



Management  
& Technology  
Consultants

Vous savez pourquoi | Nous savons comment

# Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité





# Editorial

## Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Enseignement 1 :<br>La pérennité d'une marque, l'atout<br>pour une relation client réussie      | 4  |
| Enseignement 2 :<br>Le pilotage de l'activité<br>par la satisfaction client                     | 7  |
| Enseignement 3 :<br>Le parcours client comme levier<br>d'adaptation des points de vente         | 10 |
| Enseignement 4 :<br>Le nécessaire repositionnement<br>du conseiller clientèle                   | 12 |
| Enseignement 5 :<br>Une gestion intégrée<br>du multi-canal                                      | 15 |
| Enseignement 6 :<br>Les réseaux communautaires<br>comme nouveau levier<br>de la relation client | 17 |
| Enseignement 7 :<br>Une attitude socialement<br>responsable                                     | 20 |
| Conclusion  | 22 |

La banque de détail doit faire face à des enjeux de transformation majeurs : développement à l'international, évolution du comportement des clients, diversification et élargissement de l'offre... La capacité à anticiper ces changements sera un avantage concurrentiel pour la prochaine décennie. D'autres secteurs d'activité ont été confrontés à des enjeux similaires et certains de nos clients dans le domaine des télécommunications, de la distribution ou des médias par exemple, y ont répondu par des initiatives extrêmement innovantes, notamment sur les thématiques de distribution et de gestion de la relation client.

Convaincu de l'intérêt d'échanges croisés sur ces retours d'expérience, BearingPoint, cabinet de conseil en management et en technologie, a créé en 2008 le Cercle Aureus, lieu de rencontres d'un genre nouveau pour les dirigeants et décideurs des établissements bancaires français. Ce club est un temps de partage et de rencontre informelle en petit comité. En son sein les dirigeants des établissements bancaires ont eu l'occasion de réfléchir sur des sujets qui les préoccupent avec un invité prestigieux issu d'un autre secteur d'activité. Quatre intervenants sont ainsi venus partager leurs expériences, nous tenons à les en remercier vivement : Laurent Grenier, Directeur Relation Client de Darty ; Yves Guenin, Secrétaire Général d'Optic 2000 ; Thierry Chamouton, Directeur Relation Client de Canal+ ; Delphine Ernotte, Directeur Commercial d'Orange.

Fort du succès de cette première saison du Cercle Aureus autour des thèmes de la distribution et de la relation client, nous sommes heureux de vous faire partager les principaux enseignements qui ont émergé lors de ces quatre rendez-vous.

Nous espérons que ce document saura nourrir vos réflexions et vous apporter un éclairage pertinent pour continuer à progresser dans la satisfaction du client.



**Philippe Auther**  
Managing Director  
Financial Services  
BearingPoint

Enseignement 1 :

La pérennité d'une marque,  
l'atout pour une relation client  
réussie

# La pérennité d'une marque, l'atout pour une relation client réussie

Une marque stable et identifiée dans l'esprit du client est une clé essentielle pour constituer une relation durable. En effet, une marque forte est un actif stratégique qui contribue pleinement à la réussite d'une relation de qualité et de confiance entre l'entreprise et ses clients. Il est nécessaire de la construire dans la durée afin qu'elle devienne un avantage concurrentiel dont l'entreprise peut se prévaloir aux yeux de son client. Certains de nos intervenants ont su capitaliser sur cette force et devenir ainsi des références de la relation client dans leur secteur.

## Darty : une stabilité d'exception

Dans la distribution, la marque Darty s'articule depuis presque 50 ans autour d'un concept unique de « Prix, Choix, Service ». Dès l'origine, la stratégie de l'enseigne a reposé sur une logique de confiance et une politique d'engagement à tous les niveaux de la relation client. Cela se concrétise depuis 1974 par le fameux « Contrat de Confiance ». Ce dernier est structuré à partir de l'expérience client et associe des garanties de niveau de qualité de services à chaque étape significative. Il ne prévoit pas de contrepartie systématique en cas de manquement, mais il est axé sur la promesse d'une politique de prix bas toute l'année. Fort de cette image, il était indispensable que la marque soit le reflet de la politique commerciale du groupe, c'est pourquoi Darty refuse toute offre promotionnelle. Le groupe

s'appuie sur une communication cohérente, simple et répétitive pour assurer la présence de la marque et le message qu'elle véhicule dans l'esprit de tous.

## Optic 2000 : une notoriété fondée sur la popularité de son ambassadeur

La mise en place d'une stratégie de communication dynamique consolide l'image de marque et constitue un levier de développement intéressant pour créer ce lien intangible entre le client et sa marque. Créée en 1962 sous la forme d'une centrale d'achats devenue l'enseigne Optic 2000 à partir de 1969, l'entreprise était gérée jusqu'à une période récente par des professionnels du secteur et pouvait manquer d'un certain dynamisme commercial. La mise en place d'une distribution en réseau de franchises a été un levier efficace pour inverser la tendance, mais il était parfois difficile d'imposer une politique de vente homogène. La création d'un standard autour d'une marque forte a été un excellent moyen de fédérer les efforts de chaque acteur. La campagne de communication autour d'une figure emblématique de la chanson a permis de construire en quelques années cette stabilité autour de la marque.

## Canal+ : le pari de la responsabilité sociale pour renforcer sa marque

L'activité de Canal+ place la relation client dans une autre perspective. En

effet, un des principaux liens avec les abonnés passe par ses centres d'appels. Dès lors, Canal+ doit s'assurer que ses relais ne nuisent pas à la perception de sa marque et à la qualité de son offre de services. Souvent mal perçus, les centres de contacts ont une image à revaloriser, les clients pensant que l'entreprise sous-traite, voire délocalise pour réduire les coûts. Le développement durable et la responsabilité sociale sont au cœur des préoccupations de Canal+. Canal+ s'est pleinement investi dans la démarche de « labellisation responsable » des centres de contacts, lancée par l'Etat depuis 2004. Cela contribue à établir la force de la marque en valorisant une relation client de qualité, élément qui peut être différenciant dans un contexte de concurrence croissante.

## Et les banques dans tout ça ?

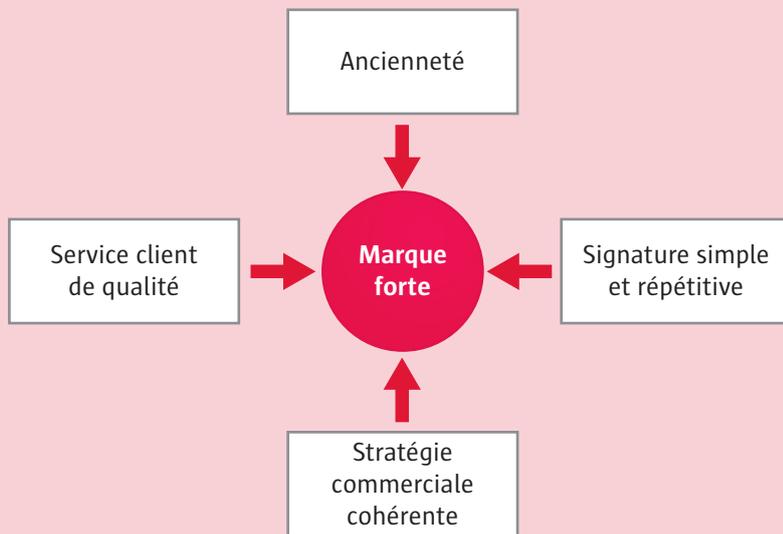
Les banques françaises possèdent des marques parmi les plus anciennes, Société Générale, Banque Nationale de Paris, Caisse d'Epargne ou Paribas sont présentes depuis plus d'un siècle dans notre économie. Si cette stabilité est un atout à valoriser, il est intéressant de constater que la signature des marques des banques a constamment évolué. Pour illustration, la communication d'une banque mutualiste autour de valeurs entreprises, « l'imagination dans le bon sens », a évolué aujourd'hui vers des valeurs clients : « une relation durable, ça change la vie ». Contrairement à Darty qui véhicule

le même message depuis 50 ans, une signature changeante peut apparaître comme une réelle faiblesse et laisse présumer d'une certaine volatilité dans la stratégie client des banques. A la lumière des bouleversements récents dans le secteur financier, le rôle et l'image des banques vont subir une vraie mutation. Mettre en avant la différence, l'intégrité, l'éthique constituent le véritable défi à venir pour redorer un blason terni par des pratiques aujourd'hui unanimement condamnées. Savoir expliquer le métier de banquier en tant qu'acteur de l'économie, afficher la fierté de ses conseillers est la voie qui a été choisie par le groupe Caisse d'Epargne dans sa communication. La Banque

Postale, « une banque pas comme les autres », semble avoir aussi à cet égard un temps d'avance sur ses concurrents directs. Autre illustration, la communication du LCL qui présente des similarités avec le « Contrat de Confiance » de Darty sur ses offres de prêts immobiliers : engagement de répondre au client en deux jours et de mettre les fonds à disposition en deux semaines. Dans le cas contraire la banque promet de verser 200€ de dédommagement.

**Capitaliser sur sa marque pour créer un lien durable avec ses clients en veillant à rester constant dans les messages et l'image véhiculés.**

Figure 1 : Les composantes d'une marque forte



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

Enseignement 2 :

Le pilotage de l'activité par la satisfaction client

## Le pilotage de l'activité par la satisfaction client

La tertiarisation de l'économie a placé la notion de service au centre de l'activité des entreprises. Ces dernières ne se contentent plus de produire, elles vendent aussi des prestations. En effet, la notion de performance est désormais directement corrélée à la qualité des prestations fournies ; cette qualité se mesurant par la satisfaction du bénéficiaire. Conséquence de l'importance donnée à la satisfaction des clients, celle-ci est devenue un outil de pilotage à part entière de l'activité. Certains de nos interlocuteurs ont adopté des démarches innovantes pour prendre en compte cette évolution.

### Darty : le *customer voice*, source de la mesure de la performance

Face à cette transformation des usages de vente, le respect des engagements pris dans le cadre du « Contrat de Confiance » sont mesurables par le client. Des indicateurs révélant la perception de la qualité du service comme le délai de livraison sont mis en place. Darty innove en y intégrant la perception client, la mesure de la performance ne passant plus uniquement par l'efficacité opérationnelle (ex. nombre de livraisons hors délai). Le *customer voice* devient le cœur de la performance ; à titre d'exemple une livraison en 56 heures ne sera pas forcément considérée comme mauvaise si le client ne perçoit pas ce léger retard comme un manquement à l'engagement de livrer en 48 heures.

Chez Darty, tout ce qui est énoncé doit être réalisé, tout ce qui est réalisé est mesuré. Les enquêtes de satisfaction

client apparaissent comme la colonne vertébrale de la gestion de l'activité. Trois millions de questionnaires sont envoyés chaque année en France et un million sont retournés par les clients. Darty dispose donc d'une base d'informations suffisamment importante pour définir un plan d'actions pertinent, en adéquation avec les attentes des clients, en termes de développement de nouveaux produits ou de services. Le pilotage des magasins repose désormais sur le taux de clients « très satisfaits » et non plus que « satisfaits », ce qui produit visiblement de meilleurs résultats. La stratégie de diversification vers le service est basée sur cette idée. L'accès à Internet connaît structurellement un fort déficit de satisfaction, dans cette optique le lancement de la Darty Box vise à offrir une solution globale qui capitalise sur la capacité de l'entreprise à fournir un service de qualité.

### Orange : une nouvelle segmentation au service de la satisfaction

Orange a adopté une distribution multi-canal et anime la relation client sur trois réseaux : les boutiques, les centres d'appels et Internet. Afin de mieux satisfaire ses clients et faire face aux enjeux de la convergence des activités de téléphonie fixe et mobile, d'Internet et de télévision, l'opérateur a entrepris une refonte totale de sa segmentation. Elle sera opérationnelle courant 2009 et annonce un redéploiement de toute la stratégie de développement. La nouvelle segmen-

tation représente un véritable levier pour affiner la qualité de service en fonction des segments. Ceci permettra notamment l'optimisation de la structure de coûts. La qualité passera désormais par une gestion différenciée de l'approche commerciale.

Une autre manière originale d'utiliser la satisfaction des clients est d'impliquer ponctuellement certains d'entre eux dans la conception de nouveaux produits et services. Le résultat de ces expériences influence le lancement ou non de certaines offres, et favorise une fidélisation plus relationnelle que transactionnelle.

### Et les banques dans tout ça ?

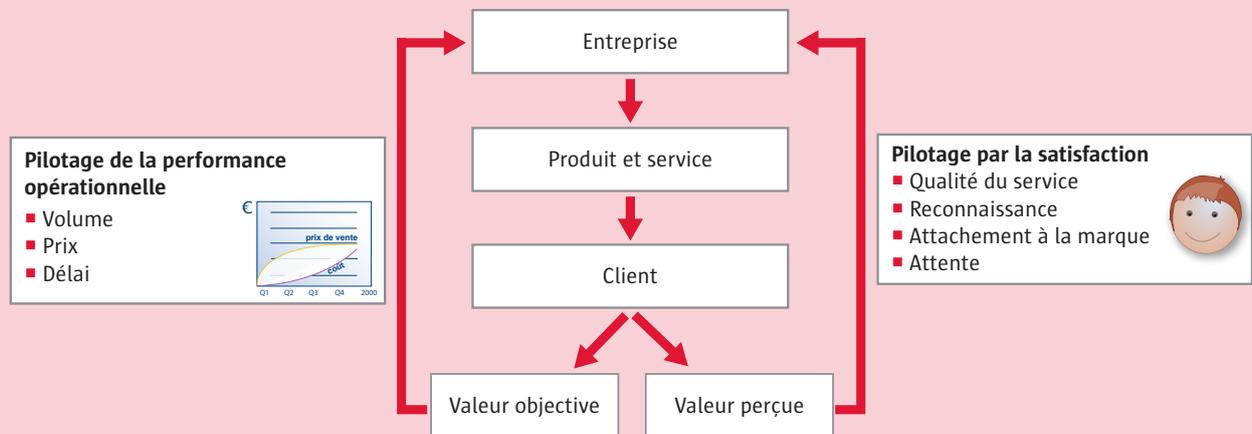
Les banques suivent généralement des indicateurs de performance du point de vue opérationnel (nombre d'ouverture de comptes, souscription de produits financiers...), mais très rarement, voire jamais, des indicateurs de perception. Au-delà des programmes de satisfaction, elles restent très globales et peu proactives. La gestion de l'attrition l'illustre parfaitement : les banques adoptant une attitude réactive consistant seulement à répondre aux réclamations, plutôt qu'une attitude proactive destinée à éviter des plaintes du client.

Cependant, certaines banques commencent à mesurer le taux de clients « très satisfaits » ou « satisfaits » afin de quantifier le taux de satisfaction, voire de recommandation. Mais ces indicateurs sont encore envisagés de manière globale, un traitement

individualisé des attentes client restant pour l'instant réservé aux structures patrimoniales ou Banques Privées.

**Prendre en compte attentes et satisfaction du client afin d'identifier les promoteurs et développer ainsi une politique de conquête.**

Figure 2 : Les deux perspectives du pilotage d'activité



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

Enseignement 3 :

Le parcours client comme levier  
d'adaptation des points de vente

## Le parcours client comme levier d'adaptation des points de vente

L'importance des coûts, la nécessité de rendre efficace l'organisation, ainsi qu'une meilleure prise en compte du flux des demandes clients amènent la plupart des acteurs à restructurer leurs réseaux de points de vente. Cette reconfiguration semble aller vers un regroupement par compétences, rationalisées par la quantité et la complexité des requêtes clients. Cette tendance est particulièrement marquée chez certains.

### Optic 2000 : le *meeter/greeter* structure les points de vente

Chez Optic 2000, des offres attractives au niveau tarifaire sont proposées pour attirer les clients sur les lieux de vente, l'enjeu véritable étant d'orienter les clients pour leur vendre plus que le simple produit d'appel. Dans ce contexte, les modalités d'accueil ont été totalement refondues. La technique du *meeter/greeter* a été adoptée dans la plupart des points de vente, elle consiste à saluer le client tout en lui proposant une aide visant à mieux répondre à son besoin. Du point de vue de la reconfiguration physique du réseau, Optic 2000 envisage de s'installer dans des *retail parks*, des points de vente situés en périphérie des villes regroupant un maximum de compétences dans le domaine des soins du visage et du paramédical. La diversification récente du réseau Optic 2000 avec sa franchise Lissac vers les produits liés à l'audition en est une autre illustration.

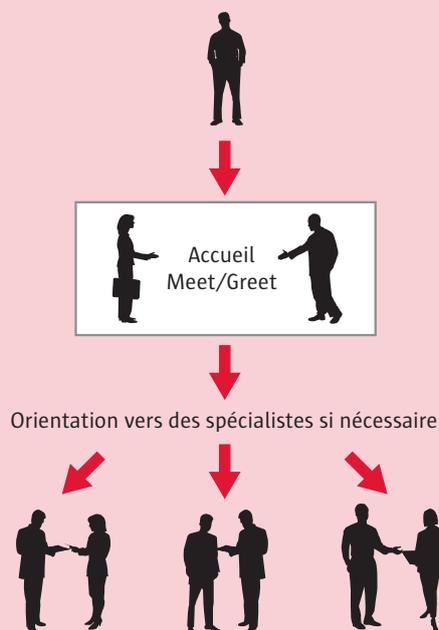
### Orange : une organisation par nature de services

Partant du constat que la relation client est essentiellement dématérialisée, l'intervention des agences se situe désormais dans un périmètre de besoins spécifiques correspondant à des moments clés de la vie du client. Il devient impératif de pouvoir lui donner entière satisfaction à cet instant. Le but de la réorganisation est de servir de pilier pour fixer le client et faire face à la spécificité de ses besoins à ce

moment particulier : plus de maillage géographique mais une organisation des agences par type de services, par besoin clients et non par typologie de clientèle (segmentation).

Adapter son réseau en fonction du moment de vie du client semble un levier intéressant. Orange a reconfiguré son réseau en fonction de son offre : des agences téléphone fixe et Internet spécialisées, des agences développement de photos et d'autres dédiées à la téléphonie mobile.

Figure 3 : Accompagnement des clients en fonction du besoin



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

Enseignement 4 :

Le nécessaire repositionnement du  
conseiller clientèle

# Le nécessaire repositionnement du conseiller clientèle

Nous mesurons aujourd'hui à quel point le rôle et le métier du conseiller clientèle ont évolué. Ses fonctions sont élargies et revalorisées, il doit avoir une connaissance de l'entreprise dans sa globalité pour pouvoir aborder une grande variété de sujets avec ses clients. Ces derniers sont mieux informés, plus compétents et ont des attentes plus complexes. La tendance du selfcare leur permet notamment, s'ils le souhaitent, d'effectuer eux-mêmes une partie des opérations les plus simples. Ainsi, quand les clients font appel au conseiller, les attentes sont plus fortes, les problèmes plus difficiles. Posséder des connaissances généralistes alliées à la capacité d'identifier les experts sont des atouts devenus indispensables dans l'exercice de ce métier.

## Darty : la vente à tous les moments de la relation client

Darty ne se définit plus seulement comme un distributeur, mais comme un opérateur de services. Derrière chaque produit vendu, on propose au consommateur un ensemble de services, en complément de l'extension de garantie, destinés à lui fournir une solution globale et limiter son appréhension quant à l'usage du produit. Les centres d'appels SAV vendent des prestations en rebond des appels entrants, l'anxiété au moment de la panne ou la difficulté d'utilisation du produit favorisent l'achat de services à la personne davantage qu'en magasin lors de l'acquisition. L'assistance Formation à domicile, l'installation de

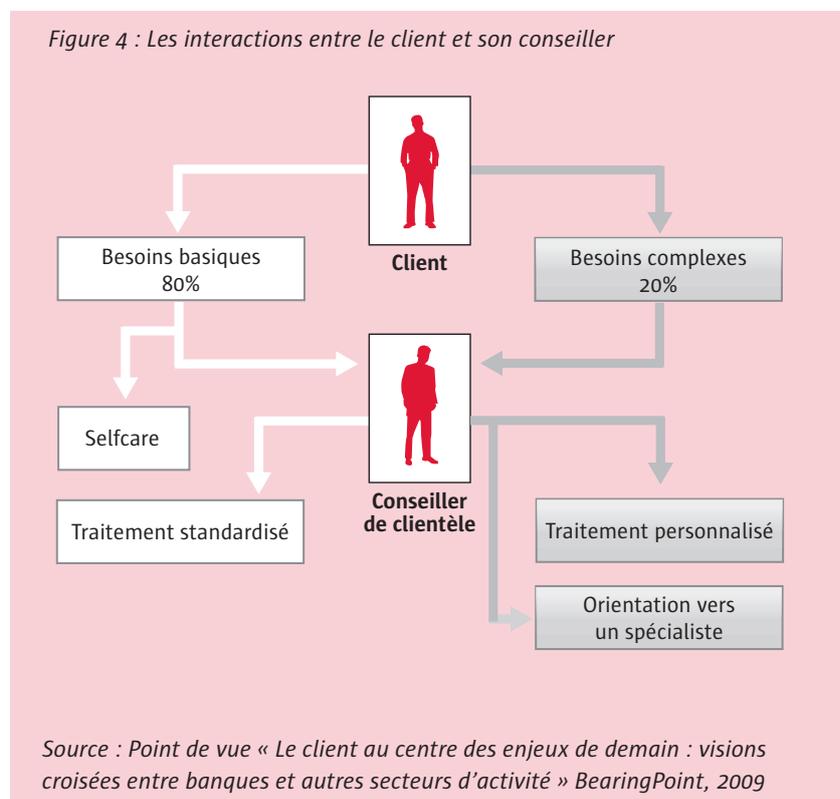
l'équipement par un technicien en sont des illustrations.

## Optic 2000 : le conseiller clientèle, expert et commercial à la fois

Le repositionnement d'Optic 2000 avec la transformation de ses enseignes a permis de concilier la fonction de conseiller clientèle expert en optique avec une vision plus commerciale. Les lunettes étant prescrites par un médecin, l'impact du selfcare à travers la vente directe sur Internet est limité à certains produits comme les lentilles de contact. Néanmoins, on peut supposer que le flux des clients qui viennent

en boutique concernera plus souvent des produits prescrits, où le rôle du conseiller est plus important et à plus forte valeur ajoutée.

Figure 4 : Les interactions entre le client et son conseiller



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

## Et les banques dans tout ça ?

Dans un contexte de reconfiguration des agences bancaires, l'accueil et l'orientation des clients sont des sujets de préoccupation majeure. La référence en la matière est le néerlandais ING qui a automatisé la vente et la gestion de ses produits les plus simples ; afin de permettre à un réseau d'agences restructurées de se concentrer uniquement sur les besoins à forte valeur ajoutée en conseil patrimonial et financier, le reste étant effectué par le client lui-même.

Au-delà de la vente en ligne, le selfcare est donc une pratique essentielle qu'exploitent la plupart des banquiers. Dans la mesure où les clients sont de plus en plus amenés à réaliser eux-mêmes une partie des opérations bancaires courantes, le rôle du conseiller clientèle en agence est quelque peu modifié. Il est amené à se concentrer sur des demandes plus complexes mais moins nombreuses. Dès lors il est essentiel pour le bien de la relation client qu'une réponse conforme aux attentes puisse être apportée. Ne faudrait-il pas s'inspirer du fonctionnement actuel de certaines Banques Privées qui se présentent avant tout comme des spécialistes du *Client Advisory* ? Les organisations de banques comme UBS ou Rothschild & Cie sont entièrement tournées vers un service sur-mesure, grâce au concept du *Family Office*. Le chargé d'affaires agit comme un médecin généraliste en consultation avec son patient, capable de l'orienter et de le mettre en contact avec un spécialiste en fonction du diagnostic. Les métiers

de la Banque Privée concentrent des experts en ingénierie juridique, fiscale, patrimoniale ou financière qui peuvent faire face à la variété et à la complexité des problématiques posées par les clients.

La banque se doit d'accompagner son client et d'être présente lors de ces étapes clés, les moments de vérité. Un conseiller clientèle ne peut pas forcément y répondre totalement. Ainsi, un montage financier particulier lié à l'acquisition d'un bien immobilier nécessite une expertise que le conseiller ne possède pas toujours. Identifier ces moments de vie incontournables pourrait permettre d'affiner la segmentation actuelle par client en intégrant cette notion d'exposition aux étapes clés. Cela impliquerait le passage d'une segmentation réactive (fonction de critères quantitatifs : revenu, âge, profession) à une segmentation plus proactive intégrant la possibilité de faire appel à la banque lors de ces moments clés pour réaliser l'opération. La rentabilité potentielle du client serait alors totalement redéfinie.

On pourrait alors imaginer la création de centres de compétences en plus de l'agence traditionnelle. Cette cellule serait destinée à couvrir le maximum de besoins correspondant à ces moments de vie (changement de résidence principale impliquant en plus du financement le déménagement, la souscription à diverses assurances...). Ces centres seraient constitués de forces de vente mobiles qui engendreraient la remise en cause de la gestion historique en portefeuille dans la banque de détail. Les banques

y sont-elles prêtes ? Passer du modèle actuel à celui d'apporteur d'affaires impliquerait de profonds changements dans la gestion des effectifs et de l'organisation. Le maillage physique tel que nous le connaissons ne serait plus forcément un atout, Internet devenant de plus en plus un canal central dans la relation client. C'est le challenge peut-être le plus important pour les banques de détail dans les années qui viennent.

**L'agence et ses conseillers doivent-ils rester le pivot de la relation client, quelle que soit la nature des besoins ?  
Tel est le challenge de la banque multi-canal de demain pour s'adapter au cycle de vie et au potentiel de chaque client.**

Enseignement 5 :  
Une gestion intégrée  
du multi-canal

## Une gestion intégrée du multi-canal

L'influence croissante des nouvelles technologies favorise la multiplication des différents canaux de distribution et de communication. Le secteur bancaire participe à ce mouvement avec l'apparition de nouveaux canaux, comme le e-Banking ou encore le Mobile Banking, qui augmentent fortement l'interactivité du client avec sa banque. D'autres secteurs travaillent avec succès la gestion du multi-canal à travers les problématiques du pilotage centralisé, d'échange de données et d'impact de la répartition du chiffre d'affaires de chaque canal.

### Darty : Internet au service du réseau traditionnel de distribution

Le *Business Model* de Darty est basé sur deux canaux principaux : les boutiques et Internet. L'offre proposée sur le site Darty.com est plus large qu'en magasin, on y trouve des produits en exclusivité permettant de créer une activité *on line* distincte, limitant ainsi la cannibalisation des deux canaux de distribution. Malgré cette différence d'offres, la gestion et les processus sont identiques. Le SAV est par exemple le même quelque soit la nature du canal d'achat.

La gestion intégrée repose aussi sur la capacité de l'entreprise à croiser et échanger les données issues des différents canaux afin d'optimiser la connaissance des modes de consommation et des attentes clients. Darty explique ainsi le lancement de son offre « Click and Collect » qui consiste à acheter son produit sur le site et à le retirer dans le magasin le

plus proche. Ce système a l'avantage de conserver une même gestion des stocks, malgré la coexistence de deux canaux, et de garantir la disponibilité du produit.

La gestion intégrée se situe enfin au niveau de la gestion de l'allocation du chiffre d'affaires entre les différents canaux, de manière à favoriser un management performant et équitable. Chez Darty, le chiffre d'affaires généré par le site Internet est affecté au magasin du retrait.

### Et les banques dans tout ça ?

Dans le secteur bancaire, même si l'agence de proximité est un élément clé du dispositif, une volonté de mise en œuvre de la stratégie multi-canal intégrée est couramment affichée.

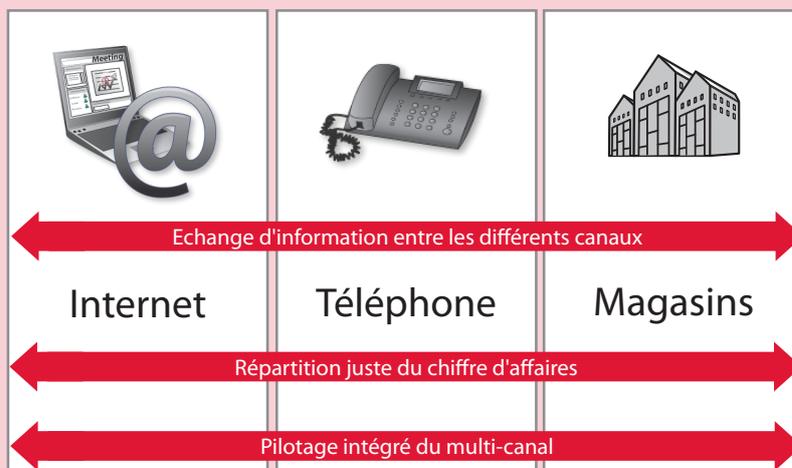
Dans ce cadre, l'affectation des portefeuilles et les modalités de rémunération constituent des sujets

d'attention. Il est ainsi primordial de mettre en place un fonctionnement adapté aux canaux utilisés, même si l'agence reste le pivot de la relation client.

Une fois que la vente d'un produit financier est réalisée, les opérations que le client effectue ensuite le mettent plus souvent en relation avec un technicien (plateforme de traitement Back Office). Ce dernier doit être aussi capable d'agir en complément des forces de vente en faisant aussi du rebond commercial (nouveaux produits, services supplémentaires), surtout en cas d'erreur ou de retard de la part de son service. C'est par exemple un des enjeux majeurs pour la Banque Postale de gérer au mieux ces différentes interactions.

**Optimiser l'utilisation du multi-canal, c'est organiser au sein de l'entreprise la complémentarité des canaux et leurs zones de synchronisation.**

Figure 5: Le modèle de coordination des canaux



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

Enseignement 6 :

Les réseaux communautaires  
comme nouveau levier de la  
relation client

## Les réseaux communautaires comme nouveau levier de la relation client

Le développement du Web 2.0 a favorisé l'émergence de sites communautaires, de forums et de blogs, nouveaux lieux d'expression des internautes. Ces espaces échappent à tout contrôle mais cela ne signifie pas pour autant que l'entreprise ne puisse pas s'en servir. Cette évolution de l'usage d'Internet a un véritable impact sur la relation client dans la mesure où elle permet à l'entreprise de mieux connaître ses clients, de les impliquer dans l'élaboration de son offre et de ne pas les laisser sans réponse ou insatisfaits. En outre, une bonne gestion de ce nouveau vecteur de communication permet à l'entreprise de transformer ses clients en militants prescripteurs. Ils seront des alliés de poids pour conquérir de nouveaux clients ou bien défendre l'entreprise

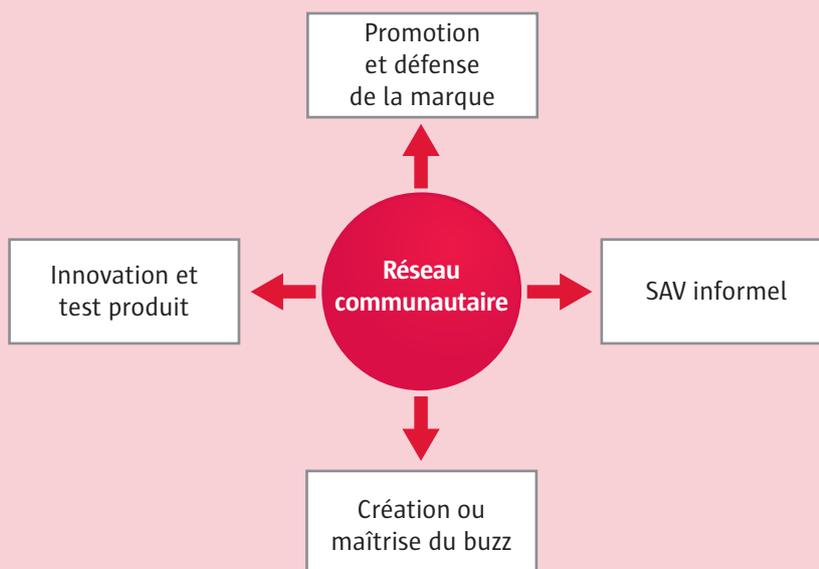
dans les forums face aux mécontents. Ainsi, bien que la notion de contrôle de l'information sur le Web reste toute relative, l'écoute et l'anticipation sont de véritables facteurs clés de succès que certains ont su maîtriser pour faire des réseaux communautaires et des forums de véritables leviers d'amélioration de la relation client ainsi qu'un vecteur de perception de leur image.

### Orange : les bloggeurs, des VRP officieux ?

Du fait de son secteur d'activité, Orange a naturellement noué des relations avec un réseau de bloggeurs très impliqué sur le créneau des nouvelles technologies. Toutes les nouvelles gammes leurs sont

présentées en avant première. Suite au lancement de nouveaux produits, les blogs sont ensuite « monitorés ». Orange voit également dans le canal Internet l'opportunité de décharger ses centres d'appels en exploitant la voix des clients, comme dans le cadre de la gestion des questions utilisateurs (des utilisateurs répondent à des utilisateurs). Il s'agit d'une démarche qui capitalise sur la confiance que les clients se portent entre eux. Cela permet de se concentrer encore plus sur la qualité du service pour faire face à l'exigence croissante des clients. Enfin, Orange les implique ponctuellement dans la conception de certaines offres (bêta testeurs).

Figure 6 : Les quatre utilisations potentielles des réseaux communautaires



Source : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009

## Canal+ : un outil de réduction de coûts

En indiquant sur son site Internet officiel les liens avec les forums et les blogs, Canal+ a choisi de se servir de l'abondance d'informations véhiculée sur le Web pour inviter ses clients à résoudre eux-mêmes certains des problèmes rencontrés. Le bénéfice pour les centres d'appel est immédiat, il permet de réduire le nombre d'appels, ce qui réduit la charge des conseillers clientèle et les rends plus disponibles pour résoudre les problèmes demandant plus d'attention de leur part. Le poids financier de ces centres peut ainsi être allégé de façon significative.

## Et les banques dans tout ça ?

Une offre de crédit d'un acteur bancaire de référence a récemment été critiquée sur des blogs. Cet événement a nécessité une réponse rapide en terme de communication. Les blogs peuvent donc constituer un risque d'image non négligeable car un épiphénomène peut prendre une dimension irrationnelle difficilement maîtrisable sur le Web.

Les banques restent encore largement en retrait du buzz créé par les internautes et se laissent le plus souvent surprendre par l'urgence comme dans l'exemple ci-dessus. La veille sur Internet est balbutiante alors que la question de la gestion et du traitement de l'information sur ce réseau est de plus en plus importante. L'émergence de sites de crédit en *peer to peer* tout spécialement en Grande-Bretagne en est une autre

illustration. L'apparition d'une offre spécifique à Internet qui se propose de se substituer aux banques dans leur activité de crédit, tarde à trouver une réponse adaptée. Dans un univers où l'instantané est la règle première, une riposte de leur part se fait attendre. Les banques devront donc accepter à terme de perdre une partie de la maîtrise de la relation client, rendant encore plus saillant la qualité de service notamment lors des moments de vérité.

**Les prises de position croissantes des internautes commandent une réaction vigoureuse de la part des banques pour mieux maîtriser leur présence sur le Web.**

Enseignement 7 :

Une attitude socialement  
responsable

# Une attitude socialement responsable

Le thème de la Responsabilité Sociale regroupe un ensemble de sujets, tels que l'intégration des populations issues de la diversité, l'environnement, le travail des personnes à mobilité réduite ou encore le développement durable.

Le risque sociétal et environnemental est de plus en plus pris en compte par les entreprises. En effet, dans le cadre d'une nécessaire régulation de l'économie mondiale, les entreprises multinationales sont davantage pressées de se comporter en entreprises citoyennes et responsables.

## Canal + : un rôle de précurseur

Dans un contexte de concurrence intense, une entreprise qui fait preuve de Responsabilité Sociale peut se prévaloir d'un véritable atout. Cette démarche a été initiée en 2004 par le ministre de l'Emploi et quelques acteurs du secteur de la relation client dont Canal+. En créant un label de Responsabilité Sociale, le but est de mettre en exergue l'attractivité de ces activités en instaurant une confiance durable entre tous les acteurs, du donneur d'ordre au sous-traitant. Ce label pourrait même devenir un actif immatériel pris en compte dans les valorisations financières. Les critères vont du recrutement à l'intégration des handicapés, ou bien encore l'évaluation des politiques d'achats vis-à-vis des prestataires. Cela permet de distinguer les actions qui s'inscrivent dans la durée et incite les entreprises à entrer dans une démarche de progrès.

## Et les banques dans tout ça ?

Acteurs historiques du mécénat, faut-il rappeler le rôle qu'ont joué les Médicis ou les Rothschild pour le développement des arts de leur temps, les banques ont toujours eu conscience du rôle particulier qu'il leur faut jouer dans la société. Elles sont aujourd'hui particulièrement sollicitées dans les domaines de l'éthique, de l'environnement, du développement durable. La crise actuelle ne fait que renforcer cette exigence envers elles et cela pourrait se traduire par des actions plus fortes sur les questions du surendettement, du blanchiment ou de la qualité de l'information dispensée aux clients. Le phénomène consistant à rétrocéder une partie des frais perçus sur un produit financier aux accidentés de la vie en est une illustration.

Les bouleversements que nous connaissons mettent en lumière l'impérieuse nécessité pour les banques de jouer leur rôle de moteur du développement économique et d'acteur de l'innovation. A partir du moment où cette fonction n'est plus assurée, c'est tout l'ensemble de l'équilibre social qui se trouve menacé. C'est peut être là que se situe toute la responsabilité sociale des banques...

**Agir dans une attitude socialement responsable est une priorité incontournable pour les banques afin de confirmer leur rôle social et sociétal.**

## Conclusion

La relation client apparaît comme un des principaux leviers de développement pour les banques de détail. En comparant ce qui a déjà été fait dans d'autres secteurs, les possibilités sont nombreuses et porteuses de forte valeur ajoutée.

Les événements des derniers mois ont mis en lumière le rôle fondamental de la banque de détail dans l'équilibre du portefeuille des activités bancaires ; la stabilité de cette activité est devenue plus qu'indispensable dans un environnement en crise fragilisant les métiers de la banque d'investissement. Le modèle centré sur la banque d'investissement est aujourd'hui révolu, des cinq géants de Wall Street, tous se sont adossés à une banque universelle ou sont eux-mêmes devenus des banques commerciales.

Dans ce contexte, les problématiques de productivité et d'optimisation du coefficient d'exploitation sont d'autant plus prioritaires qu'elles sont le seul moyen d'accroître significativement le PNB dans des marchés matures comme ceux d'Europe occidentale. Le nouveau modèle économique qui se dessine se structure autour de principes tels que l'industrialisation de processus, l'essor de canaux à distance ou l'automatisation de certaines opérations. Il se met aussi au service d'une ambition : intensifier la personnalisation des offres commerciales pour encore mieux satisfaire le client.

Dans cette optique, le Cercle Aureus continuera en 2009 à partager avec vous les expériences d'autres secteurs pour vous aider à progresser dans la réflexion et la définition de votre stratégie en abordant notamment des questions comme la gestion de l'innovation, les partenariats et la rémunération des forces de vente.

# Remerciements

Nous remercions vivement les participants des quatre évènements Cercle Aureus 2008, leurs témoignages nous auront été précieux.

Nous adressons également tous nos remerciements à Bertrand Clémencin (Managing Director CIT), Henri Tcheng (Vice President, Managing Director CCEU), Eric Falque (Vice President, Global CRM Leader), Nicolas Reffait (Managing Director CCEU) et Carole Giraud (Senior Manager CRM) pour leur aide précieuse et leur intervention auprès de nos invités.

Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement Ferid Chakroun (Associate Director CRM) sans qui le Cercle Aureus n'aurait jamais pu voir le jour.

Enfin, un grand merci à tous les contributeurs à la rédaction de ce document :

Laurent Lopez, Julien Fierobe, Thomas Maître, Antoine Dumortier, Edouard Bloch-Escoffier et Muriel Lecou.

Le département marketing et communication : Céline Schwartz et Angélique Tourneux.

*BearingPoint France SAS (ci-après, "l'Auteur") ont apporté toute leur attention à la rédaction du présent document. Toutefois, eu égard à la quantité importante d'informations contenues et traitées dans ce document (ci-après, les "Informations") et du fait du nombre important de sources utilisées, l'Auteur ne saurait garantir la véracité, la complétude ou l'exactitude desdites informations. En conséquence, l'Auteur ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre des informations contenues dans ce document et/ou de leur utilisation. Par ailleurs, toute décision prise par un lecteur sur la base de ce document ou des informations qu'il contient et/ou toute utilisation desdites informations et du rapport, l'est sous la seule responsabilité de ce dernier et ne saurait engager la responsabilité de l'Auteur de quelque sorte que ce soit.*

© 2009 – BearingPoint France SAS

*La reproduction partielle ou totale des données publiées dans cette étude doit comporter la mention : Point de vue « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autres secteurs d'activité » BearingPoint, 2009*

## A propos de BearingPoint

Fort de 17 000 consultants dans 60 pays, BearingPoint est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et technologies. Nous aidons les organisations à se transformer et à réaliser leurs objectifs par une approche sur mesure. Nos services incluent le conseil stratégique et opérationnel, la mise en place d'ERP et le conseil en technologie de l'information. Notre force tient à l'engagement et à la motivation de nos collaborateurs. Nos professionnels associent connaissance de l'industrie et expertise technologique pour concevoir et mettre en place des solutions innovantes. Nous avons pour ambition d'apporter des résultats mesurables et durables à nos clients. Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi, depuis plus de 10 ans, ils nous font confiance.

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.fr](http://www.bearingpoint.fr)

## Contacts



**Philippe Auther**

Managing Director Financial Services

Tél : +33 (0)1 58 86 36 50 | +33 (0)6 18 46 15 15

E.mail : [philippe.auther@bearingpoint.com](mailto:philippe.auther@bearingpoint.com)



**Eric Falque**

Vice President, Global CRM Leader

Tél : +33 (0)1 58 86 50 20 | +33 (0)6 12 78 85 53

E.mail : [eric.falque@bearingpoint.com](mailto:eric.falque@bearingpoint.com)



**Philippe Roubin**

Vice President Financial Services

Tél : +33 (0)1 58 86 50 10 | +33 (0)6 12 78 83 44

E.mail : [philippe.roubin@bearingpoint.com](mailto:philippe.roubin@bearingpoint.com)

**BearingPoint.**

Management  
& Technology  
Consultants

Stratégie et Transformation d'Entreprise | Relation Client | Supply Chain  
Ressources Humaines | Fonction Financière | Technology Consulting

BearingPoint France SAS ■ 20, place de la Défense ■ 92050 Paris La Défense Cedex  
Tél : +33 (0)1 58 86 30 00 ■ Fax : +33 (0)1 58 86 50 00

© 2009 BearingPoint France SAS. Tous droits réservés.