



**DIFFÉRENCIATION**

**FORMATION**

**GUERRE TARIFAIRE**

**TECHNOLOGIE...**

**LES NOUVELLES RECETTES**

**DU SERVICE CLIENT DE VOTRE BANQUE**

« C'est indéniable, dans l'environnement actuel il est plus difficile d'assurer la croissance de nos encours, et l'accès aux ressources est devenu clef dans la compétition de marché ».

Thierry Laborde, DG de BNP Paribas Personal Finance, justifiait ainsi dans les Echos le 7 septembre la décision de la banque de lancer une offre d'assurance. La crise financière ayant passablement asséché leurs encours, le besoin de liquidité pousse les banques à devenir de plus en plus agressives dans leur recherche de clientèle particulière, notamment en diversifiant leur offre. Mais surtout en mettant plus que jamais en avant la qualité du service client... dans une période où ces clients sont de plus en plus sceptiques vis-à-vis des intentions des banques.

Quelle est la réalité de ces promesses ?

Quelles sont les différentes stratégies mises en place pour conquérir, et fidéliser ces chers clients ?

De la guerre tarifaire au *coaching* en passant par la personnalisation du service et le recours à des prestataires et des technologies de plus en plus spécialisées, les organismes financiers (et de recouvrement...) déploient tout un arsenal de solutions.



## METTRE EN VALEUR LE SERVICE CLIENT PAR TOUS LES MOYENS



Grands consommateurs historiques de centres de relation client et de téléconseillers, les services financiers ne mettent cette dimension de service client en valeur que depuis relativement peu de temps. Mais face à un marché apparemment de plus en plus concurrentiel, désormais, toutes les tactiques sont bonnes pour mettre le client à l'honneur.

Pour beaucoup de banques, la solution est la diversification des services, afin d'en proposer toujours plus au client. La Banque Postale, avec ses 10 millions de clients difficiles, a suivi la même voie que BNP Paribas. Elle a ainsi lancé en partenariat avec Groupama des activités assurance dommages, et assurance vie. En partenariat avec la Mutuelle Générale, des assurances santé. Elle proposera même, cette fois avec Mutuaide, une offre de services à la personne. Le centre de relation clients, qui comptera 200 collaborateurs, sera implanté dans la région nantaise. Patrick Werner, Président du directoire de La Banque postale le jure, l'entreprise publique a compris l'importance du client : « La relation client est centrale, à tous les étages de l'entreprise. Cela peut paraître une évidence car tout le monde le dit, mais qui le fait réellement ? Dans le domaine de la banque, c'est d'autant plus vrai que nous devons en permanence rendre des produits et services complexes, archisimples et archipersonnalisés. C'est l'un des rares métiers où l'on peut être sanctionné devant les tribunaux si l'on ne rend pas ce que l'on appelle le « bon conseil ». Parviendra-t-il à restaurer l'image de la banque ? Encore faudrait-il savoir où il veut en venir : « C'est toute la force de notre positionnement : "La Banque postale : une banque comme les autres, professionnelle, efficace et rentable et une banque pas comme les autres animée des valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre" ». De tels slogans tarabiscotés fleurent bon les compromis improbables auxquelles les ancien-

nes régies nationales nous ont habitués.

En attendant de savoir si cette mue se transcrit dans le service, elle est déjà évidente dans les services proposés : aussi improbable que cela puisse paraître, la Banque Postale lancera une offre d'assurance-vie spécialement destinée à leurs clients les plus aisés, assujettis à l'ISF...

Le véritable enjeu est en fait la clientèle intermédiaire, supérieure mais intermédiaire.

## LA CLIENTÈLE AISÉE CIBLE DE TOUTES LES ATTENTIONS

Ce faisant, elle s'attaque à une clientèle particulièrement convoitée pour laquelle des efforts particulièrement novateurs sont faits par de plus en plus de banques. Non pas bien sûr les clients des banques privées, qui sont peu nombreux à pouvoir faire appel aux services de ces banques suisses qui elles, jouissant d'une réputation souvent de l'ordre du fantasme depuis des années, n'ont pas besoin de publicité, ou plus exactement, qui font de l'absence de publicité leur meilleur argument commercial.

Le véritable enjeu est en fait la clientèle intermédiaire, supérieure mais intermédiaire.

Et ce sont les banques britanniques qui les premières ont dé-

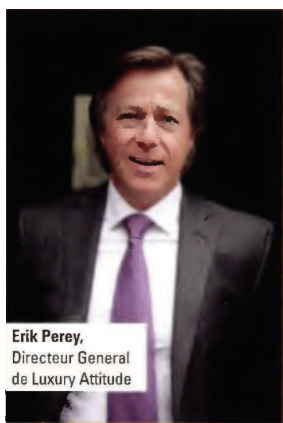




veloppé une gamme de services de prestige pour leurs clients les plus fortunés... qui ne le sont néanmoins pas assez pour prétendre aux services d'une banque privée : la fourchette se situerait au-delà de 4 000 euros de revenus mensuels, et entre 50 000 et 150 000 euros d'actifs, au minimum (la banque privée est accessible à partir de 500 000 euros à La Poste, un million à la Société Générale...).

HSBC et Barclays ont ainsi lancé leurs offres «Premier», garantissant à leurs clients des conseillers personnels joignables sans hot line ni file d'attente, des codes visuels clairs marquant l'appartenance à un réseau select comme la carte visa Platinum et sa batterie de services de conciergerie privée gratuite, des liquidités bien rémunérées, et l'assurance de retrouver partout dans le monde la même qualité de service. « Sur 170 000 clients français, nous comptons désormais 62 000 Premier, dont 17 000 conquis en 2009 », annonce fièrement Tony Blanco, directeur général adjoint de Barclays France.

Mais pour conserver cette clientèle de premier choix, le service n'est pas suffisant. Tout est dans... l'attitude – une attitude qui évoque l'univers du luxe. Erik Perey, Directeur General De Luxury Attitude, qui a fourni ses services de conseil en relation client « haut de gamme » à des enseignes comme le Plaza Athénée, Audi ou Nespresso, a ainsi été contacté par des établissements bancaires. « Notre première banque cliente était la banque du Luxembourg, une banque privée. HSBC est en train de rénover son réseau bancaire, et veut faire de chaque réouverture d'agence suite à ces réaménagement-



Erik Perey,  
Directeur General  
de Luxury Attitude

d'une réelle imagination pour accomplir leur mission (voir notre encadré page 49).

## LA GUERRE TARIFAIRE A-T-ELLE VRAIMENT LIEU ?

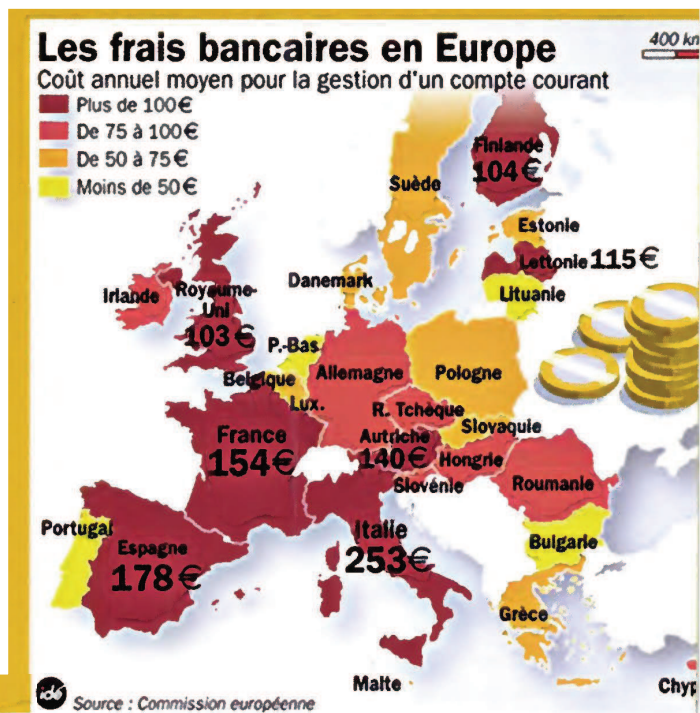
A l'autre extrême de l'arbre à solutions, il y a encore et toujours la guerre tarifaire. Et aujourd'hui comme hier, il est de plus en plus difficile d'y voir clair.

A en croire une étude de cabinet Bain&Co. Publiée pour la Fédération Bancaire Française, les banques de l'hexagone seraient les moins chères d'Europe. En comparant les prix de «l'ensemble des produits consommés par les clients», en intégrant la rémunération des dépôts, des produits de placement et le coût des crédits que le chiffre d'affaires moyen par client bancarisé en France est le plus faible de tous les pays européens étudiés (Royaume-Uni, Italie, Pays-Bas, Espagne, Belgique, Allemagne). Le cabinet met aussi en avant l'importance de la relation client-banque. En France, les clients ont plus une relation de long terme avec leur banque, dont ils attendent de la qualité de services et de conseils (d'où un fort maillage d'agences). À l'inverse, dans certains pays comme le Royaume-Uni, «les clients perçoivent les banques de détail comme des fournisseurs de produits» auxquels ils s'adressent «plus ponctuellement». Mais selon Serge Maître, directeur du service juridique de l'Association française des usagers des banques, l'étude de Bain&Co. consiste à «mélanger les torchons et les serviettes» : il continue à réclamer l'édition d'un memento tarifaire des 10 services bancaires les plus utilisés afin que le client puisse retrouver son chemin dans la jungle tarifaire actuelle liée aux services «de quotidien».

## Pourquoi assurer un service client de qualité s'il n'y a pas de concurrence réelle ?

ments un événement en matière de service. 4 500 collaborateurs doivent être formés à l'importance de la qualité de service. Le problème des banques est qu'elles vendent toutes les mêmes services, au contraire des marques de luxe. Créer de la relation humaine est donc particulièrement nécessaire pour eux. Nous avons fait comme pour les palaces. Nous avons traduit l'ADN de la banque en mots, et ses mots en actions. Dans les banques, il n'y a plus de caisse, juste des murs d'argent. La relation en durée se réduit, nous compensons par la qualité de la relation humaine. Il y a beaucoup de personnel pour accompagner le client ».

Univers du luxe ou pas, l'enjeu de la formation a désormais été bien compris, et les prestataires spécialisés font parfois preuve





Faut-il croire l'étude de l'association des banques ou le commentaire de celle des usagers ? Toujours est-il que ce ne sont pas moins de onze banques françaises qui ont été condamnées par l'Autorité de la concurrence à payer une amende totale de 384,9 millions d'euros, un record, pour avoir mis en place «de manière concertée» des commissions interbancaires non justifiées sur le traitement des chèques entre 2002 et 2007. Certaines des banques condamnées étaient même récidivistes.

Selon un auditeur de l'Autorité de la concurrence, l'image de modernisation permanente que souhaitent se donner les banques est loin de la réalité : « Il y a toujours un consensus dans ce secteur pour que rien ne bouge, pour figer les grands équilibres. C'est contestable du point de vue de la concurrence ! »

Au-delà de la question tarifaire, l'oligopole à peu près inébranlable depuis une vingtaine d'années en France en matière de banques pose la même question que celle qu'on se pose au sujet des opérateurs de téléphonie mobile, eux aussi condamnés pour pratiques anticoncurrentielles : pourquoi assurer un service client de qualité s'il n'y a pas de concurrence réelle ?

Pour s'en assurer, en ces temps de crise financière et de fort ressentiment à l'égard des banques, il était important pour l'Etat de s'afficher tant soit peu comme un soutien du consommateur, du client bancaire : ce fut fait avec la création d'une hotline contrôlée par l'AMF, « Assurance banque épargne Info » (voir encadré). La pression est donc sur les épaules des banques.

## LE RECOURS À LA TECHNOLOGIE ET À L'EXTERNALISATION, JUSQU'À L'EXCÈS ?

Une pression que les organismes financiers n'entendent plus supporter seuls et désarmés. Pour cela, deux voies sont de plus en plus exploitées : l'externalisation et la montée en puissance technologique. Les banques ne se reposent plus uniquement sur leurs propres moyens, et plus particulièrement sur leurs DSI désormais hypertrophiées. Alors que les banques préfèrent conserver en interne leurs plateaux d'appels entrants pour des raisons de sécurité des données, l'activité de recouvrement est beaucoup plus souvent externalisée, et c'est par une véritable course à l'armement technologique que ces prestataires tentent de se démarquer.

Ainsi Pouey International, spécialiste de la gestion du risque client depuis 1884, a-t-il fait appel à la société Azur Technology pour dématérialiser ses process de traitement des dossiers « clients ». Interfacée avec le logiciel de gestion métier de Pouey International, la solution de dématérialisation et de gestion électronique des documents numérise l'ensemble des courriers entrants, soit entre 200 et 600 courriers traités quotidiennement, et archive pour consultation les différents documents à travers un dossier unique. Pour Pouey, ce sont donc plus de 35 000 dossiers, à raison de plus de 2 000 nouveaux chaque mois comprenant jusqu'à 40 pièces et 300 pages chacun, qui sont consultables à tout moment depuis un navigateur Web.

Pouey clame que cette technologie lui a permis d'améliorer la



rapidité de traitement des dossiers de recouvrement avec un gain de 4 à 5 jours et de diminuer les coûts postaux de 25%. Mais supprimer intégralement l'impression des photocopies et se débarrasser de plusieurs centaines de mètres cubes de papiers ne fait pas tout en matière de recouvrement. Encore s'agit-il de joindre le débiteur et de le faire payer. Et on a du mal à s'imaginer à quel point pourrir la vie des débiteurs pourrait également ... celle des télépercepteurs enchaînés à ce travail ingrat. La gestion des appels de recouvrement est ainsi une des activités les plus souvent externalisées, et depuis longtemps vers les pays du Maghreb. La société 123 Opportunity, filiale de Vocalcom, a développé un logiciel qui permet de transformer les appels sortants pénibles et pour l'appelant et pour l'appelé en appels entrants préqualifiés, pour « huit à dix fois moins cher que l'offshore » selon ses clients (voir interview p46). Un automate contacte le débiteur pour qualifier le dossier et lui propose plusieurs solutions pour résoudre la dette, dont le renvoi vers l'opérateur. La solution est multimodale et utilise les SMS et les e-mails pour les relances ou la qualification des données, selon le scénario paramétré. Résultat : le service reste en interne, avec 40 000 dossiers traités par une équipe de ... sept personnes. Ces chiffres sur le rapport coût/efficacité constituent des arguments de poids. Mais la possibilité pour une seule personne de déclencher des centaines d'appels à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit vers un pauvre quidam, qui certes aurait mieux

## 40 000 dossiers traités par une équipe de ... sept personnes.

fait de payer ses dettes, d'une simple et unique pression sur un bouton, fait froid dans le dos. Comparé à un tel bombardement, le bouton nucléaire serait presque une délivrance.

Bien entendu, cela ne reste qu'une possibilité, encadrée par des lois, que les développeurs et prestataires respectent... souvent. Mais pas toujours. Des débordements illégaux sont encore dénoncés par la presse, et la complexification de la finance avec le succès des sociétés de rachat de crédit, dont l'emprunteur n'a jamais connaissance, autorise toutes les dérives. Une telle société de rachat de crédit a ainsi été inculpée pour « harcèlement » et « préjudice psychologique » : suite à plusieurs « menaces de saisie » et « quatre à cinq coups de téléphone par jour » pendant plusieurs semaines, elle avait quasiment poussé la débitrice insolvable au suicide. Son avocat explique : « Au départ, ce n'est pas elle qui avait prêté 8 000 euros à ma cliente. C'est une banque, d'ailleurs très connue, qui a fait le crédit. Quand cette banque a vu les difficultés de ma cliente pour le rembourser, elle a vendu la créance à la société. Cela permet à la banque d'avoir des comptes 'propres'. C'est une technique bien connue, notamment à l'origine de la crise financière. La société de rachat a acquis la créance pour une très faible somme, donc elle n'a pas d'intérêt à récupérer les 8 000 euros ».

Des pratiques qui viennent rappeler à l'observateur de cette industrie bien particulière du service client qu'il n'est pas toujours sage de tout externaliser.