

Octobre 1997

n° 5

Tonic

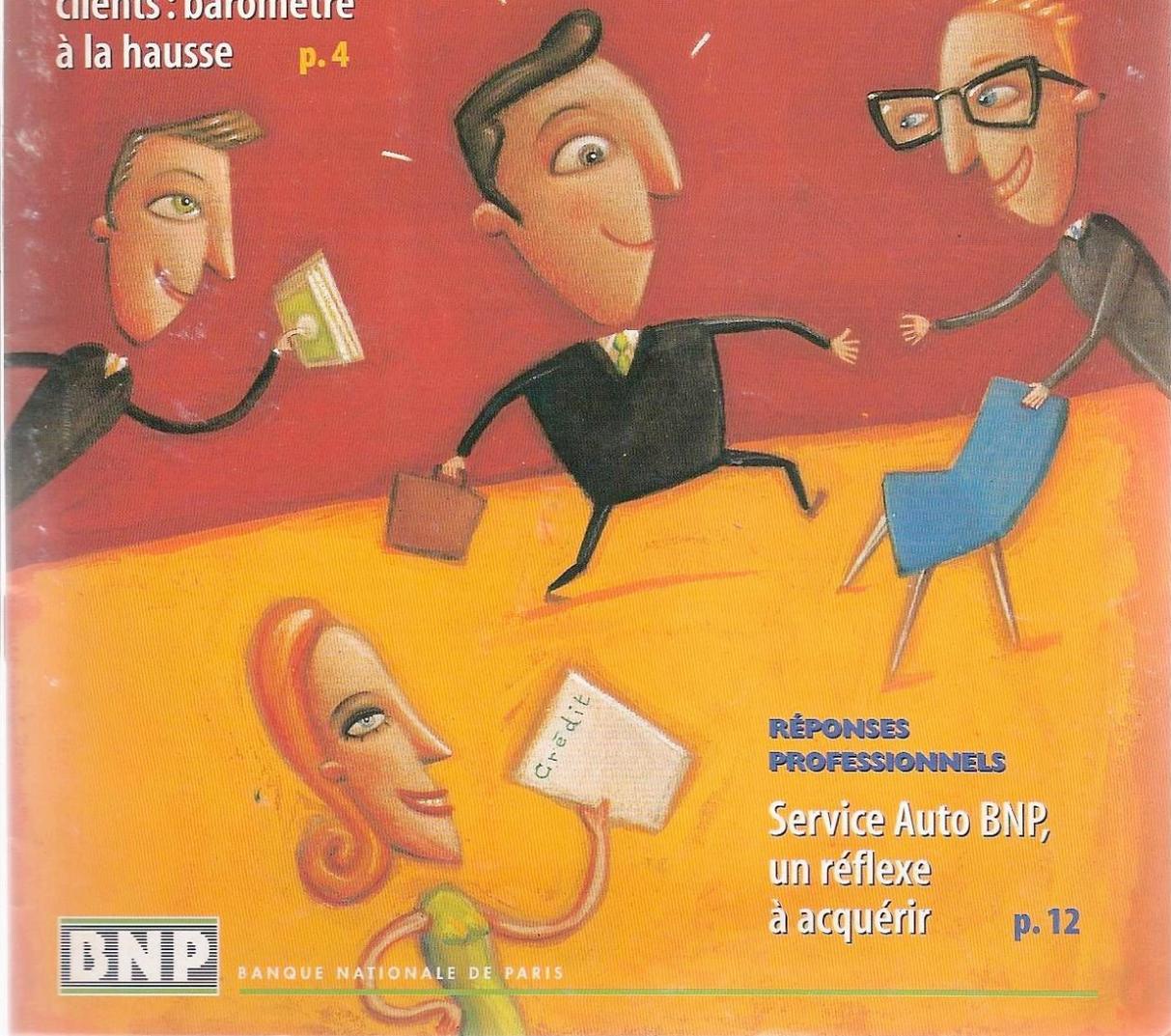
Le journal de la Force de vente Particuliers et Professionnels

TENDANCES ET STRATÉGIE

Satisfaction des
clients : baromètre
à la hausse **p.4**

OFFRES PARTICULIERS

Prospection par recommandation :
adhérer pour mieux convaincre **p.7**



RÉPONSES PROFESSIONNELS

Service Auto BNP,
un réflexe
à acquérir **p. 12**



BANQUE NATIONALE DE PARIS

La richesse de l'offre au service de la conquête

L'innovation, au-delà de son impact sur l'image, a pour vocation de multiplier les occasions de contacts et d'apporter une réponse encore plus fine aux besoins des clients, qu'elle contribue d'ailleurs à faire émerger.

En mettant l'accent sur des nouvelles offres permettant de se constituer progressivement un capital ou de consommer mieux, l'innovation du dernier quadrimestre s'adresse plus particulièrement à la clientèle à potentiel. L'innovation exige évidemment un effort d'appropriation de la part des commerciaux. Dans ce domaine, et même si elles constituent des avancées fortes à mettre en avant pour la clientèle, les nouvelles offres lancées cet automne s'articulent sur des concepts pour la plupart déjà bien maîtrisés. PLAN STRATEGIS, par exemple, décline le concept Stratégis de gestion collective sous mandat pour la constitution progressive de capital. Archipel s'articule autour du PEL, du CEL, d'Assurpel et d'Assurfutur. Autant de produits déjà en catalogue. La carte Amplio, quant à elle, enrichit les fonctionnalités de la carte Bleue Visa vers l'univers de la consommation.



Assurance-Dommages : voilà la gamme BNP

Le lancement de la nouvelle gamme Assurance-Dommages a constitué l'événement majeur de la rentrée. L'offre IARD porte désormais notre label. Simplifiée, construite autour d'un tronc commun sur lequel viennent se greffer des options à la main du client, elle est plus lisible et plus compétitive que la gamme précédente, notamment en habitation.

01 41 97 24 08

Utilisez ce numéro de fax pour nous contacter et envoyer vos suggestions.

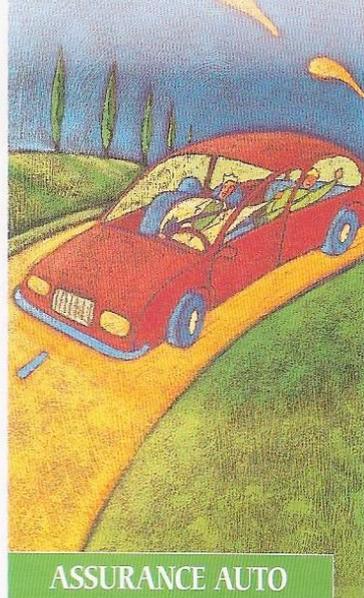


Après une phase nécessaire d'acclimatation du réseau à l'activité IARD, il nous faut maintenant "changer de braquet". L'action en cours a été conçue dans cette optique. Elle privilégie l'établissement de devis avec un objectif simple : un devis par jour pour chaque commercial. Appuyée sur une campagne de communication forte, cette démarche vise à sensibiliser la clientèle sur le fait qu'elle peut souscrire une assurance habitation et une assurance auto à la BNP. Elle doit également permettre, sur un marché de substitution, de se constituer un carnet de commandes à exploiter sur les mois à venir. Elle offre par ailleurs à chaque commercial la possibilité de s'approprier la formation récemment reçue. Aucun doute possible : la distribution d'IARD est bien un axe stratégique majeur du développement du réseau.

Plan d'action : savoir s'adapter à l'environnement

L'ouverture du capital de France Télécom nous a de nouveau démontré qu'un plan d'action ne peut jamais être figé. Après avoir été reportée une première fois au printemps alors que le plan d'action la prévoyait, elle s'est finalement déroulée à la rentrée, à un moment où l'activité était déjà chargée. Cette opération d'envergure, à réussir sur un timing très court, imposait naturelle-

ment une refonte du dispositif initial. C'est ainsi que le lancement de la gamme Assurance-Dommages a été orchestré en deux temps de façon segmentée, et que la période d'établissement des devis a été prorogée jusqu'à mi-novembre. Le calendrier des Rencontres Epargne-Conseil BNP a également subi un aménagement : cette animation, organisée autour de nouvelles offres de constitution progressive d'épargne et de la refonte de la gamme OPCVM, a été conçue pour susciter auprès des clients des demandes de renseignements. Les incertitudes actuelles pour la fiscalité devraient accentuer son impact. Il appartient, dès lors, à chaque commercial, par l'écoute active de son client et sur la base d'une gamme enrichie, de proposer la solution la mieux adaptée. □



Octobre 1997

Satisfaction des clients : baromètre à la hausse

La dernière livraison du Baromètre de satisfaction de la clientèle privée montre le redressement de la cote de la BNP. Elle souligne aussi l'impact qu'ont les commerciaux sur le niveau de satisfaction, à travers la relation commerciale.

Tous les ans en février, depuis sept ans, un échantillon national de 11 500 clients (100 clients par groupe), dont 700 E.L. clients à titre privé, est interrogé dans le cadre du Baromètre. Pourquoi mesurer la satisfaction ? Parce que la recherche de satisfaction est l'acte essentiel d'une démarche commerciale efficace. Un client satisfait est un client qui estime que sa banque en général, et son agence en particulier, répondent à ses attentes ; par conséquent, il sera réceptif aux offres commerciales qui lui seront faites. Quant à la mesure de l'insatisfaction, elle constitue un signal d'alerte : elle attire l'attention sur les

points faibles de la démarche, mais aussi sur les domaines dans lesquels la qualité est irrégulière. Ce qui permet évidemment, si nécessaire, de corriger le tir.

De l'offre à la réception de la clientèle

Après la déception de 1996 – pour la première fois la BNP avait enregistré une baisse sensible de sa cote auprès des Particuliers – l'indice de satisfaction globale est reparti à la hausse.

Au niveau des thèmes, ce sont l'originalité de la gamme, la durée d'attente au guichet et l'accueil au téléphone qui génèrent les hausses de satisfaction les plus fortes, toutes clientèles confondues. Au contraire, la qualité des locaux est le seul thème à évoluer de façon négative.

Il apparaît peu de différence de satisfaction globale entre les segments, cependant les clients 1* et 4* sont un peu plus satisfaits que les autres. Les 1* sont les plus satisfaits du traitement des petits clients, du conseil et de l'originalité

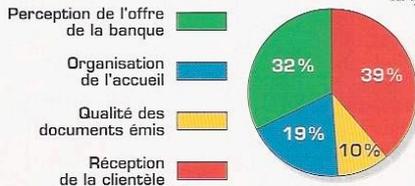
de la gamme. Ils sont en revanche les plus critiques quant à l'organisation de l'accueil, domaine qui, avec la réception des clients, obtient ses meilleurs résultats chez les 4*.

Les moins satisfaits sont les cadres, les professions libérales et les 3* à potentiel. De façon générale, les professionnels for-

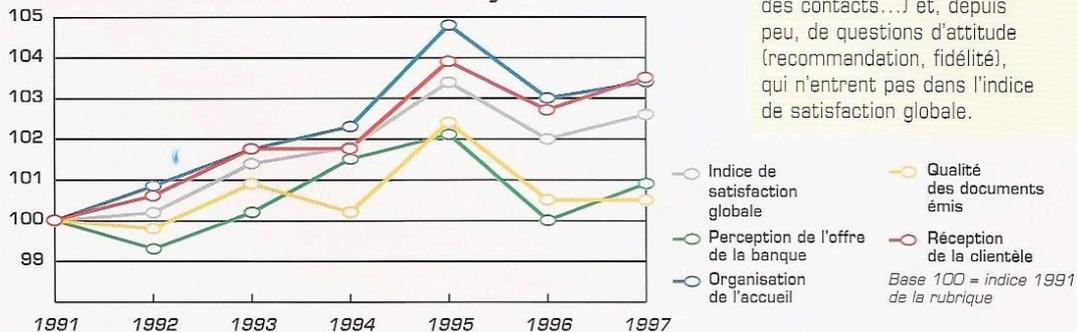
Indicateurs thématiques

● Note de satisfaction globale	3.58	(+0.02)	↗ (+)
● Réception des clients	3.57	(+0.03)	↗ (+)
● Perception de l'offre de la banque	3.27	(+0.03)	↗ (+)
● L'organisation de l'accueil	3.97	(+0.01)	→ (±)
● Qualité des documents émis	3.84	(0.00)	→ (±)

Poids des différents paramètres



Evolution de l'indice de satisfaction globale



Le corps du baromètre

● Depuis 1991, les mêmes 15 questions sont posées par téléphone aux clients de l'échantillon. Ces thèmes sont répartis en 4 rubriques formant le "corps" du baromètre : perception de l'offre de la banque, réception des clients, organisation de l'accueil, qualité des documents émis.

● Au fil des ans, le baromètre de satisfaction a été enrichi de questions complémentaires (horaires d'ouverture, réclamations, fréquence des contacts...) et, depuis peu, de questions d'attitude (recommandation, fidélité), qui n'entrent pas dans l'indice de satisfaction globale.

ment la population la plus exigeante et la plus critique, avec des nuances selon les statuts (artisans, commerçants, professions libérales). Par ailleurs, la satisfaction des clients multibancarisés, stable par rapport à 1996, est inférieure à celle des clients monobancarisés.

Le rôle clé du relationnel

Il est important de noter que les thèmes qui ont le mieux évolué cette année concernent la perception de l'offre de la banque, alors que ce sont les plus difficiles à faire évoluer. Cette série de thèmes reste d'ailleurs globalement la plus mal notée, alors qu'elle constitue le cœur même de notre métier. C'est aussi l'un des domaines dont le résultat pèse

le plus dans la satisfaction totale (52%), derrière la réception de la clientèle (39%), mais nettement devant l'organisation de l'accueil (19%) et la qualité des documents (12%).

Les progrès enregistrés soulignent la capacité d'action du réseau, y compris sur des terrains qui peuvent paraître relever plutôt de la responsabilité de l'enseigne. En effet, la satisfaction dépend d'abord de la relation du client avec son interlocuteur en agence. Par exemple, pour le thème "la BNP propose des produits différents de ceux des autres banques", le baromètre ne mesure pas que l'originalité du produit, mais aussi la perception qu'en a le client; et celle-ci est déterminée pour une très large part par la qualité du contact commercial.

Ce raisonnement vaut pour la plupart des thèmes du baromètre: l'offre générée par la banque a bien sûr un rôle essentiel, mais c'est la manière dont la Force de vente la fait "vivre" et l'intègre dans sa démarche commerciale qui finira de donner de la valeur ajoutée à ces produits et services.

Autre enseignement: l'optimisation de la quantité, de la qualité et de la répartition des contacts est sans doute le meilleur moyen dont nous disposons pour améliorer nos points faibles. La fréquence des rencontres avec le conseiller, en particulier, a un impact très important sur la satisfaction des clients. Dans ce domaine, le réseau doit s'efforcer de combler le déficit de contacts avec les Cadres et les clients multibancarisés. □

CONCURRENCE

Le point de vue des multibancarisés

Les clients des segments 3* et 4* multibancarisés ont répondu deux fois aux questions du baromètre de satisfaction: au titre de la BNP, puis pour l'autre banque dont ils sont clients. Ce parallèle fournit d'intéressants éléments de comparaison entre les enseignes.

Comme en 1996, la BNP fait jeu égal avec la concurrence prise dans son ensemble. Nous faisons mieux que les autres quand nous sommes banque principale mais moins bien comme banque secondaire.

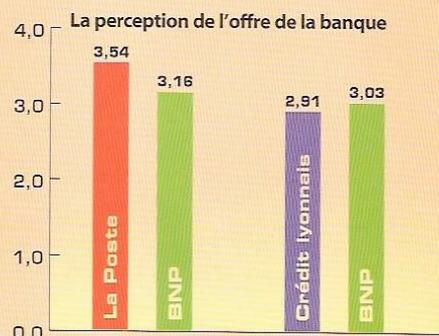
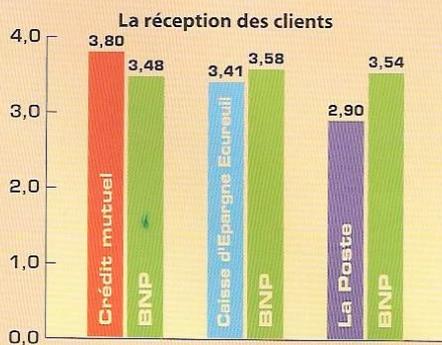
L'organisation de l'accueil et la réception des clients demeurent nos points forts. En revanche, l'originalité de la gamme (malgré les progrès), le conseil et le traitement des petits clients restent des points faibles. Comme les années précédentes, le Crédit mutuel fait globalement mieux que nous et nous domine dans tous les thèmes sauf l'attente. Il bénéficie entre autres

d'une très grande proximité avec ses clients et d'une offre large et diversifiée (dont le Livret bleu!), lui permettant de tisser des liens très étroits.

La Société générale est également devant nous, en particulier pour le conseil et l'originalité de la gamme. Si La Poste reste globalement moins bien placée, comme en 1996, elle nous devance pour le conseil, le traitement des petits clients - notamment grâce à une image qui continue de bénéficier de l'effet "service public" - et l'originalité de la gamme. Ce dernier point étant largement influencé par l'existence du livret défiscalisé et l'importance des budgets publicitaires.

En revanche, La Poste est loin derrière sur les thèmes concernant l'accueil. Le Crédit lyonnais recueille, lui aussi, une note de satisfaction inférieure à la nôtre. Les autres enseignes (Crédit agricole, Caisses d'épargne et Banques populaires) obtiennent des résultats globaux proches des nôtres.

Indices comparés de satisfaction de la BNP et de la concurrence



Prospection par recommandation: adhérer pour mieux convaincre

Si elle induit un changement d'habitude auquel chacun doit s'adapter, la prospection par recommandation est surtout un moyen efficace de développer son fonds de commerce, et ce, de manière sélective.

Avril 1997, Lionel Lacroix, CPF à Meudon, a achevé sa formation et commence à constituer son fichier de prospects. Nouveauté oblige, quelques petites difficultés jalonnent ses débuts dans la prospection par recommandation. « C'était un nouveau discours, il n'était pas toujours facile de trouver le ton juste. J'ai d'abord contacté mes clients pour leur demander s'ils avaient des amis qui pourraient être intéressés et qui accepteraient de me rencontrer. La tactique s'est avérée peu porteuse car on n'aime guère parler d'argent avec ses amis. Aujourd'hui, c'est à l'occasion des rencontres en face-à-face avec mes clients que je glisse dans la conversation ma demande de recommandation, et je cherche d'abord à cibler les membres de leur famille. » Une approche qui porte ses fruits : « Bien sûr, certains clients hésitent, mais je n'ai pas eu de refus catégorique, poursuit le CPF. Je rencontre ensemble mon client habituel et le prospect ; un climat de confiance s'établit d'autant plus facilement que, très souvent, mes clients sont fiers de me présenter des parents. » Pour ne pas choquer ses clients – beaucoup de personnes âgées – Lionel Lacroix a donc choisi de jouer sur l'ancienneté de la relation



Lionel Lacroix, CPF à Gagny :
« Jouer sur la relation ancienne. »

entretenu avec eux et sur le naturel. « Plus qu'un démarchage systématique, mieux vaut saisir les opportunités, et même les provoquer, en s'arrangeant pour que cela vienne dans la conversation. Le tout est d'y penser systématiquement dès qu'on rencontre un client. »

Une approche au cas par cas

La "filiale" familiale est aussi celle privilégiée par Michel Lebréquier, CPF au groupe de Rosny. Mais pour lui, tout autant que cette proximité, c'est la performance dans l'action personnelle qui est le premier passeport pour la recom-

mandation. Ainsi, profitant de la remontée de la Bourse, Michel Lebréquier a fait porter ses efforts particuliers « sur l'épargne investie, des Sicav comme Natio Valeurs et les actions en général. Les clients que l'on a conseillés avec succès sur de tels investissements sont naturellement plus favorables à la recommandation. »

Pour Michel Lebréquier, cette démarche nécessite une action progressive. « Je demande à mes clients de parler de moi à leurs proches intéressés par le même genre de placements. Parfois d'ailleurs, ils le font d'eux-mêmes. Ensuite, j'effectue un suivi discret, en leur demandant si le message est bien passé... Le tout est de savoir porter le fer au bon moment et de ne pas perdre de vue l'objectif final. » Avec pour y parvenir l'outil indispensable qu'est le fichier, mais aussi et surtout « un suivi très précis des moments particuliers de la vie des clients et de leur entourage, pour saisir toutes les occasions que sont l'arbitrage de valeurs, un placement financier, un conseil fiscal, une demande de crédit... »

Bref, les moyens d'un travail « de longue haleine, dont les retombées s'inscrivent dans la durée. » □

Michel Lebréquier,
CPF à Rosny :
« Le passeport, c'est
la performance
personnelle. »

Conseils

Trois "plus" issus de l'expérience

- **Avoir confiance en soi,** en la BNP et dans son client. On gagne en crédibilité et le client a envie de rendre la confiance qu'on lui accorde.
- **Etre sincère et direct,** car le client est conscient que le démarchage fait partie intégrante du rôle du commercial.
- **Etre tenace et ne pas hésiter** à contacter plusieurs fois un même client. En effet, même si la première tentative n'aboutit pas, le client accepte souvent plus tard de communiquer le nom des personnes à qui il recommandera la BNP.



Un visage neuf pour la gamme d'OPCVM

C'est fin octobre que sera mise en place, dans toutes ses composantes, la commercialisation de la nouvelle gamme d'OPCVM. L'objectif est de doter la force de vente de nouveaux atouts pour séduire la clientèle.



En matière d'OPCVM, l'éventail de produits proposés doit être assez large pour couvrir les principaux marchés et la diversité des attentes des souscripteurs. Dans un contexte poussant à la sélectivité des investissements, cette richesse ne facilite ni la tâche du conseiller ni celle du client, qui a parfois du mal à faire le bon choix. C'est pourquoi, il est apparu nécessaire d'améliorer la lisibilité de la gamme.

Afin de clarifier leur positionnement, plusieurs SICAV changent de nom. Ainsi, Natio Epargne Capital et Natio Epargne Obligations deviennent Natio Obligations Moyen terme et Natio Obligations Long terme, des intitulés qui annoncent parfaitement la couleur : la possibilité accrue offerte aux clients de bénéficier de SICAV parfaitement adaptées à leurs besoins. Natio Perspectives, quant à elle, est rebaptisée Natio Euro Perspectives, cette SICAV pouvant être désormais en partie investie en valeurs de la future zone euro.

La structure de l'offre renouvelée

Alors que de nouveaux produits émergent, d'autres perdent de leur attrait parce que les conditions du marché, les besoins des clients se transforment. Aussi, au-delà des changements d'habillage, la rénovation touche-t-elle la structure même de l'offre. Il s'agit de resserrer la gamme autour des SICAV fondamentales, les plus porteuses et les plus cohérentes. Mais aussi d'anticiper les évolutions à venir, en particulier l'arrivée prochaine de l'euro.

La BNP a été l'une des premières à jouer la carte européenne en lançant en juin trois SICAV investies sur la future zone euro, c'est-à-dire sur le marché domestique de demain. La BNP s'apprête aussi à développer une famille complète centrée sur les pays émergents.

Enfin, certains produits redondants sont absorbés par des placements de gestion similaire, mais orientés sur un marché

plus large et plus dynamique. C'est notamment le cas de Natio Patrimoine, qui a fusionné dans Natio Epargne Valeur, rebaptisé à l'occasion Natio Epargne Patrimoine. C'est cette même volonté qui justifie une refonte des compartiments de la SICAV luxembourgeoise Inter Optimum.

Lisibilité et accessibilité

Améliorer la lisibilité de l'offre, consolider la gamme, prévoir les évolutions assez tôt pour pouvoir offrir les bons placements au bon moment : autant d'arguments dans une optique de fidélisation de la clientèle. Reste à faciliter l'accès à ces produits, pour conquérir de nouveaux investisseurs. La valeur ajoutée réside ici dans la façon de présenter l'information et de conseiller le client.

Le guide des SICAV et FCP vient de sortir dans une édition améliorée, avec un système de clés facilitant l'analyse des besoins et des seuils d'entrée qui mettent en évidence l'accessibilité de certains OPCVM jusque là seulement réservés à une clientèle d'initiés. Ce guide new look devrait aider les commerciaux à mieux s'orienter eux-mêmes dans l'univers des OPCVM, et donc à mieux les vendre à la clientèle.

L'organisation de la gamme autour de produits plus purs et donc mieux différenciés que par le passé, favorisera une gestion active des OPCVM, les clients relevant des conseils avisés de la part de leur conseiller. Pour cela, les préconisations de gestion-conseil, jusque là limitées pour l'essentiel aux titres vifs, s'enrichira de propositions d'arbitrages sur les OPCVM. □

Nouvelle gamme : ce qui change

* Lancement en janvier 1998

	Obligataires francs	Obligataires internationales	Actions internationales
Créations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio-Fonds Taux Variable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio Euro Obligations ✓ Inter Optimum Asia* ✓ Inter Optimum Emerging* 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio Euro Valeurs ✓ Natio Euro Opportunités ✓ Inter Stratégie Greater China* ✓ Inter Stratégie Suisse ✓ Natio-Fonds Multi Media ✓ Inter Thema*
Fusions		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio Inter (Natio-Fonds Obligations Paris-Milan et Natio Obil International) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio-Fonds Etats-Unis/Canada (Natio-Fonds USA Croissance) ✓ Natio Epargne Patrimoine (Natio Patrimoine et Natio Epargne Valeurs)
Changements de politique de gestion et/ou changements de nom	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio Obligations Moyen Terme (Natio Epargne Capital) ✓ Natio Obligations Long Terme (Natio Epargne Obligations) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Natio Euro Perspectives ✓ Inter Optimum Euro (Inter Optimum Ecu) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paris-Dresde ✓ Natio-Fonds Euro Convertibles (Natio-Fonds Convertibles) ✓ Inter Stratégie Royaume-Uni (Inter Stratégie Europe du Nord) ✓ Inter Stratégie Euro (Inter Stratégie Europe du Centre - libellé en DEM)

Octobre 1997

Produits et démarche commerciale

La BNP à la rencontre des agriculteurs

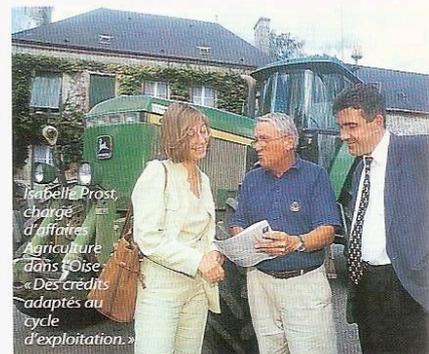
Clients traditionnels du Crédit agricole, les agriculteurs commencent à faire jouer la concurrence inter-bancaire. Une opportunité que la BNP a décidé de saisir sur une clientèle sélectionnée.

Des patrimoines professionnels et personnels souvent importants, une situation financière saine et des besoins de financement conséquents... Les agriculteurs sont des clients séduisants. Certes, ils ont, depuis longtemps, leur banquier : le Crédit agricole. « Mais cet organisme mutualiste, géré pour partie par des agriculteurs, a un inconvénient : son manque de confidentialité. Lorsqu'un agriculteur demande un crédit, certains de ses pairs sont aussitôt au courant. C'est l'une des raisons pour lesquelles, aujourd'hui, beaucoup sont à la recherche d'une ouverture concurrentielle », explique Véronique Pilet-Breton, de Produits et

Marchés. Reste à les conquérir. C'est la mission des chargés d'affaires Agriculture, véritables spécialistes du secteur.

Les rencontrer au bon moment...

Dans un milieu où le bouche-à-oreille est roi, mieux vaut savoir multiplier les contacts. « Les organismes professionnels et les concessionnaires de matériel agricole sont des intermédiaires précieux, explique Jean-François Fineuse, chargé d'affaires Agriculture à Reims. C'est pourquoi, nous devons être régulièrement présents et affirmer notre compétence, car ils



Isabelle Prost, chargée d'affaires Agriculture dans l'Oise : « Des crédits adaptés au cycle d'exploitation. »

peuvent nous informer, en priorité, des reprises d'exploitations, des installations et des acquisitions de matériel. Par ailleurs, puisque les agriculteurs se livrent peu, il faut aller les voir sur leur exploitation : parler de leur métier facilite le dialogue. » Il s'agit avant tout de bien connaître le cycle d'exploitation, pour proposer au bon moment une offre adaptée.

... et avec une offre adaptée

« Un producteur de betteraves, par exemple, sème en mars, récolte en octobre et doit attendre le mois de mars suivant pour toucher les fruits de sa production, précise Isabelle Prost, chargée d'affaires Agriculture à Creil. D'où la nécessité de proposer aux agriculteurs des crédits adaptés à leur cycle d'exploitation. Ainsi, nous proposons à nos clients des crédits de campagne pour financer leurs besoins à court terme. » Dans cette logique, les modalités de remboursement des crédits d'investissement doivent être compatibles avec les rentrées de trésorerie (moisson, versement des primes PAC...) liées à la nature et au rythme de l'activité. L'acquisition de nouvelles terres, l'achat de cheptel, le renouvellement du matériel, impliquent ainsi la mise en place de crédits remboursés le plus souvent annuellement. Mais surtout, la plupart des agriculteurs lient intimement patrimoine professionnel et patrimoine personnel. « Afin d'optimiser leur fiscalité, ajoute Isabelle Prost, nous avons tout intérêt à jouer la carte de la stratégie patrimoniale, en nous appuyant sur notre large gamme de produits d'épargne et d'assurance-vie. La synergie chargée d'affaires Agriculture-GCP ou CDP se révèle souvent payante. » □

La BNP sur le marché de l'agriculture

La BNP a distribué 2,5 % des 34 milliards de francs de crédits à moyen terme accordés en 1996 aux agriculteurs.

La cible ? Les agri-managers, à la tête des quelque 200 000 exploitations dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 million de francs. Des exploitants dont le profil rejoint en fait celui de chefs d'entreprise. Autre caractéristique : ils constituent une clientèle d'autant plus intéressante que l'ensemble des indicateurs les concernant sont à la hausse, qu'il s'agisse de la taille de leur exploitation, de leur revenu ou encore de leur niveau de formation. Les trois quarts de la production BNP de crédits étaient jusqu'alors assurés par une dizaine de groupes ayant des chargés d'affaires Agriculture. D'où la volonté d'étendre ce dispositif à la quarantaine de groupes d'exploitation implantés dans les grandes zones agricoles et viticoles. Avec un objectif : conquérir 10 % du marché et devenir le deuxième banquier de ces agri-managers.

Les principaux atouts de la BNP :

- posséder un savoir-faire reconnu en matière de gestion patrimoniale ;
- être la seule banque privée parmi les cinq établissements financiers (BNP, Crédit agricole, Crédit mutuel, Banques populaires et Crédit lyonnais) habilités depuis 1990 à distribuer les prêts réglementés, c'est-à-dire aidés pour tout ou partie par l'Etat français ou l'Union européenne. Or, ils constituent la moitié des crédits à moyen terme consentis aux agriculteurs.