



Relations banques et clients

Comment regagner durablement la confiance des clients

2^e édition

Executive summary

La confiance des clients envers le système bancaire est sous pression partout dans le monde. Largement relayée à la fois par la presse et les responsables politiques de tout bord, cette défiance paraît s'ancrer, crise financière après crise financière, dans l'esprit des clients. Mais ce qui frappe surtout l'observateur, c'est moins la gravité de ce phénomène que sa résilience.

Un client qui fait confiance à sa banque principale génère 27% de PNB de plus qu'un client qui ne lui fait pas confiance

Les résultats de notre seconde étude du baromètre Harris Interactive/Deloitte sur la confiance des clients dans la banque de détail, menée en décembre 2011 auprès d'un échantillon de 3 414 clients, confirment ce sentiment :

- Les Français continuent à démontrer un enthousiasme modéré sur le terrain de la relation avec leurs banques, d'où non seulement un souhait de changement d'établissement plus marqué que l'année dernière mais également une volonté de multibancarisation qui s'affirme.
- La confiance dans le système bancaire a fortement reculé en un an : alors qu'ils étaient 43 % à avoir confiance dans le système bancaire en général en 2011, ils ne sont plus que 33 % cette année.
- Le niveau de confiance dans sa banque principale reste stable : 59 % des clients interrogés ont confiance dans leur banquier principal. On relève toutefois que les notes attribuées par les répondants de notre panel à trois des différents critères constitutifs de la confiance (crédibilité, fiabilité et intérêt témoigné au client par sa banque principale) sont en retrait vis-à-vis des résultats observés en 2011.
- La performance globale se dégrade :
 - le niveau de satisfaction, déjà faible en 2011, est en diminution et le décalage entre satisfaction et attentes des clients reste élevé. Les dimensions les plus touchées sont la compétitivité des frais et taux, la simplicité de compréhension des produits et des frais et la compétence du personnel ;

- l'intention de rachat est de plus en plus sous pression. Si 89 % des répondants sont toujours prêts à racheter, on observe une diminution très sensible de ceux qui se disent certains de racheter : ils étaient 58 % en 2011 ; ils ne sont plus que 44 % en 2012 ;

- le taux de recommandation spontanée reste toujours négatif (même s'il s'améliore sur l'année, passant de -29 % à -16 %), bénéficiant des bons chiffres des banques directes et affinitaires ;

- ce niveau de performance se ressent au niveau de la communication. Seulement 40 % des répondants ont parlé positivement de leur banque à leurs proches en 2011 et 39 % n'ont pas évoqué le sujet.

- Ces résultats sont fortement clivés selon les établissements. Notre étude révèle ainsi des différences notables entre les quatre types de banques (directes, classiques, mutualistes et affinitaires) : les banques directes obtiennent de loin les meilleures notes sur la plupart des items liés à la confiance et à la satisfaction, tandis que les banques classiques sont distancées et affichent des résultats modestes à peu près partout.

Ces constats sont d'autant plus préoccupants pour les banques de détail qu'ils ont des impacts pécuniaires non négligeables sur l'équilibre financier de ces dernières. L'analyse Deloitte révèle notamment que :

- un client qui fait confiance à sa banque principale génère 27 % de PNB de plus qu'un client qui ne lui fait pas confiance ;
- parmi les composantes de la confiance ayant un impact direct sur le niveau de PNB, les qualités d'écoute, l'intérêt porté au client et la transparence en termes de communication sont particulièrement discriminantes.

Les banques se doivent donc de réagir au plus tôt (certaines l'ont déjà fait) pour tenter de regagner la confiance écornée de leurs clients. Mais au fond, que veulent réellement ces derniers ? Ils sont une forte majorité (deux sur trois) à vouloir :

- vivre une expérience bancaire simple et agréable, avec des produits faciles à comprendre et des promesses qui soient tenues, sans surprise ;
- sentir que leurs banques sont (plus) proches d'eux, qu'elles sont à leurs côtés et savent leur démontrer de l'attention, bref qu'elles les valorisent en tant qu'individus et pas seulement comme de simples numéros de compte.

A propos de cette étude

Ce rapport s'appuie sur les résultats d'une étude quantitative réalisée en décembre 2011 auprès d'un échantillon de 3 414 clients de banques de détail françaises représentatifs de la population nationale, interviewés en ligne. Il constitue une actualisation de la première étude que nous avons réalisée un an plus tôt, dont il reprend les thèmes principaux tout en étendant le périmètre d'analyse.

Les répondants ont été sélectionnés au sein de l'Access Panel de Harris Interactive et gérés selon la méthode des quotas et redressements sur les critères de sexe, âge, région et catégorie socioprofessionnelle.

L'objectif de cette seconde étude est triple :

1. Mesurer le niveau de confiance des clients particuliers vis-à-vis du système bancaire et de leurs banques respectives (établissement financier principal).
2. Apprécier l'ampleur des décalages constatés par rapport à notre première étude publiée en 2011 et essayer d'en comprendre les raisons principales.
3. Identifier les impacts financiers de la confiance et les leviers d'action devant permettre aux banques de détail de regagner durablement la confiance de leurs clients.

Les banques pour lesquelles nous avons recueilli des données sont les principales banques de détail de l'Hexagone que nous avons classées aux fins d'analyse en quatre rubriques : banques classiques, banques mutualistes, banques affinitaires et banques directes¹. Le panel des répondants a été constitué en tenant compte de la part de marché respective de chacun de ces établissements.

L'institut de sondage Harris Interactive a réalisé pour le compte de Deloitte l'administration du questionnaire établi par nos soins ainsi que la collecte en ligne des réponses.



¹ Banques directes (ING Direct, Boursorama Banque, Axa Banque, Fortunéo, Monabanq, BforBank, Groupama Banque, Banque AGF), banques affinitaires (LBP, Crédit Coopératif), banques mutualistes (BP, CE, CM, CA) et banques classiques (SG, BNPP, LCL, CDN, HSBC, Barclays, CIC)

Introduction

Après la mise en cause des banques à l'automne 2008 dans la foulée de la faillite de Lehman Brothers, la brutalité et l'ampleur inégalées de la crise financière survenue dans le courant du second semestre 2011 ont fait l'objet d'une mise en scène médiatico-politique transformant l'industrie bancaire dans son ensemble en unique responsable de la crise.

Si la banque inspirait jadis une crainte quasi révérencielle, ce n'est plus le cas aujourd'hui et nombreux sont les motifs d'insatisfaction et de défiance qui soulignent cette lacune relationnelle accumulée au fil des crises :

- déficit de compétences de nombreux conseillers dont on critique pêle-mêle le turn-over incessant, l'agressivité commerciale qui les pousse davantage à chercher à vendre les produits de la banque, ou bien encore le manque d'expertise technique sur certains sujets ;
- manque de transparence, à la fois dans les propositions faites aux clients ainsi que dans les tarifs et conditions pratiqués malgré les progrès constants de la réglementation consumériste ;
- manque de qualité dans l'exécution des prestations au quotidien ;
- discontinuité dans la proximité client : réorganisation des réseaux, mise en place de centres d'appel, multiplication de couches intermédiaires qui contribuent à distendre les liens avec le client (par ex. : processus et niveaux de délégation en matière d'octroi de crédit hypothécaire).

Une crise globale de confiance

La toile de fond de notre économie est sans nul doute sous tension :

- pessimisme « à la française » sans équivalent dans le monde²,
- croissance atone,
- resserrement du crédit,
- niveaux de préoccupation nombreux et élevés : chômage, pouvoir d'achat, école, santé, retraite, dépendance.

Ces éléments anxiogènes ont naturellement leur traduction dans le secteur financier qui est victime d'une crise de confiance globale, à la fois dans :

- la sécurité de l'épargne (6^{ème} mois consécutif de décollecte dans l'assurance vie à fin janvier, fuite vers la pierre et l'or...),
- les experts³,
- le législateur,
- la capacité des Etats à rembourser leurs dettes.

Comment restaurer durablement la confiance des clients dans leur banque ?

La confiance ne se décrète pas, elle s'entretient. Ses ingrédients que sont l'accompagnement sur la durée, l'intégrité, l'expertise, la proximité, la pédagogie, le conseil ou la personnalisation la plus élevée possible de la relation client (offre adaptée aux besoins et attentes des clients) doivent dorénavant pallier le déficit relationnel.

Si plusieurs banques ont déjà entrepris de reconquérir la confiance entamée de leurs clients, les résultats de notre étude démontrent toutefois qu'elles ont encore une bonne marge de progression. Celles-ci doivent donc poursuivre leurs efforts à repenser leur approche pour développer une relation plus « affinitaire » fondée sur la durée et la proximité, voire l'intimité, avec leurs clients en leur apportant des réponses adaptées.

Dans cette période troublée où les clients ont besoin d'être rassurés et cherchent peut être de nouveaux repères, nous sommes convaincus que seules les banques capables d'adopter le sens du client sortiront vainqueurs de la bataille, gagnant des parts de marché ou parvenant à mieux fidéliser leur base de clientèle existante.

Un repositionnement des banques est donc nécessaire. Pour le réussir, il faut qu'elles apportent toujours plus d'attention, d'écoute, de considération et de soutien à leurs clients.

² Voir l'ouvrage récent de P. Manière « Le pays où la vie est plus dure »

³ Seuls 30% des gérants parviennent à battre leurs propres indices sur un an. Ils ne sont plus que 3,5 % à réussir à le faire sur 5 années consécutives.

Principaux résultats de l'enquête

Pour quelle raison restez-vous client de votre banque principale ?

Analyse des verbatims⁴



Source : Deloitte/Harris Interactive

33% des clients font confiance
au système bancaire en général

⁴ La taille des caractères est proportionnelle à l'occurrence des termes employés par les répondants

Si la proximité est le principal critère du choix de sa banque, les Français continuent à démontrer un enthousiasme modéré sur ce terrain : l'habitude et la satisfaction sont spontanément les mots qui reviennent le plus souvent quand on demande aux 3 414 répondants de notre panel les raisons du choix de la conservation de leurs banques.

Ce constat se traduit par :

- un souhait de changement plus marqué que l'année dernière : si c'était à refaire, 18 % des clients déclarent qu'ils ne choisiraient pas la même banque (contre 10% en 2011). On note que les résultats sont très clivés entre les différentes catégories de banques : ces déçus ne sont que 8 % chez les banques directes, mais 25 % chez les banques classiques.
- une volonté de multibancarisation guidée à la fois par la qualité de l'offre, la compétitivité des tarifs et rendements associés et le souci de mieux répartir ses risques sur plusieurs établissements financiers.

1. Une relation bancaire de plus en plus sous tension

Les résultats de notre étude 2012 sur l'état des relations banques/clients apportent un éclairage intéressant à la fois sur les raisons profondes de cette perte de confiance qui perdure et la traduction économique et financière de ses conséquences prévisibles.

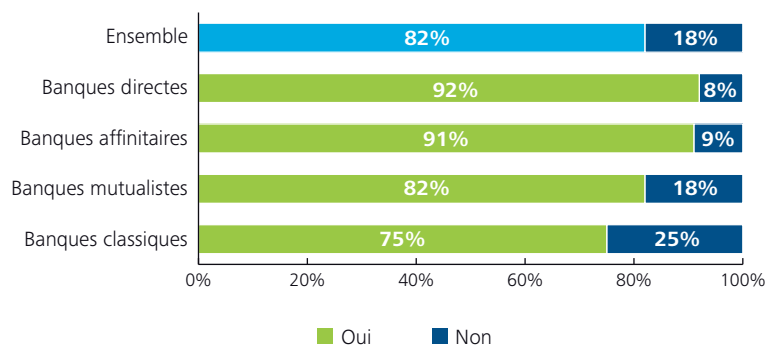
1.1 La confiance dans le système bancaire a fortement reculé en un an

Nous relevions déjà dans notre première étude, en 2011, que la confiance des clients envers le système bancaire était sous pression partout dans le monde et qu'une fraction non négligeable d'entre eux avait une vision négative (voire très négative) de la banque.

Notre nouvelle étude révèle un tableau qui s'est fortement détérioré : alors qu'ils étaient 43 % à avoir confiance dans le système bancaire en général en 2011, ils ne sont plus que 33 % cette année.

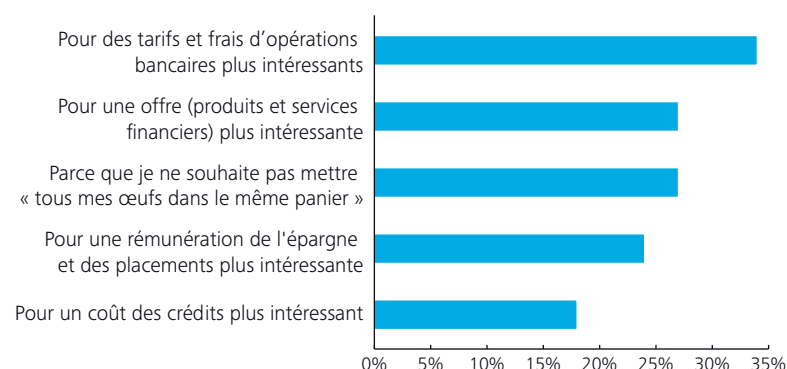
La crise de 2011 est probablement passée par là mais ce qui frappe, c'est la résilience de ce phénomène de défiance qui, année après année, se confirme et s'amplifie.

Si c'était à refaire, choisiriez-vous à nouveau la même banque ?



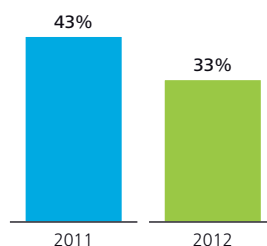
Source : Deloitte/Harris Interactive

Les 5 principales raisons de la volonté de devenir multibancarisé



Source : Deloitte/Harris Interactive - Base : 615 répondants

La confiance des Français dans le système bancaire

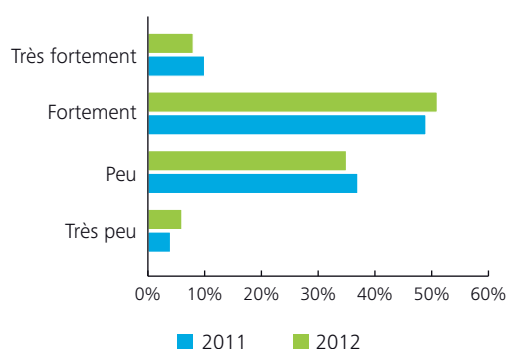


Source : Deloitte/Harris Interactive

1.2 Un niveau de confiance dans sa banque principale qui reste stable...

59 % des clients interrogés gardent confiance dans leur banquier principal, soit 26 points de plus que lorsqu'on leur demandait s'ils pensaient faire confiance aux banques en général.

Confiance générale dans la banque principale



Source : Deloitte/Harris Interactive

Les notes attribuées par les répondants de notre panel à trois des différents critères constitutifs de la confiance sont en retrait vis-à-vis des résultats observés en 2011 :

- crédibilité (je crois ce que ma banque me dit)
- fiabilité (ma banque respecte ses engagements)
- intérêt (la banque agit au mieux de mes intérêts)

La dimension « transparence » (ma banque adopte une communication simple et transparente) obtient une meilleure note qu'en 2011. Il faut sans doute y voir la conséquence de la communication intensive déployée par les banques pour rassurer leurs clients au cours de l'automne 2011⁵, ainsi que l'adoption de nouvelles règles en matière de transparence bancaire (relevé de frais annuel).

La dimension « écoute » (ma banque est proche de mes besoins) est inchangée.

Au total, le niveau de confiance des clients dans leur banque principale reste faible, à 12,1/20 cette année. Ce chiffre était de 12,2/20 en 2011, performance déjà modeste au regard d'un métier dont la vocation première est précisément d'inspirer la confiance à ses déposants.

Evaluation de la confiance

Notes sur 20



Source : Deloitte/Harris Interactive



⁵ Campagnes de publicité de banques classiques : « Parlons vrai », « Contrat de reconnaissance », par exemple.

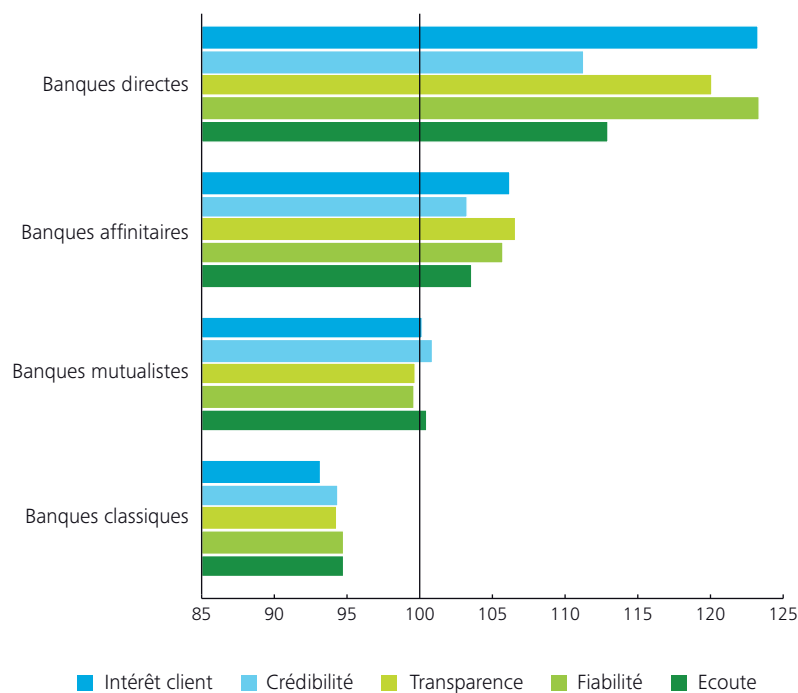
... mais fortement différencié selon les critères et les établissements

L'étude révèle des différences notables entre les quatre types de banques composant notre échantillon. Les critères constitutifs de la confiance recueillent des notes homogènes entre les quatre groupes d'acteurs :

- les banques directes obtiennent de loin les meilleures notes, bien que les dimensions écoute et crédibilité sont proportionnellement moins élevées ;
- les banques classiques sont nettement distancées et affichent de mauvais résultats sur l'ensemble de nos cinq critères.

Comparaison des banques sur les dimensions de la confiance

Base 100 = moyenne banques



Source : Deloitte/Harris Interactive

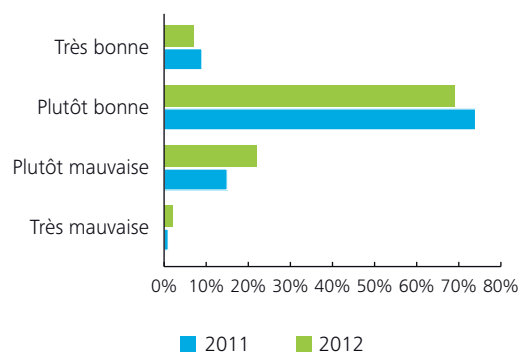
2. Une performance globale qui se dégrade

L'étude montre un recul sensible de la plupart des dimensions classiques de performance de la relation client que nous suivons depuis l'année dernière.

2.1 Le niveau de satisfaction, déjà faible en 2011, diminue...

Le niveau de satisfaction générale obtenu est de 12,1/20, ce qui constitue un résultat faible et en recul sensible par rapport aux chiffres 2011 (12,6/20). Il est principalement dû au large consensus (69%) qui se fait sur une appréciation (seulement) « plutôt bonne » des performances des banques.

Satisfaction générale des clients

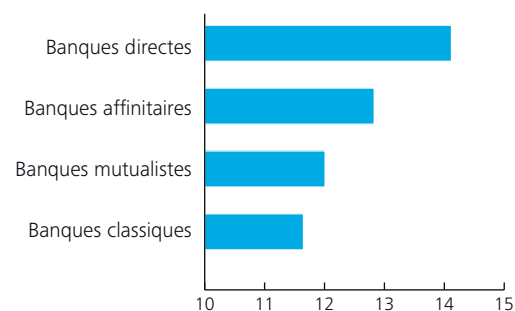


Source : Deloitte/Harris Interactive

Les banques directes tirent leur épingle du jeu avec un indice de satisfaction générale de 14,1/20, soit 2,4 points de plus que celui obtenu par les banques classiques qui sont les moins bien notées. Le message est limpide : la promesse client des banques directes est connue, simple et très lisible. Les clients s'y retrouvent, ils savent ce qu'ils viennent chercher et manifestement, cela leur convient.

Satisfaction générale des clients par type de banque

Note sur 20



Source : Deloitte/Harris Interactive

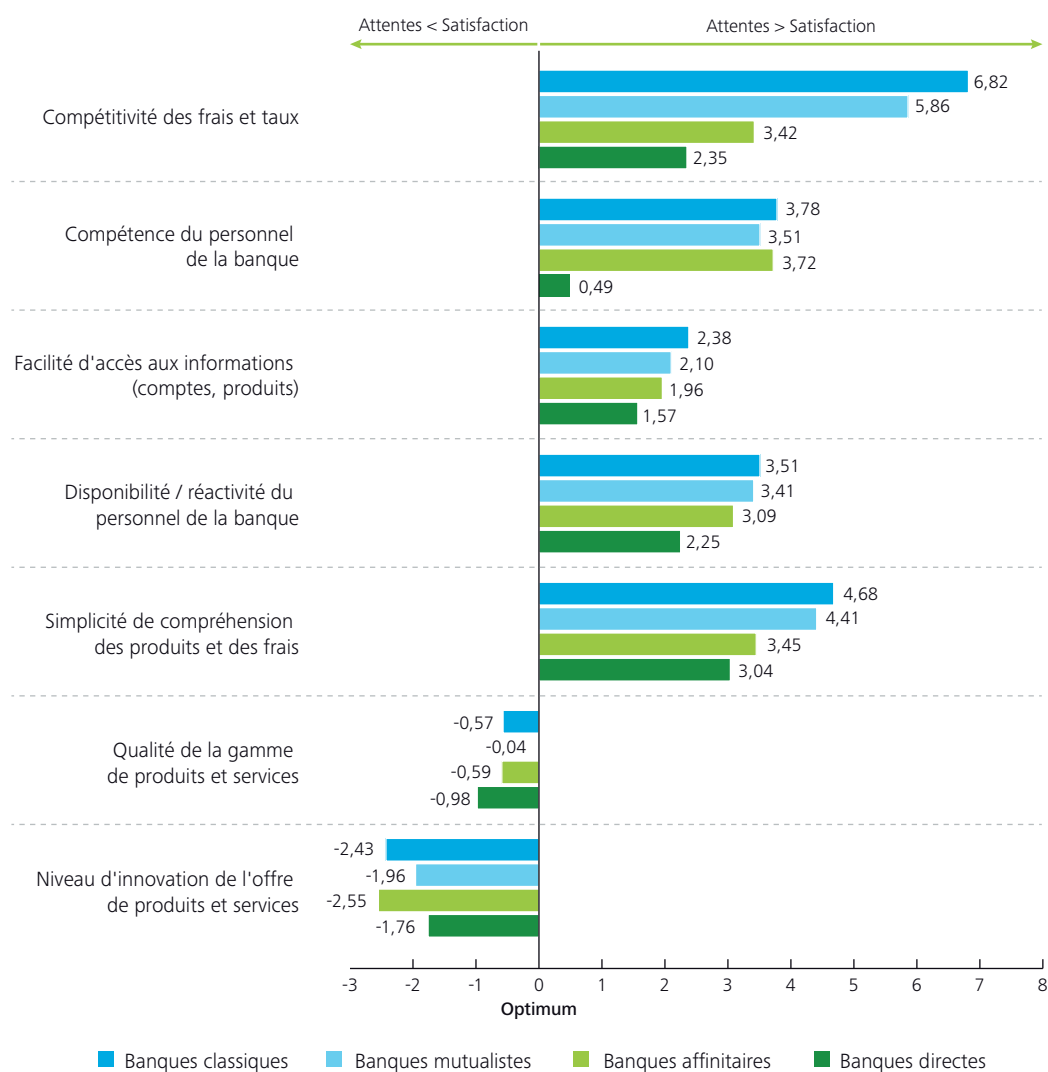
... et le décalage entre satisfaction et attentes reste élevé

De façon générale, les clients jugent les services importants mais ne sont pas satisfaits de ce qu'ils en reçoivent. Les dimensions les plus en décalage sont la compétitivité des frais et taux, la simplicité de compréhension des produits et des frais, et la compétence du personnel. Les écarts entre les différents groupes de banques sur ces items sont importants et confirment le classement relatif que nous avons entrevu : les banques directes répondent le mieux aux attentes de leurs clients, suivies, dans l'ordre, par les banques affinitaires, mutualistes et classiques.

A l'inverse, les dimensions « niveau d'innovation de l'offre de produits et services » et « qualité de la gamme de produits et services » satisfont les clients bien qu'ils les valorisent assez peu.

Ecart entre le niveau des attentes et celui de la satisfaction associée par type de banque

Attentes par ordre décroissant



Source : Deloitte/Harris Interactive



L'analyse d'écart « attentes vs. satisfaction » permet d'identifier les axes d'amélioration prioritaires. Cet écart est la différence, notée sur 20, pour un attribut (ou service) bancaire donné, entre son degré moyen d'importance et le niveau moyen de satisfaction associée. Ainsi, si le score moyen d'un attribut est positif, cela signifie que les clients jugent le service important mais ne sont pas satisfaits de ce qu'ils en reçoivent (et réciproquement, un score négatif indique que les banques vont au-delà de ce que leurs clients attendent normalement d'un attribut - ou service - bancaire donné). Dans ce cas, une action correctrice est indispensable. La note optimale (corrélation totale entre attente et satisfaction) est 0.

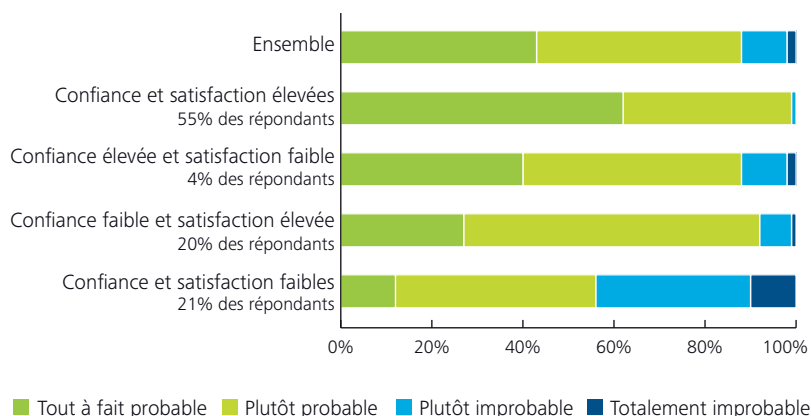
La confiance est le moteur du réachat

2.2 Une intention de réachat des produits et services bancaires en baisse sensible

La vision croisée de la satisfaction et de la confiance, points de repère cardinaux pour mesurer la fidélité clientèle, permet de mettre en lumière le processus de réachat des clients de la banque de détail. Sans surprise, les résultats 2012 sont en retrait par rapport à ceux affichés l'an dernier :

- Si 55 % des sondés ont à la fois confiance dans leur banque principale et en sont satisfaits, chiffre quasi identique à celui de 2011 (56 %), la proportion des clients n'ayant pas confiance dans leur banquier et n'en étant pas satisfaits passe de 16 % à 21 %. C'est donc plus d'un Français sur cinq qui est susceptible de faire défaut à un moment donné et d'aller à la concurrence⁶.
- Si 89% des répondants sont toujours prêts à réacheter, valeur très similaire à celle de 2011, on observe cependant une diminution très sensible de ceux qui se disent certains de réacheter : ils étaient 58 % en 2011 ; ils ne sont plus que 44 % en 2012.
- Ces intentions de réachat sont très hiérarchisées entre les différentes catégories de répondants :
 - 98 % des clients satisfaits et confiants souhaitent réacheter dans leur banque ;
 - à l'inverse, 44% de ceux qui sont à la fois mécontents et méfiants ne souhaitent pas réacheter.
- De la même façon, l'intensité de réachat est nettement différenciée selon les typologies d'établissement. Rapportée à une base 100 correspondant à la moyenne des banques panélisées, l'intention de réachat des clients des banques directes est ainsi de 111, quand elle n'est que de 97 chez les clients des banques classiques.

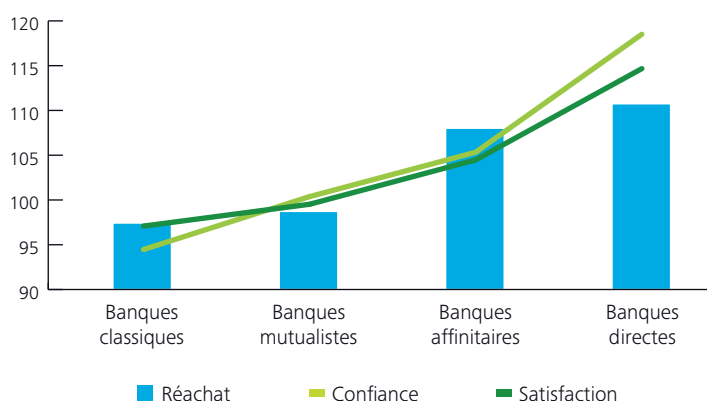
Réachat en fonction de la confiance et de la satisfaction



Source : Deloitte/Harris Interactive

Réachat en fonction de la confiance et de la satisfaction

Base 100 = moyenne banques



Source : Deloitte/Harris Interactive

⁶ Ce chiffre est à rapprocher des 18 % des répondants ayant déclaré que, si c'était à refaire, ils choisiraient une autre banque.

2.3 Un taux de recommandation spontané toujours très négatif...

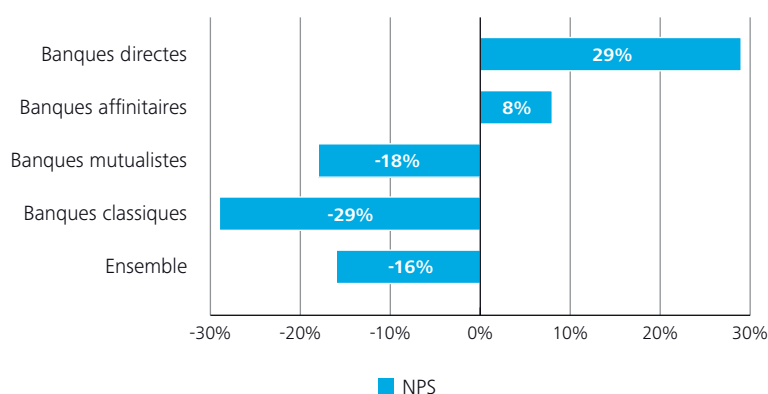
Nous avons déjà souligné dans la première étude l'importance du « bouche à oreille » (l'objectif n'étant pas d'avoir des clients satisfaits, mais de véritables avocats de la marque) qui, boosté par les nouveaux outils technologiques, était devenu pour le client le moyen principal de se faire une idée sur un produit ou une marque. L'explosion des réseaux sociaux, véritable agora de l'après-vente, a naturellement contribué à amplifier les phénomènes et nécessite également une réponse structurée de la part des banques à ces « tweets » continus (notamment en remontant en temps réel l'insatisfaction des clients)⁷.

Ceci rappelé, quels sont les grands enseignements à tirer en termes de niveau de recommandation ?

- Le taux de recommandation spontané (ou Net Promoter Score_NPS) passe de -29 % à -16 % ; il reste faible mais progresse, sans doute grâce (en partie) aux campagnes de publicité lancées par plusieurs grands réseaux bancaires au cours du second semestre 2011, et dont les thèmes portaient précisément sur l'importance pour ces banques d'avoir des clients prêts à les recommander⁸.
- Toutes les banques améliorent d'ailleurs leur NPS : 2 catégories de banques (banques directes et affinitaires) sont même en positif, ce qui constitue un net progrès.

Niveau de recommandation spontanée par type de banque

Net Promoter Score (NPS)⁹



Source : Deloitte/Harris Interactive

Pour mesurer le niveau de recommandation des clients, nous avons utilisé une métrique bien connue, le Net Promoter Score (NPS) développé par Satmetrix Systems, Bain & Company et Fred Reichheld. Les entreprises peuvent connaître leur Net Promoter Score en posant à leurs clients une seule question très simple : « quelle chance y-a-t-il que vous acceptiez de recommander notre société à l'un de vos amis ou collègues ? ». En fonction de leurs réponses, les clients sont classés dans l'un des 3 groupes suivants : les « promoteurs » (9-10), les « passifs » (7-8) et les « détracteurs » (0-6). On soustrait le pourcentage des « détracteurs » de celui des « promoteurs » et l'on obtient ainsi le Net Promoter Score de l'entreprise. Un Net Promoter Score élevé permet ainsi de présumer une forte intention d'achat de la part d'un prospect auquel un client aura préalablement vanté les qualités d'un produit ou service (et inversement).

Les banques directes et affinitaires se distinguent en ayant un Net Promoter Score positif

⁷ Si un client satisfait parle en moyenne à 8 personnes, un client mécontent se « confiera », lui, auprès de 22 personnes

⁸ Exemple de campagne de publicité d'une banque de détail classique : « Accepteriez-vous de nous recommander ? »

⁹ Net Promoter et NPS sont des marques déposées et Net Promoteur Score est une marque de Satmetrix Systems, Inc. ; Bain & Company ; et Fred Reichheld

- Le niveau de recommandation spontané dépend très largement du niveau de confiance et de satisfaction du client dans sa banque. Les NPS très négatifs des sondés ayant soit une confiance faible dans leur banque mais un niveau de satisfaction élevée (- 45 %), soit une confiance élevée mais un degré de satisfaction faible (-30 %) démontrent clairement qu'il est nécessaire que le client ait confiance et soit satisfait pour recommander sa banque à l'un de ses proches.
- L'analyse des verbatims des sondés qui ont un statut de passif ou de promoteur révèle un certain manque de conviction quand il s'agit de justifier leur choix :
 - les verbatims positifs tels que « services », « personnel », « écoute », « confiance », « produits », « satisfait » sont en effet relativement peu représentés ;
 - la majorité réagit en citant l'absence d'élément perturbateur dans leur relation bancaire : « aucun problème ».

Pouvez-vous expliquer pourquoi vous avez donné une note de recommandation entre 7 et 10 à votre banque principale ?

Analyse des verbatims¹⁰



Source : Deloitte/Harris Interactive - Base : 2 102 répondants

- En revanche, les détracteurs se distinguent en justifiant leur note par l'absence de confiance, par un jugement négatif sur la compétence - voire l'honnêteté - des banques, ou en démontrant une forme de lassitude et de résignation : « elles se valent toutes », « comme toutes les autres », « toutes pareilles ».

Pouvez-vous expliquer pourquoi vous avez donné une note de recommandation entre 0 et 6 à votre banque principale ?

Analyse des verbatims¹¹



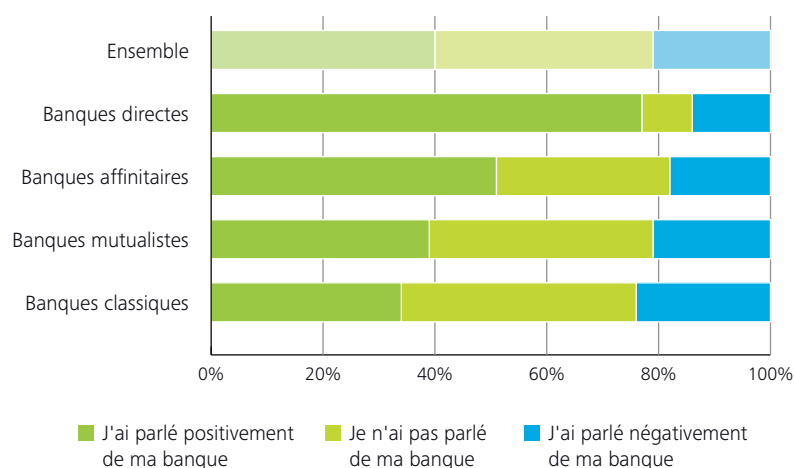
Source : Deloitte/Harris Interactive - Base : 1 312 répondants

¹⁰⁻¹¹ La taille des caractères est proportionnelle à l'occurrence des termes employés par les répondants

... qui se traduit dans les faits par des clients peu enclins à parler de leur banque

- 39% des répondants n'ont pas du tout parlé de leur banque à leurs proches en 2011. On note toutefois que les clients de banques directes et affinitaires évoquent beaucoup plus positivement leur banque que la moyenne.

Les clients parlent-ils de leur banque et si oui, de quelle manière ?



Source : Deloitte/Harris Interactive

- Les répondants parlent davantage de leur banque et positivement dans les toutes premières années de la relation : on perd 20 points de « bonnes intentions » au bout de 15 ans, dont plus des 2/3 au cours des 5 premières années. Ce constat suggère que la communication banque/clients se passe mieux au début de la relation. Les banques doivent porter davantage d'attention au début de la relation avec un pilotage plus fin de « l'expérience client », afin de capitaliser sur les aspects positifs du début de la relation.

- Mais lorsque ces clients acceptent de parler de leurs banques, quels sont les sujets abordés et comment en parlent-ils ?

- Les répondants évoquent peu leur satisfaction ou insatisfaction vis-à-vis de leurs banques en termes de communication et d'offre de produits et services (qualité et innovation).

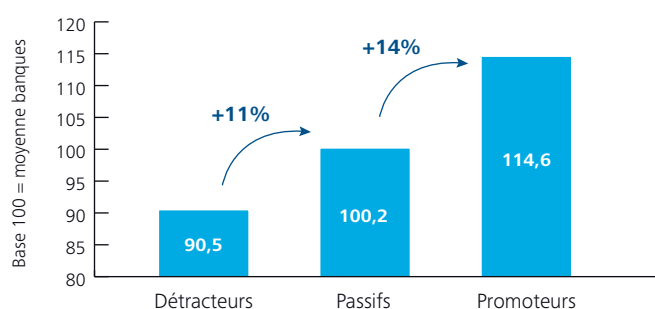
Les banques affinitaires se démarquent toutefois positivement au sujet de leur politique d'innovation, tandis que les banques directes bénéficient d'une communication très positive sur la qualité de leur gamme de produits et services.

- Le thème des conditions tarifaires est davantage abordé et manifestement différenciant entre les établissements : banques directes et banques affinitaires se détachent positivement - et nettement - vis-à-vis des autres types d'acteurs, banques mutualistes et banques classiques.
- L'accès aux informations et la relation avec le personnel de la banque sont de loin les sujets les plus spontanément évoqués par nos répondants :
- l'écart entre les avis positifs et négatifs sur le thème de l'accès aux informations est favorable à l'ensemble des banques ;

- en revanche, les banques classiques et mutualistes se démarquent positivement au sujet de la compétence du personnel. C'est plus compliqué pour les banques directes, et surtout pour les banques affinitaires pour lesquelles les répondants sont plus nombreux à évoquer de manière négative cet aspect pourtant crucial de la relation client.

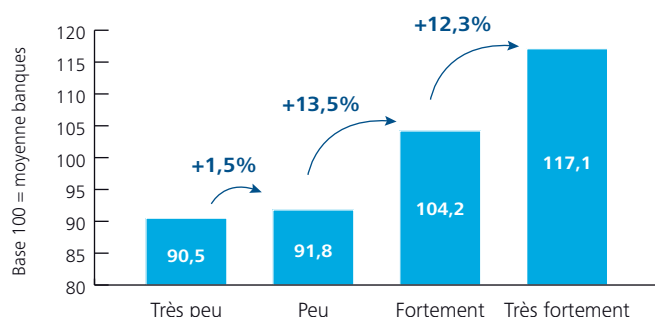
Le PNB généré par un client promoteur est en moyenne 25% plus élevé que celui d'un client détracteur

PNB total moyen selon le profil des répondants



Source : Deloitte

PNB total moyen selon degré de confiance des répondants



Source : Deloitte

3. Des impacts considérables en termes de Produit Net Bancaire (PNB)

Plusieurs études outre-Atlantique ont démontré la relation mécanique qui existe entre le taux de recommandation spontanée et le PNB. Il nous importait pour cette seconde édition de pouvoir la quantifier avec précision et complétude.

Deloitte a conçu un modèle estimatif de calcul du PNB client à partir des données des répondants à l'étude.

Les principales données utilisées sont :

- les revenus ;
- les actifs investissables détenus au sein de la banque principale ;
- le nombre et le type de produits détenus au sein de la banque principale : compte courant, moyens de paiement, crédit immobilier et/ou consommation, assurances...

3 conclusions principales ressortent de notre analyse.

3.1 Un client promoteur génère 25 % de PNB de plus qu'un client détracteur

- L'écart de PNB se justifie à la fois par la proportion d'actifs financiers investissables détenus dans la banque principale (+ 15 % en moyenne) et le nombre de produits (6,8 produits chez les clients promoteurs contre 5,6 chez les clients détracteurs).
- L'écart de PNB est particulièrement important (+ 35%) pour les répondants dont le revenu mensuel net est compris entre 1 000 € et 3 000 €.

3.2 Un client qui fait confiance à sa banque principale génère 27% de PNB de plus qu'un client qui ne lui fait pas confiance

La confiance génère du PNB : aux banques de jouer sur les différents critères composant la confiance.

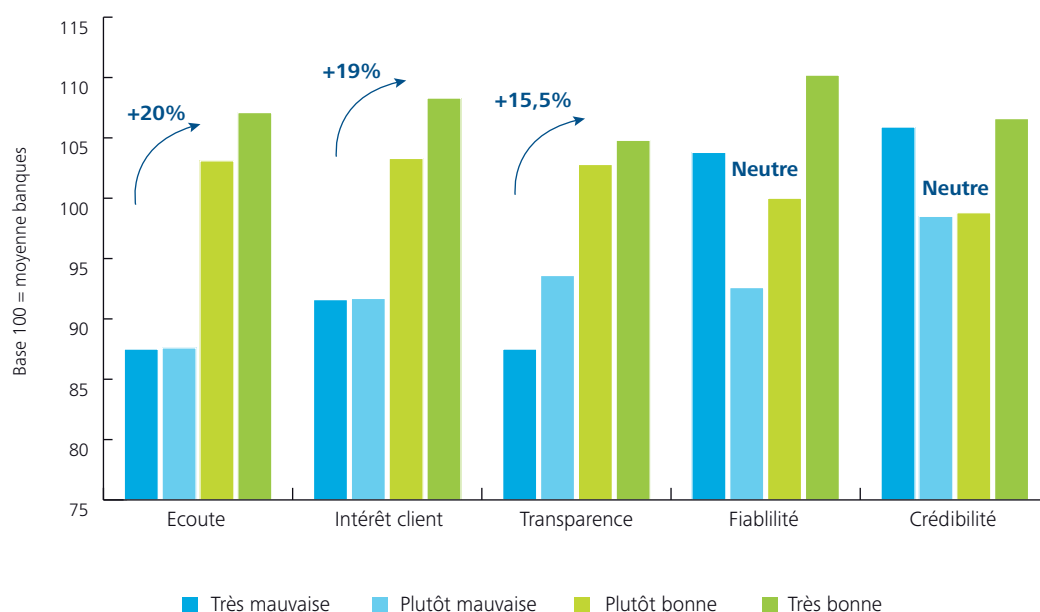
3.3 Parmi les composantes de la confiance, trois sont particulièrement impactantes sur l'augmentation du PNB

- Pour une gestion performante de la relation client, les banques peuvent agir sur :

1. l'écoute : proximité relationnelle, accompagnement (sur la durée, en cas de « coups durs »¹²) ;
2. l'intérêt client : empathie et compréhension (aider le client à acheter, ne pas chercher à lui vendre un produit ou service bancaire), personnalisation (offre adaptée aux besoins et attentes de ses clients) ;
3. la transparence (des tarifs et conditions, de la nature des produits proposés...).

- A l'inverse, les critères portant sur la fiabilité et la crédibilité sont peu corrélés au PNB. On peut être une banque peu fiable mais générer tout de même du PNB, notamment grâce à ses clients captifs (détenant par exemple un crédit hypothécaire)

Leviers de croissance du PNB en fonction de l'évaluation de la performance sur les dimensions de la confiance



Source : Deloitte

¹² Notamment ceux qui sont liés à la dégradation des conditions économiques (chômage, baisse des revenus, augmentation des intérêts d'emprunt) ou de la vie personnelle (divorce, décès d'un proche)

Que faire concrètement pour retrouver la confiance des clients ?

Un repositionnement des banques est nécessaire : elles doivent apporter toujours plus d'attention, d'écoute, de considération et de soutien aux clients

Le déficit de confiance que souligne cette étude, certes amplifié par la succession de crises récentes d'une violence sans précédent, traduit selon nous un malaise plus profond. La banque de détail subit aujourd'hui l'absence d'évolution de son modèle historique. Fondé à la fois sur une prestation technique standard et une relation peu individualisée, ce modèle semble avoir vécu. Il génère par ailleurs des coûts additionnels tant par la course à l'élargissement de l'offre que par les traitements middle et back office toujours difficiles à industrialiser dans un contexte d'inflation réglementaire.



Que demandent, au fond, les clients à leurs banquiers ? Qu'attendent-ils vraiment de ces derniers ? Et que doivent faire les banques concrètement pour regagner sur le terrain la confiance entamée de leurs clients ?

Deux choses nous paraissent essentielles :

1. « L'expérience vécue doit être simple et agréable, avec des produits faciles à comprendre, une organisation accessible, des processus clairs et rapides, et des promesses bien tenues, sans surprise ultérieure »¹³. Plusieurs banques, en France mais aussi à travers le monde, ont parfaitement compris l'impérative nécessité de revisiter la manière dont elles doivent organiser et (mieux) gérer leurs relations clients. La confiance des clients ne disparaît pas ; elle évolue, change de nature et exige des banques qu'elles s'adaptent sans cesse pour rester au contact de leurs clients, continuer à les satisfaire et les rassurer.
2. Les clients ont envie de « sentir » que leurs banques sont (plus) proches d'eux, qu'elles cherchent à développer une réelle « intimité en intégrant des leviers comme l'authenticité, l'attention personnelle, le service ou bien encore l'empathie »¹⁴. Une récente campagne de publicité d'une banque (hors panel) résume parfaitement ce besoin croissant de proximité de la part des clients : « Pour nous, le crédit¹⁵ n'est pas un produit à vous vendre mais un service à vous rendre ».

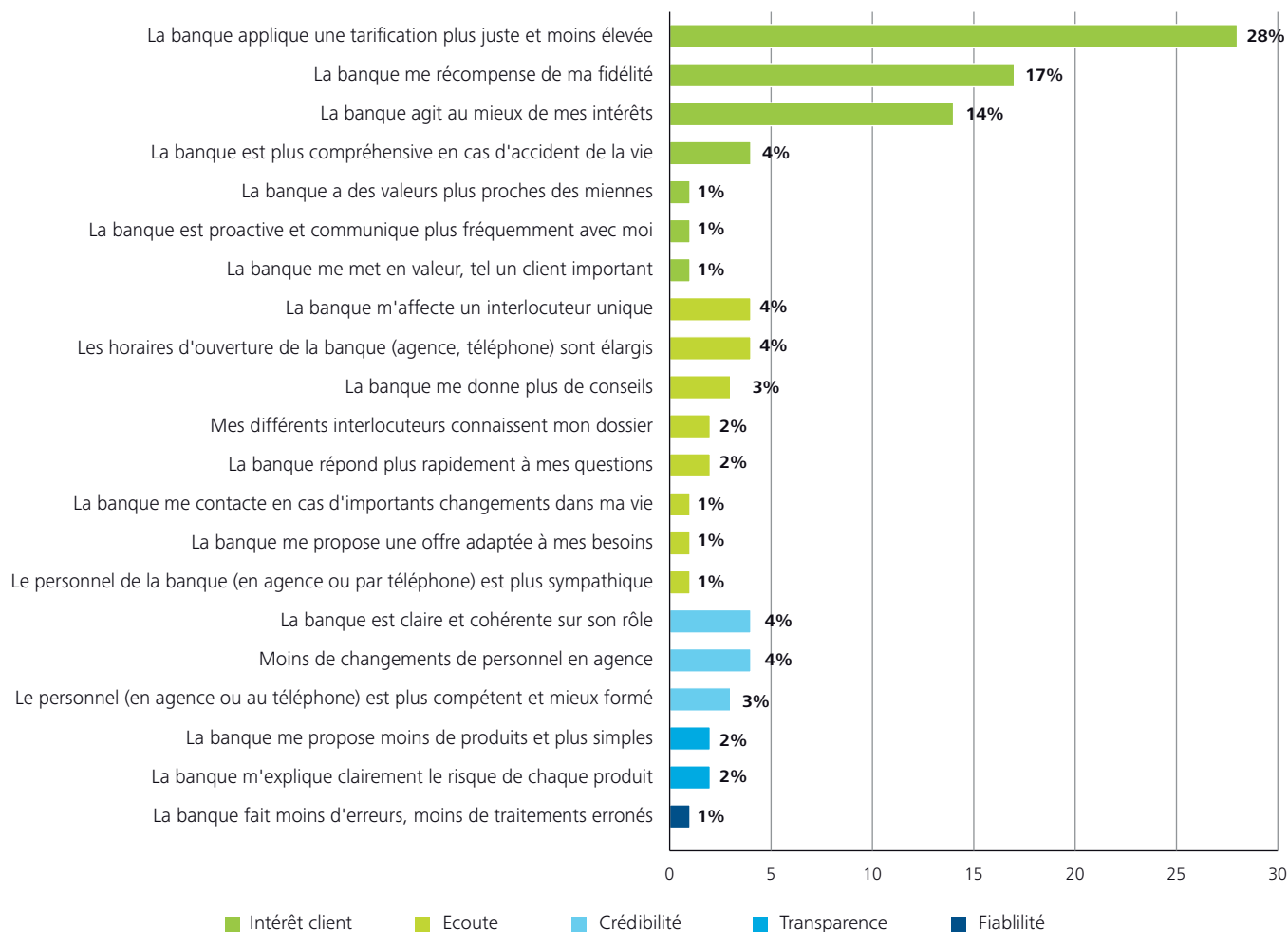
Faisant écho à ces attentes fortes, 2/3 des répondants de notre panel indiquent que leur confiance vis-à-vis de leur banque principale serait ainsi grandement accrue par la mise en œuvre d'actions concrètes pour agir au mieux de leurs intérêts.

¹³ « Réinventer les services financiers », R. Peverelli, R. de Feniks, C. Ollivier-Lamarque, Pearson, 2011

¹⁴ Même ouvrage

¹⁵ Mais cela peut bien entendu s'appliquer à n'importe quel autre produit ou service bancaire

Restaurer la confiance des clients : leurs attentes principales, classées par domaine



Source : Deloitte/Harris Interactive

En résumé, si l'élément fondamental demeure la confiance, ses moteurs en sont le conseil et une relation client durable et de qualité. Les banques doivent poursuivre leurs efforts pour promouvoir une offre

globale d'accompagnement et d'orientation continue avec l'évolution des besoins financiers (crédit, épargne) de leurs clients, et répondre à leurs attentes croissantes d'information et d'un « vrai » conseil de qualité.

Redonner du sens aux valeurs et à la relation client

Contacts

Daniel Pion

Associé Retail Banking

dpion@deloitte.fr

Tél. : 33 (0)1 55 61 68 95

Baudoin Choppin de Janvry

Senior Manager Retail Banking

bchoppindejanvry@deloitte.fr

Tél. : 33 (0)1 55 61 48 20

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 182 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 500 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Avril 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

