

# LCL prête l'oreille à ses clients

*Avec son service après-vente, innovation dans le secteur bancaire, l'ex-Crédit lyonnais a restauré une image dégradée et a pu ajuster son offre commerciale aux attentes du public.*

**B**onjour! Yves Nanquette à l'appareil, de la direction générale de la banque LCL. Je vous appelle au sujet de l'incident dont vous nous avez fait part... » Les clients recevant ce genre d'appel doivent se pincer. Pourtant, ce n'est pas une plaisanterie. Chaque semaine, les dirigeants de LCL s'acquittent d'un quota de coups de fil aux « détracteurs » – les clients mécontents, dans le jargon maison. « La preuve concrète de l'engagement de la direction générale, plaide Laurent Paillassot, le directeur général adjoint. Cela nous permet aussi de tester nous-mêmes notre service après-vente. » Le service après-vente? Passage obligé dans la distribution, cette prestation lancée en octobre par LCL est une première dans le monde bancaire. Et l'ultime phase d'un plan marketing initié en 2011, baptisé « Centricité clients ». Très axé au départ sur les produits, l'ex-Crédit lyonnais s'efforce de se recentrer sur la qualité du service. « Nos clients veulent en avoir pour leur



Laurent Paillassot, directeur général adjoint. Appeler les clients fait maintenant partie de son planning.

argent, dit Paillassot. L'idée majeure, c'est la transparence. » Satisfaire le client et le fidéliser. La martingale n'est pas nouvelle. Avec la crise, c'est même devenu l'obsession dans la banque de détail. En la matière, LCL a une longueur d'avance sur ses rivales. Retour en 2005 : deux ans après son rachat par le Crédit agricole, son image est encore plombée par la déroute financière du Lyonnais au début des

« Depuis deux ans, toutes les banques parlent de relation clients. LCL raconte la même histoire depuis cinq ans. »

Sébastien Mahieux, cabinet Equancy.

années 1990. Attirer de nouveaux chalands reste mission impossible. Quant aux clients historiques, ils se demandent ce qu'ils font là : le réseau affiche alors le taux de satisfaction le plus bas du secteur. « Pour survivre, Le Crédit lyonnais les avait pressés comme des citrons », dit un ancien cadre du groupe.

### Changement de nom

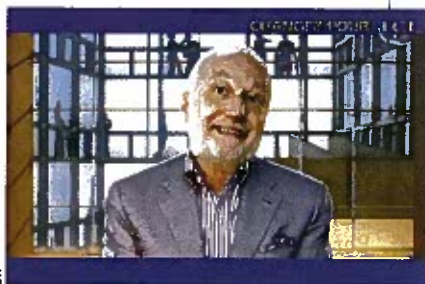
C'est sous l'impulsion de Jacques Lenormand, un pape du marketing financier, et directeur du développement au Crédit agricole de 2005 à 2010, que la banque change de nom et de positionnement : désormais, elle s'adresse au client en ne lui parlant que de choses concrètes. Une transformation portée par une campagne publicitaire devenue emblématique (*lire ci-dessous*). « Depuis deux ans, toutes les banques parlent de relation clients. LCL raconte la même histoire depuis cinq ans, qu'il nourrit chaque année », résume Sébastien Mahieux, directeur au cabinet de conseil Equancy. Restait à revoir l'offre. Pour mieux cerner les attentes, la banque sonde

## La campagne qui a souligné la métamorphose

**E**n cette soirée des César 2010, Valérie Lemerrier déclenche l'hilarité du public en ironisant sur des absents dans la salle : « LCL tourne cette nuit à Epinay sa nouvelle campagne, devenue le rendez-vous incontournable du cinéma français. » Car, de Lambert Wilson à Antoine de Caunes, nombre de comédiens ont prêté

leur visage à la marque, devant la caméra de Jean-Michel Ribes. La campagne exprime la stratégie maison : replacer le client au centre. « La première fois que le premier rôle est tenu par un client, decode Olivier Aubert, patron de l'agence Asap, en charge du budget. Pas de posture institutionnelle, LCL a communiqué sur ses produits. » Le public adhère.

Selon la Sofres, la publicité affiche le meilleur taux de mémorisation spontanée du secteur (25% fin 2012), malgré un budget plus modeste que la plupart des concurrents : 48 millions d'euros en 2012. Deux fois moins que celui de la Société générale, dont le taux de mémorisation de sa campagne Esprit d'équipe, fin 2012, n'est que de 10%. ■



François Berléand dans un spot LCL. Depuis 2005, la campagne utilise des stars pour incarner le client.



Dans une agence LCL. Chaque conseiller a suivi une formation à l'accueil du client.

Carte bancaire personnalisée. Un des services figurant dans le contrat de reconnaissance remis au client.



en permanence sa clientèle, essentiellement urbaine – plus aisée et informée que la moyenne – et très exigeante. Ainsi, depuis 2011, 365 000 clients ont exprimé leurs doléances. En tête, leur hostilité à une pratique devenue monnaie courante : les packages bancaires. Avec « LCL à la carte », lancé en 2009, les clients composent leur « panier » de produits en bénéficiant de remises. Plus ils consomment, moins c'est cher. Résultat : la banque est devenue l'une des plus compétitives du marché. Selon l'enquête 2013 du magazine *Que choisir*, elle est même la moins chère – parmi 133 établissements – pour les petits et les gros consommateurs de services bancaires, et au sixième rang pour les consommateurs moyens.

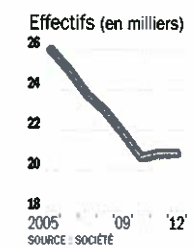
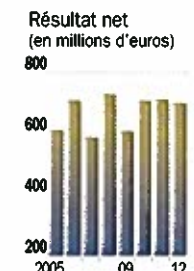
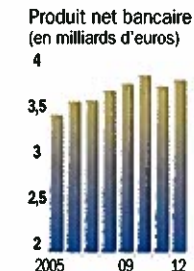
### Révolution culturelle

Parallèlement, LCL s'est attaqué à l'accessibilité de ses services et conseillers. Les banquiers jargonnent? En réponse à ce grief récurrent, le marketing a concocté des fiches produits, « LCL en clair », détaillant en langage simple toutes les offres. Impossible de joindre son conseiller? Depuis 2011, chaque client dispose de sa ligne directe. Autre petite attention offerte depuis 2009, la possibilité de personnaliser sa carte bancaire avec une photo de son choix... Tous ces engagements sont formalisés et remis aux clients dans un contrat de reconnaissance, inspiré du fameux contrat de

confiance de Darty. Avec pénalité à la clé en cas de manquement. Ainsi, si LCL ne répond pas en quarante-huit heures à une demande de prêt immobilier, le client est dédommagé par un chèque de 200 euros. Impossible d'imposer une telle révolution culturelle sans mobiliser le réseau. Entre 2011 et 2012, un programme massif de formation, le plan Bienvenue, a été dispensé aux 17 000 conseillers des agences. Sous la houlette de l'Académie du service, une ancienne filiale d'Accor, tous ont été initiés aux rituels de l'accueil (dire bonjour, sourire, proposer un café...). Des jeux de rôles les ont entraînés à répondre aux mauvais coucheurs et à écouter le client avant de lui vendre un produit – pourtant le BA-ba! « Six mois après, la satisfaction des clients reste très hétérogène selon les régions, déplore toutefois un manager. Le changement de culture met beaucoup de temps à se diffuser. » Pas simple d'obtenir l'adhésion. « Nous n'avons pas attendu Centricité pour nous occuper de nos clients », grince Philippe Kernivinen, le représentant de Force ouvrière à LCL. Pour impliquer davantage les agences, un réseau d'« ambassadeurs » a été créé pour faire remonter des idées et diffuser les bonnes pratiques.

Si le chantier est encore inachevé, il commence à porter ses fruits. Année après année, tous les chiffres commerciaux de LCL ont grimpé.

### DES EFFORTS PAYANTS



LCL a triplé les ouvertures nettes de comptes sur la période.

Entre 2005 et 2012, les ouvertures nettes de comptes clients (ouvertures moins fermetures) ont triplé, passant à 132 000 comptes. Le produit net bancaire et la collecte de dépôts progressent aussi (*voir ci-contre*). Surtout, la banque s'est imposée comme un contributeur important aux résultats du groupe. En 2012, LCL a dégagé 665 millions d'euros de bénéfices, quand Crédit agricole SA perdait 6,4 milliards. « Aujourd'hui, c'est le réseau bancaire ayant le positionnement marketing le plus intelligent », estime Sébastien Mahieux.

Autrefois dédaignée par les patrons du Crédit agricole, la petite banque susciterait dorénavant des jalousies. Mais elle cultive la discrétion et travaille à améliorer son point faible : faire baisser son coefficient d'exploitation (charges rapportées au produit net bancaire). A 69,6%, il est dans la moyenne basse du secteur (60% dans le réseau de détail de BNP Paribas). Par quel biais LCL peut-il encore améliorer ce ratio, alors qu'il a déjà beaucoup taillé dans ses effectifs – quelque 5 000 collaborateurs en moins en sept ans? Délicate équation : la banque doit poursuivre la baisse de ses coûts. Sans se fâcher avec les clients. **Delphine Déchaux**