

«Aujourd'hui au Crédit Mutuel, tous les ingrédients sont réunis pour faire une banque directe»



ETIENNE PFLIMLIN

Président

Confédération nationale
du Crédit Mutuel

Etienne Pflimlin expose ici ses réflexions sur l'évolution de la relation client à la lumière de l'expérience de cet établissement.

■ Le Crédit Mutuel, que vous présidez, possède un réseau d'agences dense sur le territoire. Quelle place l'agence occupe-t-elle aujourd'hui dans la relation banque-client ?

En effet, la profession bancaire se pose, depuis l'avènement du multimédia, des questions sur la place et le rôle des agences bancaires. Au Crédit Mutuel, nous sommes convaincus que l'agence reste le pivot de la relation banque-client. Cette conviction découle aussi de notre organisation en mode coopératif où la caisse locale est la base de la banque. La proximité reste donc notre credo, et l'agence est le

support d'une relation multi-canal. Une proximité physique, géographique et culturelle, mais aussi une proximité à distance par le biais du minitel,

d'internet, du téléphone, car cette relation à distance s'effectue toujours en référence à une agence. En conséquence, notre disponibilité vis-à-vis du client est très grande, quasiment de 24 h sur 24 pour toutes les opérations courantes.

Aujourd'hui, au Crédit Mutuel, tous les ingrédients sont réunis pour faire une banque directe. Nous commençons à voir apparaître sur internet une clientèle demandeuse uniquement d'une banque en ligne. Et cela nous amène à nous poser la question de savoir comment utiliser nos outils de banque à distance pour monter une banque en ligne, sans nous afficher comme telle.

■ Dans ces conditions, votre couverture du territoire en agences est-elle complète ?

Nous continuons à créer des agences car nos parts de marché varient selon les zones de quelques % à 50 %. Donc nous souhaitons encore renforcer notre pré-

“Au Crédit Mutuel, nous sommes convaincus que l'agence reste le pivot de la relation banque-client. L'agence est le support d'une relation multi-canal.”

sence sur plusieurs parties de territoire. Mais il y a agence et agence. Nos agences actuelles ont un contenu technologique et d'outils de banque à distance très fort, ce qui nous permet d'ouvrir des agences avec trois ou quatre personnes. En 2000, nous avons créé 25 agences et en 2001, un peu moins.

■ L'arrivée du multi-canal a-t-elle fait évoluer les métiers au sein des agences ?

Les réflexions sur le multi-canal menées dans toutes les banques ne concernent pas uniquement un processus technologique, mais elles structurent également de façon déterminante la relation commerciale et l'organisation des forces de vente. Une des conséquences du multi-canal a été de renforcer la richesse de cette relation. Les techniques modernes du multi-canal permettent de l'industrialiser tout en la personnalisant. Le plus important à mes yeux, c'est que, quelle que soit la stratégie imaginée par les technico-commerciaux, c'est le choix du client qui s'impose. L'autre conséquence est le passage d'une «relation produit» à une «relation client».

A ce propos, je considère que l'interdiction prochaine faite par la loi Murcef des «packages» est une erreur. La philosophie qui a inspiré cette loi me paraît décalée, car le package est une espèce de «légo» qui combine de façon astucieuse et transparente des produits et des prix ; or, le législateur a traité le package comme si c'était un moyen de vendre cher des produits dont les clients n'avaient pas besoin.

■ L'avenir est-il à l'automatisation des opérations à faible valeur ajoutée ?

L'automatisation des opérations courantes atteint des taux de 90 à 95 % selon les agences. Cela a permis d'enrichir les métiers dans lesquels une personne humaine intervient en lui conférant un rôle d'accompagnement et de conseil du client : par exemple, l'aider à utiliser les outils de banque à distance. Autre conséquence : le métier de conseil et de chargé de clientèle s'est enrichi, parce que les clients ont recours à eux pour des opérations d'épargne et de placements plus complexes. Au Crédit Mutuel, cela se traduit par une approche plus globale s'appuyant sur une formation de banque-as-

surance.

Cet enrichissement du métier s'effectue de façon symétrique à la volonté d'offre globale personnalisée.

■ Comment les salariés vivent-ils la coexistence de plusieurs canaux ?

Le fait d'être dégagé de tâches mécaniques, répétitives, est un plus. La stratégie du Crédit Mutuel a consisté à ne pas positionner les canaux de distribution comme des concurrents du réseau. Lorsque de nouveaux clients arrivent pas le biais d'internet, notre souci est de les orienter toujours vers la Caisse locale la plus proche. Il n'y a pas de séparation systématique des réseaux de distribution.

■ Comment canalisez-vous votre clientèle entre les automates et les conseillers de clientèle ?

Nous ne cherchons pas à canaliser la clientèle, elle se sert elle-même comme bon lui semble. Par exemple, 70 % des déclarations de sinistres IARD se font par téléphone. Autre exemple, les appels téléphoniques. Quand on appelle une agence, on cumule les inconvénients : le nombre d'appels perdus est très important (ceux qui n'aboutissent pas, qui ne tombent pas sur le bon interlocuteur et qui ne trouvent pas de réponse à leur question). En même temps, suffisamment d'appels aboutissent pour perturber le travail en agence. D'où la création de plates-formes téléphoniques. Elles permettent d'orienter les appels entrants des clients. Avec elles, 98 % d'entre eux aboutissent. Sur ces 98 %, 80 % sont réglés au moment de l'appel. Et les 20 % restants le sont en tête à tête dans l'agence.

Ce système fonctionne très bien avec les clients particuliers. Le seul risque est celui de la dépersonnalisation de la relation clientèle, avec le danger que le client devienne indifférent au fait d'avoir une banque ou une autre.

En revanche, les plates-formes téléphoniques fonctionnent moins bien avec les professionnels. Au bout d'un certain temps, on finit par donner le numé-

Etienne Pflimin



■ Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration.

■ Il rejoint le Crédit Mutuel en 1984 après avoir débuté sa carrière au sein de la Cour des comptes et différents ministères dont l'intérieur, les finances, le commerce et l'artisanat. Président du Crédit Mutuel depuis 1987, il préside également le Conseil de surveillance du CIC depuis 1998.

ro de téléphone du chargé de clientèle et les entreprises n'appellent plus la plateforme. Le problème de surcharge d'appels se pose alors à nouveau.

■ Les employés qui répondent aux appels sur vos plates-formes téléphoniques ont déjà une expérience au sein du Crédit Mutuel. Pourquoi ce choix ?

Pour qu'ils puissent régler directement la plupart des appels, nous organisons des roulements de ces personnels, parce que le travail sur une plateforme est assez stressant au bout d'un certain temps, mais aussi pour qu'ils ne décrochent pas de la réalité du terrain. La plateforme est une étape dans le déroulement de leur carrière.

La deuxième question que pose une plateforme, c'est son bilan économique. Quelle est la taille la plus rentable ? Notre choix pour l'instant s'est porté sur des plates-formes de petite taille qui regroupent entre trois et sept Caisses locales et où le degré de proximité avec la clientèle est assez grand. Ce choix permet de faire un bilan économique parce que l'on sait ce que l'on peut économiser, mais il n'y a pas de conclusion incontestable : sur le plan des relations clientèle, de la qualité d'accueil, de traitement des appels, il n'y a aucun doute, le résultat est positif. Mais il est encore trop tôt pour voir ce que cela apporte sur un plan strictement financier.

■ L'échec relatif des courtiers en ligne ne donne-t-il pas une nouvelle chance aux agences ?

Je ne tire pas de conclusion définitive de l'échec du courtage en ligne. Entre les objectifs commerciaux des courtiers en ligne – souvent entre 300 000 et 400 000 clients – et le nombre de personnes utilisant internet pour leurs opérations en bourse, il y avait une incompatibilité presque arithmétique. Par ailleurs, ces initiatives ont émergé à un moment où la bourse commençait à aller mal. Leur Bérézina financière était tout à fait prévisible, mais cela ne veut pas dire que pris dans un autre contexte, les choses se seraient passées de la même manière.

■ Le maigre succès des banques en ligne revalorise-t-il le rôle des agences ?

Les pays dans lesquels la banque en ligne a bien fonctionné sont ceux où la qualité des services fournis par les réseaux d'agences était médiocre. L'exemple le plus connu est l'Angleterre. Contrairement à une idée reçue, la qualité des banques françaises est bonne en général, notamment dans l'usage des technologies. C'est pour moi le premier facteur explicatif.

L'effondrement de la nouvelle économie a fait disparaître la crainte d'une concurrence mortelle entre les activités en ligne et celles en dur. La partie n'est pas terminée pour autant, bien que certains échecs soient encore sans explications : sur le paiement, les clients attendaient plus de sécurité ; mais pour l'échec du crédit en ligne, où le banquier prend le risque de prêter de l'argent, je n'ai pas d'explication. Ce qui est paradoxal, c'est que certaines personnes confient plus facilement leur épargne à quelqu'un qui leur ferait une offre mirobolante, et qui pourrait repartir avec leur argent.

■ Quelle est votre avis sur le débat concernant une facturation des services bancaires ?

Lorsque l'on a lancé un produit ou un service gratuitement, ce qui est vrai des chèques et des retraits, le passage à une facturation devient extrêmement difficile. Cela est également vrai quand on offre à une certaine catégorie de clientèle une carte la première ou la deuxième année, et que celle-ci commence à être payante par la suite. Il y a une vraie rupture entre la gratuité et le début de la facturation, toute modeste soit-elle. Or, pour des raisons à la fois culturelles et de concurrence, il y a eu en France, une tendance à la gratuité des services. Un jour ou l'autre, il faudra sortir de cette politique. Mais en sortir avec des éventails de prix et de combinaisons offrant un choix large et transparent. Sur internet par exemple, certains sites proposent des prestations de base gratuites et incitent à utiliser des prestations plus sophistiquées, souvent personnalisées, et qui, elles, sont payantes. ■

Propos recueillis par Quitterie de Fommervault et Roselyne de Clapiers.

“L'automatisation des opérations courantes a permis d'enrichir les métiers dans lesquels une personne humaine intervient en lui conférant un rôle d'accompagnement et de conseil du client.”