

Fidéliser : le rôle des chargés de clientèle

En ce qui concerne le marché des entreprises, la BBL a misé sur la combativité et le professionnalisme des chargés de relations plutôt que sur un système de points pour fidéliser ses clients.

Peter-Jan Bentein
Marketing particuliers et entreprises
BBL

■ Les entreprises belges sont, en règle générale, multibancarisées. Et les récentes fusions n'ont pas changé grand chose à cette réalité du marché : Fortis (ex-Générale de Banque), KBC (ex-Kredietbank, Crédit Général, Cera), BBL et Artesia (ex-Paribas) reste encore aujourd'hui les principaux banquiers des entreprises. Même les sociétés de plus petite taille ont au moins deux relations bancaires, bien qu'une seule banque soit généralement désignée comme banquier principal.

La raison essentielle de cette multibancarisation réside dans la volonté des entreprises de ne pas être trop dépendantes d'une seule banque, encore que la concurrence garantisse que le prix des produits bancaires proposés soit conforme au marché. Les banques ont d'ailleurs déjà pris les devants en créant ISABEL, un système multibancaire d'*electronic banking* qui permet à la plupart des entreprises belges de gérer beaucoup plus facilement leurs comptes auprès des différentes institutions financières.

Ce contexte particulier a pour conséquence que les banques doivent «mériter» leur place au sein de l'entreprise, non seulement au début de la relation, mais également au cours de celle-ci. Tel est notre défi quotidien.

Pourquoi une entreprise choisit-elle une banque ?

Cette question a déjà fait l'objet de nombreuses enquêtes et études de marché, et ce sont toujours les trois mêmes critères de base qui se détachent : la qualité de l'*account management*, une offre complète de produits, des prix compétitifs.

• Le premier de ces critères, la qualité de l'*account management*, est certainement capital : un chef d'entreprise attache énormément d'importance à la relation qu'il peut construire avec la personne de contact auprès de sa banque. Cet interlocuteur doit tout d'abord bien connaître l'entreprise et le secteur dans lequel elle opère. Il doit comprendre les objectifs de l'entrepreneur et lui proposer des solutions appropriées. En d'autres termes, il est plus «*solution provider*» que vendeur.

• L'offre de produits doit être complète et suffisamment flexible pour pouvoir fournir des solutions sur mesure. Elle doit en outre innover, tant sur le plan du contenu que sur le plan technique.

• Et le prix, facteur finalement déterminant, doit être naturellement très compétitif.

Pourquoi une entreprise reste-t-elle fidèle à une banque ?

On entend souvent dire que la fidélité d'un client «entreprise» résulte automatiquement de certaines sûretés et garanties conférées par l'entreprise dans le cadre de crédits que la banque lui a octroyés. Ce raisonnement postule que la fidélité de l'entreprise est définitivement acquise, parce que les sûretés «bétonnent» la relation (dans le cas d'une hypothèque, le terme est particulièrement bien choisi...). Cette démarche de l'esprit paraît simpliste et dangereuse. En effet, sachant que le client est pieds et poings liés, le banquier pourrait se permettre de le négliger pendant quelques années.

La réalité est différente : non seulement les entreprises sont parfaitement conscientes de cette situation, et limitent donc le plus possible les sûretés qu'elles donnent aux banques, mais cela ne les empêche plus de changer de banque.

Une seconde idée reçue est que les entreprises restent fidèles à la banque dont elles ont acheté beaucoup de produits : comptes, crédits, placements, gestion de trésorerie, assurances, *employee benefits*, etc. Ce raisonnement est certes correct, mais à nouveau un peu léger pour garantir la pérennité de la relation.

Un système de points bonus peut-il renforcer la fidélité à une banque ?

Ces dernières années, des systèmes qui consistent à attribuer des points bonus ou des avantages aux utilisateurs de services ou aux consommateurs fidèles ont été mis au point dans un certain nombre de secteurs. Bien que ces systèmes existent depuis longtemps dans les secteurs de la distribution et pétrolier, le secteur aéronautique est l'initiateur de leur application dans le marché *business-to-business*. La technique des *airmiles* attribués par les compagnies aériennes consiste à récompenser les voyageurs *business* en leur offrant des vols à des fins privées. Force est de constater que récompenser l'entreprise par des incitants au profit de son personnel est encore toujours très porteur. En outre, les nombreuses alliances réalisées au fil des ans dans le secteur aéronautique ont amélioré le système.

Certains programmes *airmiles* ont même été étendus à d'autres secteurs, dont le secteur bancaire. Jusqu'à présent,

ils sont essentiellement axés sur le marché des particuliers, car c'est le consommateur qui profite en définitive des avantages liés aux points bonus. Ces systèmes consistent à attribuer des points au consommateur lorsqu'il exécute des opérations par voie électronique, utilise une carte de crédit, ou contracte un financement ; il peut ensuite échanger les points accumulés contre des produits, des voyages, etc.

Il est difficile de dire si les organisateurs de ces programmes ont atteint l'objectif qu'ils s'étaient fixé. De plus, chaque acteur a son propre objectif, en fonction duquel il juge les résultats, cet objectif n'étant pas nécessairement la fidélisation de la clientèle : il peut tout aussi bien s'agir de se positionner dans un marché déterminé pour attirer de nouveaux clients, etc.

Reste à savoir si un système de points bonus est un instrument de fidélisation dans le secteur bancaire, notamment au niveau du marché des entreprises. Il ne semble pas que les points bonus renforcent la fidélité d'une entreprise à une banque de manière substantielle :

- En effet, il y a lieu tout d'abord d'opérer une distinction entre l'avantage que perçoit le client et l'investissement consenti par la banque pour l'octroyer. On ne peut dissocier fidélité de la clientèle et stabilité du fonds de commerce. Tous les clients «entreprises» doivent donc nécessairement être associés au programme. Et sachant que l'addition de nombreux petits avantages représente au total une somme considérable, l'investissement est également beaucoup plus conséquent. Sans oublier les développements onéreux sur le plan informatique.
- En second lieu, cet avantage est-il décisif pour maintenir la relation ? Quel est le seuil (nombre de points accumulés) à partir duquel un client hésitera à mettre un terme à une relation, s'il souhaite quitter la banque pour des aspects portant sur le contenu ? Il n'y en a peut-être pas... Si un client qui privilégie une banque déterminée décide de rompre avec cette dernière, rien ne l'en empêchera.
- En troisième lieu, un système de fidélisation est construit avant tout pour inciter le client à acheter davantage de produits à la banque, et dans un marché où le travail sur mesure revêt une importance capitale, cela semble quelque peu contradictoire. Les entreprises ne se contentent pas d'acheter des produits *over the counter*, elles attendent une pro-

position sur mesure, adaptée à leur situation spécifique. Cela déboucherait donc inévitablement sur des systèmes de bonus trop complexes. On pourrait cependant faire une exception, par exemple pour les paiements électroniques, que la banque souhaite promouvoir au détriment des opérations manuelles. Toutefois, eu égard au nombre considérable d'opérations exécutées chaque jour, le premier argument risque de s'avérer prohibitif.

«Le développement d'une relation bancaire avec une entreprise est davantage une affaire de personne qu'une question de points.»

- Enfin, nous constatons que pour les entreprises opérant au niveau international, la BBL fait de plus en plus appel à d'autres institutions du groupe ING, dont elle fait partie. L'instauration d'un système de fidélisation à l'échelle du groupe semble particulièrement complexe à mettre au point.

Que fait la BBL pour fidéliser le client ?

Il y a quelques années, la BBL a lancé une structure qui mise tout particulièrement sur le chargé de relations et sur le développement de la relation avec le client, en assurant le suivi de celle-ci de manière structurée. Nous croyons en effet que le développement d'une relation bancaire avec une entreprise est davantage une affaire de personne qu'une question de points.

Des règles strictes concernant la composition du portefeuille de notre clientèle «entreprises» ont été tout d'abord fixées. Les portefeuilles doivent être homogènes en termes de dimension de l'entreprise. Dans cette optique, nous avons mis au point un programme de segmentation qui permet d'opérer une distinction entre les clients en fonction de leur chiffre d'affaires.

Ensuite ont été établies d'autres règles, qui concernent le nombre minimum de visites dont un client doit faire l'objet, en privilégiant les clients de tout premier ordre et ceux dont le potentiel est considérable, sans toutefois négliger les autres.

Une politique beaucoup plus claire en matière de responsabilité personnelle, a été adoptée. Elle consiste à fixer des objectifs individuels pour chaque chargé de relations en fonction de son portefeuille. Ces objectifs ont trait tant au volume des transactions qu'à la rentabilité de la relation avec un client.

Un instrument de suivi informatique spécifique a été développé afin de vérifier chaque mois l'état d'avancement des différents objectifs, un graphique illustrant clairement leur degré de réalisation. De plus, un «*drilldown*» permet au chargé de relations d'examiner les détails des clients pour lesquels une baisse d'activités est enregistrée (par exemple réduction du nombre de paiements, diminution des capitaux placés), et de détecter ainsi beaucoup plus rapidement un problème potentiel. Il peut dès lors (ré)agir de manière beaucoup plus ponctuelle et intervenir là où cela s'avère nécessaire.

Il est primordial d'identifier les signes révélateurs d'une baisse du nombre d'opérations avec la banque et immédiatement chercher à savoir pourquoi. Généralement, une intervention rapide intensifie la relation, parce que le client apprécie une réaction prompte et sait ainsi qu'il est au centre des préoccupations de la banque.

Le *coaching* des chargés de relations par leur hiérarchie constitue la clef de voûte de ce programme. La fixation d'objectifs individuels suppose en effet une adaptation et un suivi réguliers des commerciaux. Nous avons également édicté des directives en la matière : chacun sait donc très bien quelles sont ses responsabilités.

Les objectifs ont-ils été atteints ?

Pour évaluer le programme en cours, mieux vaut se baser sur les chiffres. Ces dernières années, la BBL a enregistré dans le segment «entreprises» une forte croissance en matière d'octroi de crédits (+13,3 %), de paiements (+13 %) et de placements (+18,7 %). Trois volets auxquels le système est particulièrement attentif. Cette croissance est largement supérieure aux attentes. Même s'il est incontestable que le contexte économique plutôt favorable de ces dernières années n'y est pas étranger, les chiffres semblent confirmer que la démarche mise en place sans programme de points de fidélisation est une réussite. ●