

Les banques face au défi du multicanal

Les banques françaises développent un « multicanal 2.0 » où agences, plates-formes téléphoniques, Internet et mobiles sont gérés de façon intégrée.

Premières à développer des relations clients à distance, dès le début des années 1980, les banques ont tout d'abord vu un fantastique moyen d'améliorer leur rentabilité. « Il s'agissait de faire réaliser directement par les clients un certain nombre de tâches sans valeur ajoutée mais chronophages, comme les consultations de compte, les commandes de chèque ou les ordres de virements », explique Jean-François Notebaert, maître de conférences à l'Université de Bourgogne (*). Mais l'évolution n'a pas été sans effets. « Les outils CRM développés à distance ont finalement éloigné les clients de leur banque. De 25 à 30% des clients seraient aujourd'hui en situation de "jachère relationnelle" », explique David Leclercq, consultant senior au cabinet Solucom. Et paradoxalement, ce sont de nouveaux acteurs en ligne qui ont profité de la brèche, tels Boursorama Banque ou Ing Direct. « Grâce à des conseillers dédiés, à un faible turnover de leurs effectifs et à de nouveaux outils comme la messagerie sécurisée, ces acteurs mettent en avant une véritable relation à distance avec le client », ajoute Jean-François Notebaert.

Coordonner les actions

Depuis peu, la plupart des banques traditionnelles ont créé leurs agences en ligne (Net Agence pour BNP Paribas, Agence Directe pour la Société Générale ou encore e.LCL). « Elles tentent de mettre en place une nouvelle segmentation de

leur offre en fonction des canaux de distribution. Pour les demandes à valeur ajoutée ou à potentiel commercial, le conseiller garde une place primordiale », détaille David Leclercq. L'enjeu ? « Mettre de l'humain là où c'est pertinent », pose le directeur associé au BCG et responsable pour la France du centre d'expertise sur les services financiers.

Concrètement, le défi réside dans la circulation entre les différents canaux... Ainsi, la plupart des grandes banques ont-elles récemment créé des directions de la distribution multicanal, chargées de coordonner les actions marketing. Surtout, « le système d'information doit être adapté pour que le comportement des clients sur les nouveaux médias soit mesuré et consultable par tous pour des actions marketing », explique Julien Fursat, manager chez Csaconsulting. « La construction d'un système global intégrant tous les canaux dépasse l'informatique : les processus commerciaux sont touchés, mais aussi la formation, la gestion des salariés et même leur rémunération », souligne Axel Reinaud.

Les banques françaises cherchent maintenant à investir les réseaux sociaux. Et elles devront bientôt prendre en compte l'essor du téléphone mobile. « Bien que très récentes, les applications mobiles des banques ont déjà été chargées entre 350.000 et 750.000 fois. Ce sera certainement le canal de référence en 2015 », estime Julien Fursat. Et, là encore, il ne suffira pas de décliner un modèle existant, fût-il celui d'Internet...

CÉCILE DESJARDINS

(*). Auteur d'un rapport sur « La résistance du client bancaire français face à la gestion de la relation client sur Internet ».