

La banque sans guichet vise avant tout à établir une proximité étroite avec le client. Le poste de travail du conseiller doit donc concilier ergonomie, temps réel, efficacité, ainsi que la possibilité d'établir une communication en direct sur les canaux d'avenir comme Internet

La proximité en temps réel



Jean-Bernard Mateu
Secrétaire général
Banque directe

La banque sans guichet du futur doit répondre à plusieurs impératifs. Le premier réside dans la proximité : le client doit pouvoir entrer en contact avec un conseiller de manière quasi instantanée, quels que soient le canal choisi, l'heure ou le lieu où il se trouve. Cinq canaux sont à sa disposition : l'entretien téléphonique, la télécopie, le serveur vocal, le minitel, Internet, avec possibilité de *chat*, dialogue en ligne avec un conseiller à partir de son PC. Un autre canal est prévu : la visiophonie, qui permettra de voir le conseiller sur l'écran.

Le temps de réponse est aussi un point primordial : en agence, face à un conseiller présent physiquement, un silence de dix secondes pour effectuer une recherche n'a aucune importance. Au téléphone, c'est beaucoup trop long. Il faut que le conseiller donne une réponse immédiate.

Ceci implique qu'il ait à sa disposition un outil performant qui lui fournisse instantanément les éléments permettant de renseigner ou de conseiller le client. D'où la nécessité de viser l'excellence dans les services. Lorsque le client raccroche, il est indispensable que sa demande ait été satisfaite.

Le conseiller généraliste doit donc pouvoir orienter le client vers un conseiller spécialisé qui fournira aussitôt la réponse. Toutes proportions gardées, le poste de travail du conseiller de la banque sans guichet est comparable au poste de pilotage d'un Air-

bus : toutes les données sur le client doivent s'afficher devant lui, et il doit être en mesure d'actionner toutes les possibilités offertes par la banque et par ses partenaires directs.

Pour prendre un exemple, après quatre ans de fonctionnement, Banque directe est en train de se doter d'une nouvelle informatique prenant en compte l'expérience acquise aussi bien que les nouvelles technologies en matière de systèmes d'information. C'est ce poste de travail en cours de déploiement qui nous intéresse ici.

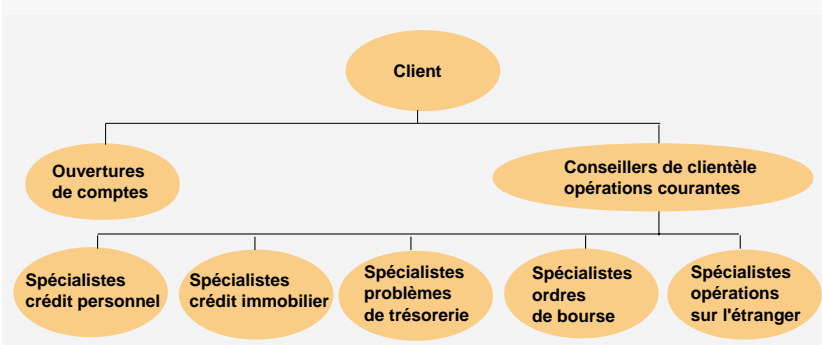
Aucun temps mort jusqu'à la réponse du spécialiste

L'objectif est de mettre à la disposition des conseillers toutes les informations dont ils peuvent avoir besoin, de manière synthétique et performante. Avec les anciens systèmes d'information, cela n'était pas possible. Aujourd'hui, les différentes fenêtres Windows le permettent. Sur son poste de travail, le conseiller peut effectuer instantanément la plupart des opérations en temps réel et indiquer au client : « *votre opération est réalisée* ». Ce dernier peut d'ailleurs le vérifier sur l'ensemble des autres canaux, eux aussi en temps réel : minitel, serveur vocal ou Internet.

Quelques opérations, cependant, demandent un certain temps : recherches, opérations sur l'étranger, crédits à la consommation ou immobiliers, simulations, opérations de bourse complexes nécessitant des arbitrages. La passation de l'ordre de bourse, en revanche, est effectuée en temps réel.

Quand un client appelle, un serveur vocal lui demande son numéro de compte et son code. Cette préidentification génère sur l'écran du conseiller qui prend la communication un affichage automatique, instantané, de l'information globale sur le client : avoirs, crédits... Le conseiller « généraliste » est donc en mesure de répondre immédiatement à toute demande de renseignement ou d'effectuer n'importe quelle opération courante. En cas d'opération plus complexe, le client est aussitôt orienté vers un conseiller spécialisé en crédits, bourse, etc., sur l'écran duquel l'informa-

Gestion des appels téléphoniques



tion globale est automatiquement transférée. Une cellule de conseil, d'assistance et de prévention (CAP) est chargée des clients à découvert ou en position difficile : par exemple, découvert par inattention susceptible d'être comblé par prélèvement sur un Codévi ; ou client bénéficiant d'un bon *scoring* à qui un prêt personnel peut être accordé et réciproquement.

Les postes de travail, bien que standardisés, n'ont pas besoin d'accéder à toutes les applications. Le conseiller généraliste n'aura pas les mêmes habilitations que le spécialiste en opérations sur l'étranger. En revanche, en cas de «surchauffe», les spécialistes en crédits immobiliers ou en bourse pourront venir en renfort des généralistes et réciproquement.

Objectif zéro papier

Un système de gestion et de planification permet de prévoir les flux d'appels en fonction de certains événements : périodes de réception des relevés de compte, campagnes promotionnelles. Pour ces périodes de pointe, il existe un pool d'intérimaires préalablement formés et connaissant les applicatifs. Des tableaux de bord retracent l'historique des appels, heure par heure, minute par minute, 24 heures sur 24 et permettent l'édition de graphiques.

Outre l'ergonomie et le multifenêtrage Windows, l'ensemble des guides de procédure sont disponibles en HTML (liens hypertexte). Le conseiller victime d'un «trou» peut faire apparaître dans une seconde fenêtre le schéma de procédure dont il a besoin. Par ailleurs, une messagerie *news* informe en temps réel la totalité des conseillers.

Dans le domaine de l'organisation/qualité, toute modification est aussitôt intégrée dans les bases de références et immédiatement répercutée. Un premier objectif est de créer à la fois des produits innovants avec une réactivité maximale.

Un second objectif réside dans le «zéro papier». A cet effet, la gestion électronique de documents a été développée pour l'ensemble des documents envoyés et reçus, y compris les chèques, scannés et stockés sur disque optique. Par exemple, un accès direct est prévu aux relevés de compte.

La mise en œuvre du *workflow*, accessible par tous les conseillers, évite la circulation du papier et garantit que chaque opération sera traitée en temps voulu jusqu'au bout, le *back-office* flux assurant le suivi et l'état d'avancement. Le temps réel est la règle générale, sauf pour certaines opérations complexes, par exemple dans l'immobilier ; là, le partenariat avec l'UCB garantit une réponse dans la journée. Mais il restera toujours quelques exceptions : en cas de contestation sur un paiement par carte et facturette à l'étranger, le délai risque d'être plus long...

Sur chaque poste de travail, le conseiller dispose d'un bloc-notes où il fait figurer tout contact. Un client peut appeler à 2 heures du matin pour déclarer le vol de sa carte ; s'il rappelle dans la matinée, le conseiller qui aura pris le relais en sera informé et saura immédiatement ce qui a été fait.

Les bases de données en ligne sont très efficaces. Elles contribuent à l'aspect performances sur lequel une banque sans guichet doit être particulièrement vigilante. Lors d'un appel par Internet, le temps de réponse est de l'ordre de la seconde, avec un maximum de dix secondes.

La connexion Internet offre plus que l'ensemble des fonctionnalités minitel dans la mesure où le téléchargement des opérations et des écritures et leur exploitation par le logiciel de gestion personnelle *Quicken* permettent de transformer le PC du client en poste de travail *off line*. Des simulations de crédits ou de diverses formes d'épargne sont également possibles.

Maintenir la communication sous toutes ses formes

Toutefois, si le client se perd dans sa recherche ou sa simulation, il est indispensable qu'il puisse reprendre contact avec un conseiller. Celui-ci voit où en est le client et communique avec lui par le *chat*, discussion *web* en temps réel, et l'aide pour aboutir. La visiophonie est un moyen de communication fort et rétablit en quelque sorte le contact physique avec le conseiller, psychologiquement précieux en cas de difficulté. Un autre objectif est de proposer la bourse en temps réel, en s'appuyant sur l'expertise de Cortal. Le souci de communiquer se traduit par les possibilités offertes au conseiller. Depuis son poste de travail, celui-ci peut envoyer un courrier électronique ou directement une télécopie. Le client n'étant pas nécessairement équipé, il peut également éditer sur son imprimante une lettre et une enveloppe adressée pour départ immédiat.

L'absence de guichet et la volonté d'éradiquer le papier impliquent une sécurité totale sur plusieurs plans. Différents scénarios ont été testés par une cellule de crise. D'abord, le risque de panne de distribution électrique, résolu par plusieurs dispositifs. La panne ou la destruction de l'informatique a été prise en compte par doublement des installations sensibles, avec possibilité de reprise instantanée d'activité hors site, de telle sorte que le client n'observe aucune coupure sur aucun canal. Les liaisons Internet sont sécurisées par *firewall*.

Enfin, pour parer au risque toujours possible d'erreur humaine, toutes les conversations sont enregistrées. En cas de doute, un conseiller peut donc réécouter la conversation qu'il a eue ou la faire entendre au client. ■