

CÔTÉ CONSEILLERS

Plébiscite pour Crédit Lyonnais Avantages

Et si Crédit Lyonnais Avantages était un produit qui fait l'unanimité? Du côté des conseillers, en tout cas, la fidélisation a démarré tambour battant. Récit des premières adhésions...

« **L**a seule difficulté que nous rencontrons pour faire souscrire nos clients à Crédit Lyonnais Avantages, c'est que certains ont tendance à trouver cela trop beau! », explique Pierre Chambefort, adjoint de l'agence Victor-Hugo, à Lyon. Il nous faut souvent insister sur la gratuité du programme, car nous rencontrons, de temps en temps, une certaine incrédulité. » Pourtant, après quelques explications et une fois la surprise passée, tous acceptent volontiers d'adhérer. Au sein de l'agence, d'ailleurs, personne n'a encore essuyé de refus. Concrètement, Pierre Chambefort propose Crédit Lyonnais Avantages dès qu'il dispose d'un moment privilégié avec ses clients. Un procédé fructueux puisque, depuis le lancement du programme, il recueille cinq ou six adhésions par jour, en moyenne.

LE COUP DE POUCE DE LA PUB

« La campagne de publicité a également un impact très fort, certains clients nous deman-

dant spontanément de souscrire, ajoute Pierre Chambefort. Et beaucoup de non-clients poussent également la porte de l'agence pour demander des explications. » L'accueil est donc excellent, en particulier au sein de la clientèle haut de gamme qui, voyageant beaucoup et connaissant les offres de ce type à l'étranger, attendait justement de sa banque qu'elle développe un tel programme. « La clientèle est déjà familiarisée avec ce type d'avantages, confirme Pierre Chambefort, et les partenariats passés dans le cadre du programme sont prestigieux, très appréciés. Toutes les conditions du succès sont donc réunies. »

Dans un cadre différent et un peu particulier, puisqu'il est conseiller clientèle de l'agence implantée sur le site de Bayeux et réservée aux employés du Crédit Lyonnais, Michel Cereuil fait un constat similaire. « Dès la publication d'une lettre d'information présentant le produit, nous avons

reçu des visites et des demandes d'adhésion, explique-t-il. Honnêtement, je pensais qu'une fois cette annonce passée, les visites s'espaceraient. Or il n'en est rien. Au contraire, il s'est créé une émulation autour du produit: tout le monde en parle, et les adhésions ne cessent de se développer. » Une preuve supplémentaire, s'il en est besoin, que Crédit Lyonnais Avantages fait l'unanimité. Et les résultats sont là: 100 000 adhésions en un mois, soit environ deux fois plus que les prévisions initiales. ■

Le mot de la rédaction

Vous découvrez un numéro du Comac spécial « Crédit Lyonnais Avantages ». La fidélisation est un point crucial dans la relation banque/client. Les établissements bancaires l'ont bien compris. À l'image de quelques pionniers comme la Société des Banques Suisses, qui a mis en place dès 1994 un programme de fidélisation, et de La Poste avec sa carte Adésio, le Crédit Lyonnais fait lui aussi figure de précurseur avec un programme de fidélisation qui prend en compte, contrairement aux autres établissements de la place, l'ensemble de la relation banque/client. Crédit Lyonnais Avantages évoluera rapidement et régulièrement. De nouvelles possibilités de gagner des points et de les utiliser sont d'ores et déjà programmées, nous donnant ainsi l'occasion de vous informer régulièrement sur ces avancées. À suivre donc...



L'équipe de l'agence Lyon Victor-Hugo (de gauche à droite): Danièle Ferrari, Fabienne Boulet, Catherine Villalba, Anne Sanchez, Pierre Chambefort (adjoint) et Sophie Delanoë (responsable).

CÔTÉ CLIENTS

Critiques, mais positifs

Le Comac a recueilli le témoignage des premiers adhérents à Crédit Lyonnais Avantages. Tous apprécient la démarche, mais la plupart attendent plus de la fidélisation.

Claude Alfroy

73 ans, et client fidèle. « Je suis client du Lyonnais depuis quarante ans et, depuis plusieurs années, je n'ai cessé d'attirer l'attention des différents conseillers ayant eu la charge de mon compte sur la nécessité de fidéliser les clients. Je ne peux donc que me réjouir de cette initiative, car depuis quarante ans, mis à part la remise d'un porte-chéquier en plastique, ma fidélité n'a guère été récompensée ! »

Guy Tostain

Client de la même agence depuis 1966. « L'ancienneté de la relation n'est pas assez reconnue. Mes trente-deux ans de fidélité sont récompensés par une délivrance de 300 points seulement. J'avoue que j'espérais un avantage plus probant ! Néanmoins, j'apprécie la démarche et je trouve les partenariats plutôt intéressants. »

Cyril Gaubert

Ex-salarié d'Air France, l'une des premières compagnies à lancer des programmes de fidélisation. « Je n'ai pas hésité lorsque mon conseiller clientèle m'a proposé cette formule. J'avais déjà expérimenté un produit similaire – la carte Adésio – lorsque j'étais client de La Poste : ce genre de programme me semble bien correspondre aux préoccupations de la clientèle actuelle, qui souhaite voir la fidélité récompensée. »

FORMATION

Les téléconsultants répondent présent !

Le 11 septembre dernier, Jean-Yves Durance, directeur de la DCAF, rendait visite à l'équipe de téléconsultants de Crédit Lyonnais Avantages sur le tout nouveau plateau téléphonique réunissant le matériel le plus sophistiqué, installé à Bayeux. Témoignages.

À lui seul, le lancement de Crédit Lyonnais Avantages est une petite révolution : c'est ainsi en tout cas que l'a présenté Jean-Yves Durance, venu rencontrer les équipes de la plate-forme téléphonique de Bayeux. « C'est tout simplement la première fois qu'une banque change le mode de relation avec sa clientèle, a déclaré le responsable de la DCAF. Les résultats de l'enquête menée auprès des clients sont clairs : tous trouvent qu'il s'agit d'une bonne idée, et que le Crédit Lyonnais, après les difficultés qu'il a rencontrées, est parfaitement fondé à offrir des avantages à ses clients fidèles. » Autre point positif souligné par Jean-Yves Durance, « le lancement du programme au moment opportun, juste après la signature des accords de Bruxelles, qui garantissent la pérennité de notre banque renouvelée, et à la veille de la privatisation. Une phase clé que

symbolise notre nouveau slogan : "Nous vous devons une nouvelle banque". »

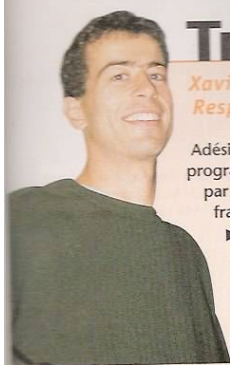
INTERLOCUTEURS FORMÉS ET MOTIVÉS

Un discours qu'ont bien accueilli les collaborateurs de la plate-forme, tous sur le "pied de guerre". « Nous avons mis en place, à leur intention, un programme de formation très complet, commençant par un entraînement de deux semaines », commente Olivier Martin, superviseur de la vingtaine de téléopérateurs de la plate-forme téléphonique. « Trois jours entiers ont été consacrés à la dynamique d'équipe, et à l'apprentissage relationnel et comportemental vis-à-vis des clients, explique Martine Poret, l'une des téléopératrices. Quant à la semaine pré-

cédant le lancement du programme, elle nous a permis de nous familiariser plus en détail avec le produit, les installations et les postes de travail, et de nous préparer à l'accueil téléphonique. Pour nous tous qui venions de postes administratifs, cette formation était particulièrement importante : elle nous a mis à l'aise et donné plus d'assurance. » Une formation qui a aussi forgé un solide esprit de groupe, ce qui a sans doute largement concouru aux premiers résultats très satisfaisants (voir article p. 4). Côté back-office, où l'on traite les demandes d'adhésion, les six collaboratrices de Pierrette Perrin, la responsable, ont à leur tour bénéficié d'une formation et ont travaillé une semaine entière en simulation. Elles aussi ont depuis trouvé le bon rythme, même si elles doivent traiter beaucoup d'anomalies dues à des demandes d'adhésion mal remplies. ■



Une partie de l'équipe des téléopérateurs de la plate-forme de Bayeux.



Trois questions à...

Xavier Abert
Responsable du programme Adésio à La Poste

Adésio est le premier programme de fidélisation lancé par un établissement financier français.

► Comment expliquez-vous le développement par les banques de programmes de fidélisation ?

Au départ, il y a un constat simple et plein de bon sens : conserver et fidéliser les clients déjà acquis est beaucoup moins coûteux qu'en conquérir de nouveaux. Ce constat a été fait dans plusieurs secteurs d'activité, notamment la grande distribution et les compagnies aériennes, qui ont poussé très loin cette réflexion en développant toute une série de services. Pour conserver ses clients, il faut donc les intéresser et, bien sûr, faire en sorte que les deux partenaires gagnent dans la relation. Chacun doit en retirer un avantage.

► Quelles sont les différences entre Adésio et Crédit Lyonnais Avantages ?

Adésio est un programme lié à la souscription et à l'utilisation d'une carte bancaire Eurocard MasterCard par nos clients. Ceux-ci sont récompensés par la délivrance de points à chaque fois qu'ils effectuent une opération avec cette carte, qu'il s'agisse de paiement ou de retrait à nos distributeurs. Le cumul des points donne droit à une série d'avantages, dont nous estimons que chaque souscripteur pourra profiter, au moins une fois, au bout d'un an. Pour nous, l'enjeu est avant tout économique : il s'agit de récompenser des comportements rentables pour La Poste : paiement par carte plutôt que par chèque, retraits dans nos propres distributeurs... Le but est aussi de fidéliser notre clientèle, qui est souvent multibancarisée. Crédit Lyonnais Avantages me semble être un programme plus ambitieux, dans la mesure où il récompense la fidélité du client

dans l'intégralité de sa relation avec la banque. Nous suivrons avec intérêt cette initiative car si nous avons pour l'instant privilégié une approche directement mesurable, avec l'utilisation de la carte bancaire, nous envisageons de faire évoluer nos programmes dans le cadre des bouleversements à venir : rémunération des comptes et facturation des chèques. Un autre point qui me semble essentiel dans Crédit Lyonnais Avantages, c'est l'existence d'un véritable service clientèle avec sa cellule téléphonique. Sur ce point, la banque a pris de l'avance.

► Comment voyez-vous l'évolution de ces programmes ?

Si j'en juge par l'évolution constatée dans d'autres secteurs d'activité, je pense qu'au-delà des avantages matériels, nous évoluerons à moyen terme vers des récompenses plus qualitatives : numéro dédié, file réservée au guichet, magazine régulier, service exclusif... Autant d'attentions qui contribueront à reconnaître et à valoriser le client fidèle.

CONCURRENCE

Quelle note pour Jazz ?

Lancé début octobre, le programme de fidélisation de la Société Générale, Jazz, a suscité dans la presse de nombreuses comparaisons avec Crédit Lyonnais Avantages, voire avec Adésio, l'offre de La Poste. Mais ces programmes sont-ils tous comparables ?

Jazz, CL Avantages, même combat ? La réponse n'est pas si simple. Si, comme l'écrit *Libération* (28/09), le mot d'ordre actuel des banques semble bien de « fidéliser le client à tout prix », les différents programmes existants ne sont pas tous à placer sur le même plan. Ainsi Jazz, le nouveau produit de la Société Générale, se présente comme une offre globale, à mi-chemin entre la convention de compte et la fidélisation proprement dite. Il s'agit donc d'un « package » payant (le prix varie en fonction de la carte associée, soit de 474 à 1 032 F/an), comprenant différents services : carte de paiement, contrat d'assurance, service opposition, option garantie prix, agence de voyages... L'aspect fidélisation se résume à l'at-

tribution automatique de points sur certaines opérations bancaires, donnant accès à des avantages non bancaires (cadeaux, réductions). Bref, une offre assez différente de Crédit Lyonnais Avantages, dont le programme est gratuit et n'est lié ni à une carte ni à une convention de compte...

LES COMPTES SONT-ILS BONS ?

Largement commentés dans la presse, ces programmes de fidélisation ont bien sûr été soumis à des tests comparatifs. Et si, à ce jeu-là, c'est la Société Générale qui passe sous les « fourches caudines » du client, les banques se voient quand même toutes reprocher une certaine tendance à favoriser la clientèle aisée..., ce à quoi on répondra que tous les clients

ne peuvent pas être gagnants de la même façon, ce qui est le propre des programmes de fidélisation, et que peu à peu le barème de Crédit Lyonnais Avantages s'enrichira et multipliera les occasions de gagner des points. Certains articles vantent aussi les mérites d'Adésio, le programme de fidélisation de La Poste depuis 1996, souvent présenté comme le plus accessible. Mais là encore, attention aux bases utilisées pour calculer les avantages. Adésio est un système basé exclusivement sur la carte de paiement, dont le but pour La Poste est d'équiper ses clients en carte. Or la carte de paiement n'est qu'une composante de Crédit Lyonnais Avantages. De plus, du côté d'Adésio, les avantages non bancaires sont des réductions et non des avantages gratuits, qui sont souvent proposés hors programme. Aux clients, donc, qui s'interrogeraient sur les avantages de ces différents produits, une seule réponse : les comparaisons ne sont pas toutes possibles, car elles ne reposent pas sur les mêmes critères d'analyse. ■



PLATE-FORME Voyage au bout de la ligne

Deux semaines après le lancement de *Crédit Lyonnais Avantages*, l'activité de la plate-forme de Bayeux est déjà conséquente: premier bilan des appels reçus.

419 appels reçus la première semaine, 680 pour la deuxième: la montée en charge est réelle sur la plate-forme de Bayeux! Mais elle n'est pas pour autant synonyme d'une baisse de qualité de la réception, bien au contraire. «Ainsi, 99% des appels sont traités, explique ainsi Olivier Martin, superviseur de l'équipe de téléopérateurs. Et la durée d'attente, qui était de 6 secondes en première semaine – soit

environ trois sonneries –, a même chuté à trois secondes seulement entre le 21 et le 26 septembre dernier.» Des résultats plus que satisfaisants que l'on doit surtout à une forte mobilisation de l'équipe des téléopérateurs.

ATTENTION AUX COMPTES JOINTS!

«On note que 60% des appels émanent du réseau, poursuit Olivier Martin, et dans les 40% restants, 3 à 4% d'appels proviennent de non-clients, ce qui témoigne d'un intérêt significatif pour le produit.» Principale question posée aux téléopérateurs: le problème des adhésions des titulaires de comptes joints. Cette interrogation représente la moitié des appels réseau... Il s'agit de déclarer le premier titulaire du compte, même si la demande émane du conjoint. Une procédure que les téléopérateurs sont en tout cas prêts à réexpliquer. Quant aux appels clients, ils touchent principalement à la procédure et aux conditions d'adhésion à *Crédit Lyonnais Avantages*. Plus rares sont les demandes de simulations, auxquelles les téléconseillers se livrent bien volontiers. De leur côté d'ailleurs, l'ambiance est au beau fixe: «La petite appréhension des premiers jours s'est totalement estompée, reprend Olivier Martin. La formation intensive a porté ses fruits, et les conseillers maîtrisent leur sujet.» Ces derniers ont surtout su conserver un fantastique esprit de groupe, qui leur permet de faire face dans la bonne humeur. Ils vont même jusqu'à espérer un surcroît d'appels. Vu les réactions positives des clients, c'est un souhait qui ne devrait pas tarder à se concrétiser. ■



Monique Marie, téléopératrice à Bayeux, avec, devant elle, le rotor qui permet de feuilleter rapidement la documentation relative à *Crédit Lyonnais Avantages*.

LA PLATE-FORME FRÉQUENCE +

► Décoller pour Nice, Rome, Venise... gratuitement, c'est possible avec *Crédit Lyonnais Avantages*, pour qui tout n'est qu'une question de points. Pour la réservation des billets d'avion, de la chambre d'hôtel, du véhicule, le *Crédit Lyonnais* a tout prévu. «Fréquence Plus», la plate-forme téléphonique de notre partenaire Air France, s'en chargera. À chacun son métier. C'est à partir du 15 février 1999, date à laquelle les premiers relevés de points seront envoyés aux clients, que cette plate-forme téléphonique située à Villepinte sera opérationnelle pour le *Crédit Lyonnais*. Elle travaillera main dans la main avec sa consœur de Bayeux. Une particularité cependant: la plate-forme téléphonique de Bayeux continuera de recevoir tous les appels des clients. Aucun appel n'atterrira donc directement au service de réservation «Fréquence Plus». Ainsi, les clients qui appelleront la plate-forme téléphonique de Bayeux pour réserver un billet d'avion seront transférés (sans le savoir) vers leurs homologues du service de réservation *Crédit Lyonnais Avantages*. Quelques instants d'attente, le temps pour le téléconsultant, à Bayeux, de transmettre à son confrère de Villepinte les nom, prénom, numéro d'adhérent et nombre de points total du compte du client, et l'entretien pourra commencer. Une fois la destination choisie, le dossier de réservation bouclé, le compte du client débité du nombre de points correspondant à son voyage, il ne lui restera plus qu'à attendre de recevoir par courrier son billet d'avion pour boucler ses bagages.



REVUE DE PRESSE

Les petits cadeaux du *Crédit Lyonnais* à ses clients

L'objectif du *Crédit Lyonnais*, avec *Crédit Lyonnais Avantages*, n'est pas forcément d'inciter à consommer davantage de services, mais plutôt de convaincre le client de rester fidèle à une seule enseigne bancaire. «Actuellement, un client sur deux a au moins un compte dans une autre banque, en excluant la Caisse d'épargne», explique Jean-Yves Durance, responsable du réseau France au *Crédit Lyonnais*. L'idée est bien de faire en sorte qu'au moment d'alimenter leur épargne, de souscrire un emprunt ou d'acheter des Sicav, ces «multibancarisés» se tournent vers le *Crédit Lyonnais* plutôt que leur deuxième ou troisième banquier.

Le Parisien du 09/09/1998

La banque travaille pour fidéliser sa clientèle

Le *Crédit Lyonnais* lance un programme de fidélisation pour tenter d'atténuer les méfaits de la multibancarisation. L'hémorragie de la clientèle et des capitaux du *Crédit Lyonnais*, dont l'image s'éloigne peu à peu de sa période sulfureuse, semble appartenir au passé... D'où l'annonce hier par le *Crédit Lyonnais* de lancer à compter du 21 septembre un programme de «fidélisation» et de «récompense» de la clientèle. «Ce programme ne doit pas se substituer à une relation commerciale de qualité», nuance Jean-Yves Durance, pour qui la banque se doit de marquer sa reconnaissance à ceux de ses clients (6 millions, pour 4,5 millions de comptes au total) qui ont choisi de rester tout au long de ces dernières années, en dépit de la «tourmente».

La Tribune du 09/09/1998

Le Comac: 5, place de la Pyramide, 92088 Paris La Défense Cedex 22. Tél.: 01 49 07 37 66, BC 727.00 – Directeur de la publication: **Jean-Michel Boulot**, DCAF DE Méditerranée – Rédactrice en chef: **Christine Bronner**, DCAF Communication – *Crédit Lyonnais-Banque* inscrite RCS Lyon BP 954 509 741 – Paris ISSN 0754 135X – Dépôt légal: 4^e trimestre 1998 – Crédit photo: B. Cargnelli, DR. – Conception et réalisation: L'G E N C E