

QUALITÉ

# Les écueils et les facteurs clés de succès

**T**OUS LES RÉSEAUX BANCAIRES ont développé des démarches sur le thème de la qualité du service au client. En interne, ils ont cherché à normer et standardiser pour verrouiller la qualité produite. A destination du client, ils ont décliné des engagements, voire des chartes, dans le but de faire évoluer positivement la qualité perçue. Force est de constater que ces approches, si elles partent d'une intention louable, ne produisent pas toujours les résultats attendus. Quels sont les écueils à éviter ? Quels sont les facteurs clés de succès à respecter ?



ROLAND PASTORE  
Directeur associé  
Vectis Conseil



FRANÇOISE SALLE  
Manager  
Orgaconseil

■ Service : le risque du «maillon faible». Le service à destination d'un client repose sur une multitude de détails : les horaires d'ouverture de l'agence, le temps d'attente au guichet, la qualité de l'accueil, la clarté des documents remis... Dans un tel contexte, le client a tendance à ne repérer que les détails «qui ne se passent pas bien». Il ne porte pas une attention particulière au fait qu'il n'a dû subir de fil d'attente, mais il se souviendra d'une relation difficile avec son conseiller. Il est donc essentiel avant toute chose, dans une dé-

**La charte client est un atout concurrentiel si elle révèle de réelles caractéristiques différenciantes pour le client et si les engagements mis en avant sont effectivement portés par les collaborateurs. Une charte efficace suppose donc plusieurs pré-requis.**

marche de qualité de service, de traiter ces moments critiques et de chercher à les résoudre en priorité : la manière de traiter les litiges et les réclamations en fait souvent partie.

■ Repérer les thèmes prioritaires pour le client. Repérer, au sein de la multitude de composantes du service d'une banque, celles sur lesquelles il est essentiel de travailler en priorité, nécessite une approche structurée. Elle consiste à évaluer chaque aspect du service d'un double point de vue : le niveau d'importance pour le client et le niveau actuel de perception et de satisfaction (graphique).

Nous observons fréquemment que les thèmes identifiés comme étant prioritaires correspondent davantage à des préoccupations de la banque qu'à des priorités des clients. Différents établissements bancaires ont mis en place des applicatifs crédit permettant d'éditer une proposition de prêt habitat en temps réel lors de l'entretien de découverte avec le client. Or, si l'on interroge les clients, ils attendent une écoute forte dans cette phase de présentation de leur projet d'investissement ; le besoin de rapidité ne se fait sentir que plus tard lorsqu'ils ont pris la décision et souhaitent le déblocage des fonds.

Par ailleurs, le «référentiel services» des clients n'est pas sectoriel. Les banquiers ont tendance à comparer leur niveau de service à

celui d'autres établissements financiers ; or le client compare des «situations». Par exemple, la queue au guichet est de moins en moins acceptée car les grandes surfaces ont optimisé la gestion des files d'attente. La capacité de certaines entreprises industrielles ou de service à réduire les délais de livraison influe sur les exigences des clients quant aux délais de délivrance des services bancaires (carnet de chèques, carte bancaire...).

■ Distinguer service de base et service différenciateur. Les services de base correspondent à ce qu'un client est sensé trouver lorsqu'il se rend dans une banque : une agence propre, un personnel compétent... Les services différenciateurs sont ceux qui peuvent constituer un plus par rapport à ce que proposent, en moyenne, les concurrents. Ces services peuvent correspondre à une performance améliorée sur un critère courant (nous sommes ouverts le samedi... jusqu'à 19 heures) ou à une prestation vraiment nouvelle de type service ajouté ou associé. Développer des prestations nouvelles liées au service ou produit de base nécessite une réelle démarche d'innovation et de recherche de partenariat : par exemple, le banquier fait appel à un professionnel pour aider son client dans le choix d'un micro-ordinateur qu'il va financer, ou pour lui apprendre à bien surfer sur Internet.

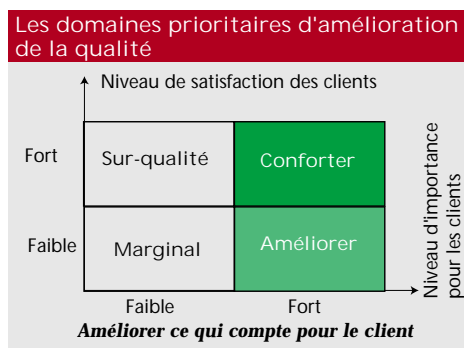
■ Travailler les comportements professionnels optimums. **Pour que le client juge positivement un service qui se veut différenciateur, il faut traquer les «amplificateurs» qui vont permettre de le rendre le plus visible et palpable possible.** Dans l'automobile, le chef d'atelier retire devant le client la housse protectrice du volant et du siège, et le tapis de sol utilisés pendant une réparation. Le client, au travers de ce comportement «amplificateur», prend conscience que l'on a pris soin de son véhicule.

Pour une banque, les démarches à conduire doivent être similaires. Lors d'un entretien de demande d'un crédit, quels sont les amplificateurs qui peuvent rendre plus tangibles des notions comme l'écoute et le conseil ? Quels supports utiliser ? Quels comportements précis afficher ? Quels discours tenir, quels sont les «mots magiques» ? A la suite d'une enquête de satisfaction client qui avait mis en évidence la nécessité d'améliorer l'accueil au guichet, un établissement financier a lancé un programme de formation des guichetiers. L'indice de satisfaction concernant l'accueil s'est amélioré uniquement lorsque la banque a réalisé une campagne de communication auprès de ses clients pour valoriser son action de formation.

■ Ne pas communiquer sans valeur ajoutée. Certaines chartes clients obtiennent des effets inverses des effets recherchés. Elles exploitent et mettent en avant des points correspondant à des évidences ou des banalités pour le client «*nous nous engageons à vous recevoir dans des locaux accueillants*», ou à des engagements insuffisamment précis «*nous nous engageons à vous répondre rapidement*», ou à des engagements avec un niveau de performance insuffisant «*nous nous engageons à vous fournir une réponse sous trois semaines*».

#### CHANGER DE COMPORTEMENT

Certains établissements financiers se limitent à une communication «incantatoire» sur le service client. Sans démarche structurée, sans efforts sur les critères véritablement différenciants pour le client, ils sont peu crédibles. Par ailleurs, les banques de par leur métier historique «d'octroyeur» de crédit et de gestionnaire du risque ont parfois des difficultés à faire évoluer le comportement des collabora-



teurs vers une réelle écoute et prise en compte des besoins des clients.

Pour obtenir ce changement de comportement, il convient de communiquer en interne sur la nécessité de cette évolution, sur l'éclatement des frontières sectorielles, et de s'inspirer des pratiques des entreprises de service des secteurs fortement concurrentiels tels que le tourisme ou la grande distribution. Les banques qui obtiendront ce changement de comportement de leurs collaborateurs auront un avantage concurrentiel durable, fortement différenciant dans un environnement où la banalisation des produits et la technologie donnent une forte valeur ajoutée à la proximité relationnelle. ■