



HAL
open science

Les clients fragiles pour les banques : quand un risque en cache un autre !

Bérangère Brial, Evelyne Rousselet

► To cite this version:

Bérangère Brial, Evelyne Rousselet. Les clients fragiles pour les banques : quand un risque en cache un autre!. 2016. hal-01264077

HAL Id: hal-01264077

<https://hal.science/hal-01264077>

Submitted on 28 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bérangère Brial, Maître de conférences, Membre de l'Institut de recherche en gestion I.R.G. Université Paris-Est
Evelyne Rousselet, Maître de conférences, Membre de l'Institut de recherche en gestion I.R.G. Université Paris-Est

(surtitre) Banque de réseau

(titre) Les clients fragiles pour les banques : quand un risque en cache un autre !

(chapô) La plupart des établissements bancaires ont choisi de gérer leurs clients fragiles en dehors de leur réseau de distribution traditionnel en finançant des associations pour le microcrédit ou en créant des structures d'éducation financière. Mais leurs conseillers clientèle, souvent peu informés de cette stratégie, et confrontés à des situations de détresse, ont tendance à consacrer un temps commercialement peu optimisé à ces clients, contrevenant même aux instructions qui leur sont données.

Les banques de détail sont confrontées à un environnement économique marqué par le développement des inégalités et des situations de précarité. En 2015, 33% des Français déclarent avoir des difficultés financières pour payer leur loyer, rembourser leur emprunt immobilier ou les charges de leur logement, 29% pour payer leurs frais de transport¹. Comme toutes les entreprises commerciales, les banques de détail doivent revoir leur stratégie de développement puisqu'une part croissante de leurs fonds de commerce leur offre un revenu ou une valeur de faible niveau. Le terme valeur employé ici n'a pas de connotation morale : il se réfère à la valeur actualisée du client, terme couramment employé par les entreprises de services pour qualifier le potentiel de développement de la clientèle.

(inter) Des attentes paradoxales

Mais les banques font face à une difficulté ou plutôt à un défi supplémentaire. Les clients dits fragiles, c'est-à-dire connaissant de nombreux incidents de paiement et d'irrégularités de fonctionnement sur leur compte et ayant des revenus faibles², représentent pour elles des risques de contrepartie et donc potentiellement des pertes : difficulté des clients à recouvrer un découvert, non remboursement d'échéances de prêts, puis situation de surendettement venant geler au moins ponctuellement le prélèvement par la banque d'intérêts et de pénalités sur les sommes que les clients leur doivent. Or les banques françaises sont contraintes d'accueillir ces clients depuis l'instauration du droit au compte dans le code monétaire et financier il y a plus de 30 ans, et plus récemment dans la loi du 26 juillet 2013 et le décret du 17 octobre 2013 ou la loi Consommation dite « Hamon » en 2014. Elles sont donc particulièrement confrontées aux attentes contradictoires des parties prenantes : des actionnaires en quête de résultats financiers les incitant à se concentrer sur les clients à plus forte valeur, un Etat soucieux de favoriser l'inclusion bancaire mais exigeant quant à la maîtrise qu'elles ont de leurs risques, une société civile légitimement attentive aux plus démunis et vis-à-vis de laquelle elles souffrent d'un déficit de réputation. Pour tenter de satisfaire à ces attentes paradoxales, les établissements bancaires ont opté pour des stratégies assez similaires. Ils ont choisi de préserver leur réseau d'agences des clients fragiles. Dans le même temps, ils financent des associations qui distribuent du microcrédit et/ou créent des structures d'éducation financière ou de conseil budgétaire situés en dehors de leur périmètre distributif mais également à la frontière des métiers du social. Ce choix peut sembler gagnant du point de la recherche de rentabilité voire de la maîtrise du risque. Pourtant, il demeure porteur de risques. Il n'est pas question ici d'évaluer la pertinence stratégique de ce choix quand bien même le développement de la fragilité économique en France, notamment de la fragilité passagère, questionne comme le souligne Jocelyne Ozdoba du cabinet Ailancy³ l'approche que les banques doivent adopter tant dans une perspective commerciale que de responsabilité sociale. Il s'agit d'observer la réalité telle qu'elle émerge à travers une étude exploratoire réalisée auprès de vingt-et-un chargés de clientèle particuliers et directeurs d'agence, représentant la plupart des réseaux bancaires en Ile-de-France et en province.

Les banques et les clients fragiles : aider mais préserver son réseau d'agences

(relance) « La multiplication des canaux a constitué une opportunité pour orienter les clients qui dégagent une valeur ou un PNB faible vers des canaux à distance peu consommateurs de forces vives commerciales et moins coûteux. »

A l'instar des entreprises de services, les banques ont mis en œuvre des stratégies de gestion de la relation client visant à accroître la rentabilité de leur clientèle. La multiplication des canaux a constitué une opportunité pour orienter les clients qui dégagent une valeur ou un PNB faible vers des canaux à distance peu consommateurs de forces vives commerciales et moins coûteux. C'est le cas pour les clients fragiles. Ainsi, certains d'entre eux qui viennent au guichet

¹Source : baromètre Ipsos-SPF 2015

²La définition de la clientèle fragile a été éclaircie et élargie dans le décret n° 2014-738 du 30 juin 2014.

³Source : Revue Banque, Mars 2014

en agence ne peuvent plus obtenir le solde de leurs comptes alors que c'est une de leurs premières préoccupations. Les consignes données dans la plupart des banques sont claires : les salariés à l'accueil doivent expliquer que le solde de compte est disponible sur internet ou en appelant la plateforme téléphonique, un moyen de diminuer la présence des clients fragiles en agence ; des clients que certains salariés de front office appréhendent essentiellement à travers leur profil de risque – *des clients qui « plombent le risque de l'agence »* - et qu'ils vont jusqu'à qualifier de « *pollueurs* » parce qu'ils viennent trop souvent au guichet. De plus, dans les agences bancaires dans lesquels les portefeuilles clients sont segmentés, la taille des portefeuilles des conseillers clientèle dédiés à la clientèle ayant la valeur la plus faible est très élevée : cela les contraint à plafonner le nombre de rendez-vous des clients grand public ou fragiles. Ces deux choix en matière de distribution servent bien sûr l'objectif de rentabilité. Les ressources commerciales sont allouées en priorité à des segments de clientèle dont le potentiel de PNB est plus élevé que celui des clients fragiles. Le temps commercial est ainsi optimisé du point de vue de l'accroissement du résultat. Mais ces choix peuvent également servir la politique de gestion des risques. En effet, les clients fragiles viennent fréquemment en agence pour demander une avance, un dépassement de découvert voire un crédit supplémentaire. Les conseillers de clientèle disposent d'outils de *scoring* leur permettant d'apprécier la possibilité de satisfaire ces attentes sous contrainte de la maîtrise du risque de contrepartie pour leur banque. Or, des directeurs d'agence soulignent que lorsque les clients fragiles viennent en agence, ils sont susceptibles d'« *alourdir la charge émotionnelle* » des conseillers commerciaux pour obtenir ce qu'ils demandent. Certains conseillers sont alors tentés d'aller au-delà des recommandations de la banque en matière de gestion du risque. En tenant ainsi les clients fragiles à distance de l'agence physique, en bridant leur accès aux conseillers, les banques peuvent ainsi espérer mieux maîtriser les risques de contrepartie portés par la clientèle fragile. Elles ne se désintéressent pour autant pas de ces clients.

(inter) S'engager au bénéfice des clients fragiles à la frontière des métiers du social

(relance) « Les solutions proposées intègrent le microcrédit mais dépassent largement le cadre bancaire pour aller sur le terrain du social : conseil budgétaire, éducation financière, mise en relation avec des structures sociales. »

Bien avant qu'elles ne soient contraintes à communiquer sur leur responsabilité sociale d'entreprise, les banques françaises ont créé ou soutenu financièrement des initiatives visant à accompagner les clients en situation de fragilité économique. Les Caisses d'Épargne ont par exemple créé Finance et Pédagogie à la fin des années 1950 pour accroître l'éducation budgétaire des ménages en situation de fragilité ; BNPP dès 1993, les Banques Populaires, puis la plupart des établissements bancaires soutiennent financièrement l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (A.D.I.E), une association qui aide les personnes sans emploi et souvent exclues de l'accès au crédit dans les banques, à créer leur propre emploi. Parallèlement, plusieurs banques ont mis en place leurs propres dispositifs d'aide des clients fragiles. Il s'agit par exemple des Points Passerelle, un réseau réunissant des conseillers dédiés et des bénévoles créé par les Caisses régionales du Crédit Agricole ou de Parcours Confiance, un réseau d'associations fondées par les Caisses d'Épargne. Les dispositifs fonctionnent différemment mais partagent un même objectif, celui d'aider les clients fragiles à sortir des difficultés et à retrouver une situation financière plus équilibrée et plus stable. Par ailleurs, dans les deux cas, les solutions proposées intègrent le microcrédit mais dépassent largement le cadre bancaire pour aller sur le terrain du social : conseil budgétaire, éducation financière, mise en relation avec des structures sociales. Autre exemple, celui de la plateforme de l'Appui créée par la Banque Postale en 2014, dont les salariés dispensent au téléphone des conseils budgétaires dans l'objectif d'aider les clients en difficulté financière et de prévenir le surendettement. Autant d'initiatives qui prennent de l'essor mais dont on peut noter qu'elles sont systématiquement mises en œuvre en dehors du réseau d'agences bancaires et qu'elles ne sont par ailleurs pas nécessairement connues par les salariés des banques qui en ont l'initiative.

(inter) Les pratiques des salariés bancaires avec leurs clients fragiles : du risque malgré tout !

Les salariés en agence gèrent la clientèle fragile de façon variée. Leur pratique dépend d'abord du type de relation clientèle dans laquelle ils se projettent : une relation avant tout commerciale pour certains, à l'instar de toute relation clientèle dans une entreprise cherchant à développer son chiffre d'affaires et sa rentabilité ; une relation d'ordre social pour d'autres les amenant à être selon leurs propres mots : « *gestionnaire, comptable, conseiller, assistante sociale, maman aussi des fois*. ». On retrouve ici la double dimension de la représentation des banques soulignée par Jeanne Lazarus (2012)⁴ : « *un espace marchand poursuivant des buts uniquement monétaires* » et une « *institution sociale assurant un service public* ».

Ceux qui donnent à leur métier une dimension sociale plutôt que commerciale n'adoptent néanmoins pas tous les mêmes pratiques bancaires. Satisfaisant leur désir d'accompagner leurs clients quoi qu'il arrive, certains d'entre eux font fi des consignes de leur employeur en termes de priorité commerciale. Ils se rendent pleinement disponibles pour leurs clients, consacrent du temps à faire de l'éducation budgétaire voire se substituent aux clients pour la maîtrise de leur budget, l'appel téléphonique à certains fournisseurs comme EDF ou les opérateurs de téléphonie mobile, et contournent les règles pour éviter la facturation de certains incidents de paiement. Du temps commercial peu optimisé

⁴Lazarus J., *L'Épreuve de l'argent*, Paris, Calmann Levy, 2012.

pour les banques, un manque à gagner en termes de PNB mais surtout du risque. Certains conseillers avouent en effet être souples sur les découverts, donner des avances à des clients alors même que ces derniers ont un profil de risque dégradé parce que « *même si on est banquiers et si on a des...des règles strictes de risques qu'on ne dépassera pas, vous ne pouvez pas laisser des gens comme cela* ». Certains vont jusqu'à confisquer ponctuellement des cartes bancaires pour contraindre les clients dans leur budget sans pour autant les annuler. Ces comportements sont tous portés par une même envie de bien faire son métier, c'est-à-dire d'accompagner du mieux possible des clients vus essentiellement à travers leurs situations souvent très difficiles à vivre mais également à écouter : des problèmes d'emploi, de santé, des ruptures familiales qui hantent certains salariés.

D'autres conseillers qui se projettent également dans une relation bancaire à dominante sociale ne dérogent néanmoins que rarement des orientations données par leur banque. Certes, ils consacrent du temps aux clients fragiles dans la gestion de leur compte même si « *ce n'est pas ce qu'on [leur] demande forcément de faire* ». Mais ils ne remboursent pas les frais même s'ils les jugent excessifs, accordent peu d'avances parce qu'ils n'en ont pas le droit, et n'acceptent des dépassements de découverts qu'exceptionnellement. Ces conseillers maîtrisent le risque de contrepartie mais ils sont eux-mêmes porteurs de risques dans la mesure où ils vivent au quotidien une forte dissonance entre la vision sociale qu'ils ont de leur métier et l'absence de moyens dont ils disposent pour l'exercer auprès de la clientèle fragile. Les banques font face ici à des risques psychosociaux qui, à conditions organisationnelles inchangées, ne peuvent que croître lorsque l'on observe le développement des situations de précarité en France. Si le décalage entre les choix stratégiques opérés par les banques face à la question des clients fragiles et le vécu et les pratiques de leurs salariés peut surprendre, il offre aussi des perspectives aux banques pour accroître la maîtrise de leurs risques.

(relance) « Certains conseillers avouent être souples sur les découverts, donner des avances à des clients alors même que ces derniers ont un profil de risque dégradé »

(inter) Accompagner les salariés pour une meilleure maîtrise du risque

Le choix des banques de tenir les clients fragiles à distance de leur réseau d'agences s'avère difficile à mettre en œuvre. La réalité est là : les clients fragiles fréquentent plus les agences que les autres segments de clientèle ; en 2010, 25% des personnes en situation de pauvreté allaient en agence plusieurs fois par mois, à comparer à 19% pour la population générale⁵. Le phénomène perdure ; les conseillers clientèle le confirment. Et certains d'entre eux sont très enclins à les soutenir. Quelles que soient les orientations à venir des banques face aux clients en situation de fragilité économique, elles ne peuvent pas se dispenser de prendre en compte le vécu qu'ont leurs salariés dans la gestion de leurs clients fragiles.

En 2015, 31%⁶ des Français déclarent avoir un membre de leur famille touché par la pauvreté, 55 %⁷ pensent que le risque que leur(s) enfant(s) connaissent la pauvreté est beaucoup plus important que pour leur génération. Recevoir des clients en situations de fragilité peut s'avérer difficile pour certains salariés en agence parce que cela renvoie à la situation de leurs proches ou parce qu'ils ont peur pour eux ou pour leurs enfants. L'émotion qui naît de ces rencontres conduit certains d'entre eux à des comportements déviants par rapport à la politique de risque, d'autres à une grande frustration voire à une souffrance. Les banques devraient prendre en compte ces vécus dans leur politique de ressources humaines. Les domaines d'action possibles sont nombreux : affectation des conseillers à leurs postes, choix des durées de poste, formations permettant aux salariés de front office d'accueillir les situations difficiles de leurs clients sans se les approprier, groupe de paroles autorisant la libération des émotions fortes et négatives. Enfin, les banques ont pour la plupart investi dans des activités à la frontière du social pour accompagner les clients fragiles. Promouvoir ces activités auprès des salariés de front-office leur permettrait de fournir à ceux qui redoutent de devoir dire non à leurs clients une proposition d'accompagnement, de quoi les satisfaire, d'accompagner la fragilité économique en France et diminuer les risques de contrepartie ou économique qui lui sont associés.

⁵Source : - CREDOC Février 2010

⁶Source : baromètre Ipsos-SPF 2015

⁷Source : baromètre Ipsos-SPF 2015