

MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE, FAUT-IL DES SPÉCIALISTES OU DES GÉNÉRALISTES ?



Par Éric LAMARQUE, Associé conseil - SECOR, Université de Bordeaux – Professeur
Cet article est extrait de Revue Banque n°737, Liquidité : les grandes manœuvres
<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/management-force-vente-faut-il-des-specialistes-de>

Une des leçons tirées de la crise par les banques est le recentrage de leur stratégie commerciale sur les besoins de leurs clients. Cette affirmation sous-tend cependant une réorganisation en profondeur de leur force de vente, de la frontière entre généralistes et spécialistes, voire même de leur politique de recrutement.

S'il est un débat récurrent dans les agences bancaires, c'est bien celui de la spécialisation ou non de la force de vente. À une période où la place de l'agence bancaire dans le dispositif multicanal des banques se pose et où l'on assiste au début d'un mouvement de fermetures (une étude du cabinet SIA conseil¹ évoquait la possible fermeture de 1 100 agences entre 2010 et 2012), la question redevient urgente. Elle le serait redevenue en toute hypothèse au regard des stratégies annoncées par les principaux grands réseaux souhaitant proposer réellement du conseil aux clients avec la volonté de développer une approche commerciale en termes de besoin et non plus simplement la vente de produits en catalogue. Pour ces différentes raisons, il faut reposer les termes du débat.

UNE ORGANISATION CLAIRE, ET POURTANT ...

Quel est d'abord le constat ? La spécialisation de la force de vente s'est opérée historiquement en fonction de la clientèle servie. Ainsi, des conseillers particuliers, des conseillers en gestion de patrimoine, des conseillers « professionnels » et des chargés d'affaires « entreprise » gèrent la relation. Pour la plupart des acteurs, une fois affecté à une catégorie de clients, le conseiller est avant tout un généraliste et il doit traiter l'ensemble des demandes de ces derniers. Ce n'est que lorsque la demande devient extrêmement pointue, et souvent sur des clientèles assez spécifiques, que l'on se retourne vers un spécialiste issu du siège ou affecté à un groupe d'agences. Les rendez-vous commerciaux peuvent alors se faire à trois. Dans tous les cas, le conseiller garde la maîtrise de la relation.

L'organisation serait donc assez claire et il n'y aurait pas de débat. Pourtant, pour ceux qui interrogent et forment régulièrement des conseillers en agence ou sur des plateformes téléphoniques, les réactions sont assez loin des messages officiels et des promesses véhiculées par la communication des établissements : impossibilité de développer du conseil compte tenu du temps « normal » que l'on doit passer avec un client ou prospect ; incapacité à appréhender certains besoins de la clientèle (retraite, famille, particularités professionnelles...) ; priorité donnée à la vente ; capacité à vendre réellement 10 à 20 % des produits de la gamme (pléthorique) disponible ; augmentation des contraintes administratives... Du côté de la clientèle, un des griefs souvent avancé est celui d'un manque de professionnalisme (surtout de la part de la clientèle moyen/haut de gamme) et celui des délais pour traiter certaines opérations. Les deux problèmes ne sont pas forcément liés, mais la difficulté à traiter certaines demandes ou opérations en sont souvent la cause.

¹ Source : Lefigaro.fr, 8 décembre 2009.

LA SPÉCIALISATION EST-ELLE UNE SOLUTION ?

La spécialisation serait-elle alors une meilleure solution ? Pas forcément dans le cadre des organisations actuelles. On voit bien que la spécialisation par grandes catégories de clients, évoquée au départ, a souvent engendré des pertes de synergies et des difficultés dans la relation. Un « professionnel » ou un chef d'entreprise a aussi des besoins à titre privé. BNP Paribas a annoncé fin 2010 la création de centres d'affaires où elle souhaite regrouper différentes catégories de conseillers. Un autre exemple de difficulté est donné par certains centres d'appels de banques en ligne, organisés par produits, avec opérateurs spécialisés, qui ont des difficultés à gérer des demandes assez larges et renvoient le client plusieurs fois à des interlocuteurs différents. Il est maintenant envisagé d'en faire des généralistes.

Il est intéressant de noter que la réglementation pousse également à une spécialisation. De façon très directe, d'abord, en obligeant les commerciaux à être titulaires d'une certification ou d'une carte professionnelle dans le cas des nouvelles obligations venant de l'autorité des marchés financiers ou, historiquement, de la législation sur les sociétés d'assurance. De façon indirecte ensuite, avec l'accroissement des contrôles et des réglementations sur des produits ou services qui poussent finalement certains commerciaux à se spécialiser même « involontairement » en devenant les référents, non officiels, d'une agence ou d'un groupe d'agences.

L'IDENTIFICATION DES BESOINS, CLÉ D'ENTRÉE PRINCIPALE DE LA RELATION.

Malgré tout, la plupart des DRH rencontrés sont attachés au modèle dominant du généraliste dédié à une clientèle cible. Mais ce modèle oublie aujourd'hui au minimum deux dimensions déterminantes pour la qualité de la relation avec les clients : la montée en puissance, au moins dans la communication, des approches par les besoins et, tout simplement, où s'arrête le généraliste et quand intervient le spécialiste !

Bien qu'elles s'en défendent, les banques n'ont que très récemment mis en avant une démarche client réellement orientée vers les besoins. Bien entendu, l'identification des besoins a toujours été officiellement considérée comme une étape importante de la démarche commerciale, mais le constat fait plus haut confirme qu'elle est souvent difficile à mettre en œuvre ou oubliée au profit d'une volonté de vendre tel ou tel produit. La nouveauté est qu'aujourd'hui, on en fait la clé d'entrée principale de la relation. Il suffit pour cela de regarder les brochures commerciales ou les sites internet : le quotidien, la voiture, le logement, la famille, le patrimoine, la retraite, la santé si on ne parle que du marché des particuliers. Dans la plupart des cas, la réponse de la banque peut être assez large et diversifiée en termes de produits. Si on prend le cas de la retraite, tous les acteurs conviennent du fait que celle-ci se prépare dès l'accession à la propriété, et donc par un crédit habitat, en passant par un compte sur livret, un produit d'assurance-vie jusqu'à un produit dédié de type PERP. La bonne compréhension d'un tel besoin, des inquiétudes, des risques et des changements que cela peut occasionner chez un client suppose une connaissance approfondie du sujet. De même, la simple maîtrise des outils de simulation va demander des efforts particuliers aux conseillers pour vraiment assumer leur mission de conseil. La question est donc de savoir si l'on a besoin de spécialistes de la retraite capables de vendre tous les produits associés.

LA FRONTIÈRE ENTRE GÉNÉRALISTE ET SPÉCIALISTE

Plus généralement, le débat se déplace vers un questionnement sur la possibilité, pour la force de vente, de conseiller et de vendre sur l'ensemble de ces besoins avec la même efficacité et donc s'il ne faudrait pas des spécialistes de certains besoins. Là encore, des spécialistes « retraite » existent dans certains *back offices*, ou usines, que le conseiller peut solliciter pour des explications complémentaires. Les banques travaillent à améliorer les interfaces avec leur réseau, mais des dysfonctionnements existent soit parce que le conseiller s'est trop avancé et a commis une erreur et est obligé de revenir en arrière, soit qu'il sollicite trop vite et trop souvent les experts, ce qui sature les centres d'appel internes et allonge les délais de réponse.

La question ici posée est bien celle du « bon » niveau de généralité que doit maîtriser le conseiller, de sa capacité à traiter les principaux besoins du client de façon assez globale, et de la conscience qu'il a du moment où il faut recourir au spécialiste. Cette question ressemble beaucoup à celle que se pose le médecin généraliste avant d'envoyer son patient consulter un spécialiste. Une enquête réalisée auprès d'eux nous a permis de confirmer que face à la masse croissante de connaissances sur les différentes maladies et les différents traitements ils avaient du mal à être à jour sur tous les sujets et avaient donc tendance à solliciter les spécialistes plus souvent et les délais pour être reçu s'allongent.

UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR DE L'ORGANISATION COMMERCIALE

La problématique est identique pour la banque. Si les établissements ont réellement l'intention de s'occuper des besoins des clients, de s'engager à tenir les promesses qui sous-tendent leur discours de ces derniers mois pour retrouver la confiance des clients, elles devront sans doute entamer un travail de transformation assez profond de leur organisation commerciale, à mieux positionner l'intervention des différents acteurs, à revoir la formation et le profil de leurs conseillers, revoir la communication sur la finalité de certains produits. Même si des travaux de simplification des gammes ont été entrepris par ailleurs, la diversité et la profondeur des besoins que peut envisager de traiter un banquier s'accroît ainsi que l'offre, souvent dans des produits et services non bancaires.

Cela demandera également un travail de coordination avec d'autres acteurs économiques intervenant dans le traitement du besoin client (par exemple, des caisses de retraites et/ou des maisons de retraite dans le cas des besoins liés à la retraite). Autant d'informations que les conseillers devront intégrer et il leur sera vraisemblablement difficile de tout faire si l'on veut qu'ils soient de bons généralistes.

UNE GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES À RECONSIDÉRER

Enfin c'est une gestion des emplois et des compétences qu'il faudra faire évoluer. Est-ce qu'un jeune diplômé ou apprenti (formule utilisée aujourd'hui par tous les acteurs) est le mieux placé pour traiter tous les besoins avec suffisamment de profondeur. Ne faudra-t-il pas avoir des conseillers avec davantage d'expérience pour une clientèle, n'ayant pas forcément une surface financière importante, mais qui a majoritairement des besoins appelant un niveau d'expertise supérieur ? Autant de questions à se poser dans une vraie démarche de transformation que suppose toute stratégie orientée « réellement » vers le client.