

Crédit à la consommation : l'approche britannique appliquée à la France

L'approche britannique du crédit à la consommation se définit par un grand pragmatisme, la volonté de satisfaire le client par la qualité et l'originalité des produits, ainsi que par la rapidité de la démarche et de la réponse à la demande de financement. Il faut pour cela disposer de moyens techniques et humains pour s'adapter aux différents marchés.

Nicolas de Barrau
Directeur de la communication
et du marketing
News Banque

■ Dans un paysage bancaire européen en pleine mutation, les banques britanniques profitent aujourd'hui de leurs fortes capacités d'investissement pour exporter un réel savoir-faire dans la commercialisation du crédit à la consommation. Concentrés aujourd'hui sur la satisfaction d'une clientèle exigeante et travaillant avec de réelles marges d'exploitation, les groupes bancaires ont su faire évoluer le métier traditionnel de banquier. En adoptant des stratégies de niches et en commercialisant de manière originale les différents produits bancaires, certaines sociétés connaissent depuis cinq-sept ans des progressions fulgurantes et apparaissent maintenant comme des modèles de développement.

Capital Bank, membre du groupe Bank of Scotland (BOS), a ainsi mis en application une stratégie de développement originale en créant en 1997 ex nihilo sa succursale française à Tours (Indre-et-Loire), News Banque. Cette première implantation en Europe continentale constitue un exemple significatif d'une volonté de proposer une nouvelle vision du financement dans un

pays fortement concurrentiel et où les habitudes de consommation à crédit sont différentes de celles de nos voisins britanniques.

Des différences entre la France et le Royaume-Uni

Une des caractéristiques dont doit tenir compte tout nouvel acteur sur le marché du crédit est la législation encadrant cette activité. Les pratiques du Royaume-Uni ne protègent pas autant le consommateur. Ainsi, le remboursement anticipé des crédits à la consommation n'est pas pénalisé en France. L'attachement à l'enseigne est vulnérable. En permanence, l'organisme prêteur devra maintenir une grande qualité de service pour conserver son client et espérer lui proposer de nouveaux produits.

De même, le marketing du crédit à la consommation doit prendre en compte une politique de taux tout à fait différente entre les deux pays. Habitué à une politique promotionnelle de tous les instants, le consommateur français (du moins celui qui présente un profil jugé attractif par l'organisme prêteur) reçoit des propositions de financement très agressives. Il n'est pas rare de voir débiter en ce moment des prêts automobile à moins de 6 % de taux nominal !

Comparé au Royaume-Uni où l'argent est plus cher et les taux de crédit par conséquent plus élevés, le secteur

français présente des marges moins confortables. A long terme se pose la question de la véritable rentabilité de ces actions promotionnelles dans le financement des particuliers (prêts automobile, prêts non affectés) pour les banques ou les sociétés financières.

La marge générée sur les produits annexes (les assurances liées par exemple) offre là encore de substantiels profits aux organismes britanniques. Les pratiques françaises demeurent à ce sujet nettement en retrait de celles de nos voisins.

L'émergence récente en France du crédit renouvelable est de nature à reconstituer des marges pour les acteurs dynamiques du marché. Les banques de réseau ne s'y sont pas trompées en tissant des alliances capitalistiques avec les initiateurs et spécialistes du crédit permanent en France (Cetelem, Cofinoga, Sofinco...). Il s'agit là d'une nouvelle source de développement pour le marché bancaire.

Longtemps réfractaire à l'utilisation du crédit pour la consommation courante, le client utilise dorénavant les capacités de crédit mis à sa disposition par les acteurs du marché. L'utilisation des cartes *revolving* en France reste encore assez prudente puisque la signalétique du paiement à crédit est pratiquement invisible (pratiquement pas de différence par exemple entre une carte universelle de paiement et une carte adossée à une réserve d'argent). Autre caractéristique du marché français et

«Les pratiques du Royaume-Uni ne protègent pas autant le consommateur.»

qui contraste fortement avec nos voisins britanniques, l'impossibilité de co-marquer les cartes bancaires. Cette pratique anglo-saxonne offre en Angleterre et aux États-Unis un vaste champ d'investigation dans les partenariats. En tenant compte de ces caractéristiques du marché français, de nouveaux créneaux s'ouvrent pour un nouvel intervenant, apportant une démarche innovante et de niche.

Mise en place d'une démarche unique centrée autour du client

L'explication majeure du succès du groupe est d'avoir placé le client au centre du «business». Le souci de le satisfaire en permanence en termes de produits et de services demeure la pierre



angulaire, stratégie de conquête du marché du crédit à la consommation. En y joignant des objectifs de rentabilité à long terme, et non une visibilité économique limitée à la production ou à l'encours, l'essentiel de la problématique de lancement consiste à :

- recruter et former des hommes et des femmes compétents et motivés par le lancement d'une nouvelle activité ;
- mettre en place les outils et les systèmes d'information qui permettront une relation directe avec les clients et les marchés de consommation à crédit ;
- investir dans une stratégie de niches, notamment à travers des partenariats ou des accords de prescription.

Cette orientation autour du client s'exerce dans un premier temps lors de la phase de conquête mais également dans le cadre de sa fidélisation. Le principe est de situer l'organisme de financement en relation directe et permanente avec le client, à tout instant pour ce dernier, sans prise de rendez-vous et de lui fournir un service rapide et de qualité.

Le schéma correspond à un nouveau besoin rencontré dans l'ensemble de la vie commerciale des pays développés. La volonté de profiter de son temps libre à travers l'accès à de nouveaux modes de communication explique notamment cet engouement.

Ainsi, depuis une dizaine d'années, Capital Bank et la BOS ont développé une stratégie de contact direct avec les clients afin de proposer, conseiller et

vendre l'ensemble des produits bancaires, et plus particulièrement des financements personnels.

Comment cette attente du consommateur se concrétise-t-elle ?

L'utilisation de plates-formes téléphoniques permet justement de développer le dialogue avec tout nouveau prospect ou client. Celui-ci bénéficie maintenant d'un accès instantané aux produits de financement. Chez Capital Bank, près de 1 200 conseillers financiers travaillent 7 jours sur 7 à Chester et Manchester, en contact permanent avec les clients du groupe. Ils s'appuient sur la mise en place d'outils technologiques de premier plan. Les exigences de fiabilité et de rapidité justifient chaque année d'importants investissements au niveau du groupe (900 millions de francs).

Ce que News Banque apporte de nouveau en France réside dans le traite-

«Le souci de satisfaire le client en permanence en termes de produits et de services demeure la pierre angulaire de la stratégie de conquête du marché du crédit à la consommation.»

«La culture anglo-saxonne considère comme stratégique le personnel en relation directe avec la clientèle et valorise très largement la fonction de vente dans l'entreprise.»

ment de la relation téléphonique avec le prospect ou le client, même si le marché n'a pas attendu l'arrivée de nouveaux compétiteurs étrangers pour acquérir une compétence dans le domaine. Toutefois, les pratiques des organismes financiers favorisent davantage la conquête en deux temps de la demande de financement (conquête de l'adresse, envoi d'une documentation, rappel le cas échéant). News Banque offre une démarche directe de dialogue, d'étude de la demande du client, et une réponse de principe au cours de la même conversation téléphonique. Sans rendez-vous, le prospect obtient une réponse rapide.

L'adaptation des techniques britanniques se traduit par une exigence de ponctualité, d'efficacité et de rapidité. Avec un site unique à Tours, News Banque a mis en place un service homogène parfaitement contrôlable et mesuré. À l'instar de la maison mère, près de 99 % des appels sont traités dans les dix secondes.

La rapidité de réponse et de mise à disposition du financement s'opère dans le strict respect des lois Neiertz et Scrivener. Il convient pour un nouvel organisme comme News Banque d'adopter la plus grande fermeté et vigilance sur la qualité des dossiers proposés.

Cette relation privilégiée avec le client continue lors de la période remboursement. Les techniques de marketing direct et de télémarketing offrent de magnifiques opportunités de connaissance de sa clientèle, des moyens de proposer de nouveaux services et produits adaptés et, plus important pour le consommateur, de reconnaissance.

L'importance de la formation

Néanmoins, sans une formation exemplaire aux techniques de vente par téléphone et aux produits de financements, l'édifice mis en place ne peut te-

nir durablement. Trois mois de formation intensive ont été ainsi dispensés à tout le personnel de l'entreprise avant le lancement opérationnel de News Banque. Le métier de conseiller financier chez Capital Bank, et maintenant chez News Banque, est pratiqué par des salariés en contrat à durée indéterminée et pour qui, par conséquent, c'est l'activité principale voire unique. Il constitue un vrai métier récompensé par la prise en charge de nouvelles responsabilités pour les meilleurs. La culture anglo-saxonne considère comme stratégique le personnel en relation directe avec la clientèle et valorise très largement la fonction de vente dans l'entreprise.

Le fort développement des plateformes téléphoniques dans l'ensemble du milieu bancaire, et notamment dans les grands réseaux, montre que cette nouvelle orientation de diversification des modes de communication et de vente avec les clients constitue une réponse aux besoins du marché.

Développer une stratégie de partenariats

La stratégie de positionnement original de Capital Bank en France se retrouve dans la diversité du mode de distribution de ses produits. Non seulement, elle propose des crédits à la consommation en vente directe, mais aussi par prescripteurs (concessionnaires, magasins...) avec une structure dédiée à Tours.

La stratégie commerciale est de segmenter son offre de produits et de services par secteur d'activité et d'aller vers le prescripteur pour lui proposer un «package» personnalisé. Le traitement de chaque dossier client sera géré sur le site unique de Tours.

Par ailleurs, la volonté du groupe est de progresser en France grâce à une stratégie spécifique de partenariats. Le principe est d'offrir aux clients de la société partenaire des produits et services de financement. L'originalité réside dans la personnalisation plus ou moins complète des produits et services, de la prise en charge du *front* et du *back-office* aux couleurs du partenaire.

Le groupe Bank of Scotland, et notamment Capital Bank, ont ainsi développé plus de 500 partenariats avec des entreprises, organismes, distributeurs, clubs ou associations.

Un adhérent d'une association professionnelle comme l'Ordre des experts comptables, par exemple, pourrait prendre un financement labellisé au nom de son association sans que l'identité de News Banque n'apparaisse. L'appel téléphonique du sociétaire serait géré par la plate-forme tourangelle de News Banque avec un accueil *front* et *back-office* personnalisé : «Association des experts comptables, bonjour !». L'axe de communication réside dans l'utilisation du lien d'appartenance, de proximité et de caution entre le groupe et l'individu.

À l'inverse, la stratégie de News Banque cherche à proposer de nouveaux produits sur ses clients acquis. La fidélisation apportée par lien continu entre News Banque et ses clients (via le marketing direct et le télémarketing) s'enrichira de nouvelles offres commerciales (autres types de produits bancaires). Le *cross-selling* fonctionne déjà de manière efficace en Angleterre. Par exemple, News Banque a développé avec St Andrew's, membre lui aussi du groupe Capital Bank, de nouvelles assurances liées aux financements proposés aux clients. Il s'agit là encore d'un exemple de promotion de produits originaux et exclusifs sur un marché concurrentiel où sont vendus des produits très ressemblants les uns des autres. ●

• News Banque

succursale de Capital Bank
Création en avril 1997, lancement des activités opérationnelles en février/mars 1998. Compte 130 salariés. Vend des financements aux particuliers par la vente directe, les prescripteurs et les partenariats affinitaires. Directeur général : Roland Bourgeois, 42 ans, Essec.

• Capital Bank

Deuxième société financière du Royaume-Uni, membre du groupe Bank of Scotland. 5 900 salariés. Encours crédit : 97 milliards de francs. Bénéfices avant impôt en 1997 : 1,5 milliard de francs.

• Bank of Scotland

Huitième groupe bancaire britannique. Actifs gérés : 546 milliards de francs. Bénéfices avant impôt en 1997 : 7,8 milliards de francs. 20 000 salariés.