

Tonic

Juillet 1997

n° 4

TENDANCES ET STRATÉGIE

Des crédits
à consommer...
sans modération p. 4

OFFRES PARTICULIERS

Le PEA sur le devant
de la scène p. 7

OFFRE PROFESSIONNELS

Médecins : une
informatisation
en forme
d'opportunité p. 14



BANQUE NATIONALE DE PARIS

GIRAULT . o



Deux impératifs pour Gisèle Clément (CPF à Paris-Raspail) : rassurer et expliquer.

Facturation des opérations en dépassement : une opportunité commerciale à saisir

Si elle provoque parfois des réactions négatives de la part des clients, la facturation des opérations en dépassement est aussi une réelle opportunité de vente pour les commerciaux. Témoignages.

Un client est arrivé à l'agence très en colère, menaçant de clôturer son compte. On venait de lui facturer plusieurs opérations en dépassement. Je l'ai aussitôt reçu à mon bureau et l'ai laissé exprimer ses griefs. Puis nous avons fait le point de sa situation. Constatant que le contrat Présence, dont son client est titulaire, lui autorise un découvert manifestement insuffisant, Marie-Brigitte Renfermé, chargée de clientèle à Paris - Rue de Bourgogne, lui

propose d'augmenter cette facilité de caisse en changeant de formule. « Je lui ai expliqué que cela lui reviendrait moins cher que d'avoir à payer régulièrement des frais... » Un argument qui a convaincu le client, alors qu'il refusait jusqu'à présent de changer de contrat Présence.

« D'abord réticents, les commerciaux ont rapidement compris que la facturation des opérations en dépassement était aussi une opportunité commerciale : elle permet de proposer aux clients des services personnalisés dans la gestion de leur compte », souligne Jean-Claude Gidrol, RCPP à Saint-Étienne.

Une opportunité dont la concrétisation peut passer aussi par Provisio. « Il m'arrive fréquemment de le proposer aux clients facturés pour des commissions de dépassement. Et ils sont souvent séduits par le système Réflexe, qui leur permet d'approvisionner automatiquement leur compte chèque, dès lors qu'ils dépassent leur facilité de caisse », précise Patrick Gire, chargé de clientèle à Saint-Étienne - Gérentet.

Expliquer pour mieux vendre

Si elle donne un coup de pouce dans la vente de Présence et de Provisio, la facturation des opérations en dépassement nécessite d'abord et surtout un effort d'explication, face à des clients peu enclins au paiement de nouvelles commissions ! Il n'est pas toujours facile, bien sûr, de

faire passer le message à chaud, mais l'expérience montre qu'une bonne information débloque la plupart du temps la situation. « Beaucoup sont étonnés et mécontents de cette décision, souligne Jean-François Vernier, de Saint-Étienne - Gérentet. C'est l'occasion de leur rappeler que l'autorisation de découvert est un service que nous leur accordons dans des limites fixées par un contrat. Dès lors qu'ils dépassent ces limites, il est normal que la banque s'assure qu'ils ne présentent pas un risque. Or, ces vérifications ont un coût qui se traduit par une commission. »

Un argument d'autant plus légitime que, comme le souligne Jean-Yves Toubiana, de Produits et Marchés, « la plupart des banques pratiquent ces commissions depuis plusieurs années et la BNP facture moins cher que bon nombre de ses concurrents. » □

Les arguments clés

Gisèle Clément, CPF à Paris - Raspail

- **Rassurer le client** en lui proposant un service personnalisé : l'octroi ou l'augmentation d'une facilité de caisse dans le cadre des contrats Présence, ou Provisio.
- **Le valoriser**, en soulignant que la BNP ne propose pas une augmentation de la facilité de caisse ou un crédit revolving à tous les clients.
- **Lui expliquer** que ces services lui coûteront moins cher que les frais entraînés par un découvert non autorisé.
- **Lui rappeler** que la BNP a été parmi les dernières à instaurer ces commissions et qu'elles sont souvent plus coûteuses ailleurs.

Coût des opérations en dépassement

BNP	30 F par écriture (plafond : 15 écritures par mois)
Société générale	43 F par écriture (plafond : 3 écritures par jour)
Crédit lyonnais	40 F par écriture
Crédit agricole Ile-de-France	31 F par écriture (plafond : 3 écritures par jour)
Caisse d'épargne d'Ile-de-France	20 F par jour
Crédit mutuel	15 F par jour

Relations à rétablir: un signal d'alarme à bien utiliser

Avec le dispositif "relations à rétablir", les vendeurs disposent d'un moyen supplémentaire pour les aider à éviter la clôture de comptes. Un atout de poids dans la démarche de fidélisation.

« La fidélisation est un axe permanent de notre politique commerciale. Voilà pour quoi, en 1995, nous avons mis en place pour trois ans le Trophée Fidélisation. Mais il manquait à nos commerciaux un outil permettant de réagir très en amont pour éviter les ruptures de relation, synonymes d'échec pour la banque. Le nouvel automatisme "relations à rétablir" répond à cette préoccupation », explique Philippe Laroche, de la DRF Animation Commerciale.



Un indicateur multicritère

Ce nouveau dispositif s'appuie sur un indicateur prenant en considération les clients dont le compte est sans mouvement depuis plus de trois mois et moins d'un an, ou ceux qui présentent un risque fort de quitter la BNP dans un délai probable de un à trois mois. Pour ce faire, il utilise, notamment, un score prédictif de rupture de relation. Testée de juin à septembre 1996 par les groupes du Mans et de Caen, cette procédure a fait la preuve de son efficacité. Après analyse, il s'avérait bien qu'« environ 70% des clients sélectionnés étaient susceptibles de nous quitter », rappelle Jean-Louis Pineau, pôle Promotion des ventes du groupe du Mans. Le signal d'alarme est, en effet, pointu. « C'est un score multicritère fondé sur plusieurs indices (baisse des flux sur le compte, du rythme des opérations, absence d'utilisation de certains moyens de paiement...) », précise Daniel Guillermin, de Produits et Marchés.

Pour Fanny Leprévost, chargée de clientèle à Caen-Château, la relance téléphonique est déterminante.

Faciliter le travail de relance

« L'état FID 01 SU ne reprenait qu'un seul critère, l'absence de mouvements, explique Jean-Louis Pineau. De plus, la liste MAI, reçue désormais par le vendeur, facilite le traitement de l'information et surtout le travail de relance. » Les clients 1* et 2* ciblés reçoivent, en effet, automatiquement une lettre. Les chargés de clientèle reprennent ensuite contact par téléphone pour "raviver" la relation et proposer un rendez-vous. En revanche, pour les clients 3* et 4*, c'est le conseiller qui apprécie l'opportunité d'envoyer ou non un courrier personnalisé. Une démarche généralement bien perçue par les clients contactés. □

Des atouts reconnus par les commerciaux

1) « La nouvelle liste est beaucoup plus facilement exploitable que les listings FID 01 SU, trop lourds à gérer. Laisser aux conseillers 3* et 4* le choix de contacter ou non les clients ciblés est une bonne approche, car certains comptes, par définition, ne "mouvementent" pas. C'est le cas, par exemple, d'un second compte chèques ouvert seulement pour encaisser les dividendes d'un dépôt titres.

Ce nouvel outil d'exploitation nous permet, en fait, d'aller au devant des clients que nous aurions pu "négliger". C'est une occasion de renouer le contact quand il est encore temps et éventuellement de déboucher sur une nouvelle opération commerciale. »

Patrick Beauchamps, directeur de l'Agence du Lude.

2) « Ce dispositif est dans la lignée de ceux qui existent déjà, comme les requêtes BMG, et nous permettent d'être beaucoup plus présents aux côtés de nos clients. Il nous donne les moyens de réagir à temps pour ne pas laisser échapper un client. Bien entendu, la relance téléphonique après envoi des mailings est déterminante. »

Fanny Leprévost, chargée de clientèle à Caen-Château.

Entrées en relation: une offensive généralisée

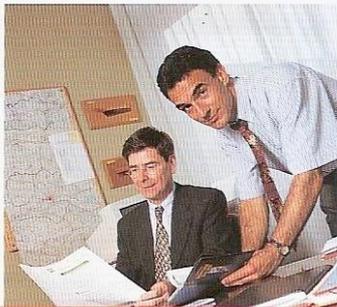
Des ouvertures de comptes facilitées, une approche de la clientèle plus ciblée, une démarche prospection rénovée, une communication plus conviviale... la nouvelle politique commerciale, mise en place début 1997, lance l'offensive dans la conquête de nouveaux clients.

Affirmer sa présence sur le marché des entrées en relation (2,5 millions de personnes en 1995) est essentiel dans le développement d'une entreprise commerciale. En gagnant de nouveaux clients et en les fidélisant, la banque renouvelle son fonds de commerce et accroît sa rentabilité à moyen terme. La clientèle des 18-25 ans (45% des entrées en relation) d'aujourd'hui est le réservoir des segments 5* et 4* de demain... La BNP représente seulement 7,2% du marché global des entrées en relation, mais sa part s'effrite en même temps que son parc de comptes à vue. Au cours du deuxième trimestre, un nouveau dispositif a été présenté aux commerciaux, lors de sessions de formation et de sensibilisation organisées dans les groupes. Objectif: recruter de

nouveaux clients, grâce à une démarche commerciale mieux construite et un accueil plus adapté.

« Nous renversons la vapeur, affirme Alain Correges, de la DRF. Avant, la procédure administrative occultait trop l'approche commerciale du client. Désormais, tous les types de clients sont accep-

tés d'emblée (une fois faite la vérification des fichiers BDF et FICP) et le compte peut être ouvert, même en l'absence des justificatifs de domicile, lors du premier contact. » La documentation remise au client a été revue dans le même esprit: la convention a gagné en clarté et en convivialité, et un dossier "Bienvenue à la BNP", spécialement conçu, valorise le client et facilite sa découverte de la BNP.



Marcel Méresse (à gauche) et Roger Fernandez, chargé de clientèle à Angers, consultant les documents "Entrées en relation".

Marcel Méresse

RCPP à Angers

« Apporter dès le départ une réponse personnalisée »

● **La nouvelle démarche commerciale pour les entrées en relation** insiste sur un point fondamental: l'accueil du futur client et l'offre commerciale sont adaptés à sa situation particulière. Un jeune qui ouvre son premier compte n'a pas les mêmes besoins que quelqu'un en rupture avec sa banque pour un problème de découvert! Cette volonté d'apporter, dès le départ, une réponse personnalisée me paraît déterminante pour la qualité des relations futures entre la banque et son client. La fidélisation commence dès ce premier contact.

● **Les règles administratives sont assouplies**, mais le risque est minime. En attendant la réunion de tous les documents nécessaires, les ouvertures de compte sont sécurisées par un marqueur "ENR" qui empêche la remise des moyens de paiement et les opérations au débit du compte.

● **Dans notre groupe, toute la force de vente a fait l'objet d'une formation** à cette nouvelle approche, qui doit logiquement faciliter la progression de notre parc de comptes.

A l'écoute du client d'abord

« Pour fixer le client, il est important de ne plus décliner l'ouverture du compte pour une cause administrative, remarque Madeleine Dufour, chargée de clientèle à Levallois-Font de Seine, mais, pendant la période transitoire précédant la régularisation définitive de ses justificatifs de domicile, cela suppose un suivi régulier du client, une relance s'il tarde à ramener ses papiers. » Si la procédure administrative est reléguée au second plan, c'est pour mieux redoubler de "vigilance commerciale" au cours du premier entretien... « L'offre de produits tous azimuts n'est plus de mise, insiste Alain Correges. Pour répondre aux attentes de son futur client, le vendeur s'attachera à sa situation d'origine et à sa découverte, pour se mettre en position d'offre. S'agit-il d'un premier compte, d'un compte de remplacement ou d'un compte supplémentaire? » Dans un tel contexte, comme le note Roger Fernandez, chargé de clientèle à Angers-La Roseraie, « le conseil retrouve toute son importance, on prend davantage le temps de mieux cerner son interlocuteur sans conditionner l'ouverture à une rentabilité immédiate. Du coup, l'offre sera bien ciblée. Une attitude plus efficace, plus profitable à terme... et tout à fait dans l'esprit d'Objectif Vente. □

BNP Net

La banque à domicile à l'heure d'Internet

Le 15 avril 1997, la BNP a lancé BNP Net, service de consultation de comptes à distance pour Particuliers et Professionnels accessible *via* Internet. BNP Net complète notre gamme télématique. Il s'adresse principalement à deux types d'utilisateurs : les clients non-résidents – dont les expatriés français – et les clients plutôt jeunes, actifs ou étudiants, déjà familiarisés avec Internet. Pour les clients non-résidents notamment, BNP Net offre la possibilité depuis l'étranger de consulter le solde des comptes, d'accéder à un historique des écritures et de réaliser des virements de compte à compte. De plus, il est possible de télécharger ces informations sur un logiciel de gestion personnelle. En septembre prochain s'ajouteront au dispositif une consultation des opérations "cartes" débitées en fin de mois et un relevé du portefeuille-titres. □



Un site qui complète la gamme télématique BNP. ▲
▼ Une gamme de services appelée à s'élargir encore.



