

Tonic

Avril 1997

n° 3

TENDANCES ET STRATÉGIE

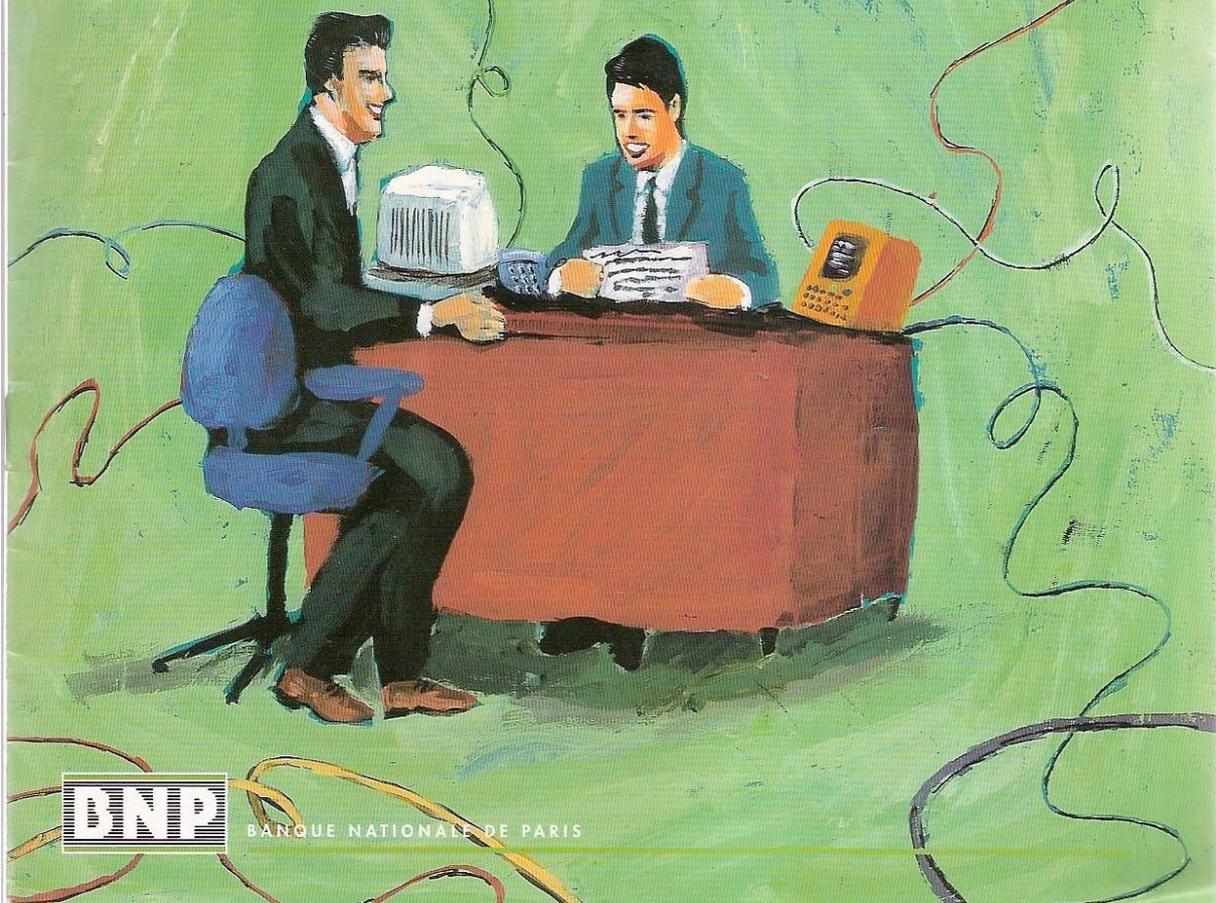
Miser sur
la diversité
des canaux de
distribution p. 4

CAS PARTICULIERS

Objectif vente :
apprendre
à écouter
le client p. 7

RÉPONSES PROFESSIONNELS

Monétique
commerçants :
la BNP gagne
du terrain p. 12



BNP

BANQUE NATIONALE DE PARIS

L'esprit prospection

Dans une relation bancaire bien comprise, il est possible de s'appuyer sur ses clients actuels pour en conquérir de nouveaux. C'est pourquoi une formation à la prospection par recommandation est déployée.



Une formation pour acquérir une méthodologie et développer le réflexe "d'y aller".

Les commerciaux le constatent quotidiennement : la prospection est un exercice particulièrement difficile. Mais ça marche et les résultats sont généralement à la mesure des efforts consentis. Alors, pour mettre tous les atouts de notre côté, pourquoi ne pas compter déjà sur nos propres clients pour recruter ? La Banque de Bretagne, puis les groupes de Versailles et de Roanne avaient ouvert la voie : oui, affirmaient-ils, la prospection par recommandation peut être une méthode efficace, comme le prouvent les résultats obtenus. L'étude récemment menée sur le sujet a confirmé qu'une part significative de la clientèle des segments 3* et 4* se déclarait (*voir encadré ci-contre*) prête à jouer le jeu, à condition que ce partenariat participe d'une relation bancaire bien comprise. Restait à mettre sur pied le dispositif permettant de passer au stade opérationnel. C'est ce qui justifie le lancement d'une formation adaptée dans l'ensemble du réseau, avec pour objectif de toucher les chargés d'appui commercial et les CPF, plus de 900 personnes en tout. Dans ce but, en janvier, des formateurs-relais ont eux-mêmes suivi le module de deux jours centré sur la démarche de recommandation et l'entretien de prospection. « Beaucoup de conseillers n'ont pas ou plus la pratique de la prospec-

tion, commente Emmanuelle Urion, formatrice à la DRBP. Il s'agit donc de les aider à dépasser les craintes ou les résistances, de débloquer la situation : le vendeur s'apercevra très vite que le fait de s'appuyer sur ses propres clients facilite le travail. »

Pas de recette : un état d'esprit

La formation apporte un certain nombre de savoir-faire concrets, concernant notamment le ciblage des clients à solliciter, la prise de contacts et les étapes clés de l'entretien. « Nous nous adressons à des vendeurs expérimentés et ces deux jours visent à leur donner des techniques et une méthodologie éprouvées, ainsi que l'envie et le réflexe "d'y aller", confirment Anne Cariou et Jean-Marie Allard, respectivement formatrice et assistant Particuliers et Professionnels à la DR de Nantes. La motivation suit dès que l'on réalise que le parrainage est une démarche très pratique et efficace. » Et si la prospection par la recommandation était aussi, au fond, un état d'esprit à créer, à systématiser et à entretenir ? Franck de Gasquet, chargé d'appui commercial à Toulouse, distingue pour conclure les "clés du succès". « Pour le formateur, précise-t-il, il s'agit de donner envie au vendeur de faire

► Ce que pensent les clients

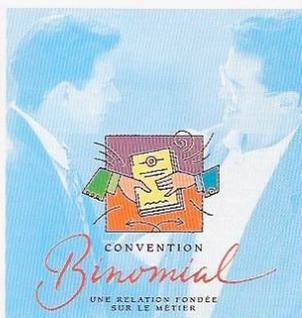
L'enquête réalisée auprès de 400 clients 3* et 4* n'a pas fait ressortir un profil type du client prescripteur. Ce sont surtout l'âge et la satisfaction à l'égard de son conseiller qui segmentent les attitudes : les moins de 40 ans et les clients très satisfaits ont l'image la plus positive du système. Ils se disent également les plus intéressés à y participer. Le fait d'organiser la prescription apparaît comme une preuve du dynamisme de la banque et s'inscrit dans le prolongement naturel d'une relation bancaire bien vécue. Un client sur deux a déjà conseillé la BNP de façon spontanée à des personnes de son entourage immédiat. Et 16% de l'ensemble des clients interrogés se déclarent prêts à participer à un système de recommandation organisé, si ses modalités pratiques leur conviennent. Leurs motivations se partagent de façon équilibrée : pour un tiers des clients, cette participation serait la simple traduction de leur satisfaction ; un autre tiers chercherait à conforter la qualité de la relation avec la banque, avec en arrière-pensée l'attente d'un possible "renvoi d'ascenseur" de la part de leur conseiller ; enfin, le dernier tiers exigerait des avantages tangibles et immédiats (commissions, cadeaux, etc.), se situant dans une logique de "donnant-donnant"... Pour un client, le fait que son conseiller lui demande les coordonnées de personnes de son entourage, afin de les contacter en se recommandant de lui, constitue une reconnaissance expresse par la banque de la qualité du client et de la confiance qu'on lui témoigne.

valoir son professionnalisme au-delà du cercle de ses clients habituels. Le vendeur, lui, devra savoir poser les bonnes questions à son prospect et l'amener à toucher du doigt le "plus" BNP. Et, pour l'animateur, l'essentiel sera de maintenir une ambiance de succès autour de la prospection ! » □

Convention Binomial: une opportunité pour vendre les services de banque au quotidien

La Convention Binomial est le support essentiel de l'entrée en relation. Elle permet aussi de pérenniser la relation avec son client. A condition, au départ, de savoir convaincre les plus réticents. Récit d'un partenariat patiemment engagé.

Pas toujours facile d'inciter un professionnel à souscrire aux services proposés par la Convention Binomial quand cet interlocuteur est réfractaire aux outils télématiques et décidé à rester sourd à toute proposition ! Ce portrait pourrait être celui de Jacques D., qui, en 1996, ouvre un compte à Paris - Place



des Fêtes, dans la foulée de la création de sa SARL : un petit restaurant du XIX^e arrondissement. Pour Catherine Jaurrey, Chargé d'Affaires Professionnels, la partie n'était pas gagnée ! Elle remet donc à son interlocuteur son dossier de la Convention Binomial et lui présente

la gamme complète des produits et services utiles au quotidien. Au début, Jacques D. n'opte que pour le "compte sec". Et, pendant les premiers mois, il téléphone systématiquement à son agence pour connaître le solde de son compte ! « Plutôt que de forcer à la vente, j'ai d'abord dû miser sur le dialogue

pour instaurer un climat de confiance », explique Catherine Jaurrey. Pour montrer à son client l'intérêt qu'elle porte au développement de son affaire, elle n'hésite donc pas à visiter son restaurant. « Au fil de la relation, j'ai suggéré à mon client les produits qui pourraient lui être utiles

pour son activité au quotidien. C'est aussi une façon de l'aider à anticiper », poursuit Catherine Jaurrey. Opération réussie. Après quelques mois, notre restaurateur prudent a fini par souscrire à la carte bancaire, au TPE et à Audifax. « Entre les deux partenaires, la Convention Binomial permet d'inscrire la relation dans un vrai cadre professionnel, assure Catherine Jaurrey. En tant que Chargé d'Affaires Professionnels, c'est donc un outil valorisant sur un plan personnel et qui m'aide dans ma mission, notamment en favorisant le diagnostic des besoins de chacun de mes clients. » □



Christophe Sampic

Chargé d'Affaires Professionnels à l'Agence Centrale

« Je suis maintenant davantage à l'écoute de mes clients »

● **Le dossier Binomial m'aide à développer mon argumentation**

Le contenu de la Convention Binomial va bien au-delà de l'ouverture du compte, des conditions tarifaires et de la facilité de caisse de 10 000 F prévue dans le contrat. Je m'efforce d'engager le dialogue avec mon nouveau client sur ses attentes, et j'utilise le dossier pour lui faire découvrir tous les avantages des produits qui paraissent susceptibles de convenir à sa situation. La Convention fournit aussi l'occasion de recontacter mes clients. Je leur montre ainsi que nous nous intéressons à leur activité.

● **Ma tâche est facilitée par la transaction CEC 60**

Les procédures de souscription étaient obsolètes et le temps passé constituait un frein. Très souvent, je procédais en deux temps et ne lançais mes souscriptions qu'une fois le client parti. Aujourd'hui, avec un seul écran, je peux enregistrer l'adhésion à plusieurs produits et éditer une restitution unique. Le client repart avec un dossier complet et sympathique. C'est déjà un acquis positif ! L'idéal serait maintenant que la transaction puisse être élargie à de plus nombreux produits.

En position d'offre à l'entrée relation

L'ouverture du compte est un moment privilégié pour découvrir un nouveau client. Pour faciliter ce premier entretien, la Convention Binomial se présente donc d'emblée comme une véritable offre commerciale destinée à installer et à conforter notre image, celle de la première banque des PME, mais qui se veut résolument aussi "partenaire des Professionnels" ! « Si promouvoir une offre bien adaptée aux besoins des Professionnels est, certes, le premier objectif de la Convention Binomial, explique Marcel Schaad, de la DAP, celle-ci doit permettre, très concrètement, dès l'entrée en relation, d'équiper nos clients Professionnels d'au moins un produit monétique ou télématique. »

Avril 1997

Monétique commerçants : la BNP ga

Mon premier est une grille de tarifs bien adaptée au marché, mon second une nouvelle gamme de TPE et mon troisième un meilleur partenariat avec le prestataire de services... Mon tout est un contrat de monétique commerçants. A la BNP, il y a dans ce domaine une démarche résolument volontariste... Pour preuve ? Des CAP témoignent.

Pour les Chargés d'Affaires Professionnels, ce n'est plus tout à fait pareil depuis juin 1996. Le début de l'été dernier a en effet été marqué par le lancement d'une nouvelle offre monétique. Résultat : « Depuis juin 1996, la monétique commerçants bouge ! », comme l'affirme M. Lalandre, CAP au Kremlin-Bicêtre, en région parisienne.

Une offre adaptée à son marché

Le marché de la monétique commerçants est particulièrement concurrentiel. La BNP, pour reconquérir les parts de marché abandonnées à ses concurrents, a donc revu sa politique de services et sa politique de tarification.

Un catalogue clair et précis présente aujourd'hui les différents terminaux (TPE et TCC) de monétique commerçants. Une nouvelle gamme, moderne et diversifiée, qui permet de répondre aux attentes des clients.

Cette offre de matériel s'accompagne d'une politique de services de différents niveaux, développée en relation avec les partenaires installateurs-mainteneurs.

« Le service après-vente de la BNP rassure les clients », remarque M. Sanchez, CAP à Vesoul. « Nous disposons maintenant de supports pour comprendre et nous battre », constate M. Bourdon, à Montauban.

Le service après-vente de la BNP devient ainsi un argument de vente décisif. Cette assurance des CAP face à l'aspect technique de leur proposition, ainsi que la qualité des rapports avec les prestataires de services sont des atouts essentiels. C'est dans cette logique que, au Kremlin-Bicêtre, M. Lalandre utilise systématiquement



La BNP et la monétique commerçants : une nouvelle grille de tarification compétitive.

la démarche commune avec son interlocuteur d'ATM : « Avec lui, c'est une vente sur deux emportée. Je rencontre le client, je fais ma proposition et c'est le commercial d'ATM qui conclut en présentant le matériel. 100 % de mes ventes en 1996 ont été faites comme ça ! » La BNP et la monétique commerçants, c'est aussi une nouvelle grille de tarification jugée tout à fait compétitive sur son marché.

Elle module les tarifs BNP selon le chiffre d'affaires et le type d'activité du commerçant. Souple, efficace et ajustable en fonction des particularités de certains clients, cette grille est un des ressorts importants de l'action de conquête des CAP.

Des réflexes à ne pas négliger

Ouvrir un contrat monétique à un commerçant, c'est lui rendre service et lui donner les moyens de rendre service à ses clients. Le fait de disposer d'un terminal de paiement électronique lui per-

TPE et TCC : un classeur pour tout savoir

Pour la force de vente, les classeurs "Offre monétique commerçants" sont une source de documentation et, surtout, des outils de commercialisation qui les aident à se mouvoir dans l'univers de l'offre monétique matériel. Avec une série de fiches pratiques et lisibles, le classeur permet, en effet, de faire le point sur :

- les équipements avec les modèles de TPE ou de TCC agréés BNP ;
- les services constituant la gamme comme Eco Plus, Avantage et Confort, du plus simple au plus complet, avec la définition des prestations (vente, location, installation, maintenance, le Service Consultation Chèques BNP) ;
- les consommables et logiciels proposés avec les divers équipements des gammes TPE et TCC.

Le tout est complété par des annexes indispensables, comme la liste complète des contacts des prestataires Innovatron Services/ATM et Carte SA, classés par DR, ou encore une "collection" de documents d'usage quotidien : contrats de service TPE ou TCC, bon de commande et fiches de visite destinées aux prestataires, etc. Bref, ce sont tous les éléments permettant de proposer au client des réponses en phase avec ses besoins, que ce soit directement ou par l'intermédiaire des prestataires qui sont ainsi regroupés en un seul outil. Là encore, monétique rime avec pratique...



gne du terrain



Ouvrir un contrat monétique à un client lui permet de sécuriser ses encaissements.

mettra, en effet, d'accroître sa clientèle tout en bénéficiant d'une sécurité et d'un confort de gestion, sachant que, en moyenne, 50 % du chiffre d'affaires d'un commerçant équipé de TPE est représenté par le paiement par carte bancaire. Pour la banque, ce contrat est, en contrepartie, un outil de fidélisation et un gage de flux d'encaissement. Dès lors, « le temps fort pour vendre un contrat de monétique commerçant, c'est à l'ouverture du compte : un moment privilégié où le client est plus réceptif », affirme M. Bourdon.

De façon générale, avec la nouvelle gamme, certains réflexes apparaissent plus évidents. « Avant juin 1996, je me sentais moins à l'aise techniquement et je n'abordais pas toujours la possibilité d'un contrat monétique, explique M. Lalandre. Maintenant, c'est naturellement que j'en parle dès l'entrée en relation avec le client. »

Le CAP du Kremlin-Bicêtre cerne ainsi les besoins et les caractéristiques de son client, puis les décrit au commercial d'ATM qui rencontre le commerçant. Leur meilleure affaire ? D'une pierre, deux coups : un TPE et un terminal de consultation chèque pour une fourrière. M. Bourdon offre lui aussi une bonne illustration des nouveaux réflexes du CAP : « Ma meilleure cible ? Si à la question : "Avez-vous eu des impayés ?", c'est

oui, c'est vendu ! » Il remarque encore que les commerçants clients d'autres banques connaissent souvent mal leur taux de commission. Il est donc souvent possible de leur proposer des conditions moins coûteuses et de reconquérir un contrat. M. Lalandre ajoute aussi à la liste des atouts de la monétique commerçants BNP « les états récapitulatifs semestriels, qui permettent de jauger la rentabilité d'un contrat de monétique et de réajuster la situation avec un client, le cas échéant ». Cet outil, M. Lalandre l'utilise de manière systématique...

Une clientèle qui évolue

Nouvelle cible : les professions libérales commencent à être perméables aux outils monétiques. L'arrivée des cartes santé à "puce" va obliger les praticiens de santé à se familiariser avec cet outil et constitue une formidable opportunité pour l'ouverture d'un contrat monétique. Au Kremlin-Bicêtre, M. Lalandre évoque chaque fois l'idée de la monétique avec ses clients médecins ou dentistes. Il semble que, pour le moment, la concrétisation d'un contrat "carte" ne soit pas encore tout à fait à l'ordre du jour. Cependant, la demande de paiement par carte se fera de plus en plus insistante de la part des patients et se conjugue parfaitement avec le paiement à l'acte.

Les états récapitulatifs semestriels

Evaluation et éventuellement adaptation : les contrats monétiques doivent naturellement être envisagés comme évolutifs. Les CAP disposent à cette fin d'outils de suivi avec les états récapitulatifs semestriels.

- Ayant remplacé le "ST 30004", l'état RFCA permet chaque semestre aux agences d'obtenir un compte rendu de l'activité "remise de facture cartes", client par client. Il comporte, outre les données extracomptables, le montant et le nombre des factures remises, le taux de commission appliqué et, sous le nom de contribution ou marge brute, la différence entre les commissions perçues et la CIP reversée. Donc, la rentabilité du contrat (avant coûts de traitement).
- Ces éléments chiffrés figurent également sous forme de **fichier informatique**, que les DR peuvent mettre à la disposition des groupes pour faciliter les actions commerciales.

La BNP, grâce entre autres à ses relations privilégiées avec Médiforce, est présente sur ce marché et se prépare à répondre aux nouveaux besoins de cette clientèle.

Ainsi, à Montauban, les professions de santé s'équipent de plus en plus en monétique. Les dentistes, par exemple, sont bien présents dans la clientèle de M. Bourdon. Ce dernier souligne que ce mode de paiement permet aux praticiens d'être crédités immédiatement et aux patients de compter sur le débit différé en attendant le remboursement des soins dentaires.

Et s'il fallait améliorer quelque chose encore ? Peut-être la procédure contractuelle, avec un peu moins de papiers à remplir !

Une idée à creuser... □