

La relation client redevient une priorité

Reconnue comme une préoccupation majeure des banques, il reste toutefois beaucoup à faire pour accorder le discours et la réalité.

PAR ALEXANDRA OUBRIER

Dans la publicité, ce sont souvent les clients qui parlent de leur banque. Société Générale avait lancé le mouvement il y a trois ans avec des témoignages authentiques. Depuis, de nombreux discours publicitaires se sont articulés autour de la parole des clients vantant leur conseiller non commissionné du Crédit Mutuel ou la conseillère BNP Paribas qui les a aidés à monter leur entreprise. Les banques françaises, ébranlées par une profonde remise en cause, entendent montrer qu'elles prennent soin de leurs clients. « *Toutes ont la volonté d'avoir une stratégie orientée clients*, résume Philippe Vidal, directeur de l'activité banque et marchés de capitaux d'Accenture. *Cela implique de passer d'une démarche de placement de produits à une approche relationnelle prenant en compte l'univers des besoins des clients tout au long du cycle de vie ; cela impose aussi certainement de quitter le paradigme de l'hyperconsommation pour instaurer une relation responsable et ainsi regagner un capital confiance largement entamé au cours des dernières années. Les chantiers pour y parvenir sont importants : revisiter le modèle relationnel avec par exemple le système de gestion de la performance individuelle, augmenter la connaissance client et améliorer l'usage qui en est fait, déployer un dispositif résolument multicanal avec les innovations possibles à travers le 'm-banking', faire évoluer les offres vers plus de transparence, de simplicité et de cohérence.* »

Une philosophie à revoir

Pour ce faire, les banques ont besoin de transformer leurs habitudes en profondeur. La plupart d'entre elles sont engagées dans des programmes importants d'évolution. Le Crédit Agricole a inscrit dans son projet de groupe la priorité donnée à la relation client et une douzaine d'engagements qui devraient permettre d'améliorer la satisfaction des clients. Dans le même but, LCL veut créer plus de 500 emplois et ouvrir de nouvelles agences afin de renforcer la proximité avec la clientèle et la capacité à répondre à sa demande. La question de l'accès aux services bancaires, au cœur des projets informatiques depuis une dizaine d'années, montre que les canaux à distance ne sont pas la panacée ; les clients restent attachés à la relation avec leur conseiller. C'est aussi pour cette raison que Société Générale et BNP Paribas, revenant sur leur modèle relationnel, donnent désormais la priorité au contact direct avec un conseiller en

agence ou à distance, au lieu de basculer des appels vers des centres de relation à distance qui ne répondent pas aux attentes des clients. De leur côté, les Caisses d'Épargne misent sur la relation humaine dans un cadre multicanal, avec un conseiller en agence accessible par tous les moyens technologiques.

Si la mutation est en cours, elle n'a pas encore complètement abouti. « *L'intention précède les actes*, constate Olivier Arroua, fondateur de Selenis. *Pour répondre aux attentes des clients sur la réactivité, l'écoute, l'accompagnement et le conseil, il faut allouer des ressources, des moyens humains, revoir les*

Pourquoi les Français changent-ils de banque ?*



*Plusieurs réponses possibles Source : Accenture 2010 Global Customer Behavior Research



La Caisse d'Épargne a présenté sa nouvelle campagne de pub axée sur le client le 13 février.

processus et changer fondamentalement de philosophie sur la gestion de la relation client. Créer une relation durable et responsable implique de ne plus considérer le client comme une vache à lait. »

A cet égard, la question tarifaire est cruciale, au même titre que la qualité de service : ces deux sujets sont les premières raisons de changer de banque pour 45 % des consommateurs français, selon le volet banques de l'étude Accenture Global Consumer Survey 2010. Cette enquête montre une augmentation spectaculaire du nombre de clients qui ont changé totalement ou partiellement de banque : le chiffre atteint 20 % en 2010 contre 12 % l'année précédente. L'urgence commence à se faire sentir...

« *Un des véritables enjeux pour les banques est de mettre en œuvre des dispositifs pour fidéliser leurs clients*, explique Philippe Gardes, directeur chez Exton Consulting. *Les banques pourraient développer de réels programmes de fidélisation dans leur stratégie de relation client, à l'instar de ce qui est fait dans d'autres secteurs. La difficulté réside dans la capacité à savoir traiter de façon personnalisée non seulement des groupes de clientèles identifiés (jeunes, patrimoniaux...), mais surtout désormais chaque client individuellement.* » Cela n'empêche pas les établissements de se prêter à diverses expérimentations parfois très intéressantes. Mais pour l'instant, « *l'Apple de la banque n'existe pas* », conclut Philippe Vidal. Pas encore... ■