

L'édito
d'OLIVIER SCHMITT

La rentrée



Si chaque rentrée des classes est une épreuve pour

les professeurs découvrant leurs nouveaux "clients", c'est bien le premier contact qui compte : jovialité et fermeté sont les garants d'une bonne année !

Pour le banquier, il en est de même. L'"entrée en relation" est un acte important : saisir le client, le comprendre, le séduire tout en gardant ses distances, telles sont les conditions d'une relation durable.

Les nouvelles contraintes réglementaires alourdissent l'entrée en relation commerciale qui est parfois perçue comme trop formaliste par le client et le conseiller.

Il faut néanmoins tirer profit de cette contrainte et capitaliser sur cette collecte d'information pour en faire un moment privilégié, un moment d'écoute et d'attention portées au client afin de lui proposer ce dont il a besoin réellement. C'est ainsi qu'une relation plus forte pourra être engagée !

L'ENTRÉE EN RELATION

Une clé pour des relations commerciales optimisées

Les Banques ont historiquement initié l'optimisation des processus métiers par les Back Offices. Cet effort d'amélioration des filières Crédits, Epargne, Moyens de Paiement et Assurance s'est poursuivi ces dix dernières années avec une revue des modes de fonctionnement du Réseau. L'objectif étant le plus souvent d'alléger la charge de travail des commerciaux et de les rendre plus performants dans l'acte de vente. A la source de toutes ces optimisations, une clé commune : l'entrée en relation. De ce moment unique découlera la performance de l'ensemble des processus métiers Réseau et Back Office.

L'entrée en relation, appréhendée sous un angle purement réglementaire, nécessite de respecter de nombreuses normes de conformité. Considérée d'un point de vue commercial, elle constitue le moment fort du premier contact entre le client et sa future Banque.

Si le pourcentage de clients changeant de banque est relativement faible (inférieur à 3 % en 2006), le nombre de clients multibancarisés a été en constante augmentation ces dix dernières années. Les raisons : une satisfaction globale des clients à l'égard de leur Banque moyenne (seulement 49 % de la clientèle des Banques satisfaite en 2006) et une concurrence accrue sur l'ensemble des produits, en particulier les crédits. Dans ce contexte de conquête de nouveaux clients, l'entrée en relation constitue un enjeu fort pour les Banques. Le périmètre du processus d'entrée en relation reste cependant difficile à définir. S'étend-il à la découverte du client ? A la récupération des premières pièces permettant de mieux connaître son identité ? Intègre-t-il les pièces liées au produit ? La découverte des besoins et des attentes du client fait-elle partie de l'entrée en relation ? Enfin, l'entrée en relation peut-elle s'appliquer aux prospects comme aux clients dans le cadre de nouveaux produits ?

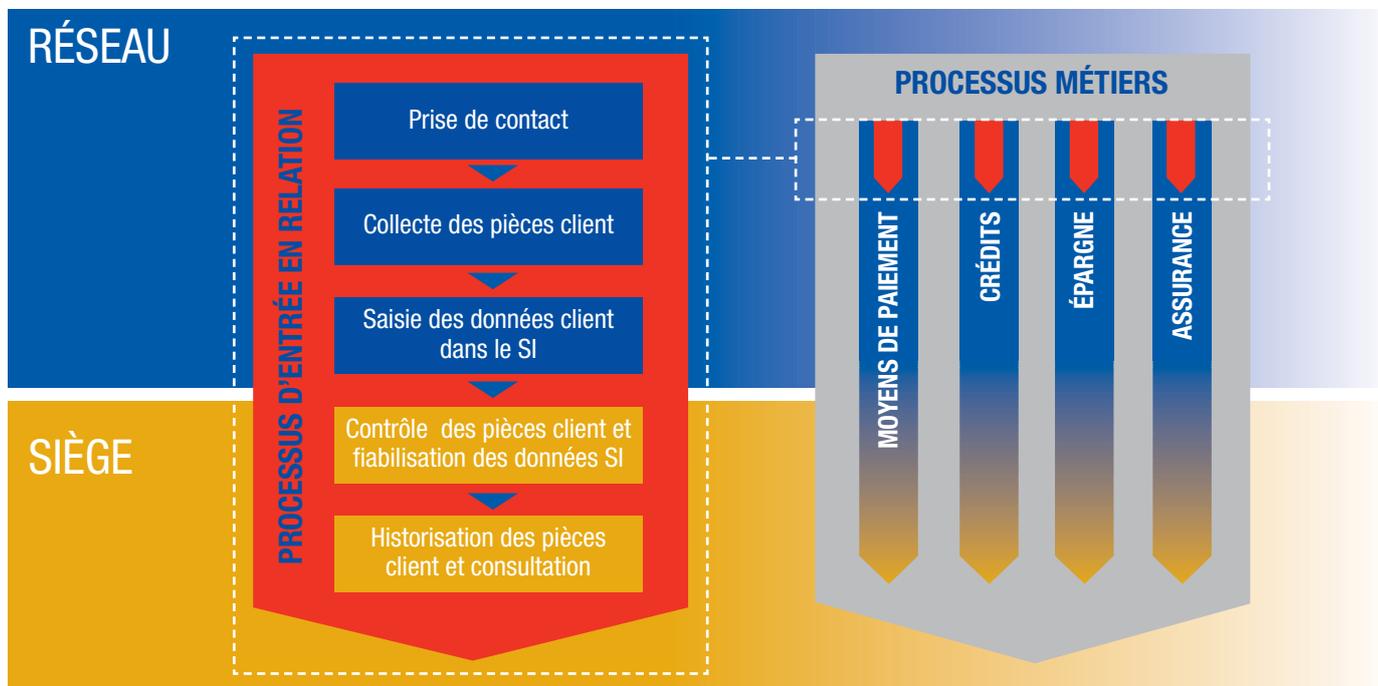
L'entrée en relation correspond a minima à la collecte des informations et à la récupération des pièces permettant l'identification du nouveau client. Pour les particuliers, il s'agit des éléments relatifs à son identité, à son domicile et à sa

capacité (ex : majeur sous tutelle). Ces informations représentent le socle de l'entrée en relation. L'entrée en relation peut permettre à la Banque de mieux connaître la situation personnelle, financière et patrimoniale du client.

L'entrée en relation s'arrête là où commence la découverte des besoins du client. Elle devient le préalable à l'ouverture de tout produit, qu'il s'agisse de l'ouverture d'un compte chèque, d'un crédit, d'un produit d'épargne ou d'assurance. Dans les faits, l'ouverture d'un compte chèque est souvent associée, à tort, à l'entrée en relation. Il ne faudrait pas oublier que l'entrée en relation peut s'appliquer à des prospects n'ouvrant aucun produit. Elle s'appliquera également à la vente de produits d'épargne ne nécessitant pas de compte support. Mettre en place un processus efficace d'entrée en relation nécessite de comprendre les véritables enjeux. Alors, les objectifs du processus pourront être fixés en conséquence : la Banque souhaite-t-elle se mettre en conformité avec les nouvelles dispositions réglementaires ? L'objectif est-il de réduire les risques opérationnels liés à des ouvertures produits (ex : blanchiment d'argent) ? Ce processus doit-il permettre d'améliorer l'efficacité commerciale du réseau ? La finalité est-elle l'amélioration de la satisfaction client ? Une fois les objectifs fixés, la Banque doit ouvrir des chantiers dédiés à une entrée en relation plus efficace et optimisée. Ces chantiers devront faciliter la transversalité et permettre d'aligner l'ensemble des structures Réseau et Siège vers des relations commerciales futures optimisées.



LES MOMENTS CLÉS DU PROCESSUS D'ENTRÉE EN RELATION



Prise de contact

Le nouveau client dispose de différents canaux pour entrer en relation avec sa future Banque. Qu'il s'agisse de l'Agence, de l'Internet, de la plate-forme téléphonique, d'un prescripteur ou d'une agence spécialisée (ex : agence professionnelle, agence pour expatriés), le processus d'entrée en relation à appliquer demeure le même.

L'uniformisation des pratiques est de rigueur. La clé de réussite du processus global réside entre autres dans la capacité de chaque acteur à appliquer les mêmes procédures (ex : le nouveau client doit se voir demander les mêmes pièces à apporter pour son premier rendez-vous, quel que soit le canal utilisé).

Collecte des pièces client

La première étape de l'entretien est bien souvent la découverte du client. La

découverte des besoins sera abordée dans un deuxième temps. Aussi, il est indispensable d'appliquer avec discipline les procédures, de constituer dès le départ le dossier d'entrée en relation et de collecter les différentes pièces réglementaires. La difficulté est souvent de collecter des pièces alors qu'aucun produit n'est encore vendu. Cette pratique qui peut être perçue comme lourde et très administrative doit être vendue par le conseiller. Le risque majeur à cette étape du processus est une trop forte empathie le conduisant à ne pas collecter ces pièces dès le premier rendez-vous. Il est alors difficile de récupérer ces justificatifs par la suite, surtout si dès la première rencontre, un produit a été ouvert.

Saisie des données client dans le SI

Le niveau de qualité des informations saisies est bien

souvent insatisfaisant. En effet, la date de naissance est souvent erronée et l'adresse incomplète. Le premier produit vendu, ces informations subsisteront dans le SI et pourront engendrer des problèmes marketing (retour NPAI), commerciaux (solicitation d'un retraité pour un livret jeune) ou réglementaire (non-conformité). Il est primordial pour le Réseau de saisir des informations fiables et vérifiées sur la base des justificatifs apportés et ce dès le premier rendez-vous.

Contrôle des pièces client et fiabilisation des données SI

L'entrée en relation nécessite un contrôle systématique de l'ensemble des pièces réglementaires dès lors qu'un produit est vendu. Les contrôles doivent porter autant sur la présence des pièces que sur leur qualité (absence de ratures, ... etc.)

et leur conformité (ex : pièce d'identité inférieure à 10 ans). Le contrôle de fiabilisation portera sur le rapprochement entre les informations saisies dans le SI et les justificatifs client attestant de ces données.

Historisation des pièces client et consultation

Cette dernière étape doit faciliter l'accès par le Réseau aux pièces clients collectées lors de l'entrée en relation. Ces pièces peuvent être scannées et disponibles en ligne via Intranet. Elle permettront aux commerciaux de préparer d'éventuels futurs rendez-vous (ex : consultation de la fiche d'imposition). Cette historisation devra répondre aussi aux exigences réglementaires imposant aux Banques de justifier de la connaissance de leur client lors de la vente de produits bancaires.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR UN PROCESSUS D'ENTRÉE EN RELATION PERFORMANT

Des leviers Organisationnels

L'une des premières conditions à la performance du processus est l'homogénéisation des pratiques. Elle porte principalement sur les pièces à collecter auprès du nouveau client. Les pratiques divergent souvent entre agences ou Directions de groupe. Par ailleurs, les exigences les plus variées existent entre les Banques régionales d'un même établissement bancaire. Par exemple, certaines demanderont uniquement la pièce nationale d'identité alors que d'autres se satisferont aussi du passeport. Dans le cadre des fusions bancaires, l'homogénéisation du processus d'entrée en relation n'est pas toujours sur la liste des processus prioritaires malgré son impact important sur les processus métiers. La mise en place d'une logistique alignée sur le processus d'entrée en relation est un impondérable. Collecter les pièces et les rendre accessibles par le Réseau peut nécessiter la mise en place d'un processus de scannerisation des documents. C'est la solution cible adoptée par la majorité des Banques françaises. Il s'agit alors de mettre en place

soit du matériel en agence soit des modes de fonctionnement avec un prestataire centralisant l'activité de mise à disposition en ligne des documents scannerisés. Comme pour tout autre processus, l'entrée en relation nécessite un pilotage global permettant d'assurer son efficacité et son efficacité. Il s'agira par exemple de suivre le taux d'anomalies sur la collecte des pièces ou sur la fiabilisation des données pour permettre des actions correctives vers le réseau (efficacité). Le pilotage devra aussi s'assurer que le processus permet bien le blocage des moyens de paiement (efficacité). L'entrée en relation étant accompagnée dans 80 % des cas par une ouverture de compte, il n'est pas rare de voir le Back Office se charger de contrôler ces ouvertures s'occuper du pilotage de l'entrée en relation. Nous pourrions tout de même lui préférer une direction voire un service plus transversal et plus orienté Réseau tels la Direction Commerciale, la Direction Bancaire ou le service Qualité.

Des facteurs humains

Mettre en place un processus d'entrée en relation optimisé demande une implication

forte des collaborateurs du réseau mais aussi du siège. Le processus peut être considéré comme contraignant et sans valeur ajoutée par le conseiller. Impliquer les managers et les conseillers dans la mise en place du processus, c'est en partie leur faire prendre conscience de tous les enjeux réglementaires mais aussi commerciaux d'une entrée en relation performante. Si elle n'aboutit pas directement à la vente d'un produit, elle conditionne bien souvent les ventes futures. Impliquer les services du siège, c'est également assurer une transversalité entre l'ensemble des Back Offices métiers. Certains justificatifs peuvent être demandés dans le cadre de l'entrée en relation mais aussi lors de la vente d'un produit. C'est le cas par exemple du justificatif d'identité qui constitue le socle des pièces réglementaires nécessaires à l'entrée en relation mais qui est indispensable lors de la vente d'un PEA et d'un compte chèque. A quel moment collecter ce justificatif ? lors de l'entrée en relation ? Lors de la vente du PEA ?

Assurer la transversalité, c'est donc permettre au processus d'entrée en relation de rester cohérent avec l'ensemble des

processus métiers de la banque. Pour assurer implication et transversalité, un accompagnement de l'ensemble des acteurs est indispensable. Il peut s'agir de revoir avec les conseillers les méthodes commerciales permettant de justifier auprès du client la collecte de certaines pièces et de lui "vendre" les avantages du processus d'entrée en relation (Cf "Enjeu Client"). L'accompagnement peut également porter sur le montage physique du dossier d'entrée en relation et sur les modalités de traitement des anomalies (ex : collecte des pièces manquantes auprès du client, fiabilisation des données dans la base client). L'accompagnement peut enfin porter sur les Back Offices traitant les dossiers d'entrée en relation. Les modalités de contrôle peuvent changer, le rôle des collaborateurs du siège peut évoluer vers plus de pédagogie pour traiter les anomalies du Réseau. Dans tous ces facteurs humains, l'implication globale du management Réseau et des services du siège est bien souvent la clé commune pour un processus d'entrée en relation performant et pour lever les éventuels freins techniques mais surtout psychologiques et comportementaux.



Les enjeux d'un processus d'entrée en relation

L'ENTRÉE EN RELATION VERS...

... un respect des normes réglementaires

... une meilleure maîtrise des risques financiers et opérationnels

... une amélioration de la performance commerciale

... une amélioration de la satisfaction client

... des actions marketing plus efficaces

... DES ENJEUX :

RÉGLEMENTAIRE

RISQUE

RÉSEAU

CLIENT

MARKETING

Un enjeu "réglementaire"

La réglementation évolue sans cesse et l'entrée en relation ne fait pas exception à la règle. Désormais, les normes réglementaires imposent aux Banques un certain nombre de contraintes permettant entre autres la lutte contre le blanchiment d'argent. La première exigence correspond, dès l'entrée en relation avec un prospect, à la collecte d'un certain nombre de justificatifs. S'agissant pour les particuliers de l'identité, du domicile et de la capacité, une vérification de l'authenticité des documents collectés est également demandée au banquier (ex : contrôle de l'absence de rature sur la pièce d'identité). La collecte de ces pièces n'est bien entendu pas obligatoire en cas de non ouverture d'un produit bancaire. Elle le devient, au moment de la qualification et de la découverte du client, dès la vente d'un compte courant, de moyens de paiement, d'un produit d'épargne, d'assurance ou d'un crédit. La deuxième contrainte à caractère réglementaire

concerne l'obligation pour la banque de conserver une trace des documents collectés. La finalité étant de prouver la connaissance, a minima par le banquier de l'identité, du domicile et de la capacité du client particulier lors de l'entrée en relation. Cette contrainte se transforme pour la banque en une nécessité d'historiser et de sécuriser ces documents. La troisième contrainte qui en découle réside dans la durée de validité et dans le délai de conservation des pièces collectées. Ce dernier point est particulièrement contraignant en termes de logistique. Il oblige la Banque à organiser ses processus et ses ressources pour conserver les documents sur plusieurs années et pour les rendre accessibles facilement. Le non respect de ces normes réglementaires peut aller, dans le cadre d'audits internes ou externes, du simple avertissement à des sanctions financières voire pénales (cas du blanchiment). L'enjeu réglementaire ne devrait par ailleurs pas faire oublier la nécessité de respecter le droit du client à accéder et à rectifier les

informations détenues par la Banque comme l'y oblige la loi informatique et libertés.

Un enjeu "Risque"

Au delà du "simple" respect des normes réglementaires, l'optimisation du processus d'entrée en relation peut contribuer à la diminution des risques de la Banque.

Le processus doit prévoir en effet, outre la collecte des pièces, le contrôle de fiabilisation des informations saisies dans la base client. La fiabilisation consiste en la comparaison des informations saisies avec les justificatifs collectés (ex : date de naissance du client). En fonction des informations encodées dans le système, la note Bâle 2 ainsi que toute autre cotation risque interne à la Banque s'en trouveront modifiées. Disposer d'un processus d'entrée en relation amélioré revient alors à s'assurer que les informations générant une partie de la cotation risque sont correctes et que les décisions ultérieures concernant l'ouverture d'un produit bancaire ne seront pas biaisées.

L'optimisation du processus d'entrée en relation doit également permettre, en cas d'anomalie, de limiter les risques liés à une utilisation frauduleuse ou abusive des moyens de paiement. L'enjeu réside non seulement dans la capacité du processus à bloquer la délivrance de cartes et de carnets de chèques mais aussi à mettre en attente le déblocage d'éventuels fonds.

Un enjeu "Réseau"

L'une des finalités du processus d'entrée en relation est la constitution et l'historisation d'un certain nombre de pièces client. Ces mêmes pièces consultables par les agences pourront faciliter la préparation des prochains entretiens de vente. Par exemple, la collecte dans le cadre de l'entrée en relation de la déclaration de la situation patrimoniale (demandée par certains établissements bancaires indépendamment de toute ouverture produit), facilitera la préparation d'un premier rendez-vous dédié à la vente de produits d'épargne et

n relation optimisé

l'évaluation de l'appétence du client. L'entrée en relation peut ainsi contribuer à améliorer l'efficacité commerciale du Réseau dans l'acte de vente. Autre enjeu pour le Réseau : la réduction des délais de montage des dossiers et l'allègement de la charge induite. Un conseiller disposant d'un ensemble de justificatifs clients déjà contrôlés, fiabilisés et historisés suite à une entrée en relation n'aura qu'à récupérer les pièces liées au produit pour instruire son dossier et ouvrir le produit. Le nombre de dossiers bloqués par les Back Offices métiers (ex : Back Office crédits) en raison d'une pièce d'identité ou d'un justificatif de domicile absents devient quasi-nul avec un processus d'entrée en relation performant. Moins d'anomalies sur les dossiers, cela signifie moins de délais pour le client et moins de charge

générée par des dossiers en instance pour le Réseau . Si le processus d'entrée en relation n'apportera jamais de réponse aux problématiques commerciales du Réseau (conquête de prospects, amélioration de la négociation, etc.), il peut contribuer fortement à la performance commerciale des conseillers.

Un enjeu "Client"

Quoi de plus insatisfaisant pour ne pas dire "exaspérant" pour un client que de se voir demander à chaque ouverture de produit les mêmes justificatifs, encore et encore ! Par exemple, la pièce d'identité lui sera demandée à l'ouverture de son compte chèque, puis quelques mois plus tard lors de l'octroi de son crédit. Une fois les premières

économies mises de côté, sa pièce d'identité lui sera redemandée pour l'ouverture d'un PEA ou d'un compte titres. Sans oublier le client de vingt ans qui, à chaque passage en agence entre juin et septembre, se voit redemander sa pièce d'identité par des stagiaires été pour tout retrait d'argent ou consultation de compte. La mise en place du processus d'entrée en relation avec a minima la collecte des pièces réglementaires et l'historisation de ces pièces permettra au réseau non seulement de les consulter mais aussi de joindre un duplicata à chaque montage de nouveau dossier.

Enjeux "Marketing"

Combien d'actions de marketing direct type

mailings échouent partiellement en raison d'un manque de fiabilité du système d'information ? Les données souvent incorrectement renseignées dans la base client et qui peuvent servir pour le marketing sont l'âge du client, son domicile et son profil risque donné par les cotations Bâle 2 ou internes à la banque. Sans une fiabilisation des données clients systématiques, le risque est grand de comptabiliser de nombreux NPAI (N'habite Pas à l'Adresse Indiquée) et autres clients se voyant proposer une offre pour les 18-25 ans alors qu'ils ont dépassé l'âge de la retraite. Une partie de la réussite des actions marketing dépend aussi de l'efficacité du processus d'entrée en relation.



MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS D'ENTRÉE EN RELATION PERFORMANT

CADRAGE DU PROJET

Définition du périmètre (processus métiers, structures)
Implication des acteurs des processus et des structures définis
Plan de communication

INTÉGRATION DES NORMES RÉGLEMENTAIRES

Identification des contraintes réglementaires
Analyse des écarts entre les pratiques existantes et le réglementaire
Validation des normes à intégrer
Définition des impacts sur les processus et sur les structures définis dans le périmètre

ÉLABORATION DES PROCESSUS

Description du processus d'entrée en relation actuel

Identification des impacts sur les processus métiers

Intégration des normes dans le processus cible d'entrée en relation

Intégration du processus d'entrée en relation dans les processus métiers

ANALYSE DE L'EXISTANT

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTRÉE EN RELATION ACTUELLE

DÉFINITION DE LA CIBLE

LOGISTIQUE Définition des modes d'historisation des pièces clients (Processus, Structure, Outil)

ÉLABORATION DES STRUCTURES

Analyse des modes de fonctionnement des Back Offices

Dimensionnement des Back Offices

Définition des rôles et fonctions des Back Offices dans l'entrée en relation

Qualification et quantification des impacts sur les processus métiers

COMMUNICATION RÉSEAU & SIÈGE

MISE EN ŒUVRE

- Validation du scénario de déploiement
- Élaboration des plans d'actions
- Tests de la cible sur des agences pilotes
- Réalisation d'un bilan du pilote
- Validation du pilote
- Déploiement généralisé

CONDUITE DU CHANGEMENT

Pour tout renseignement, contacter : Arnaud Ravel • Olivier Schmitt
Tél : 01 56 33 26 00 • E-mail : mail@trendconsultants.fr
www.trendconsultants.fr

Rédaction : Arnaud Ravel - Olivier Schmitt • Conception/Réalisation : LG CONSEIL • Illustrations : Chaunu