

## Direct Banking

### Activité, méthodologie et spécificités



**Le conseiller est l'intermédiaire central entre le client et les services internes de la Banque. Quelles sont les spécificités du conseil virtuel? Pour mieux comprendre ce qui se cache derrière ce service, nous avons posé quelques questions à Giovanni Cavuoti.**

**Giovanni Cavuoti**  
*Responsable Conseil Direct Banking,*  
 Banca Popolare di Sondrio (Suisse) SA

#### Qu'entend-on par «Direct Banking» et quelles sont vos tâches?

Le Direct Banking est une succursale virtuelle à part entière, organisée en deux domaines opérationnels synergiques:

- le Call Center, axé sur l'assistance à la clientèle, traite les demandes techniques et opérationnelles;
- le conseil, domaine dont je suis responsable, est dédié à la gestion de portefeuilles individuels et à l'offre de produits et services bancaires.

La collaboration entre les deux groupes est stratégique: les demandes d'assistance peuvent se transformer en opportunités de conseil et, inversement, le conseil peut résoudre des problèmes techniques, garantissant ainsi un service intégré.

En ce qui concerne le service dont je suis responsable, l'approche est principalement numérique (par téléphone et courrier électronique) et prend donc la forme d'une gestion à distance. Toutefois, pour les conseils en investissement particulièrement complexes, nous préférons rencontrer les clients en personne afin de favoriser une interaction plus directe et efficace.

Les activités que nous menons sont similaires à celles des conseillers Retail Banking, notamment le suivi des liquidités, la gestion des paiements et les contrôles de conformité (y compris les processus AML – *Anti-Money Laundering*). Dans le cadre de ces opérations, nous bénéficions du soutien d'assistants spécialisés, qui sont des ressources essentielles pour les opérations quotidiennes. Le domaine le plus important reste le conseil/ la vente orientés vers le *cross-selling*: nous offrons à la clientèle un service complet, en proposant des solutions personnalisées. Les actifs hypothécaires et les investissements structurés n'entrent pas dans le cadre de notre activité. Pour ces prestations, le client est orienté vers les collègues Retail les plus proches, dans un processus que nous appelons métaphoriquement un «assist».

## Votre rôle de responsable implique des tâches particulières?

Outre la gestion de mon portefeuille clients en tant que conseiller, je me consacre aux aspects liés à la direction, à savoir celle d'un groupe de 8 personnes. Je tiens à souligner que le Direct Banking est le seul service de la Banque à avoir des objectifs d'équipe. Par conséquent, j'analyse le mode de fonctionnement de mes collaborateurs et je définis la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs – parfois même en planifiant également des campagnes ciblées sur des produits ou services. Je laisse toutefois une grande liberté d'action à mes collègues, qui peuvent décider en toute autonomie de leurs propres stratégies de vente. À cet égard, et selon leurs instructions, j'extrait les listes des clients auxquels ils souhaitent s'adresser. C'est justement parce que nos objectifs se situent au niveau de l'équipe que je me consacre également à l'ambiance de travail, qui est un aspect essentiel pour moi. Et j'ai de la chance, car l'équipe était déjà soudée avant mon arrivée, mais c'est à moi de veiller à ce qu'elle le reste. C'est aussi pour cette raison qu'il est important de prévoir des moments à partager pour entretenir l'esprit d'équipe, soit en allant prendre un café ensemble, soit en organisant un apéritif et d'autres activités. Parallèlement, comme tout responsable, je leur apporte mon soutien en cas de nécessité.

## Quelles sont les particularités d'une communication essentiellement téléphonique? Y a-t-il des astuces pour la gérer au mieux?

Par rapport à un entretien en face à face, la communication téléphonique est plus complexe. Pour faire passer les messages souhaités, il faut adopter une véritable stratégie, et je peux vous dire que cela demande beaucoup d'engagement. Même si l'on ne se voit pas, la personne au bout du fil peut tout ressentir. Il est donc important de faire attention au ton et à la posture: certains conseillers préfèrent rester debout, d'autres assis (mais dans ce cas, il vaut mieux éviter de croiser les jambes). Au début de la conversation téléphonique, il est important de sourire. Le langage corporel influence en effet le ton de la voix, qui lui-même déclenche certains sentiments chez le client qui écoute.

## Le secteur bancaire est fortement réglementé: pouvez-vous nous expliquer ce que l'on entend par *cross border* et quelles en sont les conséquences pour vous, les conseillers?

L'objectif des dispositions *cross border* ou transfrontalières est de réglementer la gestion des activités bancaires avec des clients ne résidant pas sur le territoire helvétique. Plus précisément, un conseiller financier suisse ne peut pas proposer ou vendre des produits et services lorsque le client se trouve physiquement hors de Suisse. Étant donné que nos contacts avec la clientèle sont principalement virtuels, l'aspect *cross border* a un impact important sur notre travail. Avant d'entamer une approche de vente, nous devons vérifier où se trouve la personne. Si elle n'est pas en Suisse, le conseil doit être reporté jusqu'à ce qu'elle revienne à l'intérieur de nos frontières.

### Prenez-vous des mesures pour garantir la confidentialité des données ou vérifier la véracité des informations reçues par téléphone ou par e-mail?

Oui, absolument, l'identification du client est cruciale. Comme nous ne pouvons pas le faire en personne, nous posons des questions sur la relation, dont seul le titulaire connaît les réponses. Nous évitons de demander des informations plus générales ou plus personnelles parce qu'elles sont plus facilement accessibles. Les e-mails sont également un moyen de communication important pour nous. À cet égard, nous devons répondre uniquement à l'adresse électronique associée à la relation. Si un client demande l'exécution d'un ordre par ce canal, nous sommes tenus d'effectuer un *call back*: avant de poursuivre, nous l'appelons pour vérifier que c'est bien lui qui a présenté la demande par écrit. Enfin, pour tous les clients souhaitant ouvrir un paquet PassparTu, par le biais de l'ouverture en ligne dédiée sur notre site, nous avons également recours à l'identification vidéo via une société externe.

### En quoi le conseil Direct Banking diffère-t-il du conseil traditionnel?

Malgré le fait que les activités quotidiennes et le *daily business* sont presque les mêmes, contrairement au Retail Banking, nous ne nous occupons ni d'hypothèques ni d'investissements structurés. L'acquisition de clientèle est également différente: dans notre cas, elle est plus «passive», d'une part, parce que les nouveaux clients nous sont attribués chaque année selon certains critères. D'autre part, comme notre équipe couvre toute la Suisse et gère donc un plus grand nombre de clients par conseiller, il n'y aurait matériellement pas le temps pour acquérir de nouveaux clients. À l'inverse, le conseil traditionnel se concentre principalement sur le territoire où il est implanté. Comme je le disais à l'instant, le canal de contact avec nos clients est différent, mais cela n'affecte pas la relation de confiance qui s'instaure. La valeur ajoutée de notre Banque par rapport à d'autres établissements est que les clients gérés virtuellement par Direct Banking ont une personne de contact à laquelle ils peuvent s'adresser en cas de besoin.

Indépendamment des similitudes et différences, la collaboration entre nous, les conseillers virtuels, et les conseillers traditionnels est excellente. Pour notre part, nous fournissons ce que l'on appelle des *assists*, consistant à réorienter vers eux les clients intéressés par les hypothèques et les investissements structurés (*up-selling*). D'autre part, étant donné que nous opérons virtuellement et que nous ne disposons pas d'un site physique, les succursales nous apportent un soutien considérable, par exemple lorsque les clients doivent signer des documents contractuels ou payer le montant initial pour l'ouverture d'un compte.

### Le contact avec la clientèle étant différent, votre équipe poursuit-elle également des objectifs différents?

Comme je l'ai indiqué, notre service est le seul à avoir des objectifs d'équipe. Cependant, nous sommes tous des conseillers et notre objectif est de fournir aux clients des conseils complets, en leur proposant des produits et des services qui les aident à gérer leurs besoins quotidiens (*cross-selling*).

### Le Call Center fonctionne également par voie télématique. Pouvez-vous expliquer quelle est la différence par rapport à vous?

Pour simplifier, nous pouvons dire que le Call Center assiste les clients qui ont des problèmes avec nos produits (cartes, plateforme d'e-banking ...). Quant au Direct Banking, il est principalement axé sur le conseil (activités de vente). Une autre différence majeure réside dans la méthode de contact: dans le cas du Call Center, ce sont les clients qui se manifestent pour tenter de résoudre leurs problèmes (*inbound*). Les conseillers Direct Banking, quant à eux, prennent activement contact (*outbound*) avec les clients.

### Quelles sont les caractéristiques d'un bon conseiller ou d'une bonne conseillère

La motivation, la passion et la préparation!

Un conseiller doit être motivé, car sans cette force intérieure, il est plus difficile de s'adresser à la clientèle et d'obtenir des résultats. Une bonne connaissance des produits et services bancaires est également nécessaire, surtout lors des contacts téléphoniques. Le conseiller virtuel n'a que la voix pour transmettre ses connaissances et créer la confiance. Il n'y a pas de dérobade possible si le client perçoit un manque d'assurance. Enfin, la passion joue également un rôle essentiel: si vous n'êtes pas passionné par ce que vous faites, il est difficile d'obtenir des résultats, tant en termes de satisfaction des clients que de ventes conclues.

4

### Dans un monde toujours plus numérique, quels défis le Direct Banking devra-t-il relever à l'avenir?

À mon avis, au fil des années, le conseil virtuel gagnera du terrain. Nous sommes conscients que de plus en plus de clients n'ont ni le temps ni l'envie de se rendre en agence et préfèrent régler leurs problèmes par téléphone ou par e-mail. Le temps deviendra une ressource toujours plus précieuse à l'avenir, dont on optimisera l'utilisation. En outre, le recours croissant à l'intelligence artificielle, ou à la technologie en général, nous permettra, à nous les conseillers, de nous concentrer exclusivement sur le conseil.

### Pour conclure, quel a été votre parcours avant d'occuper votre poste actuel?

Je venais d'atteindre ma majorité quand j'ai fait ma première expérience auprès de BPS (SUISSE). Pendant ces six mois, j'ai découvert trois secteurs: Marketing, Call Center et Product Management. Au cours de la décennie suivante, j'ai continué à travailler dans le secteur bancaire, mais dans un autre établissement, où je m'occupais des liquidités, du conseil de base et en investissement. J'ai travaillé au Tessin et en Suisse centrale et j'ai obtenu la certification fédérale. En 2017, je suis devenu responsable suppléant et me suis donc rapproché pour la première fois de l'univers de la direction. Depuis 2023, mon parcours auprès de BPS (SUISSE) a repris, en tant que responsable du conseil Direct Banking: si le fait de prodiguer des conseils virtuels représentait au début un défi pour moi, l'expérience que j'ai acquise au fil des années a été absolument décisive.

**Éditeur**

**Banca Popolare di Sondrio (Suisse) SA**

Via Maggio 1  
CH-6900 Lugano  
Tel. +4158 855 31 00  
Fax +4158 855 31 15

Call Center 00800 800 767 76  
contact@bps-suisse.ch  
[www.bps-suisse.ch/fr](http://www.bps-suisse.ch/fr)

**Disclaimer**

*La présente publication n'a qu'un but informatif, ne constitue pas une offre et ne remplace en aucun cas l'avis qualifié requis avant toute décision d'achat, notamment en ce qui concerne les risques qui y sont associés. Il est donc du devoir de l'investisseur individuel de consulter son conseiller financier. Les produits financiers décrits ici ne sont pas destinés aux personnes soumises à une juridiction qui limite ou interdit leur distribution à partir de la Suisse.*

Publication: Octobre 2025