

Distribution bancaire

Comment bien positionner le téléphone ?

Une fois définie dans le dispositif de distribution bancaire, la place du téléphone influencera de façon importante les pratiques commerciales. Le management devra veiller à la bonne cohérence entre plateforme et agence.

LA DISTRIBUTION BANCAIRE cherche depuis plusieurs années à trouver la juste place du téléphone dans les relations avec les clients. Les premières expériences furent timides, sans conviction dans les

moyens mis en œuvre et sans résultats probants. Elles ont tout de même permis d'apprivoiser le média téléphone et d'appréhender de nouvelles formes de relation avec le client. Les établissements bancaires ont ensuite progressivement investi pour industrialiser le traitement des appels. Ils ont ainsi fortement progressé dans le développement des compétences et le management

des opérateurs et dans la reconnaissance des spécificités de ce métier. Ils ont formalisé et contrôlé les processus de fonctionnement de ces structures et les ont équipées d'outils technologiques facilitant la gestion des flux, le pilotage, ou encore le self-service client. Mais l'ensemble de ces investissements ne donne pas systématiquement satisfaction. Le client ne reconnaît pas toujours le centre d'appels comme un interlocuteur « aussi valable » que le réseau, et le chargé de clientèle persiste à craindre de partager la relation et à douter de l'apport au développe-

ment de son portefeuille. La direction générale, de son côté, ne parvient que rarement à mesurer efficacement le retour en PNB de ses investissements.

Pour autant, le client est fortement équipé en téléphone¹ et réceptif aux propositions qui lui sont faites. Il attend une réactivité et une disponibilité accrues, une approche personnalisée, ainsi que la possibilité de bénéficier d'expertise bancaire tout en fréquentant moins les agences. Il y a donc une vraie place pour une relation à distance partagée avec la relation de proximité et intégrée dans la distribution classique, permettant à tous, du client au DG, de « s'y retrouver ».

Les professionnels de la relation par téléphone le savent : l'interaction au téléphone n'est pas univoque, elle nous place dans des « états intérieurs » et des attitudes différents selon que l'on émet ou reçoit un appel. Lorsque j'appelle ma banque, je suis tout à fait d'accord pour avoir un interlocuteur qui n'est pas mon contact habituel, dès lors qu'il s'agit d'un besoin simple déroulant un processus simple. C'est par exemple le cas pour l'octroi d'un crédit à la consommation. La rapidité et le contenu de la réponse m'importent plus que la relation.

Lorsque c'est la banque qui m'appelle, j'accepte tout à fait un

contact moins personnalisé s'il s'agit d'une alerte sur une opportunité me concernant, ou d'un point de gestion courante. En revanche, je préfère « mon banquier », interlocuteur de confiance qui me connaît, à partir du moment où la proposition nécessite une décision qui m'engage fortement. Le centre de contacts a donc sa place dans cette relation distante, mais ce n'est pas la réponse unique pour tous les clients, à tous les moments de la relation.

QUALITÉ POUR LE CLIENT ET RENTABILITÉ POUR LA BANQUE VONT DE PAIR

La question souvent posée par les établissements bancaires est : « Comment concilier qualité de service et rentabilité ? », comme s'il s'agissait de faire converger deux logiques opposées. De fait, cette opposition apparente ne se vérifie pas à l'analyse par grandes familles de besoins.

Concernant les services de base, le client est sensible à une accessibilité étendue et à une rapidité de traitement. C'est la logique qui a présidé au développement des automates. Or les canaux les moins chers pour la banque, et notamment le centre de contacts accueillant les appels reroutés, sont ceux qui peuvent offrir une disponibilité et une réactivité optimales.

S'agissant des processus commerciaux de base, comme la vente de produits simples, le client attend des solutions rapides et des traitements efficaces. Là encore, la banque doit profiter du rendement offert par le centre de contacts. Une étude menée dans un établissement mutualiste a permis de

ERIC FURNEL
Manager
performance
de la distribution
Orga Consultants
Filiale conseil de
Sopra Group

montrer que la vente d'un crédit à la consommation, qui mobilise le conseiller 30 minutes en face-à-face agence, ne prend que sept minutes à un téléconseiller.

Enfin, pour ce qui est de la vente à forte valeur ajoutée, on trouve davantage à solliciter plus fortement les chargés de portefeuille. Une étude récente pour des banques mutualistes fait ressortir que le taux de succès des relances, à la suite d'une opération de marketing direct sur des produits « impliquants », est significativement plus élevé lorsque c'est l'interlocuteur habituel qui prend en charge l'appel au client (taux de succès de 68 % pour le réseau, contre 13 % seulement par les plateformes).

En différenciant les approches et les modalités de sollicitation, on satisfait donc à la fois les attentes des clients et les impératifs économiques de la banque (*schéma ci-contre*).

VEILLER À LA COHÉRENCE DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION

Au-delà de la nécessaire vigilance quant à la répartition de la relation par téléphone, il faut veiller à la cohérence des cinq leviers fondamentaux de la performance commerciale (organisation/structure, technologie/système d'information, ressources humaines, pratiques commerciales, pratiques managériales).

En ce qui concerne la plateforme, il est fondamental de pratiquer un pilotage en propre, très professionnel. Un pilotage quantitatif et qualitatif en vrai temps réel et le recours à des superviseurs expérimentés très proches du terrain, permettent de garantir la qualité de service attendue par les clients et jugée par le réseau.

Un management inter-canaux efficace s'appuie sur la fourniture, à chaque manager commercial du réseau, d'informations de pilotage concernant son fonds de commerce. En effet, que peut-il déduire d'un tableau de bord trop général qui indique que la plateforme a

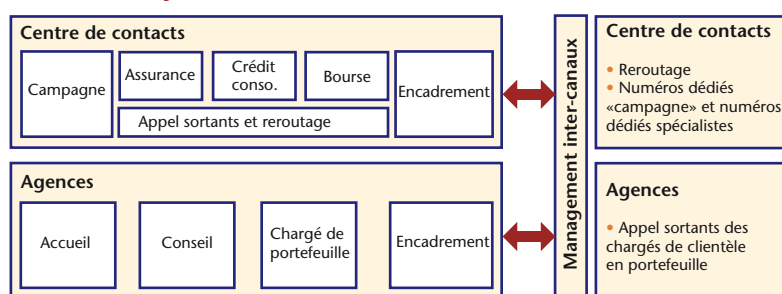
traité le mois dernier 92 % des appels reroutés par l'ensemble du réseau, ou que 3 500 abonnements d'épargne ont été vendus aux clients ? Il a besoin de savoir ce qui concerne les clients de son périmètre commercial.

Il est également très bénéfique de renforcer la cohésion du management et des collaborateurs au travers de relations et d'échanges directs entre réseau et centre de relations à distance. Le but est de

quantité (nombre de ventes) et d'activité (nombre de rendez-vous ou de contacts) restent les plus efficaces. Les opérateurs du centre de contacts entrent dans cette catégorie ;

- pour les collaborateurs en charge du développement d'un fonds de commerce, il apparaît désormais plus propice de fixer des objectifs de variation d'encours sur le portefeuille, que cette variation résulte de ventes réalisées par le chargé de

Le cas d'un système de distribution



permettre à chacun de mieux appréhender et comprendre les contraintes de l'autre, de connaître son fonctionnement tant interne qu'avec le client. Dans un établissement financier spécialisé, l'étude préalable à la création d'une plateforme de gestion à distance réalisée auprès des managers du réseau, a fait ressortir, pour 83 % d'entre eux, des attentes fortes de rencontres régulières et formalisées avec les futurs collègues du centre de contacts, allant bien au-delà des besoins d'échanges opérationnels pour traiter l'activité.

Enfin, il est primordial de repenser les systèmes de reconnaissance et de motivation que les établissements mettent en œuvre. Comment motiver les opérateurs du centre de contacts à la vente, tout en mobilisant les acteurs du réseau sur le développement de la part de marché et de la « part de client » ?

Il est opportun de différencier les missions des acteurs de la relation commerciale :

- pour les collaborateurs qui n'ont pas de portefeuille, les dispositifs directement reliés aux critères de

portefeuille, par le centre de contacts, ou par le client lui-même en réponse à une opération de marketing direct.

Ce dernier point permet de replacer les commerciaux dans leurs rôles fondamentaux de conquête et d'équipement, tout en les incitant fortement à un travail de fond de promotion des autres canaux.

Nos expériences récentes montrent que l'on peut concilier productivité et qualité de service dans la gestion des appels. Pour autant, travailler aujourd'hui à bien définir la place du téléphone dans le dispositif de distribution de la banque conduit à mettre en œuvre des projets qui impactent fortement les pratiques commerciales et l'allocation du temps des collaborateurs. Il est essentiel, quel que soit le degré d'avancement de l'établissement en la matière, de prendre le temps de bien redéfinir les pratiques en plateforme et en agence, et de veiller à la cohérence du management. ■

1 Sources ART et INSEE : 34 millions de lignes fixes (142 % des ménages) et 38,6 millions d'abonnements mobiles (64 % de la population totale) en France à fin 2002.