

La formation commerciale des banquiers privés et conseillers financiers : défis et enjeux

Fin du secret bancaire, coopération fiscale entre administrations des différents pays de l'Union, transition d'un monde évoluant en vase clos vers un monde éminemment ouvert, exigences des clients fortunés revues fortement à la hausse... Le secteur financier luxembourgeois est, depuis un certain temps déjà, à la croisée des chemins. Afin de conserver ses atouts et ses avantages concurrentiels, les banques luxembourgeoises se doivent de transformer ces nombreux défis en autant d'opportunités.

L'exigence de nouvelles compétences commerciales

Les conseillers en investissements d'hier sont devant le défi de remplir leur besace de connaissances sur le plan patrimonial, fiscal et juridique en plus de se transformer en experts des relations humaines afin de prendre en considération la situation particulière de chacun de leurs clients ou de leurs clients potentiels et de leur dispenser la solution qui correspondra parfaitement à leurs attentes. Hier essentiellement engagés pour leurs compétences linguistiques et dans une moindre mesure pour leur bagage technique et leurs aptitudes en communication, ce sont aujourd'hui précisément ces dernières qui sont sollicitées.

Les «super» conseillers devront se muer en «super» vendeurs. Certes, le terme peut revêtir une connotation quelque peu négative dans le domaine bancaire. Or, la fonction de vendeur est on ne peut plus noble lorsqu'elle s'articule sur la recherche des besoins réels de ses clients et qu'elle fournit la solution la plus adaptée à ceux-ci. Certaines banques et acteurs du secteur financier ont compris l'importance de l'enjeu si l'on mesure ces derniers mois le nombre croissant de demandes de formations sur le thème.

Ces formations en question revêtent toutefois la plupart du temps leurs plus simples oripeaux ; souvent des modules préconçus d'une à deux journées en faveur des collaborateurs au service de cette clientèle fortunée. Dans ces conditions et quelle qu'en soit la raison, budgétaire ou d'une

autre nature, la formation ne profitera pas au plus grand nombre.

En effet, l'apprentissage ne deviendra concluant que si plusieurs conditions sont réunies. Si l'une d'entre elles vient à manquer, elle remettra inévitablement en cause l'ensemble de l'atteinte de l'objectif poursuivi initialement. Le ressenti individuel des participants est certes important. Cependant, il ne reflète que partiellement la pertinence et le bien-fondé de la formation. Comment dès lors s'assurer du résultat ainsi que des bénéfices concrets et mesurables de celle-ci ?

Un processus d'apprentissage permanent

Afin de vérifier qu'une formation génère des résultats tangibles, il convient, en premier lieu, de s'assurer que les futurs participants soient convaincus qu'il est possible d'influencer la décision d'un client et de le persuader de recourir aux services qu'ils auront à leur délivrer. En second lieu, il est nécessaire que la formation proposée se focalise sur les comportements, souvent inconscients, qui freinent les collaborateurs commerciaux -private bankers et/ou relationship managers- dans leur volonté d'atteindre les résultats escomptés.

Troisièmement, le programme de la formation devra impérativement être le programme des participants afin de garantir au maximum leur implication. En fonction de la nature des comportements à développer, une demi-journée par aptitude à acquérir ou à aiguiser est recommandée. Par conséquent, une journée de formation devrait idéalement mener à la fixation de 2 voire 3 comportements.

L'ancrage de ces compétences quant à la posture à adopter face à un client requerra un suivi intense de chaque participant sur le terrain. Le manager aura, pour sa part, conscience de la nécessité de considérer la formation prodiguée à ses troupes comme un des rouages du cycle d'apprentissage à planifier sur une plus longue période.

Besoins et attentes

Etablir un diagnostic de la situation via un entretien d'évaluation de la situation avec le responsable afin de connaître ses besoins, ceux de ses collaborateurs ainsi que ses attentes personnelles

requiert un doigté et un sens du questionnement maîtrisé. Il est effectivement important de repérer l'implicite de l'explicite lors de cet entretien.

Le formateur qui porte également la casquette de coach aura ici l'opportunité de mettre ses facultés au service de sa double pratique. Par la suite, des réunions exploratoires auront lieu avec les futurs participants et s'appuieront sur leur vécu et leur expérience respective. Le résultat de ces entretiens préalables (intakes) fera remonter les informations nécessaires au formateur afin que celui-ci s'imprègne de façon concrète des situations auxquelles sont confrontés les participants au quotidien ainsi que des comportements à conserver et ceux à améliorer.

Des informations de nature organisationnelle verront également le jour ; celles-ci permettront au formateur de se rendre compte de ce qui favorise ou à l'inverse bride le collaborateur à mettre en pratique les comportements souhaités. Toutes ces précisions sont plus facilement observables par une personne externe à la société. Le succès du processus d'apprentissage dépendra, entre autres, de la qualité de la remise en question de certains aspects de l'organisation.

Ceux-ci sont très souvent liés à la culture de l'entreprise, la mise en pratique de ses valeurs ou de la lourdeur de certaines procédures -ce qui est très souvent le cas au travers d'un prisme commercial-. Vous l'aurez compris, une formation digne de ce nom se confectionne minutieusement à l'image d'un excellent commercial qui lui aussi prépare rigoureusement ses entretiens avec ses clients et ses prospects.

Et après la formation ?

A l'issue de la formation, seul un petit nombre de participants sera à même de mettre rapidement en application sur le terrain l'ensemble des compétences apprises tandis qu'il faudra nettement plus de temps, d'entraînement et de persévérance à la majorité d'entre eux. Pendant cette période, la tentation sera grande de se réfugier dans les «bonnes» vieilles habitudes. Il est par conséquent vital pour le leader d'organiser des réunions durant lesquelles ses collaborateurs auront l'occasion de partager leur expérience et faire part de leurs succès ainsi que des difficultés et des obstacles qu'ils rencontrent. Il est tout aussi essentiel de prévoir un accompa-

gnement individuel effectué par le formateur-coach car c'est de ce suivi personnalisé que dépendra l'application opportune du pourcentage restant d'apprentissages à mettre en pratique au quotidien.

Pour que le projet soit mené à bien, il sera à la fois nécessaire d'accorder un certain degré d'autonomie aux participants ainsi qu'une implication authentique de la part du responsable tout comme il lui sera nécessaire de leur montrer la direction à suivre. Un savant dosage entre une orientation client ontologique et un respect strict des balises juridiques et déontologiques devra faire l'objet d'un ajustement permanent.

«Au bout du compte»

Une formation focalisée sur le développement des attitudes et aptitudes commerciales adéquates constitue un formidable vecteur d'évolution et de changement. Elle est certes à positionner dans le contexte d'une stratégie globale. Elle exigera temps, débours et énergie. L'investissement du commanditaire dès la conception du programme sera cruciale de même que le seront la prise en considération de la situation spécifique, l'expérimentation à chaque stade des différents apprentissages, les feed-back des pairs et du formateur-coach de même qu'un suivi sur le moyen terme.

Il sera par conséquent fortement recommandé à un décisionnaire d'être vigilant quant aux offres de services «clés en main» qui lui sont présentées. Certes, cela peut être rassurant à certains égards. Cependant, il veillera à se poser préalablement 2 questions fondamentales : quel programme de formation va parfaitement répondre à mes attentes ainsi qu'à celles de mes collaborateurs ? Comment m'assurer du retour durable de celui-ci ? Les défis et les enjeux sont à ce prix.

Salvatore GENOVESE

Formateur et fondateur de Genoways, structure spécialisée dans la formation et l'accompagnement en vente et négociation, leadership, communication et prise de parole en public - www.genoways.lu

ICF Professional Certified Coach

Vice-Président Fédération Internationale de Coaching (ICF) Luxembourg