

# Conseiller bancaire, un métier en pleine (r)évolution

Livre Blanc Worldline

# Le conseiller bancaire de demain

Sous l'influence des Gafam, mais aussi des néobanques, les clients revoient leurs exigences à la hausse<sup>1</sup>, et attendent beaucoup de la relation client avec leur banque



Si certains de ces besoins peuvent être résolus au moyen de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, comme l'accessibilité aux services bancaires à tout instant ou encore la facilité d'exécution des opérations basiques, d'autres attentes, elles, ne peuvent se satisfaire de la seule technologie. Les clients ont encore besoin de recommandations, sur des choix de vie et leurs implications bancaires. C'est là qu'intervient le rôle du conseiller bancaire, dont la notion d'apporteur de conseil reprend tout son sens.



**Quel est son rôle exactement ?**

**Comment les banques appréhendent-elles le changement de ce métier ?**

**Au moyen de quels outils et de quelles méthodes ?**

Les témoignages d'experts et d'acteurs de la banque y répondent dans ce livre blanc.

<sup>1</sup> <https://worldline.com/en/home/knowledgehub/publications/download-customer-relationship-next.html>

# #1

## Les clients des banques en quête de renouveau

En quelques années, les clients des banques ont revu leurs besoins, et expriment de nouvelles attentes, accentuées encore par la crise sanitaire. Quelles sont ces tendances que doivent prendre en compte les établissements bancaires ? Découvrez les avis d'experts.

Le paysage bancaire est en train de changer radicalement, à l'image de la demande des clients. Premier phénomène important : les Français, de même que beaucoup de leurs voisins européens, boudent les agences. "Leur fréquentation a tellement chuté que les banques réduisent sensiblement leur réseau d'agences depuis une dizaine d'années, de 10 à 30%", constate Luis Calleja, directeur associé du cabinet de conseil en management Oresys, en charge du secteur bancaire.



### Une relation de plus en plus digitalisée

Si les clients se font rares en agence, c'est qu'ils vont chercher le service ailleurs. "Le temps où les clients essayaient de joindre leur conseiller pour prendre rendez-vous est révolu", souligne Sandrine Beltran, directrice des services à distance de La Banque Postale. Désormais, les clients se connectent pour joindre leur banque : "66% d'entre eux ont téléchargé une application bancaire, et 92% consultent le site web de leur banque" indique Olivier Njamfa, CEO d'Enghouse, partenaire technologique de Worldline Contact.

Le mobile et le web répondent en effet à deux attentes fortes des clients : "l'automatisation et le self-care, qui leur permettent d'effectuer seuls leurs opérations courantes : téléchargement de RIB, virement, consultation de solde...", comme le remarque Jessica de la Cruz, spécialiste de la relation client pour les banques chez Worldline. Des besoins renforcés par la situation de crise sanitaire, qui a accentué encore le recours aux interfaces web et mobile pour maintenir une relation client à distance.

Une récente étude de Deloitte<sup>2</sup> montre en effet que 80% des clients recourent au site web de leur banque dans le cadre de leurs opérations bancaires, et 51% se servent de l'application mobile, soit à peu près autant que ceux qui font appel à un conseiller (54%), preuve que ce dernier a encore toute sa place. À noter que les échanges par e-mail et par téléphone, notamment via centres d'appels, se font quant à eux plus rares.

### Que reste-t-il de la relation humaine ?

"Le conseiller bancaire ne disparaîtra jamais, car les clients ont besoin de personnalisation et d'empathie à certains moments-clés de leur vie", déclare Jessica de la Cruz, faisant référence aux moments incontournables pour un client de contacter un conseiller, comme un achat immobilier ou la gestion d'une succession.

Pour Pierre Ruhlmann, COO Banque commerciale en France de BNP Paribas, les besoins des clients sont renforcés, et transforment leur relation aux conseillers : "Même s'ils se rendent moins souvent en agence qu'avant, les sollicitations de nos clients ont été multipliées par 5 ces 10 dernières années", énonce-t-il, avant de préciser : "Beaucoup de ces interactions se sont digitalisées, mais la crise sanitaire a clairement fait émerger le besoin d'humain, de s'adresser à une personne physique, un tiers de confiance, dans le cadre de démarches plus complexes."

Autrement dit, les clients attendent des compétences, mais aussi une relation de proximité, comme le montre cette donnée de l'étude Deloitte<sup>2</sup> : pour répondre à leurs besoins spécifiques, 7 clients sur 10 préfèrent s'adresser à leur conseiller habituel en qui ils ont confiance plutôt qu'à un spécialiste plus pointu mais qui ne connaît pas leur profil personnel.

"Il est essentiel pour les banques de partir de ces besoins exprimés par les clients. Les mieux préparées aux changements à venir seront celles qui prennent le temps de les écouter, et d'inscrire ces besoins dans leur démarche de transformation", insiste Olivier Njamfa.

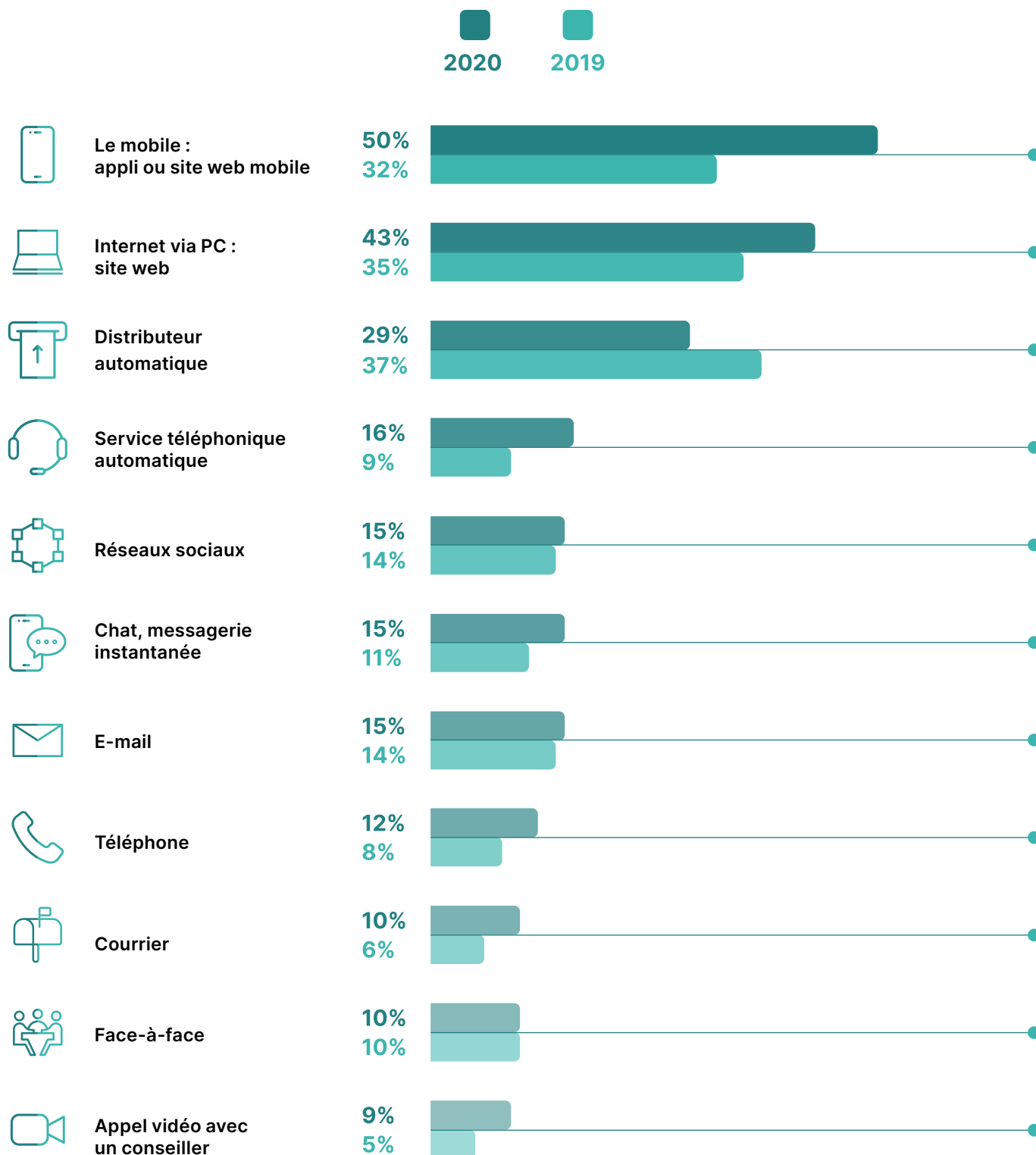
<sup>2</sup> Étude "Relation banques-clients", Deloitte, 2020

# Conseiller bancaire : un métier en mutation

Les exigences des clients et la concurrence accrue poussent les banques à se transformer, et à accélérer leur digitalisation. Quels sont les impacts sur le rôle du conseiller bancaire ?  
Le point en chiffres.

## Une relation bancaire digitalisée

Les canaux utilisés par les clients en 2020 (vs 2019) :  
Plus de mobile, de web et d'automatisation



# De fortes attentes client

Les compétences bancaires attendues par les clients en 2020 (vs. 2019) :



**Que ce soit à travers les canaux les plus utilisés ou les attentes des clients, la tendance est à l'automatisation et à la digitalisation.**

## Les échanges avec le conseiller se focalisent sur des besoins plus spécifiques et complexes.



## L'évolution des profils de conseillers bancaires



### De plus en plus de cadres

En 2020, 67,7% des effectifs au sein des banques sont des cadres ; 32,3% des techniciens. Ce même rapport, en constante augmentation au profit des statuts de cadre, s'établissait à 54,9%-45,1% en 2012. Cette situation traduit le renforcement du niveau d'expertise des métiers bancaires.

L'ancienneté moyenne est de 15 ans environ pour les conseillers bancaires.



### Des conseillers plutôt jeunes

Sur les différents postes de conseillers bancaires, la proportion des moins de 30 ans dans les embauches s'échelonnent de 48,6% pour les conseillers entreprises à plus de 61% pour les chargés de clientèle particuliers et professionnels, témoignant du rajeunissement de la profession.



### Mieux outillés, mieux formés

Afin de préparer les conseillers bancaires à répondre aux attentes clients, les banques misent sur les outils, incluant de l'intelligence artificielle, mais aussi sur la formation et la montée en compétences de leurs collaborateurs "force de vente" : nombre d'heures de formation rémunérées par salarié : 34,9 en 2019 (vs. 31,4 en 2017, en hausse constante).

Sources : 2020 Global Banking Consumer Study, Accenture ; Rapport Emploi Juin 2021, Association française des banques ; Observatoire des métiers de la banque 2021 & 2020

# #2

## Vers un conseiller bancaire augmenté

**En réponse aux attentes des clients, les établissements bancaires se tournent vers des outils de plus en plus sophistiqués et digitalisés, destinés aux clients eux-mêmes mais aussi aux conseillers. Un métier qui prend une tout autre dimension, notamment grâce à l'intelligence artificielle.**

L'ambition des banques est claire : délivrer une expérience omnicanale, selon la volonté du client. Un objectif qui n'est cependant pas encore tout à fait une réalité...

**"Les outils existent, mais la technologie est toujours en avance sur les usages", constate Olivier Njamfa (Enghouse).**

Si l'omnicanalité passe par la centralisation des données, la difficulté est que plusieurs outils et systèmes coexistent au sein des entreprises bancaires, au gré d'aménagements informatiques successifs.

**"Une situation qui est loin d'être optimale, et qui montre un problème d'orchestration et de gouvernance entre les différents services impliqués", souligne Jessica de la Cruz (Worldline).**

**Cependant, des avancées sont à noter en termes de dispositifs, d'outils et d'usages, largement impactantes pour le métier de conseiller bancaire.**

### Une palette d'outils

Une multitude d'outils a fait son apparition auprès des clients des banques, qui peuvent désormais accéder à de nombreux services via de multiples canaux, mais aussi auprès des conseillers, internes et externes.

**"Les banques ont développé des outils internes pour leurs conseillers, mais aussi des outils centralisés accessibles à tous, dans une logique omnicanale ; elles ont aussi investi dans le développement du phygital pour les agences conservées",** remarque Olivier Njamfa (Enghouse).

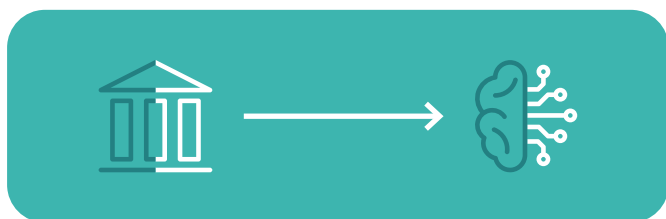
Avec la crise sanitaire, les outils digitaux permettant une relation client à distance se sont intensifiés. Prise de rendez-vous en ligne, agences en libre-service 24h/24 ou encore les rendez-vous en vidéo avec les conseillers. **"La vidéo se développe mais reste marginale, du fait d'une certaine inertie face au changement",** souligne Luis Calleja (Oresys), qui fait le parallèle avec le paiement sans contact, qui a mis des années avant de se démocratiser en France.

### La plateforme, agrégateur de fonctionnalités

L'un des challenges de taille pour les banques est d'unifier la "Voix du Client", en réconciliant l'ensemble des canaux utilisés par celui-ci. Téléphone, e-mail, chat, messagerie, appli...

**"Les plateformes de relation client permettent aux conseillers d'avoir une vision claire de toutes les interactions et de pouvoir interagir avec les clients depuis un endroit unique, quel que soit le canal"** souligne Luis Calleja (Oresys). Ces plateformes se démocratisent dans l'univers bancaire, à La Banque Postale par exemple, comme le confirme Sandrine Beltran : **"Nous avons adopté cet outil de gestion omnicanal, intégrant aujourd'hui le canal téléphonique et e-mail, et bientôt le chat et les réseaux sociaux."**

Autre tendance en matière de plateforme : qu'elle soit partagée entre les conseillers bancaires internes et externes. **"Jusqu'à présent, les conseillers bancaires internes et les conseillers en relation client externes disposaient chacun d'outils bien distincts. Aujourd'hui, ils partagent plus fréquemment une même base technologique, suivant une logique de modularité en fonction des profils connectés",** indique Sofia Naji (Oresys). Cependant, Jessica De la Cruz (Worldline) avertit : **"Les collaborateurs en centres de contact sont davantage aguerris en matière de changement d'outils et d'adaptabilité aux technologies. Toute la problématique est d'intégrer les mêmes plateformes aux conseillers des réseaux avec le même degré d'utilisation."** Car l'objectif reste toujours de partager une vision à 360° du client et de ses échanges avec la marque bancaire.



## En avant l'IA !

Alors que les clients sont plus autonomes, notamment grâce au développement de fonctionnalités web et mobile, ils restent en attente d'échanges avec leur conseiller lorsque c'est nécessaire. **"Pour accompagner les conseillers, l'intelligence artificielle est précieuse, notamment à travers des méthodes de scoring client, qui permettent de déterminer les cas précis où le client a besoin d'un accompagnement"**, explique Sofia Naji (Oresys). Olivier Njamfa (Enghouse) précise sur ce point : **"L'IA et le machine learning permettent d'analyser les conversations entre le conseiller et le client, et ainsi détecter les signaux faibles pour repérer et anticiper les besoins."** Ces technologies ouvrent donc le champ des possibles, et peut rendre le conseiller mieux informé, plus averti et donc plus performant.

C'est le cas à La Banque Postale, qui lance un pilote de callbot, un robot vocal pour répondre aux appels. **"Notre mission de service public d'accessibilité bancaire fait que nous recevons beaucoup d'appels en début de mois, période de versement des prestations sociales. Afin d'absorber ce pic, nous testons l'assistance de bots téléphoniques, afin de recentrer les conseillers vers les activités et les conseils à plus forte valeur ajoutée"**, explique Sandrine Beltran.

Autre exemple significatif, celui de BNP Paribas, qui intègre au sein de sa plateforme de relation client des briques d'intelligence artificielle : **"L'objectif est à la fois de répondre au besoin de prise en compte instantanée et personnalisée du client, et de fournir au conseiller une meilleure connaissance client"**, précise Pierre Ruhlmann.

## Quels outils pour demain ?

Va-t-on aller vers de plus en plus d'outils ? Pas nécessairement, si l'on en croit les experts. **"Les assistants digitaux ne supplanteront pas les conseillers clientèle"**, prédit Luis Callejo (Oresys). En revanche, l'usage devrait s'intensifier et se généraliser, et les outils se perfectionner. **"Les conseillers deviendront de plus en plus augmentés, et performants dans l'apport de réponses aux clients"**, soutient Olivier Njamfa (Enghouse).

Afin d'atteindre cet idéal, les banques ne cessent d'investir, et de tester : **"Nous mettons tout en œuvre pour rendre cohérentes les expériences clients et collaborateurs. Nous menons un important travail pour faire interagir ces outils qui, à la base, n'étaient pas conçus pour"**, commente Pierre Ruhlmann (BNP Paribas).

Toujours est-il que les outils apportent un gain de temps certain pour les clients, qui peuvent réaliser un certain nombre d'opérations seuls, mais aussi pour les conseillers qui, dégagés de certaines tâches, disposent de plus de temps à consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée. Encore faut-il les accompagner...

# 40%

des activités bancaires seront prises en charge partiellement ou totalement par des outils d'intelligence artificielle d'ici 2025

Source : Observatoire des métiers de la banque / HTS Consulting





# #3

## Le changement de posture des conseillers

En l'espace de quelques années seulement, le quotidien professionnel du conseiller bancaire a beaucoup changé. Afin de mieux comprendre les évolutions, encore en cours, de ce métier, voici les témoignages de deux établissements bancaires : BNP Paribas et La Banque Postale.

### Interviews croisées de Pierre Ruhlmann (BNP Paribas) et de Sandrine Beltran (La Banque Postale)



**Pierre Ruhlmann**  
*COO Banque Commerciale en France,  
BNP Paribas*



**Sandrine Beltran**  
*Directrice Services Relation Clients,  
La Banque Postale*



### Quel rôle est attribué aux conseillers bancaires ?

**Pierre Ruhlmann**

**Sandrine Beltran**

Jusqu'à récemment, le conseiller bancaire chez BNP Paribas occupait une position de généraliste. Il répondait à la fois aux besoins de services bancaires du quotidien et aux besoins de conseil, se positionnant alors en tant qu'intermédiaire entre le client et les spécialistes.

Aujourd'hui, avec le développement du self-care pour les services du quotidien, nous opérons une tendance de fond visant à développer les compétences des conseillers sur la partie conseil. Un travail sur lequel nous avançons, avec déjà 80% des demandes clients satisfaites directement par leur conseiller. Les 20% restants sont orientés vers la meilleure compétence pour y répondre.

Conformément aux valeurs de La Banque Postale – banque et citoyenne –, c'est par l'humain, et donc par nos conseillers, tous basés en France, que nous souhaitons faire la différence. Notre objectif : atteindre dans les 5 ans le top 3 des établissements bancaires les plus remarquables en matière de relation clients.

Et ce à travers deux enjeux : accompagner la montée en expertise de nos équipes et mettre la culture client au cœur de notre organisation. Pour cela, nous avons un enjeu de personnalisation de la prise en charge : adapter la posture relationnelle à chaque segment de client ou au moment de vie en développant l'intelligence émotionnelle de nos conseillers.



## Quelles actions menez-vous pour les accompagner vers ces changements ?

Pierre Ruhlmann

Afin d'accompagner au mieux nos conseillers bancaires, nous développons un vaste programme de formation. Au-delà des formations réglementaires, nous formons continuellement nos équipes aux différents aspects du métier bancaire, ainsi qu'à une nouvelle posture et logique commerciale, dans une démarche d'accompagnement des projets de nos clients.

Par ailleurs, nous développons des technologies qui viennent soutenir et renforcer l'action des conseillers. Tout d'abord en amont, elles permettent d'orienter le client vers le bon interlocuteur, conseiller ou autre. Ensuite, les conseillers sont équipés d'outils leur permettant à la fois d'être très réactifs et d'acquérir une meilleure connaissance client, avec comme objectif cible qu'ils puissent accéder à l'intégralité de l'historique des interactions clients, quel que soit le canal emprunté. C'est notamment le cas de WL Contact, qui apporte une vision transverse et omnicanale du client.

Nous développons ainsi, entre autres, le partage d'écran, afin que client et conseiller disposent d'une vision commune du dossier, mais aussi les contacts client via réseaux sociaux et messagerie instantanée, afin de gagner en transparence et en omnicanalité.

Sandrine Beltran

Pour accompagner nos équipes, nous bénéficions d'un organisme certifié de formation interne : l'École de la Banque et du Réseau. En complément, nous allons chercher des experts qui nous apportent des outils pédagogiques innovants sur des compétences spécifiques en matière de relation client. En parallèle, nous avons un vrai changement culturel à opérer, nous devons embarquer notre collectif vers l'excellence relationnelle. Cela dit, chaque conseiller est lui-même client d'une banque. De ce fait, nos équipes ont conscience du besoin de changer, et reconnaissent l'intérêt de ce changement.

Quoi qu'il en soit, ce changement de positionnement demande du temps. C'est pourquoi nous misons sur la formation, mais aussi sur l'évolution des pratiques managériales en systématisant le débrief d'appel, et en accompagnant nos managers vers une posture de coach, ce qui implique de supprimer les tâches administratives.



## Quel dispositif de motivation des conseillers est appliqué au vu de ces changements ?

Pierre Ruhlmann

De façon globale, nos investissements dans les technologies - plus de 200 millions d'euros ces cinq dernières années -, ainsi que nos actions en termes d'engagements et de finance durable, nous garantissent une certaine attractivité, notamment vis-à-vis des nouveaux talents. Nous prévoyons d'ailleurs le recrutement de plus de 2000 collaborateurs en 2022.

Plus spécifiquement, concernant les conseillers bancaires, leurs objectifs évoluent en même temps que leur métier. Ainsi, les critères d'attribution de leur rémunération variable ne sont pas uniquement liés aux ventes réalisées, mais intègrent de plus en plus des critères plus qualitatifs, liés à l'éthique et à la satisfaction client. Le NPS est devenu la boussole de ce métier.

Sandrine Beltran

Nous avons des leviers de motivation très orientés performance commerciale. Nous opérons depuis plusieurs mois un rééquilibrage, en intégrant davantage la qualité du service. Car un client qui a reçu un niveau d'écoute et de réponse satisfaisant, dans un temps court et sans effort, sera plus à même d'écouter nos conseils. Nous mettons en place des critères de rémunération variable récompensant les réalisations en termes de vente et d'accessibilité.

Par ailleurs, nous organisons jusque-là des challenges commerciaux récompensant la performance commerciale des équipes. Nous venons de lancer le challenge des étoiles de la relation client, dont les prix récompensent des performances "qualitatives", avec un prix spécial remis par le Comex, montrant ainsi l'implication du top management sur cet enjeu-clé.



## Quelles pratiques observez-vous en matière de recrutement et de gestion du turnover à La Banque Postale ?

Sandrine Beltran

L'âge moyen de nos conseillers tourne autour de 45 ans, soit plus que la moyenne du marché, avec de nombreux départs de collaborateurs dans les 5 prochaines années. Pour autant, nous ne favorisons pas le jeunisme dans le recrutement.

Nous ne cherchons pas forcément les diplômés, les profils varient beaucoup. Nous favorisons la mobilité interne au sein du groupe La Poste, ce qui nous permet d'intégrer des profils atypiques, comme d'anciens facteurs avec de belles réussites, et nous effectuons en complément des recrutements externes.



## Comment imaginez-vous le rôle du conseiller bancaire BNP Paribas d'ici 2025 ?

Pierre Ruhlmann

Selon moi, il restera avant tout le garant d'une relation humaine avec le client, et n'évoluera pas vers une relation entièrement digitale. Nous observons d'ailleurs depuis un peu plus d'un an une hausse des sollicitations non digitales telles que les rendez-vous en agence. Un phénomène parallèle à la digitalisation. Nous étudions aussi de près les besoins des clients, à la fois en termes de compréhension, de reconnaissance et de personnalisation.

Par ailleurs, dans le cadre de notre transformation Agile, nous prenons davantage en compte les feedbacks de nos collaborateurs pour améliorer leur quotidien et celui de nos clients, et nous effectuons, suivant des méthodes de test & learn, des essais de modèles d'agences différenciés par exemple, adaptés aux différents contextes locaux. Là encore, l'idée est d'adapter notre modèle aux différents besoins des clients et des collaborateurs, dans une logique de symétrie des attentions.





## #4

# Demain un conseiller doté d'intelligence artificielle et émotionnelle ?

Le conseiller bancaire de demain ne ressemble en rien à celui du passé. Équipé d'outils performants, dialoguant avec un client autonome et acteur avisé, il ne peut plus se cantonner à la simple vente de produits financiers.

Ses qualités évoluent, de même que ses équipements, pour faire de lui un conseiller augmenté. Augmenté d'intelligence artificielle, mais aussi d'intelligence émotionnelle. Capable de saisir le client autant par la data que par une écoute active, le conseiller bancaire performant est avant tout celui qui sait s'entourer des compétences et des expertises nécessaires pour apporter une réponse complète dès le premier contact.

Les banques doivent donc miser sur ces conseillers bancaires nouvelle génération, plus réactifs et mieux informés, afin de faire la différence sur un marché très concurrentiel.

**Ce chemin, déjà emprunté par les banques, n'est pas un long fleuve tranquille. Mais les technologies et les volontés sont bien là, et font avancer pas à pas le conseiller vers sa version augmentée.**



## **Nous tenons à remercier les intervenants pour leurs contributions à ce livre blanc**

**Sandrine Beltran – La Banque Postale**  
*Directrice Services Relation Clients*

**Pierre Ruhlmann – BNP Paribas**  
*COO Banque Commerciale en France*

**Olivier Njamfa – Enghouse**  
*CEO d'Enghouse France*

**Luis Calleja – Oresys**  
*Directeur associé, en charge du secteur bancaire*

**Sofia Naji – Oresys**  
*Consultante expérimentée en conduite du changement*

**Jessica de la Cruz – Worldline**  
*Solution Sales Marché Bancaire*



### **À propos de WL Contact**

Worldline est convaincu que les organisations doivent créer des relations fortes avec leurs utilisateurs pour se démarquer. Elle aide les grandes entreprises à améliorer le dialogue avec leurs clients, grâce à un support quotidien pour la gestion de leurs conversations.

Dans ce but, Worldline met à disposition pour leur compte la solution WL Contact. Plateforme cloud omnicanale et sécurisée, elle prend en charge tous les canaux (self-service, voix, digital) pour améliorer la qualité de la relation client et diminuer les temps de réponse. Avec des interfaces ergonomiques et une intégration forte par API, WL Contact facilite le travail des collaborateurs et contribue à améliorer l'expérience client.

# À propos de Worldline

Worldline [Euronext : WLN] est un leader mondial des paiements et le partenaire technologique de choix des commerçants, des banques et des acquéreurs. Avec 20 000 collaborateurs dans plus de 50 pays, Worldline fournit à ses clients des solutions durables, fiables et innovantes qui contribuent à leur croissance. Worldline propose des solutions d'acquisition commerçant en magasin et en ligne, le traitement hautement sécurisé des transactions de paiement ainsi que de nombreux services numériques. Le chiffre d'affaires proforma 2021 de Worldline s'est élevé à près de 4 milliards d'euros.

[worldline.com](https://worldline.com)



**Pour plus d'informations**  
WL-marketing@worldline.com



Worldline est une marque déposée  
de Worldline SA Avril 2022  
© 2022 Worldline.