



HAL
open science

L'Alpha Agence du Crédit Agricole : les enjeux de la mise en place d'un dispositif de participation du client

Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon

► **To cite this version:**

Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon. L'Alpha Agence du Crédit Agricole : les enjeux de la mise en place d'un dispositif de participation du client . EMS - Management et Société. 37-54, 2015, Le cas des services - Recueil de cas en management et marketing des services. hal-01135385

HAL Id: hal-01135385

<https://hal.science/hal-01135385>

Submitted on 25 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES ENJEUX DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE PARTICIPATION DU CLIENT :

CAS ALPHA AGENCE DU CREDIT AGRICOLE

SANDRINE CADENAT ET AUDREY BONNEMAIZON

En collaboration avec **Tugdual Richard de la Tour**, directeur de l'Alpha Agence du Crédit Agricole

ENONCE

1. Le contexte

Le secteur bancaire « traditionnel » français est confronté, depuis quelques années déjà, à des phénomènes structurels et conjoncturels qui préfigurent une profonde mais nécessaire transformation¹. Premier phénomène, **l'intensification de la concurrence, renforcée par le contexte de crise**. Les entreprises bancaires doivent donc trouver d'autres perspectives de développement pour ne pas rentrer dans un processus d'attrition : chaque banque essaie alors à juste titre de renforcer ses positions et de prendre des parts de marché auprès de clients potentiels, comme auprès de ses propres clients, par intensification de la relation.

Second phénomène, la transformation en profondeur de la relation client. Dans un **contexte de défiance accrue des consommateurs**, provoquée par la crise de 2008 et par celle de la dette en Europe, les banques doivent répondre aux nouvelles exigences de leurs clients, qui expriment une forte attente de proximité (disponibilité et stabilité de leur interlocuteur, quel que soit le canal utilisé), de praticité (les clients veulent une banque plus simple, plus pratique à utiliser et à joindre), de pertinence et de personnalisation (conseils avisés d'experts et appropriés aux besoins de chacun).

Les évolutions technologiques et numériques ajoutent également à la transformation de la relation client, en amplifiant encore la demande de plus de praticité et de pertinence : la disponibilité et l'instantanéité permises par les nouvelles technologies font que les consommateurs n'imaginent plus de limites à la circulation de l'information et attendent de leur banque une meilleure accessibilité, comme un nouvel accompagnement. L'enjeu pour les banques est de parvenir à répondre à cette appétence des consommateurs pour les technologies tout en parvenant à « réenchanter » l'agence bancaire.

¹ Le Blog Note d'Olivier Klein (<http://www.oklein.fr/banque/preface-du-livre-digital-banking/>)

2. La genèse du projet

Au début de l'année 2010, le Crédit Agricole a estimé nécessaire de repenser à la fois le contenu et l'ergonomie de son portail clients pour disposer d'un site internet plus convivial et plus attractif,. Tirant les leçons du déploiement des distributeurs automatiques de billets en 1992 qui avait nécessité une force de conviction et un accompagnement assez long des clients, l'établissement a souhaité intégrer ces derniers dès le début de la réflexion pour répondre au maximum à leurs besoins et leur permettre une appropriation plus rapide. Il s'est donc agi, non pas de faire pour lui, mais avec lui, s'inscrivant ainsi dans une approche collaborative de production de services.

C'est ainsi que fin 2010, le Crédit Agricole d'Ile-de-France (CADIF) a ouvert une agence d'un nouveau genre à Paris, avenue Delcassé, dans le 8^{ème} arrondissement, sorte de « laboratoire » devant servir à dessiner une nouvelle relation client fondée sur l'échange et sur l'écoute, y compris via les technologies de l'information et de la communication. Son lancement en décembre s'accompagne de l'affichage sur la façade de l'agence de grands *paperboards* invitant les passants à dessiner la « banque d'après » (annexe 1) tandis que son 1^{er} anniversaire est marqué par la diffusion sur *facebook* et *you tube* (mars 2012) d'une vidéo tournée devant l'Alpha Agence². Le message est clair : « *et si une banque vous écoutait encore plus ? Parce qu'à l'Alpha Agence, on a besoin de vous pour co-crée la relation bancaire de demain, forcément on vous écoute encore plus* ».

Le cas Alpha Agence est ainsi une illustration significative de la montée en puissance, depuis une décennie, du phénomène de participation du client prenant aujourd'hui des formes très variées, des plus ordinaires (utiliser les caisses automatiques, réserver son billet de train) aux plus créatives (personnaliser ses produits, créer de nouveaux produits ou applications informatiques, intervenir comme expert pour apporter une solution aux problèmes d'autres clients...)

Que signifie le déploiement d'une démarche participative dans le secteur bancaire ? Comment l'a-t-on abordée au cours de ce projet Alpha Agence ? Avec quelle réussite et sous quelles conditions ?

3. Les objectifs assignés au « laboratoire » Alpha agence

Saisissant le défi de la redéfinition de son portail, le Crédit Agricole s'est fixé trois objectifs :

- **Avoir un système d'information unique pour l'ensemble des caisses régionales du C.A.**
Jusqu'alors, il y avait cinq systèmes d'information qui co-existaient au niveau national. A chaque système, étaient rattachées à peu près six à sept caisses régionales. Il a donc été décidé d'unifier les SI grâce à un projet nommé « NICE » (Nouvelle Informatique Convergente Evolutive) en partant de zéro et en le construisant avec les clients.
- **Réussir le déploiement de 330 AMI (Agences Multicanal Intégrées)** en misant sur l'intégration et la convergence de tous les canaux vers l'agence. Cette dernière reste ainsi au cœur de la relation avec le client avec l'idée que celui-ci peut bénéficier d'un contact unique

² <http://www.youtube.com/watch?v=rxhmIBUV8r4>

(exemple : un seul interlocuteur pour une application mobile donnée, pour le traitement d'une réclamation, pour un prêt immobilier...) afin de garantir une expérience client satisfaisante (ne pas avoir à donner ses informations personnelles à chaque demande par exemple).

- **Construire une image de banque de proximité innovante** en testant différents modes de relation avec les clients au sein de l'Alpha Agence puis en les déployant le cas échéant. Ceux-ci incluent :
 - de nouveaux dispositifs (par exemple : la visiophonie, les douches sonores permettant de diffuser un message sonore à un auditeur ou un groupe d'auditeurs, de manière très ciblée, les capteurs infrarouges,...). L'agence est un laboratoire au sein duquel les nouveautés sont testées en condition réelle, avec de « vrais » clients. L'objectif est ensuite de proposer des préconisations de bon usage. Il s'agit de favoriser un déploiement aux agences d'Ile-de-France dans un premier temps, puis éventuellement, à l'ensemble du groupe.
 - de nouveaux modes de communication (Facebook, Twitter ...). Le Crédit Agricole n'était pas présent sur les réseaux sociaux avant le lancement du projet. Il a donc été décidé de commencer par communiquer sur l'Alpha Agence en laissant au directeur de l'agence la maîtrise du contenu. Par exemple, au moment du recrutement d'une nouvelle collaboratrice, celui-ci l'a prise en photo et a mis un post sur Facebook stipulant « on est heureux d'accueillir Karine ». Cela a généré immédiatement de nombreux « like » et une forme de complicité avec les clients : « les clients arrivaient dans l'agence en disant « bonjour Karine » sans même la connaître. C'est ce qu'on peut appeler de la proximité numérique »³.

4. De nouveaux dispositifs d'écoute du client au service de la redéfinition de la relation client

Pendant plusieurs années la CADIF s'est attachée à mesurer les attentes et la satisfaction de ses clients de façon traditionnelle, c'est-à-dire par le biais de questionnaires administrés par voie postale ou auto-administrés en agence. Les responsables de l'Alpha Projet décident en 2010 de renforcer cette dynamique en ajoutant aux méthodes d'écoute classiques d'autres approches plus innovantes. Quatre dispositifs susceptibles d'être utilisés seuls ou en complémentarité sont alors mis au point :

Dispositif 1 : La consultation éclair

Il s'agit d'un bref questionnaire en ligne, par mail, sur Facebook, ou sur le site Internet du Crédit Agricole. Cette méthode concerne des sujets très exploratoires concernant des produits ou des services qui n'existent pas encore (Exemple : « *comment vous réagiriez si on mettait des tables 2D ?* » ; « *Est-ce que ça vous intéresserait d'accéder aux disponibilités de votre conseiller pour prendre rendez vous ?* »...). Deux ou trois questions seulement sont posées avec l'idée de dégager des tendances quantitatives fortes afin de tester l'intérêt d'approfondir une idée.

³ Entretien avec Tugdual Richard de la Tour, directeur de l'Alpha Agence le 21/06/2012

Dispositif 2 : Le banc d'essai

L'objectif de cette approche est d'avoir un retour sur un dispositif existant (par exemple : « Quelle fonctionnalité vous souhaiteriez avoir en plus ? » ; « Qu'est ce qui est clair, pas clair sur le site internet ? » ...). Là encore, quelques questions sont posées (quatre ou cinq), avec de manière systématique, une question ouverte pour permettre aux clients qui le souhaitent de pouvoir s'exprimer.

Dispositif 3 : Les ateliers clients

Ce sont des clients qui se retrouvent à l'Alpha Agence pour débattre pendant environ deux heures d'un sujet précis. C'est le directeur de l'agence qui les appelle personnellement pour les solliciter. La réunion rassemble en général une dizaine de personnes, en présence du chef de projet, qui se présente et explique les enjeux de la réunion, mais laisse ensuite le soin à un animateur extérieur au Crédit Agricole d'animer le focus group. L'objectif, à moyen terme, est d'internaliser ces compétences d'animation. C'est aujourd'hui la méthode la plus utilisée. Au-delà d'une collecte très riche d'informations, ces réunions sont l'occasion pour des chefs de projets marketing, souvent éloignés du terrain, de se confronter aux clients.

Dispositif 4 : Le forum de discussion

Il s'agit de l'approche la moins aboutie et, en conséquence, la moins utilisée. L'idée est de poser une question sur Facebook pour faire interagir les fans de l'Alpha Agence (Par exemple, l'agence s'interrogeait sur l'idée de mettre des badges en agence avec les noms et prénoms des collaborateurs. Le responsable les avait donc pris en photo et avait demandé sur Facebook « *que pensez-vous du fait qu'ils portent un badge ?* ». Seuls dix sept commentaires ont pu être récoltés, ce qui semble être, pour l'agence, difficilement exploitable dans une perspective d'amélioration de l'offre. Une réflexion devrait ainsi être conduite afin de rendre cette méthode plus efficace.

5. Les conditions de mise en place d'une démarche participative

- **Recruter des consommateurs volontaires**

*« Ici, les clients sont tous volontaires, donc ils se prêtent au jeu. D'ailleurs, ils ne sont pas appelés « clients », mais « contributeurs » »...*Le processus de co-construction repose sur les échanges avec des clients volontaires issus d'un vivier de 800 clients, l'objectif étant d'atteindre 1000 clients⁴. Il est nourri essentiellement via les agences de la CADIF (environ 600 transferts) : *« au début, j'ai fait venir les 15 chefs de secteurs et les directeurs d'agence et je leur ai présenté le projet et ai demandé à chacun 4 clients »*. Il a été également décidé de recruter environ 200 nouveaux clients. Il n'y a pas de volonté de co-construire avec un profil type de client en termes de CSP, âge ou encore zone géographique même si la majorité des clients viennent de Paris et de la région parisienne. L'agence puise dans le vivier ainsi constitué en fonction des besoins et des sujets (ex. : pour une application de

⁴ Par comparaison, une agence moyenne gère environ 4000 clients et est animée par 6 ou 7 collaborateurs. Ces 1000 clients constituent la limite que s'est fixée l'agence afin d'être en mesure de les servir de façon efficace.

gestion de trésorerie, les clients identifiés étaient de jeunes actifs de 20 à 35 ans, avec un pouvoir d'achat limité, possédant un smartphone).

- **Penser le système de rétribution du client contributeur**

Comment inciter le client à participer ? Tout d'abord, l'Alpha Agence a fait le choix du relationnel en entretenant des liens de proximité, voire même de complicité entre les clients et les collaborateurs : *« on pose des questions au client pour mieux le connaître et en fonction de ce qu'il va nous dire, nous on va constituer nos ateliers. C'est très important de créer tout de suite un relationnel fort avec lui. Ça lui donne envie de participer. Ce lien affectif avec le conseiller, c'est ça qui permet de faire vivre la co-construction. C'est très important »*. Concernant une éventuelle rémunération du client contributeur : *« on ne donne absolument rien »*. Si la question s'est posée au début, le directeur de l'Alpha Agence s'y est farouchement opposé, préférant la rétribution symbolique et d'autres formes de reconnaissance : présence systématique du directeur de l'Alpha Agence, éventuellement, du directeur général adjoint de la CADIF lors des ateliers de co-construction, attribution de la ligne directe du directeur de l'agence, buffet offert pendant l'atelier, etc. Pour les collaborateurs de l'Alpha Agence, la motivation principale du client contributeur est avant tout d'être écouté et de voir ses avis et ses besoins pris en compte, tout en partageant le plaisir de participer à une expérience enrichissante, avec des personnes aux attentes différentes des siennes.

- **Déployer un système de feedback en temps réel**

Consulter les clients ne suffit pas. S'inscrire dans une démarche participative signifie instaurer un dialogue continu avec les clients contributeurs afin de les informer des évolutions de l'offre de services (annexe 2). Une démarche de co-construction rime avec transparence des processus de décision. Elle signifie aussi montrer au client les effets de sa contribution et, ce faisant, lui démontrer l'intérêt de sa participation : *« quand on a commencé à travailler sur un sujet, on réinvite les mêmes clients pour qu'ils voient l'évolution. Ça c'est important. On les ré-invite pour leur dire « voilà, ce que vous nous avez dit, voilà ce que l'on a mis en place, est ce que cela correspond à vos attentes, est ce que l'on est sur le bon chemin... »*. *On fait vraiment de la co-construction avec des allers-retours »*.

- **Un changement culturel nécessaire : « Mon client est compétent ! »**

Les débuts de l'Alpha Agence sont marqués par une forme de réticence de la part des services marketing se considérant comme les porte-paroles les plus légitimes du client et plutôt perplexes à l'égard de méthodes qualitatives alternatives privilégiant le dialogue direct avec quelques clients, faiblement représentatifs sur un plan statistique (*« il y a déjà des gens au marketing qui font des études qualitatives ou quantitatives sur 6000 personnes, ils nous ont dit « qu'est ce que tu vas nous apporter avec tes 3 clients ? »* »). Ils sont jugés comme ignorants de leurs besoins ou bien en décalage avec la réalité et les contraintes d'une entreprise : *« au début, ils avaient l'impression qu'on allait un peu prendre leur travail et ils disaient qu'ils savaient très bien ce que voulaient les clients. Si on demande*

aux clients, ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent et s'ils le savent, ils vont nous donner des idées qui ne sont pas forcément faciles à mettre en œuvre donc il y aura beaucoup de déceptions »⁵.

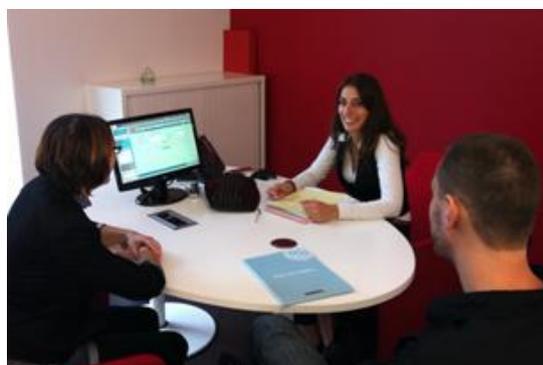
Cependant, progressivement un changement de représentations s'est opéré. En assistant aux ateliers de « co-construction », les responsables marketing se sont aperçus de l'intérêt de consulter les clients aux idées pleines de bon sens et faciles à mettre en œuvre. Du statut de consommateur ignorant ou peu conscient des enjeux, il est devenu compétent ! : *« aujourd'hui, ce qui fait plaisir, c'est que le marketing se rend compte qu'un client a des idées souvent très simples. Ce n'est jamais très compliqué alors qu'en interne on réfléchit beaucoup et souvent on fait des usines à gaz ! »*

- **L'intégration des technologies de l'information et de la communication au service du relationnel**

Agence de taille classique (90m²), l'Alpha Agence se différencie des « *concept stores* » récemment ouverts comme celui de BNP Paribas, véritable temple bancaire technologique (annexe 3). *« C'est axé complètement sur les nouvelles technologies alors que l'Alpha projet est axé sur le relationnel. La technologie est un moyen seulement »⁶.* La démarche se veut donc pragmatique et axée sur l'utilité pour les clients afin de renforcer la proximité.

L'Alpha projet se présente ainsi comme un laboratoire destiné à tester des innovations qui, le cas échéant, pourront être généralisées sur les 340 agences de proximité. Equipée d'ordinateurs avec accès à internet, d'un iPad et d'un iPhone afin d'accompagner les clients dans leur usage des services en ligne, l'Alpha agence est également dotée d'une table Surface de Microsoft avec une application bancaire. Un poste de travail avec visioconférence permet de faire intervenir un expert à distance lors des rendez-vous clients sur place, et servira bientôt à réaliser des entretiens à distance. Des écrans couplés à des douches sonores diffusent des informations sur les offres en cours.

La dimension humaine et relationnelle de l'agence s'incarne quant à elle chez le directeur de l'agence et les deux conseillers chargés d'animer ce lieu avec les clients prêts à participer à la co-construction d'une nouvelle relation bancaire.



⁵ Tugdual Richard de la Tour, 21/06/2012

⁶ Tugdual Richard de la Tour, 21/06/2012

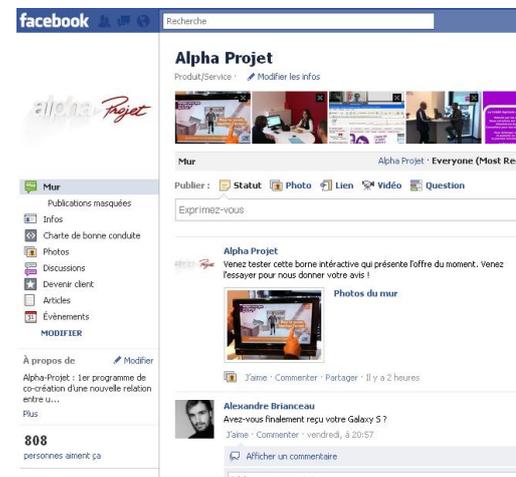
6. Les résultats obtenus au bout d'un an d'expérimentation

L'Alpha Agence a ouvert ses portes en janvier 2011. Le bilan sur les actions mises en place est le suivant⁷ :

- 83 rendez-vous en visiophonie (dont 20 avec un expert)
- 117 rendez-vous pris sur la borne de prise de RDV
- 20 932 visiteurs mesurés grâce au capteur infrarouge qui permettent grâce à cette information d'améliorer le pilotage des équipes en fonction des flux clients
- 522 démonstrations de l'application « Mon budget »
- Création et animation d'une page Facebook



[Facebook.com/Alphaprojet](https://www.facebook.com/Alphaprojet)



- De nombreuses interactions avec les clients :
 - 8 ateliers clients en 2011 ont regroupé 46 participants
 - 2280 réponses ont été obtenues sur les différents questionnaires en ligne ;
 - 15 consultations ont été réalisées en 2012 avec 126 clients
- L'ensemble des interactions avec les clients a permis de faire émerger des attentes fortes auxquelles l'Alpha Agence a d'ores et déjà commencé à apporter des réponses :
 - Accéder aux disponibilités du conseiller pour prendre rendez-vous : c'est chose faite à l'Alpha Agence. Un mail de confirmation est envoyé au client le jour de la prise de rendez-vous en lui précisant les pièces qu'il doit amener ; l'heure du rendez-vous lui est rappelée la veille par sms. La généralisation du dispositif est prévue à terme sur le site internet ;

⁷ Table ronde sur la co-crétation animée par Sandrine Cadenat, colloque *Etienne Thil*, novembre 2012

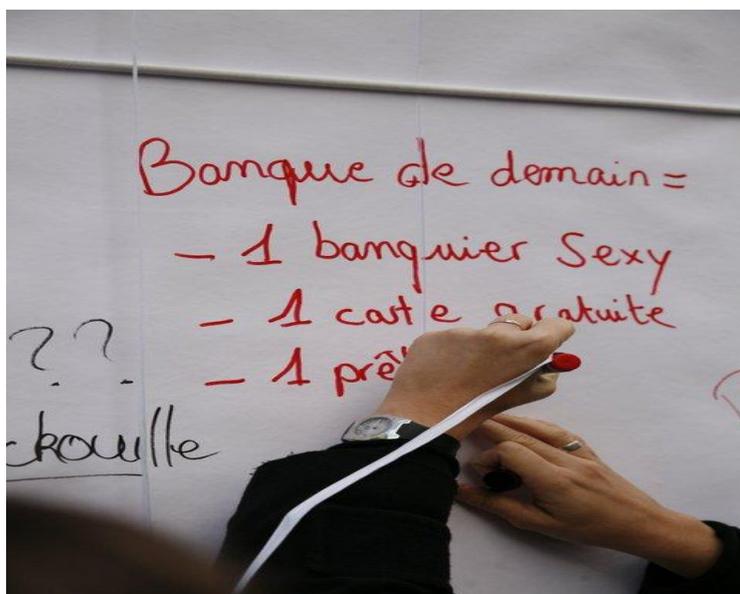
- Avoir un accès facile et rapide à un expert : mise en place de la visiophonie expert dans l'Alpha Agence, déploiement dans quelques agences pilotes et mise en place du dispositif sur le site internet du Crédit Agricole à partir de 2015 ;
- Améliorer les espaces attentes en agence pour les rendre plus agréables : Déploiement d'écrans numériques prévu dans 50 agences de la caisse régionale d'ici fin 2013 ;
- Intégrer de nouvelles fonctionnalités à l'application *Monbudget* : 71 ont été proposées parmi lesquelles 21 intégrées dans la nouvelle version.

QUESTIONS

1. A partir des éléments du cas et d'une recherche personnelle sur l'évolution du secteur bancaire, vous mettrez en évidence les nouveaux enjeux de la relation clients dans le domaine des services bancaires.
2. En quoi la nature de l'orientation client que le dispositif de l'Alpha Projet suppose diffère-t-elle d'une orientation client traditionnelle et permet-elle de mieux répondre à ces nouveaux enjeux ?
3. Quels sont les risques associés à la mise en place d'un tel dispositif de co-construction ?

ANNEXES

Annexe 1 - Les dispositifs d'écoute du client



alpha *Projet*

Votre profil

Vous êtes Un homme Une femme

Votre âge

Vous connectez-vous régulièrement sur le site internet ca-paris.fr ?

De 1 à 2 fois par mois
 De 3 à 10 fois par mois
 Plus de 10 fois par mois

Utilisez-vous le site mobile du Crédit Agricole d'Ile-de-France ca-paris.fr ?

Oui Non

Votre avis sur la démo "souscription en ligne":

Comment avez-vous trouvé la démo de la souscription en ligne ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Très complexe	<input type="radio"/>	Très claire									

Combien de temps avez-vous passé pour suivre la démo ?

Moins de 3 minutes
 Entre 3 et 10 minutes



Annexe 2 - Résultats de l'atelier sur la gestion des réclamations à l'Alpha Agence (document envoyé aux participants de l'atelier)

Observations marquantes	Conséquences et nos préconisations
<p>« Réclamation » a pour les clients un sens précis et correspond à</p> <ul style="list-style-type: none"> - la perception d'une injustice, d'un tort, à l'expression d'une insatisfaction, d'où l'attente d'explication et de réparation - des expériences souvent angoissantes (crainte de ne pas être entendu) et décevantes (mauvaise prise en charge) - une situation déterminante dans la relation, qui peut renforcer ou rompre la confiance selon la façon dont la demande est traitée et suivie <p><i>« si c'est mal géré ça peut me faire changer de banque »</i></p> <p><i>« il faut apporter la preuve de la bienveillance qu'on accorde au client, montrer qu'on fait attention à lui »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un enjeu stratégique pour la fidélisation - Nécessité de rassurer le client sur l'attention portée à sa demande, de bien communiquer - Nécessité de s'assurer au terme du processus que le client est satisfait et ne se sent plus « victime »
<p style="text-align: center;">1^{er} réflexe des clients : le réseau</p> <p style="text-align: center;">Un besoin de proximité</p> <p>Les clients font spontanément appel à leur conseiller ou au directeur d'agence</p> <p>Ils connaissent mal le reste du dispositif</p> <p>Le « service client » notamment est méconnu, son appellation est ambiguë (plus large que l'idée de réclamation) et c'est pour beaucoup de clients un</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importance prioritaire de la formation et de l'implication du réseau - Communication sur le « service client » : nécessaire pour le faire connaître et comprendre mais pas forcément positif pour l'image, à manier avec prudence ; une appellation peu satisfaisante mais

<p>support moins attractif que l'agence car centralisé et moins humain, ce qui ne correspond pas à l'image du CADIF → plutôt dernier recours (si défaillance agence)</p> <p><i>« pour moi le côté proximité et familial c'est super important, c'est bizarre de s'appuyer sur un service central quand on a des agences locales »</i></p>	<p>sans que n'ait été trouvé de bonne alternative</p>
<p style="text-align: center;">Premier critère de satisfaction : la réactivité</p> <p>Importance cruciale de l'accusé de réception et de l'annonce des délais (beaucoup mieux acceptés s'ils sont connus à l'avance ; le client veut avant tout savoir)</p> <p>Le délai annoncé doit être adapté au cas particulier, et plutôt</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'environ 72h pour une demande simple - d'une semaine pour une demande complexe, à justifier par la nécessité de recherches <p>→ L'engagement « sous 10 jours dans 80% des cas » = trop vague, trop long</p> <p>Il faut prévenir en cas de retard</p> <p><i>« Si c'est long et qu'il faut que je rappelle 3 fois pour savoir où ça en est, ça va m'insupporter »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser l'AR et l'annonce des délais - Annoncer un délai précis (et le tenir, ou à défaut prévenir et justifier) - Tenter de réduire au maximum les délais * Prioriser les demandes simples afin qu'elles soient traitées très rapidement * Essayer de ne jamais dépasser une semaine traitement
<p style="text-align: center;">Autre besoin : un interlocuteur référent, compétent, humain. Un suivi attentif du conseiller est un plus</p> <p>Les clients préfèrent avoir affaire à quelqu'un qui les connaît ou au moins connaît leur cas (d'où une préférence pour le conseiller, ou à défaut une même personne sur tout le dossier pour la continuité), qui peut prendre ou déclencher une décision, et qui fait preuve d'écoute et d'empathie.</p> <p>Ils attendent du conseiller qu'il s'assure du bon déroulé de la demande, même si ce n'est pas lui qui la traite directement</p> <p><i>« on veut s'adresser à la personne avec qui on a une relation régulière, on veut un service personnalisé. C'est pas un SAV dans l'électroménager, on</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser le réseau à une bonne prise en charge et essayer de garder le conseiller en interface même si le traitement est externalisé ; a minima, un appel pour s'assurer que tout s'est bien passé - A défaut, faire suivre le dossier par une personne unique qui deviendra une sorte de conseiller

<p><i>parle d'un service humain »</i></p>	<p>attitré, spécialisé et temporaire, en essayant de recréer une proximité</p>
<p style="text-align: center;">Sur les canaux :</p> <p>Une préférence pour le téléphone (instantané) ou l'email (moins intrusif, mais problème de sécurité) selon les profils : idéalement le client aimerait pouvoir choisir comment il souhaite être recontacté au début de la prise en charge</p> <p>Un fort intérêt pour l'idée d'un suivi en direct sur un espace personnel en ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demander au client ses préférences lors de l'ouverture du dossier (voire en amont lors de l'ouverture de compte, à faire confirmer) - Continuer dans la direction de la messagerie sécurisée et de l'espace personnel en ligne
<p style="text-align: center;">Sur le courrier :</p> <p>Des clients pragmatiques qui veulent aller à l'essentiel, sur le fond et sur la forme</p> <p>Avec un minimum de personnalisation, un ton professionnel sans être bureaucratique</p> <p><i>« faut faire simple, pas en faire des tonnes, nous dire oui ou non »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amener la réponse rapidement et simplement, avec des explications précises mais courtes et en annexe - Mettre le nom plutôt que « Madame, Monsieur » - Retravailler la signature (nom d'abord, titre moins long et austère)
<p style="text-align: center;">Sur la certification :</p> <p>Pas de vraie valeur ajoutée à leurs yeux</p> <p><i>« on a des humains en face de nous, on ne peut pas certifier ça » « Le client attend avant tout la réponse. Que le process soit certifié ou pas, ça m'importe peu. »</i></p>	<p>Ne pas communiquer sur la certification auprès des clients</p>

Annexe 3 - Les nouveaux concepts store dans le secteur bancaire

Le Concept Store – BNP Paribas

« L'agence a été créée pour répondre aux besoins de nos clients et prospects. L'enjeu est de créer une expérience en rupture par rapport à une agence traditionnelle qui met le client au cœur de la relation », affirme Nathalie Martin-Sanchez, directeur du projet Concept Store BNP-Paribas. « D'ici à la fin de l'année, nous serons à même de sélectionner ce qui est pertinent et ce qui l'est moins. Ce qui fonctionne pourra in fine être déployé dans notre réseau. » Ici, le client peut choisir d'être intégralement autonome en accédant à ses comptes Net Agence à partir de n'importe quel terminal ou d'être accompagné de bout en bout, soit par les conseillers de l'agence soit ponctuellement par ceux du call-center. L'innovation est loin d'être figée : au cours du premier semestre, l'agence devrait ainsi se doter d'un système de visioconférence pour permettre aux conseillers de discuter avec des clients chez eux, ou à l'inverse aux clients de venir en agence discuter avec des experts.

Foncier Home – Crédit Foncier

Jouant la carte du multicanal jusqu'au bout, le Crédit Foncier a couplé un site web www.foncierhome.com et une agence dédiée située boulevard des Capucines. Dans ce lieu, sur 4 étages, les visiteurs découvrent tous les services et renseignements dont ils peuvent avoir besoin pour mener à bien un projet immobilier, que ceux-ci émanent de la banque elle-même ou de tiers (notaires, architectes, agents immobiliers, etc.). Salle de conférence entièrement équipée avec écran HD, vidéo projecteurs, écrans et ordinateurs tactiles en libre accès pour les visiteurs, pass sans-contact pour conserver un suivi de ses différentes visites et continuer son projet sur le Web, 35 conseillers totalement nomades, tout y est pour transformer l'agence en grand magasin de l'immobilier. Si le concept plaît, il pourrait se décliner dans les principales agglomérations françaises (Lille, Marseille, Nantes) en plus des 250 points de vente classiques dont le Crédit Foncier dispose depuis le rachat de la Hénin.

Dans certains salons, des tables Surface sont accessibles. Elles servent à faire des simulations de prêts et à faciliter l'échange entre le conseiller et son client.

Source : d'après, « La nouveauté technologique, une vitrine pour se rapprocher du client », Revue Banque, 1/02/2011

SOURCES

Cova B. (2008), « Consumer Made Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, n°50, pp. 19-27.

Ezan P. et Cova B. (2008), « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, n°52, pp. 51-60.

Divard R. (2010), *Le marketing participatif*, Les Topos +, Dunod, 160 p.

Cova B., Marie L. et Bonnemaizon A. (2010), *Marketing critique : le consommateur collaborateur en question*, Tec et Doc, Lavoisier, Paris, 134 p.

Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2013), « Client Regard sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer », *Décisions Marketing*, n° 70, pp. 9-24.

Plé L., Lecocq X. (2012), « Intégrer les clients dans le business model », in *Stratégies Clients*, Volle P. (coord), Pearson, pp. 73-100.

CORRECTIONS

Objectifs pédagogiques

Ce cas s'intègre dans un module d'enseignement de marketing des services. Il vise à sensibiliser les étudiants aux enjeux liés aux nouvelles formes de co-production de service. Il permet de souligner qu'attribuer au client un véritable rôle de collaborateur n'est pas sans répercussion sur la culture client de l'entreprise et sur la propriété de la compétence marketing. Ce faisant, il met en évidence les pré-requis indispensables pour toute entreprise de service qui souhaite se lancer dans une démarche construite de participation experte ainsi que les éventuels obstacles. Ce cas vise à faire comprendre aux étudiants les enjeux des nouvelles formes de co-production de service permises par les technologies de l'information et de la communication. Il s'attache à comprendre les objectifs assignés à ce type de projet, à montrer de quelle façon les clients peuvent être impliqués et à mettre en évidence certains pré-requis de la démarche participative.

Prérequis du cas :

Les notions d'orientation client, de culture client (Narver et Slater, 1990 ; Kholi et Jaworski, 1990 ; Homburg et Pfesser, 2000) ainsi que les spécificités des services et en particulier de la notion d'inséparabilité qui suppose la co-production de service (le client participe activement à la production de service, il se présente comme une ressource et une pierre angulaire du système de production) sont considérés comme acquis.

1. Quels sont aujourd'hui les enjeux de la relation clients dans le domaine des services bancaires ?

Sur la base des éléments du cas et d'une recherche personnelle, faire ressortir plusieurs éléments marquants :

- La défiance des consommateurs vis-à-vis du secteur bancaire, intensifiée par la crise. Dans ce contexte, l'enjeu est de parvenir à fidéliser la clientèle par une stratégie d'intensification de la relation (souscription multi-produits).

Facteurs clés de succès : Un point de contact unique, stable, crédible, capable de personnaliser l'offre. Une fluidité du parcours (reconnaissance du client quel que soit le canal de communication qu'il choisit).

- Les évolutions des technologies de l'information et de la communication. L'enjeu est ici de réussir à construire une relation digitale efficace.

Facteurs clés de succès : Disponibilité, instantanéité, maîtrise des outils et de la communication numérique (faire savoir et savoir être).

2. En quoi la nature de l'orientation client que le dispositif de l'Alpha Projet suppose diffère-t-elle d'une orientation client traditionnelle et permet-elle de mieux répondre à ces nouveaux enjeux ?

- **L'orientation client traditionnelle**

L'orientation client se définit comme une culture organisationnelle, c'est-à-dire un système de valeurs et de croyances partagées plaçant le client au cœur des préoccupations de l'entreprise. Il s'incarne dans des dispositifs (discours et « textes de l'organisation »), des normes de comportements et des comportements organisationnels liés à la gestion de la connaissance client : collecte systématique de l'information sur les clients présents et futurs, analyse systématique de l'information en vue de développer une connaissance du marché, utilisation systématique de cette information en vue de guider l'identification, la compréhension, la création, la sélection, la mise en place et la modification de stratégies. L'orientation client traditionnelle est une orientation réactive consistant à mettre en œuvre des méthodes d'études de marché traditionnelles (ex. : études sur des données de panels, études sur les usages et les attitudes des consommateurs) afin de faire émerger des besoins non satisfaits auxquels l'entreprise s'efforce de répondre en élaborant des offres de solutions appropriées.

- **L'orientation client de l'Alpha Projet**

Les dispositifs d'écoute du client mis en place par l'Alpha Projet se distinguent d'une orientation client traditionnelle en attribuant au client un rôle de collaborateur avec lequel l'entreprise dialogue en continu pour construire avec lui la solution à ses problématiques. Ces dispositifs d'écoute relèvent d'une démarche de participation du client dont il existe des modalités diverses sur lesquelles il convient de faire réfléchir les étudiants. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur la matrice des formes de participation proposée par Cadenat et *alii* (2013).

Les différentes formes de participation du client

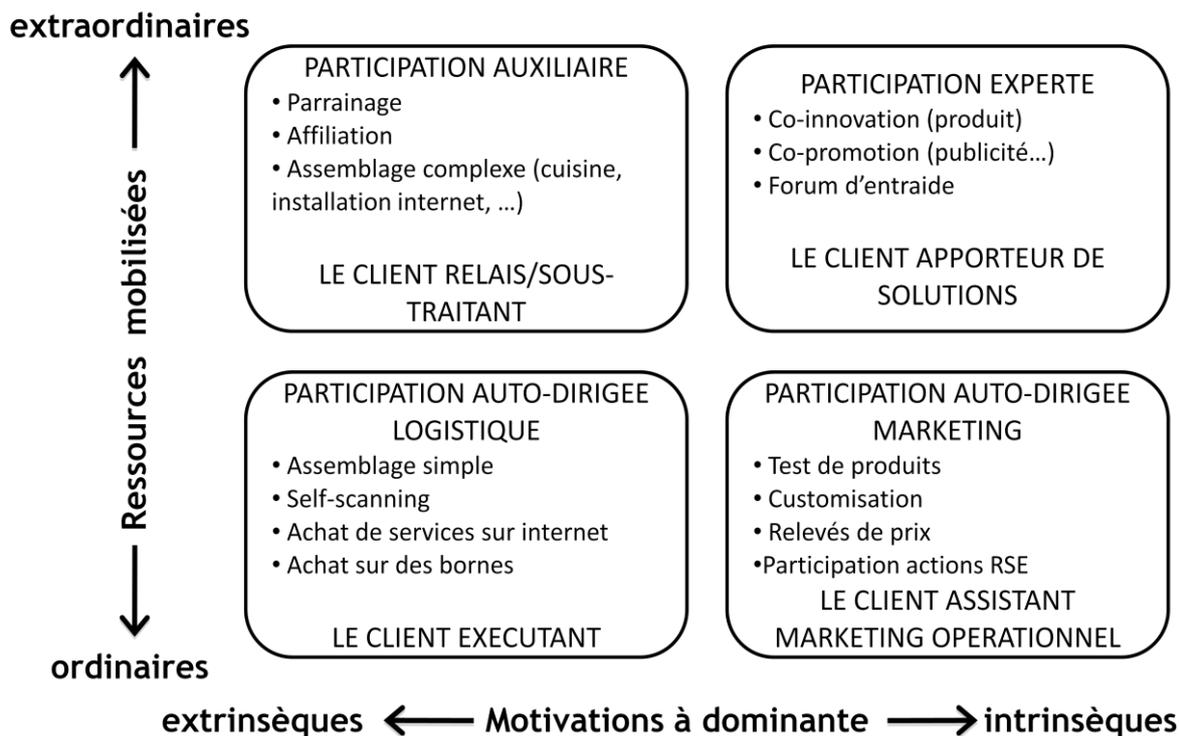
La participation du consommateur, au sens large, caractérise une implication (physique et/ou mentale) dans le processus de production du produit ou du service de l'entreprise (Dabholkar, 1996). Toutefois, la multiplicité des critères utilisés dans la littérature pour définir la participation du client en fait un phénomène éclaté et disparate.

Une façon plus simple de l'appréhender consiste à considérer deux grands types de participation : l'« auto-production dirigée » (Dujarier, 2008) ou co-production de l'offre (ex. libre-service, montage de meubles...) et la « co-production collaborative » (ex. vote ou création d'une publicité), appréhendée aussi sous le vocable de marketing participatif.

Creusant la double perspective des motivations (intrinsèques versus extrinsèques) et des ressources (ordinaires versus extraordinaires), Cadenat et *alii* (2013) proposent une matrice des dispositifs de participation adoptant la perspective du consommateur. Les auteurs mettent en évidence :

- **La participation dite *auto-dirigée logistique***, qui met en scène la figure d'un client « exécutant » réalisant des tâches simples, non créatives, mobilisant des ressources largement partagées et qualifiées d'ordinaires, et motivée par des raisons extrinsèques (ie. dans l'intention d'obtenir un bénéfice sans lien avec l'activité pratiquée : économiser du temps ou de l'argent, augmenter l'amplitude horaire, favoriser la praticité...).
- **La participation *auto dirigée marketing*** : l'intérêt et le plaisir à exécuter sa tâche constituent un mobile majeur à participer (motivations intrinsèques). Ainsi, l'individu qui teste ou customise des produits, participe à des jurys ou des campagnes de communication, joue un rôle dans la fixation des prix ou la vente des produits, est volontaire dans la démarche de participation parce qu'il éprouve de la satisfaction dans ce qu'il fait et qu'il en retire des bénéfices intrinsèques (produits plus adaptés à ses attentes, plaisir de donner son avis, de faire soi même...), tout en ne mobilisant que des ressources ordinaires. En effet, les dispositifs de participation qui lui sont proposés ici consistent essentiellement à remonter des informations, faire des choix parmi des options prédéfinies ou donner son avis. Le client s'élève au rang « d'associé marketing » mobilisé de temps à autre pour ses compétences marketing ordinaires.
- **La participation *auxiliaire***. Le client est ici animé par des motivations à dominante extrinsèque (obtention d'une rétribution financière ou d'un cadeau) et active des ressources qui peuvent être qualifiées d'extraordinaires. Celles-ci peuvent être sociales et communicationnelles comme dans le cas de l'affiliation ou du parrainage (il ne s'agit pas ici de donner simplement une liste de personnes mais de contacter ou de transmettre des coordonnées « qualifiées », c'est-à-dire à potentiel d'achat fort pour l'entreprise). Elles peuvent également être physiques ou notionnelles comme le montage intégral d'une cuisine Ikéa ou la mise en place d'une connexion Internet complexe. Les pratiques qu'elle recouvre font du client un relais ou sous-traitant de façon temporaire ou bien récurrente
- **La participation *experte***. Dans cette posture, l'individu éprouve de la satisfaction dans l'acte de participation en lui-même (plaisir à inventer, créer, partager, aider les autres). Le client mobilise ses ressources extraordinaires au service de l'entreprise (co-détermination, co-innovation, co-promotion) ou d'autres clients de la marque (participation à des forums d'entraide) en échange de satisfactions personnelles et d'une reconnaissance symbolique de la part de l'entreprise (parfois complétée par un cadeau ou une rémunération, le plus souvent faible au regard du temps passé). Dans le cadre de la participation « experte », le client est donc sollicité à titre de consultant externe, reconnu essentiellement pour son potentiel créatif ou son expertise.

Figure 1 : Matrice des formes de participation



Source : Cadenat et alii (2013)

La co-production de service qui est en jeu au sein de l'Alpha Projet du Crédit Agricole se rapproche d'une participation experte avec l'attribution d'un rôle de collaborateur (de « contributeur » selon les mots de l'entreprise) au client. En effet, compte tenu des motivations à participer décrites par le directeur de l'Alpha Agence, les consommateurs s'impliquent, s'engagent dans la participation essentiellement pour le plaisir de donner leur avis et de partager cette expérience avec d'autres clients et n'attendent que des contreparties liées à la reconnaissance (motivations extrinsèques). S'il n'y a pas de profil type de consommateur « créatif » attendu, en revanche, l'Alpha Agence puise dans un vivier de 900 clients en fonction des sujets et des besoins. Ce faisant, elle cherche à mobiliser des ressources « extraordinaires » essentiellement cognitives (connaissances, appétence vis-à-vis d'un service ou d'une technologie).

Cette démarche consistant à « faire rentrer » le client dans l'organisation, à partager avec lui les problèmes et à chercher des solutions en commun, peut permettre grâce à davantage de transparence de réduire sa défiance. En le rendant acteur du système de production du service, l'effet attendu est un renforcement de la fidélisation.

3. Quels sont les risques associés à la mise en place d'un dispositif de co-construction ?

- **La suprématie du marketing en matière de connaissance des besoins du client peut être remise en cause** : le marketer n'est plus le seul à savoir. Ceci nécessite ainsi un changement

de culture client en ne le réduisant pas à un être de besoins et de désirs mais en le considérant aussi comme un individu compétent. **Le risque est ici que les équipes marketing résistent à la mise en œuvre de dispositifs participatifs.** Pour faire évoluer la culture client et accompagner le changement, il est nécessaire de leur expliquer l'intérêt des dispositifs de participation et de construire ces derniers avec l'ensemble des équipes marketing.

- **Un autre risque, compte tenu des données du cas, concerne le risque de déception du client qui a investi sur un plan temporel et cognitif pour améliorer l'offre de l'entreprise et qui n'a aucun retour sur les effets de sa contribution.** Un débat peut alors s'instaurer sur la « vraie » participation (prendre part, contribuer, bénéficier) versus la participation cosmétique s'apparentant à une forme de communication pouvant être perçue comme une tentative de contrôle ou de manipulation de la part de l'entreprise. La « vraie » participation consiste non seulement à consulter le client mais aussi à mettre en place des dispositifs qui lui permettent de comprendre la façon dont son avis a été pris en compte ou les raisons pour lesquelles ses idées n'ont pu être mises en œuvre.
- **Il faut être attentif à l'intérêt perçu du client à participer, autrement dit, à sa motivation à co-produire.** Définir le degré de participation attendu et les systèmes de rétribution/reconnaissance idoines est nécessaire. Dans le cas de l'Alpha Projet, on peut s'interroger sur la conviction de l'agence que les clients n'attendent rien.
- **Par ailleurs, si l'entreprise n'explique pas l'intérêt des technologies et ne forme pas le client à leur utilisation, leur appropriation peut être compromise.** Elles risquent de devenir des technologies « attrape-poussières » (exemple du concept store BNP Paribas), sans véritable valeur ajoutée.

PISTES DE REFLEXION/OUVERTURE SUR D'AUTRES THEMES

1. Les risques de l'intégration du client au business model (cf. Plé et Angot, 2012) :

- Ne pas trouver de clients intéressés ou en capacité de contribuer à la production des propositions de valeur
 - Les clients mettent du temps pour créer de nouveaux concepts
 - Problèmes possibles en termes de qualité de la contribution
- Travailler pour ses concurrents
 - Plusieurs entreprises peuvent attribuer aux clients un rôle similaire : risque que la concurrence réalise des économies substantielles en s'inspirant de ce qui est fait ailleurs
- Perdre en latitude stratégique
 - Le client peut ne pas être le mieux placé pour apprécier la portée de décisions stratégiques, notamment lorsque celles-ci sont à la source de profonds changements qui peuvent être nécessaires au développement de l'entreprise.

- Limiter les capacités d'innovation
 - Les clients ont parfois du mal à se projeter dans quelque chose qu'ils ne connaissent pas : changements minimes, incrémentaux, voire échec total.
 - L'entreprise peut aussi aboutir à des produits qui ne répondront qu'à une toute petite fraction des utilisateurs, parce qu'elle aura cherché à associer uniquement les *lead users* à ses processus d'innovation.
 - Augmenter les coûts de coordination cachés
 - Les clients peuvent se comporter de façon opportuniste pour tenter de bénéficier d'un avantage qu'ils n'auraient pas eu autrement.
- 2. Enjeux liés à la construction de parcours client cross-canal et rôle de l'agence bancaire dans ce parcours**
- Nécessité d'attribuer un rôle et des objectifs à chaque canal pour éviter le risque de « cannibalisation ». Pour ce faire :
 - les spécificités de chaque canal peuvent être croisées avec les attentes et profils des clients, identifiés à l'occasion d'études permettant d'identifier les motifs d'insatisfaction à chaque étape du parcours.
 - Dans un contexte de mutation technologique, il s'agit également de réfléchir à de nouveaux critères « client » pour combiner les canaux. Par exemple : l'attitude face aux technologies de l'information et de la communication, les compétences des clients (novices, amateurs, experts), la disposition relationnelle (contrôler en étant à l'initiative de la relation ou être dominée dans la relation).
 - Eviter les technologies « attrape-poussière » au sein de l'agence (bancaire) multicanal intégrée :
 - apporter un réel service aux clients et aux collaborateurs, développer une interface conviviale proposant des fonctionnalités simples d'accès ;
 - de manière générale, penser l'effet des interfaces technologiques qui peuvent de manière systématique altérer les intentions, les attitudes, les dispositions des consommateurs : les technologies ne sont pas neutres.