Les Caisses d'Epargne. 1800 agences "libre-service conseil" d'ici 3 ans

Pour renforcer sa puissance de distribution, améliorer l'efficacité commerciale, et faire progresser le taux d'attractivité de sa marque, le groupe Caisse d'Epargne vient d'amorcer un vaste programme stratégique " Fréquence client ". Il passe par la rénovation de 1800 agences transformées en un nouveau concept " libre- service conseil ", le redéploiement de forces commerciales mieux formées, et une mutualisation de ses centres de relation clientèle à distance.

Avec ses 26 millions de clients, et ses 4 460 agences (1) réparties sur l'ensemble de l'hexagone, la Caisse d'Epargne, 3 eme réseau bancaire français, entend renforcer ses positions commerciales et sa puissance de distribution. Le programme stratégique " Fréquence client " amorcé en 2003 et qui se poursuivra jusqu'en 2007, constitue sa principale arme de choc. Il concerne à la fois les agences, la segmentation clients, les méthodes commerciales, le centre de relation client, et la vente à distance.

Ainsi d'ici 2007, 1800 agences des 31 Caisses d'Epargne, principalement situées en zone urbaine, seront entièrement rénovées selon un nouveau concept : l'agence libre-service conseil. Le principe : déporter l'ensembles des opérations de retrait, dépôt, consultation de compte, virements, sur les automates, à la fois pour les particuliers et les professionnels, développer l'accueil, le conseil et la vente. Le reste du parc d'agence, qui se décline en deux autres formats - classique (un guichet avec une caisse automatique), ou centre de conseil pur, sans argent, soit pour une clientèle urbaine haut de gamme, soit en zone rurale - bénéficiera également de nouveaux aménagements et du nouveau design, commun à l'ensemble des Caisses. D'ici 3 ans, L'Ecureuil prévoit également d'ouvrir 150 agences supplémentaires. L'ensemble s'appuie sur un programme de développement de distribution multicanal. Le pré requis à ce nouveau concept étant notamment le reroutage des appels de base, selon des règles de gestion, vers les calls centers.

L'objectif du format libre-service conseil (décliné en version libre-service " plus " lorsqu'il adresse aussi la clientèle des professionnels) est d'augmenter le temps consacré au commercial, de dédier la force de vente au Core business, d'améliorer la qualité de service, et de renforcer la sécurité. " Sur 3 ans, nous comptons ainsi obtenir des gains de productivité commerciale de + de 40% " souligne Frédéric Senan, directeur de la distribution à la CNCE.

Une cinquantaine d'agences de ce type seront déjà opérationnelles fin 2004, et le programme de rénovation va s'accélérer pour s'achever en 2007. Les premiers résultats sont concluants. Les clients dans l'ensemble sont satisfaits " Le personnel les accompagne beaucoup dans cette nouvelle approche, en les conseillant sur l'utilisation des automates. Notre objectif étant de multiplier par 4 les retraits sur ces machines ". Les retours sont également excellents du coté des collaborateurs " Nos équipes se sentent mieux valorisées dans ce nouvel environnement. Les conseillers sont en situation commerciale plus favorables ". La preuve, le chiffre d'affaire a déjà progressé de 25 à 30% quelques mois après l'ouverture de ces nouvelles agences.

Investissements

Des investissement importants, au total quelques centaines de millions d'euros, formation du personnel compris, seront nécessaires à la mise en oeuvre de la refonte complète de ces 1800 points de vente. Le parc d'automates, qui compte déjà plus de 5000 machines, va notamment s'agrandir et accueillir de nouveaux GAB spécifiques. En fonction de la zone de chalandise, les agences seront équipées de GAB de dépôt valorisé d'espèces, valables pour les professionnels et aussi pour les particuliers. Des automates permettant de déposer en vrac de la monnaie et des billets vont être également généralisés, ainsi que les bornes libre-service capables d'imprimer des relevés de situation de compte mais aussi d'effecteur des virements. Quant à la remise de chèque, la Caisse d'Epargne a choisi d'opter pour des systèmes de dépôt dans une enveloppe via une boite sécurisée, plutôt que pour un système de dépôt valorisé. " Pour les retraits de gros montants, nous allons également miser sur un système de consigne. Il est actuellement en développement dans une agence pilote ", précise Frédéric Senan. Des monnayeurs pour la clientèle des professionnels viendront compléter le dispositif, qui regroupera au total près d'une dizaine de familles d'automates. " Afin de déterminer les bons choix d'automates en fonction des agences, nous nous appuyons sur une solution de modélisation, développée en interne " explique Fréderic Senan. Ainsi en fonction d'un certain nombre de critères, comme la fréquentation, les pics de queue, la solution analyse et crée le modèle de libre-service adapté.

L'investissement portera également sur un renforcement de la puissance commerciale - 3500 commerciaux supplémentaires sont prévus d'ici 2007 - et un important programme de formation. "Outre la formation des directeurs d'agence, qui doivent piloter le changement, et celle du personnel chargé de l'accueil, nous misons beaucoup sur des formations axées sur la pro-activité commerciale pour l'ensemble de nos conseillers afin de récréer du flux. Notre objectif est de faire venir le client uniquement sur rendez-vous ". Pour optimiser cette pro-

activité, les conseillers disposent aujourd'hui dans toutes les Caisses régionales d'un arsenal de nouveaux outils sur leur poste de travail afin de gérer les contacts. Avec une segmentation client entièrement revue, basée sur l'estimation de la valeur actuelle et potentielle du client. L'objectif à terme est de parvenir à assurer un suivi régulier de 10 millions de clients (contre 4 millions actuellement) sur les 26 millions actuellement recensés dans la base de données.

Gagner en spécialisation métier

Ces nouveaux concepts et cette évolution de la stratégie commerciale s'accompagnent bien sûr d'une stratégie multicanal. Le programme " Fréquence Client " prévoit de nouveaux investissements dans les centres de contacts. Aujourd'hui les 31 Caisses d'Epargne disposent de 17 centres de relation clientèle à distance, dont 6 sont communs à plusieurs caisses. " Notre objectif est de mutualiser ces 17 centres en les connectant les uns aux autres grâce à la création d'une même plate-forme technologique ". L'intérêt ? Une seule et même communauté d'appel accroît la productivité et l'efficacité. " Jusqu'à présent chaque plateau était polyvalent. Cette nouvelle organisation va permettre de gagner en spécialisation métier et en compétence ". Des compétences liées au crédit à la consommation, à l'épargne, au titre. Jusqu'à présent dédié essentiellement à l'accueil téléphonique, et à la gestion d'opérations de base, le centre de relation client va pouvoir évoluer de manière plus significative vers la vente (produits simple, épargne, titre, crédit conso) et venir en appui des campagnes de marketing direct. Les premier pilotes vont se dérouler en 2005, pour une déploiement début 2006. Un projet qui impliquera une rénovation au niveau des postes de travail des téléconseillers, et un programme de recrutement. Au nombre d'environ 500, les équipes de téléconseillers devraient doubler d'ici trois ans. Enfin la rénovation du site internet, initié en 2004, devrait déboucher sur l'industrialisation de la vente à distance.

Un chantier d'envergure, qui constitue pour le groupe Caisse d'Epargne un des axes majeurs de développement de sa banque commerciale dont l'objectif est de passer d'un PNB de 6,4 Md€ à 8 Md€ à fin 2007, et d'une capacité bénéficiaire de 1,1Md€ à 1,7Md€€.

(1) 4700 agences au total pour l'ensemble du groupe, banque Sanpaolo comprise

Catherine Hazart