

## BANQUE & RELATION CLIENT

### » Reconquérir la confiance client, un incontournable

Dans un contexte de perte de confiance généralisée issue d'une crise économique sans précédent, capter l'attention des clients et consolider leur confiance n'a jamais semblé aussi complexe. La relation client est devenue une équation à plusieurs variables, et à presque autant d'inconnues. Cependant, il existe des leviers que vous êtes en mesure d'activer : optimiser la connaissance client pour mieux l'exploiter, recentrer le client au cœur de vos plans d'actions commerciales, positionner l'agence comme un véritable vecteur de développement et de maintien de la relation, réorienter les postes de travail vers plus de pragmatisme client... autant de forces sur lesquelles il convient de s'appuyer pour répondre aux évolutions de la demande.

### » De la connaissance intime à la connaissance industrielle

Difficile de « penser » client sans le connaître. Ce qui apparaît une évidence pour tout un chacun reste cependant encore un enjeu pour tous les banquiers.

Pourtant, les autres acteurs économiques, dont le domaine des services, envient l'intimité qu'entretiennent les banques avec leurs clients et fantasment sur les extraordinaires gisements de données qu'ils imaginent à portée de mains des établissements financiers.

En théorie, cela est absolument vrai. Mais tous les spécialistes du secteur bancaire savent combien la capitalisation et l'exploitation industrielle de la connaissance client est encore loin d'être achevée.

Dans l'absolu, la banque sait bon nombre de choses :

1. La tenue des comptes la renseigne sur l'équipement, le niveau de vie, la valeur, le potentiel, etc. de ses clients ;
2. Les outils marketing et CRM permettent des études clients sur la satisfaction, les comportements, les besoins, mais aussi l'enrichissement de datamining avec les retours de marketing direct, du parcours client dans les dispositifs de promotion, de nouveaux scores d'appétences, etc. ;
3. Enfin, au plus près des clients, les conseillers constituent une véritable mine d'informations. Qu'il s'agisse du contexte de vie du client, de ses attentes et comportements relationnels, ces renseignements favorisent aussi bien la vente que la fidélisation.

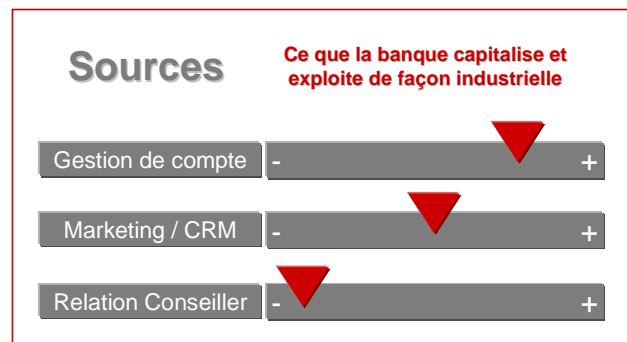
Toutes les banques ont compris l'avantage stratégique à maîtriser et exploiter ces données.

Si capitaliser sur la connaissance issue de la gestion des comptes a été le premier chantier, il est encore loin d'être abouti : au-delà d'une vision unifiée par compte bancaire, il reste encore à renforcer d'autres niveaux d'agrégats comme la famille, le foyer et les sphères d'influence, ainsi que les données qui alimentent certains montages complexes. A titre d'exemple, on s'étonne encore que les précieuses informations issues des montages de prêt immobilier ne soient pas davantage exploitées...

Du côté du marketing / CRM, la plupart des banques peinent encore aujourd'hui à consolider les informations disponibles à partir des différents canaux (contacts en agence, web tracking, centre de relation client, etc.).

Ceci tend à limiter l'efficacité d'une approche multicanal cohérente du client.

**Mais le plus grand étonnement vient certainement de la difficulté à tirer partie de la connaissance de proximité, détenue par le conseiller, pour optimiser et industrialiser ce qui reste encore aujourd'hui un enjeu majeur pour tout banquier : la relation.**



Les tentatives de qualification client par un réseau plus ou moins stimulé, n'ont jamais pleinement abouti.

Les démarches de scoring relationnel (canal préféré, fréquence idéale, etc...) ne parviennent pas à signaler les associations gagnantes et subtiles du mix relationnel (ex : ce n'est pas parce qu'un client dispose d'un bon score « web » qu'il n'a pas besoin de rencontrer son conseiller pour traiter un point précis à un moment clé).

De fait, les clés d'une relation efficace restent encore aujourd'hui entre les seules mains du conseiller.

Il existe pourtant d'autres méthodes pour qualifier cette connaissance relationnelle essentielle à la banque.

Ce chantier est sans doute le plus important à conduire par l'ensemble de la place, d'autant que l'exigence croissante des clients, couplée à une certaine forme de défiance grandissante, va imposer au secteur d'adopter des logiques relationnelles plus ajustées aux attentes réelles des clients, tout en les menant à grande échelle.

## » Penser client jusqu'au bout des réseaux

Toute démarche de création de produit passe bien par une compréhension intime des besoins clients.

Pourtant, on est souvent surpris par ce qui se passe du point de vue client : les communications opérationnelles ne parlent plus que de produit, de ses caractéristiques et avantages ; les Plan d'Actions Commerciaux (PAC) empilent les produits en millefeuilles plus ou moins digestes au grés des mois et des temps forts ; de fait, il n'est guère étonnant que le conseiller ne parle pas autrement en bout de chaîne.

C'est à croire que le lien entre le besoin client et le produit est une telle évidence qu'il n'échappera à personne.

La réalité est tout autre, et les clients ne s'y trompent pas. En effet, ils critiquent de plus en plus la pression subie des campagnes qui parlent rarement de leurs préoccupations quotidiennes et de leurs moments de vie. Un FCP à 4% garanti - au nom plus ou moins évocateur - ou une carte bancaire - toute rutilante soit-elle - ne répondent pas spontanément à leurs premières préoccupations.

Si ce n'est pas à la banque de faire l'effort de construire des ponts solides et immédiats entre besoin non bancaire et solutions bancaires, à qui cela revient-il ?

Bien souvent, c'est au conseiller que va échoir cette nécessaire mise en perspective dans le contexte de vie client : charge à lui d'élaborer le discours qui va bien...si toutefois le client n'a pas été rebuté en amont par un dispositif de promotion pas toujours compris.

### Pourquoi se priver en aval de toute la richesse pensée et structurée en amont ?

Force est de constater que les fameux PAC sont en fait des PAP (cf. schéma ci-contre) qui n'assurent jamais que la publicité de produits. De façon très caricaturale, cela revient à dire : « regardez donc ce que je vous propose ».

Alors que l'enjeu serait bien de chercher à avoir une démarche commerciale, autrement dit à convaincre de l'intérêt d'une solution en regard de bénéfices pour le client....et non de bénéfices produit ! Cette subtilité fait souvent défaut, tout comme la différence entre un PAP et un PACC (cf. schéma ci-contre).

Ceci tient en deux principes simples mais incontournables :

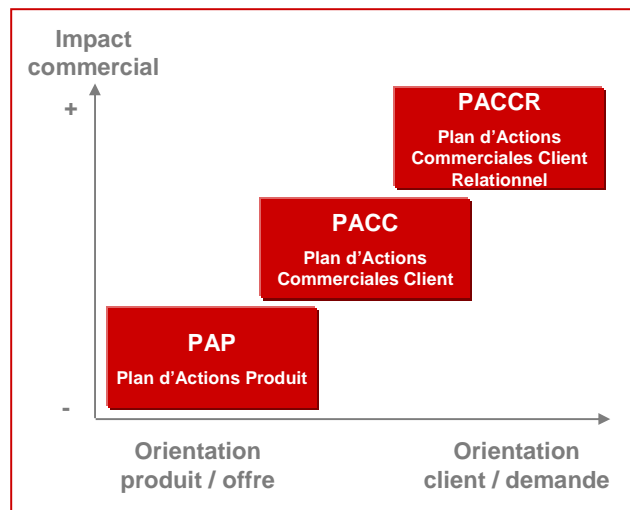
- » Parler d'un problème que se pose le client dans sa vie de tous les jours (ex : comment réussir ma première installation quand je suis jeune ? Comment garder l'esprit tranquille pour élever mes enfants lorsque j'ai une famille à charge ? etc.) ;
- » A partir de cette situation dans laquelle le client se reconnaît, définir en quoi la banque peut l'aider sur ce thème... et qui sera le chaînon manquant pour introduire la solution produit.

Dès lors, on comprend que les campagnes porteront moins le nom de produits phares que de problématiques client (première installation ; esprit libre ; etc.).

Cette approche suppose de revoir en profondeur la façon de concevoir l'articulation des plans annuels, autant que des offres. Pour autant, les méthodes à appliquer ne sont pas complexes à mettre en œuvre, même si elles induisent un certain nombre de changements et d'appropriations de nouveaux réflexes au sein des équipes marketing.

Elles ont l'avantage en tous cas de :

- » Parler un langage facilement compréhensible par le client. Celui-ci pourra donc aisément raccorder la démarche de la banque à un élément de son contexte personnel ;
- » Fournir un cadre d'accroche plus précis pour le conseiller, ce qui facilite sa vente.



Au registre de l'impact commercial, il serait encore plus efficace de pouvoir s'adresser au client avec les mots et les arguments qui conviennent à son tempérament relationnel vis-à-vis de la banque.

Par exemple, parler de façon rassurante et pédagogique à ceux que la banque n'intéresse pas vraiment, voire impressionne ; être plus technique et professionnel avec ceux qui s'impliquent davantage.

Pour construire un tel PACCR (cf. schéma ci-dessus), plus affiné encore dans sa capacité à penser client, il convient bien entendu de détenir les clés de lecture des attentes relationnelles client évoquées en première page.

Atos Consulting dispose pour cela de modèles et de méthodes éprouvées.

## » Quelle place pour l'agence bancaire ?

Voici une question que beaucoup de banques se posent...

Et pour cause : la relation client est devenue une équation à plusieurs variables, et presque autant d'inconnues.

Une seule certitude émerge en forme de consensus : l'agence bancaire a un rôle décisif à jouer dans la relation, au moins parce que la France est un de ces pays latins qui résistent encore mal à l'absence de contact physique ; au mieux parce que les clients ont majoritairement une consommation multicanal de leur banque dans laquelle l'agence, qu'elle soit jointe par téléphone, à travers ses GAB ou en face à face, reste un pivot clé.

Pourtant, depuis la mise en place des approches CRM, la relation client est de plus en plus pilotée et animée de façon centralisée. Bien sûr cela a des vertus : plus d'efficacité au plan global, de meilleures synergies et des moyens optimisés.

**Mais la conséquence directe est la réduction croissante du champ d'initiatives au niveau de l'agence.** Ainsi, l'agence bancaire est passée d'un stade où elle représentait le point de contact privilégié et quasi exclusif de la banque, à une position qui la place comme un élément parmi d'autres dans le dispositif relationnel client, même si cet élément reste un pivot pour la plupart des clients.

Aujourd'hui, l'agence bancaire n'a plus en main tous les leviers qui lui permettent de maîtriser la relation client : les centres d'appels optimisent les contacts téléphoniques ; le web soulage des tâches de gestion tout en élargissant virtuellement les horaires d'ouverture, et de plus en plus la capacité de vente ; etc.

Vu du client, cette évolution n'est pas passée inaperçue : ruptures de chaîne entre les canaux, nécessité de se répéter d'un canal à l'autre, incohérence des contenus, etc... de nombreux signes tangibles qui laissent une amère sensation d'éclatement de la relation.

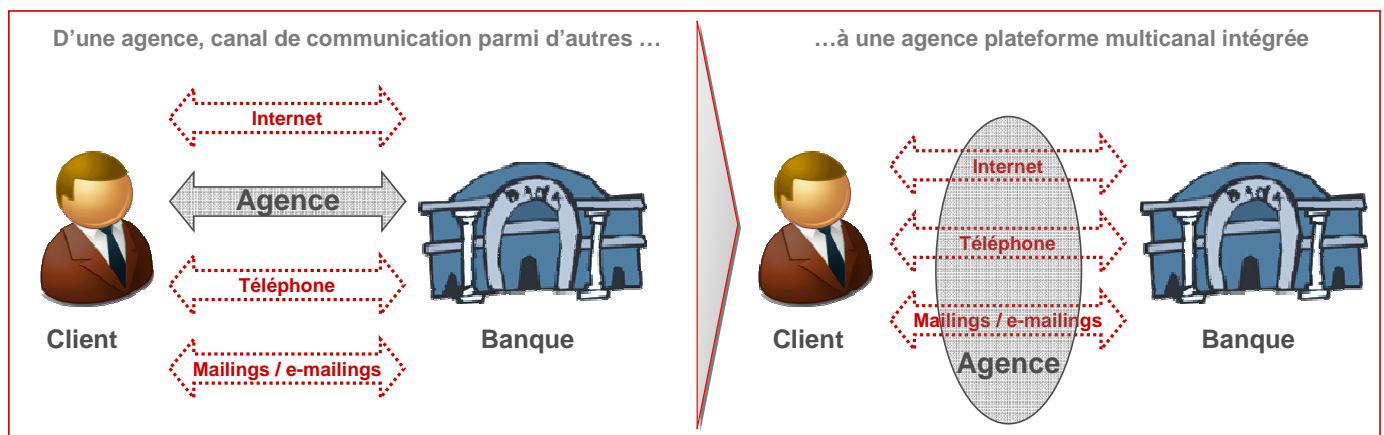
Affirmer d'un bord que l'agence reste un pivot de relation tout en effritant de l'autre l'intégrité relationnelle devient difficilement tenable ! Il apparaît donc urgent de repenser la place de l'agence dans la relation client.

Sur quels principes ? Simplement en pensant client.

En effet, du point de vue client, être en capacité d'interagir de façon multicanal avec son agence tend à devenir un standard vers lequel s'oriente le marché. Les banquiers sont ainsi tenus de repenser leur organisation multicanal qui tend à trop isoler les médias supports entre eux, avec des équipes dédiées, mais non chaînées.

Il ne s'agit pas pour autant de transformer de façon systématique chaque conseiller agence en homme orchestre capable de jouer aussi bien du téléphone, que du mail ou du face à face. Mais bien de **transformer, du point de vue client, l'agence en véritable plateforme multicanal intégrée, voire décentralisée.**

La force des grands réseaux bancaires réside dans leur implantation physique. L'agence bancaire multicanal est de ce point de vue l'évolution naturelle du génome des banques de réseau. Bien loin donc des structures hybrides sous enseigne commune qui hésitent entre pure players plus ou moins concurrents et structures de dépôt / support plus ou moins efficaces.



## » Vers un poste de travail orienté client

Le poste de travail du conseiller n'a cessé d'évoluer.

Hier, véritable patchwork applicatif, il est devenu plus homogène et ergonomique afin d'offrir une vision client enfin unifiée, et surtout un précieux véhicule d'informations pour orienter et aider l'action commerciale.

Si ce poste de travail des années 2000 offre désormais un socle confortable pour nourrir la relation client, il ne constitue pour autant qu'une étape dans son évolution.

En effet, avec les écrans sur les bureaux des conseillers est apparue insidieusement un nouvel acteur dans la relation client : la fameuse machine ! Celle qui est source d'erreurs, celle qui incarne la parole sacrée de la banque, ou encore celle qui va jouer les oracles sur l'avenir d'un projet. Telle est en tous cas la perception de ces clients qui voient souvent leur conseiller disparaître derrière leurs écrans, absorbés par ce tiers mystérieux qui fait désormais partie de leurs échanges.

On comprend l'intérêt d'un conseiller à consulter son poste de travail tant celui-ci regorge désormais d'outils, d'instructions utiles, d'informations pointues et structurées.

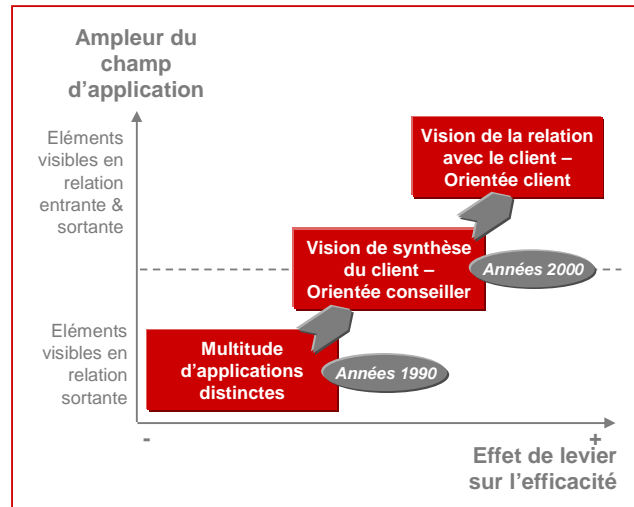
**Mais au lieu d'aider, cette interface ne risque-t-elle pas de devenir un écran (au sens premier) entre le client et sa banque ?**

Bien entendu, il est toujours possible d'encourager le développement d'attitudes vertueuses chez le couple conseiller / écran : formation sur les comportements gagnants, charte et règles d'or, coaching, etc... toute une panoplie d'outils du changement se propose d'optimiser le nécessaire rapport à l'écran en face à face client.

Cela peut suffire en attendant d'adresser la vraie bonne question : **comment passer d'un poste de travail orienté conseiller à un poste de travail orienté client ?**

Quoique l'on fasse, il n'y a guère d'autres choix que d'officialiser et donc tirer pleinement parti de ce troisième acteur qu'est l'écran sur le bureau. Avec un enjeu simple à la clé : partager l'écran entre le client et le conseiller, afin qu'il devienne un outil du lien et un amplificateur de compétences perçues.

Ceci suppose a minima de disposer d'une interface dédiée au client, en plus des incontournables informations qui doivent rester à la main exclusive du conseiller.



Ce type d'approche est déjà en place dans certains domaines : sur les segments patrimoniaux avec certains CGPI, en B2B, et, plus proche du grand public, chez certains équipementiers qui n'hésitent pas à faire avec leur client des projections en 3D de leur future cuisine ou salle de bains, ce qui constitue un puissant accélérateur de vente !

Mais, pour la banque, dès lors que cet écran est partagé, il convient de faire preuve d'un minimum d'ajustement au profil du client qui se trouve en face de soi : des écrans trop détaillés pourraient faire fuir les clients en manque de pédagogie et de simplicité... là où des clients plus impliqués seraient notoirement frustrés. Le conseiller disposerait ainsi d'éléments capables de s'ajuster au moins autant que lui dans son discours face à son client.

On imagine alors les bénéfices d'une telle approche :

- » **Pour le client** : un discours évocateur de sens, illustré, transparent et bien plus valorisé qu'un griffonnage sur un bout de papier ou en travers d'une brochure ;
- » **Pour le conseiller** : une perception client bien plus professionnelle dans son approche, ainsi que des ventes facilitées, notamment sur des approches de diagnostics (patrimoine, épargne, etc.) ;
- » **Pour la banque** : une plus grande maîtrise dans la mise en marché, et surtout une bien meilleure réactivité logistique pour ajuster des contenus.

### CONTACTS

Atos Consulting  
Tour Manhattan  
5-6, place de l'Iris  
92926 La Défense Cedex  
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77  
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

[www.atos-consulting.com](http://www.atos-consulting.com)

### A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.