

Efma

N° 209
Septembre / Octobre 2007

magazine

FINANCE, MARKETING & DISTRIBUTION

DOSSIER

Cartes et paiements

L'innovation au cœur d'enjeux stratégiques

ASSURANCE

Genworth milite pour la transparence

BANQUES ALLEMANDES

Un secteur en pleine mutation

PORTRAIT DE ROBERT ZOELICK

Un diplomate à la tête de la Banque mondiale



La relation client

Loyauté et transparence avant tout

« Une entreprise doit tenir compte des intérêts de ses clients et faire preuve de loyauté à leur égard », tel est l'un des onze principes commerciaux de la Financial Services Authority (FSA), l'organisme britannique de contrôle de l'industrie des services financiers. Malgré le caractère évident de ce postulat, on rencontre encore dans l'Europe entière des produits et des services qui ne correspondent pas aux besoins des clients. À rebours de cette attitude, Genworth s'efforce de respecter ce principe de loyauté dont elle a fait son leitmotiv.

Par **Ian Baker** Directeur Europe centrale Genworth

Traiter ses clients équitablement « *Treating Customers Fairly* » (ou « TCF ») est l'une des initiatives clés de la Financial Services Authority. Les objectifs déclarés de « TCF » sont les suivants :



Ian Baker

- Les clients peuvent avoir la certitude qu'ils ont affaire à une entreprise pour laquelle le traitement équitable des clients est une des préoccupations essentielles. Les produits et services proposés et vendus aux clients répondent aux besoins du groupe de consommateurs déterminés dont ils font partie et ils ont été ciblés pour répondre à leurs besoins.
- Les clients reçoivent des informations claires sur les produits et ils sont correctement informés avant, pendant et après la vente.
- Lorsqu'un client reçoit des conseils, ceux-ci sont adéquats et tiennent compte de son contexte personnel.
- Les produits, qui sont vendus aux clients, évoluent bien de la manière espérée et le service qui les accompagne est de bon niveau.
- Les fournisseurs et les distributeurs n'imposent pas aux clients des obstacles insurmontables au niveau du service après-vente lorsque ces derniers souhaitent changer de produit, changer de fournisseur, soumettre une réclamation ou émettre une plainte.

Cette initiative remplit les exigences réglementaires, mais elle ne se limite pas à cela : elle met clairement le consommateur au centre des préoccupations commerciales, ce qui est crucial pour un secteur dans lequel des études nous démontrent constamment le scepticisme qui règne vis-à-vis des produits financiers proposés par les banques et les assurances. L'initiative

TCF élabore des principes plutôt que des règles strictes afin de « permettre aux entreprises de décider elles-mêmes de la meilleure façon de traiter équitablement leurs clients, afin d'éviter tout dommage au consommateur », précise Sam Tymms, chef du département *Retail Business Unit* (FSA ASIM Annual conference, 19 mai 2006). La FSA a imposé à toutes les sociétés la date butoir de mars 2007 pour mettre le TCF en œuvre dans la majeure partie de leur entreprise. Il est bien évident que nous allons tous dire que nous faisons de notre mieux pour traiter nos clients équitablement, mais il n'est pas aisé de définir avec précision ce que l'on entend par « équitablement » et il est difficile de mesurer cette « équité ». Pour y parvenir, il faut que l'entreprise s'y applique à tous les niveaux : ressources, horaires, efforts et cela nécessite souvent un changement des mentalités et de la culture de l'entreprise. « Lorsque qu'on laisse le choix entre changer de mentalité ou établir que ce changement est superflu, la plupart des gens vont consacrer toute leur énergie à en apporter la preuve », affirme le Professeur J.K. Galbraith. La FSA a adopté une position très claire par rapport aux sociétés qui n'ont pas respecté la date limite du mois de mars : « Nous pensons que ceci est révélateur d'un échec ou d'un manque d'implication de la direction de l'entreprise. Notre travail de suivi risque d'entraîner des surcoûts significatifs pour ces entreprises » (FSA TCF Progress report, mai 2007). Les violations du TCF représentent à l'heure actuelle 40 % de toutes les amendes imposées par la FSA, contre 11 % l'année précédente (source : Reynolds Porter Chamberlain LLP).

Les principes d'une approche de réglementation globale sont adaptés ; ajouter des règles supplémentaires pourrait parfois résoudre certains problèmes, mais en aggraverait d'autres. En France, par exemple, j'ai pris au hasard un contrat

d'assurance-vie ordinaire d'une société bien connue. Il compte 33 pages. Le calcul du remboursement est le suivant « enco + $\sum nbo * Vo n$ ce qui correspond à P ». L'explication se poursuit par une formule itérative et une explication écrite détaillée qui renvoie ensuite à une annexe ! Alors que ce type de produit est l'un des plus populaires en France, d'autres contrats contiennent des termes et conditions que seul un avocat spécialisé en la matière est à même de comprendre. Il est clair que ces sociétés ont respecté la réglementation en matière d'obligation d'information, mais peut-on dire qu'elles traitent leurs clients de façon équitable ? Même si ces sociétés ne sont pas régies par la FSA, nous estimons que ce serait une bonne chose pour elles et pour leurs clients si elles adoptaient notre type d'approche. Lors de discussions que nous avons régulièrement avec des organismes de contrôle et des clients en Europe, nous nous sommes rendu compte d'un intérêt grandissant pour les initiatives TCF. Donc, même si à l'heure actuelle elle est mise en œuvre seulement au Royaume-Uni, nous nous attendons à des changements dans un proche avenir. Bien que Genworth mette surtout l'accent sur le TCF au Royaume-Uni, nous le soutenons au maximum et nous nous employons activement à son intégration dans tous nos pays. En Allemagne, nous avons récemment réalisé une recherche de marché à Hambourg, Leipzig et Stuttgart afin de mieux comprendre le comportement des clients par rapport aux assurances et à nos produits. Les personnes interrogées ont toutes insisté sur la confiance à pouvoir accorder au fournisseur et la nécessité d'avoir des conditions et termes simples et clairs. Chez Genworth, nous ne considérons pas le TCF comme une exigence réglementaire, mais comme un avantage concurrentiel. En juin, nous avons organisé une semaine de sensibilisation de tous nos employés avec des jeux et des prix afin de les motiver à comprendre le TCF et à promouvoir les comportements adaptés dans toute l'Europe. Un site internet interne a été créé pour tous les employés qui peuvent le consulter pour toute information ou règle de conduite. Au Royaume-Uni, Genworth est membre à vie de la « *Plain English Campaign* » (mouvement contre la langue de bois dans les contrats) et a obtenu un « *Crystal* » pour une grande partie de ses polices d'assurance. En effet, nous avons revu les termes et conditions de nos polices afin de nous assurer qu'ils sont bien compréhensibles, clairs

et équitables pour nos clients tout en remplissant les objectifs d'assurance et de gestion des risques. Le Centre d'excellence de Genworth à Shannon est le centre d'appel pour nos preneurs d'assurance au Royaume-Uni et en Irlande et il reçoit quatre millions d'appels de clients par an. Les initiatives TCF comprennent une analyse en cours des plaintes reçues de clients ; bien que nous disposions d'un système très robuste de gestion de plaintes, le but de ce projet est de passer du simple traitement des plaintes à une analyse efficace de l'origine des plaintes afin de s'assurer qu'elles ne se reproduisent plus. Il s'agit d'un processus actuellement en cours, mais nous avons déjà réalisé des améliorations significatives quant à la manière dont les données des plaintes sont enregistrées et la façon d'y répondre. Nous avons ensuite utilisé ces importantes informations pour améliorer la conception du produit et le service à la clientèle, ce qui devrait aboutir à l'avenir à une réduction du nombre de plaintes reçues. Grâce à ce procédé, nous avons réduit de moitié les plaintes en France. En outre, nous pratiquons régulièrement l'exercice « voix du client » afin que nos clients puissent voir comment notre service plaintes fonctionne et quelles sont les plaintes auxquelles nous ne donnons pas suite.

TCF est un processus progressif dont l'objectif est d'intégrer l'approche de sorte qu'elle finisse par faire partie de la culture de l'entreprise et que cela devienne la façon d'agir habituelle. La FSA a fixé deux autres dates butoirs pour maintenir l'impulsion de cette initiative. Pour décembre 2008, toutes les sociétés devront pouvoir démontrer qu'elles traitent toujours leurs clients équitablement. À cette fin, la FSA attend des entreprises qu'elles aient mis sur pied une bonne gestion de l'information afin de pouvoir contrôler si elles traitent leurs clients équitablement. Ce dispositif doit être mis en place fin mars 2008. Chez Genworth, nous continuons à développer notre programme TCF en travaillant avec nos partenaires commerciaux. Nous pensons que « *Treating Customers Fairly* », traiter nos clients équitablement, est une bonne chose pour nos partenaires commerciaux, leurs clients et notre entreprise. ■