

LE SHOPPING BANCAIRE, ou la mise à mal de la fidélisation client

Les banques doivent innover en permanence pour séduire une clientèle de plus en plus exigeante. Pour relever ce défi, elles ont élaboré des stratégies de relation client qui commencent à montrer leurs résultats, mais aussi leurs limites...

De mieux en mieux informés, les concitoyens ont évolué vers plus de diversité, plus d'exigence et de mobilité dans leurs pratiques bancaires. Ils pratiquent désormais le « shopping bancaire » qui consiste à « picorer » leurs produits auprès de différents prestataires, en faisant jouer la concurrence. D'après une étude TNS Sofres de juin 2006, si 54 % des jeunes actifs souscrivent à des produits bancaires par Internet, ils demeurent néanmoins exigeants sur la disponibilité du conseiller et la personnalisation des conseils. Mieux renseignés sur les services et produits proposés par les banques, les clients ne craignent plus la mobilité : 56 % des Français estiment en effet simple de changer de banque. L'arrivée en nombre de nouveaux acteurs – banques étrangères, grande distribution, compagnies d'assurance, banque postale – a également favorisé la multibancarisation.

Stratégies de fidélisation

Pour faire face à ces nouveaux défis, les banques ont mis en place des stratégies de marketing relationnel ou basées sur des outils de customer relationship management (CRM). Par la pertinence des informations clients qu'il contient le progiciel de gestion de la relation client est devenu un élément vital de gestion : « alertes » sur des événements de la vie du client ou de ses produits, systèmes de « scoring » sur les produits susceptibles de l'intéresser. Afin de personnaliser la relation, les banques ont



“L'arrivée en nombre de nouveaux acteurs – banques étrangères, grande distribution, compagnies d'assurance, banque postale – a favorisé la multibancarisation.”

déployé de nombreux outils tels que sites Internet dynamiques, progiciels de gestion de campagnes, centres de contacts, serveurs vocaux interactifs. Enfin, pour développer la fidélisation de leurs clients, elles ont élaboré des dispositifs de récompense, d'actionnariat, de parrainage, ou encore des clubs de clients. « Les banques ont ainsi fait des avancées significatives dans ces stratégies. Des progrès certains ont par exemple été accomplis en matière de connaissance et d'écoute du client, même si le partage des informations entre les différentes structures et les différents applicatifs peut encore être amélioré », analyse Frédéric Bidaud, partner au sein du pôle « banque de détail » de CSC.

Des résultats décevants

Parfaites sur le papier, ces stratégies ont toutefois vite montré leurs

limites. Chaque direction (réseau, marketing, informatique, back office) revendiquant la légitimité de la stratégie relationnelle, une « vision unique » du client n'a pu se mettre en place. Par ailleurs, malgré des investissements lourds, les nouveaux outils n'ont pas fait l'objet d'une démarche unifiée des systèmes d'information ni d'une intégration dans les processus métiers. Les collaborateurs, démotivés par la part congrue laissée aux initiatives personnelles et le sentiment d'être dépossédés de leurs clients, ont opposé une forte résistance. Les nouvelles stratégies de relation client ont parfois mené à des résultats à l'opposé des ambitions initiales. À trop pousser vers un traitement automatisé, le client devient progressivement anonyme. Son besoin de reconnaissance est donc mis à mal et sa confiance peut l'être aussi.



Les clients ne craignent plus la mobilité : 56% des Français estiment « simple » de changer de banque.

Ambitions revues à la baisse

Face à ces difficultés, les banques ont été contraintes de revoir leurs ambitions à la baisse. Le point faible reste l'individualisation du service et de la communication. Les banques ne sont pas parvenues à exploiter pleinement les informations recueillies pour mettre en place un traitement personnalisé de chaque client. Certaines stratégies de fidélisation ont eu des résultats positifs... mais les objectifs de « récompenser » et « d'associer » le client peinent à se concrétiser. Les clients ont largement modifié leurs habitudes bancaires et donc leurs relations avec leurs prestataires. Il reste donc aux banques une large place pour une réflexion stratégique qui sache répondre à la fois au désir de reconnaissance et à l'exigence de liberté de leurs clients.

Contact : Sébastien Conte
scoute@csc.com

LES NOUVEAUX ACTEURS

multibancarisation

Nouveaux entrants	Ambition stratégique	Atouts préexistants en matières de Relation Client et nouveaux atouts « bancaires »	Exemples de produits d'appel
Grands distributeurs	Poursuite de leur stratégie de diversification dans les services financiers. Connaissance approfondie des clients munis de cartes privatives, et fréquence de contact élevée.	Carrefour : – 3 millions de cartes privatives; – 216 espaces financiers; – 1 100 conseillers. Auchan : 2 millions de cartes privatives.	Carte Bleue « discount » (Auchan, Carrefour).
Compagnies d'assurances	Stratégie défensive en réponse aux attaques des banquiers Relation client de proximité.	AXA : – 4,8 millions de clients particuliers ; – 500 000 clients bancarisés.	Crédit à la consommation ou immobilier à taux cassé (AXA, etc.)
Vépécistes	Stratégie s'appuyant sur une maîtrise des relations distantes.	Les 3 Suisses : – 8 millions de clients VPC ; 400 000 bancarisés.	
Banque postale	Stratégie fondée sur un réseau de proximité très dense.	– 17 000 bureaux (dont 2 500 avec un espace bancaire réaménagé d'ici à 2008) ; – 7 800 conseillers financiers (dont 1 200 spécialistes de l'immobilier et du patrimoine).	
Groupe étranger	Stratégie fondée sur une utilisation optimisée des canaux distants.		Super-Livret (ING, Monabank, etc.)

STRATÉGIE RELATIONNELLE

augmenter la part de client

Dans un contexte concurrentiel intense, où la conquête de part de marché est difficile, les banques ont mis en place des stratégies relationnelles notamment pour augmenter leur « part de client » : par rapport à une « consommation potentielle » du client – la capacité d'épargne, par exemple – il s'agit d'accroître sa part relative... et de réduire celle des concurrents (faire qu'il place 100 % de sa capacité d'épargne

sur mon produit, et plus rien sur celui de mon concurrent). Mais comme cette part relative est parfois difficile à déterminer, les banques ont utilisé les prismes – réducteurs – du PNB par client ou – ce qui est déjà mieux – de la marge par client (certaines banques se sont en effet lancées dans une course effrénée pour accroître leur PNB par client ou le « taux d'équipement » des clients, sans tenir compte de la marge dégagée...).

FOCUS

outils et processus de gestion de l'information client

Plusieurs types d'outils permettent de gérer l'information client : les bases de données clients locales sont associées aux différentes applications de la banque (chaînes métier, applicatifs comptable, marketing, etc.) ; le référentiel client : point de référence de toutes les bases locales, il détient toutes les informations à jour concernant le client, sans historiser les évolutions ; le référentiel reçoit, de chaque base locale, les informations client modifiées puis les retransmet aux autres bases locales qui les utilisent ;

– **le datawarehouse** (littéralement « entrepôt de données ») permet une historisation et un classement des données importantes pour la banque ;
 – **le datamining** réalise une analyse statistique des données entreposées et permet plusieurs types de restitutions (segmentation clients, scoring, etc.).

Au-delà des outils, différents processus ont été mis en place par les banques pour traiter certaines situations particulières. Par exemple, les banques mutualistes ont été confrontées au problème de partage des données clients. Dans ce type de banque, chaque entité régionale est propriétaire de ses clients et possède donc son propre référentiel. Mais les campagnes nationales sont en général lancées par la structure centrale, qui doit donc avoir accès aux données. Il a ainsi fallu mettre en place des processus de mise à disposition temporaire des données clients des entités régionales au profit de la structure marketing centrale. Une fois la campagne menée, l'accès au référentiel client de l'entité régionale est fermé, et les bases continuent de fonctionner de façon indépendante.