

Profil des 16-29 ans

QUE VEULENT LES JEUNES CLIENTS DES BANQUES ?



PHILIPPE GARDES
Directeur
Exton
Consulting

Avec un PNB généré de 50 à 200 euros par an, le jeune client est avant tout un pari sur l'avenir pour la banque. À condition qu'il ne cède pas aux premières sirènes venues quand il prendra son autonomie financière. État des lieux de la relation entre banques et jeunes*.

Il existe des marchés à forts enjeux pour les banquiers. Certains le sont par leur valeur, d'autres par le potentiel qu'ils représentent. Le marché des jeunes appartient principalement à cette seconde catégorie. En quelques années, les jeunes franchissent de nombreuses étapes, passant d'adolescents à jeunes actifs. Ils sont alors confrontés à d'importants changements de situation : études, départ du foyer, premier travail, vie à deux, premier enfant, projets à financer... Autant d'opportunités à court et surtout moyen terme pour les services financiers.

Méthodologie

■ L'étude d'Exton Consulting

L'enquête a été réalisée par téléphone et Internet auprès de 1 646 jeunes âgés de 16 à 29 ans, constituant un échantillon national représentatif selon la méthode des quotas, en décembre 2008. Les résultats ont été exploités et interprétés au cours de l'année 2009 et des entretiens avec des banquiers jusqu'à fin décembre ont permis de vérifier qu'ils conservent leur pertinence. Échantillon national représentatif selon la méthode des quotas.

Mais entre 16 et 29 ans, ces jeunes clients qui construisent leur expérience financière vont aussi développer leur infidélité bancaire et couper le cordon avec la banque des parents, souvent leur première banque, privant en partie les banquiers des fruits de leurs investissements. L'étude Exton Consulting (voir encadré méthodologie) apporte un éclairage sur ces « années charnières ».

Un investissement sans garantie

Depuis longtemps banquiers et assureurs s'intéressent aux jeunes, population à forts enjeux, générant des opportunités de développement :

- **de nombreux prospects chaque année**, dans une France qui vieillit, les 16-29 ans représentent 17 % de la population, soit 11 millions de clients et surtout 800 000 nouveaux entrants chaque année ;
- **une population réceptive**, les jeunes offrent plus d'occasions de conquête que la cible des adultes déjà bancarisés, ils n'en restent pas moins très « zappeurs » et mobiles ;
- **une bataille pour l'avenir**, s'ils concentrent sur leurs têtes de forts investissements en recrutement de la part de tous les acteurs, les 16-29 ans, avec leurs 50 à 200 euros de PNB moyen annuel, valent surtout par leur capacité à multiplier ce PNB par 10 à

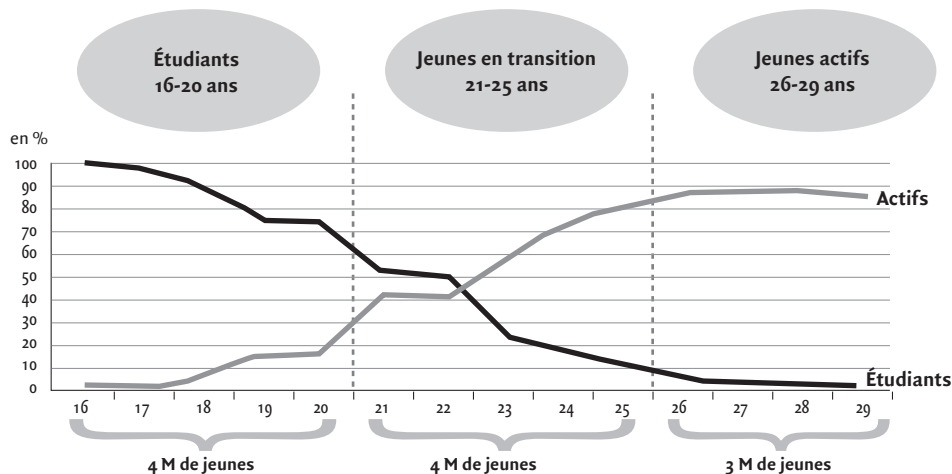
l'âge adulte. Fidéliser les jeunes est donc un défi majeur pour les services financiers car ils représentent un investissement sur l'avenir et leur rentabilité à court terme est faible, voire négative parfois.

On peut distinguer trois grandes étapes pour découper cette décennie de mutations décisives :

- **les 16-20 ans « étudiants »**, cette période, où la majorité poursuit encore des études, n'est pas à sous estimer car c'est à ce moment-là que se jouent l'ouverture du premier compte courant, à 17 ans en moyenne, la rencontre avec son conseiller, vers 18 ans, et les premiers équipements. On le verra plus loin, le tout premier équipement s'est souvent joué en amont de cette tranche avec le premier livret.
- **les 21-25 ans « en transition »**, c'est dans cette tranche que la situation évolue le plus. Les jeunes quittent le domicile parental, s'installent dans la vie active et la vie à deux. Précisément, 21-23 ans est l'âge moyen où l'on constate l'accélération de certains événements financiers : souscription d'assurances dommages à titre personnel, de prêts auto et de crédit consommation, multifinanciarisation et aussi montée en puissance de la multibancarisation.
- **les 26-29 ans « jeunes actifs »**, la population de jeunes que les banquiers s'arrachent. Le taux d'activité

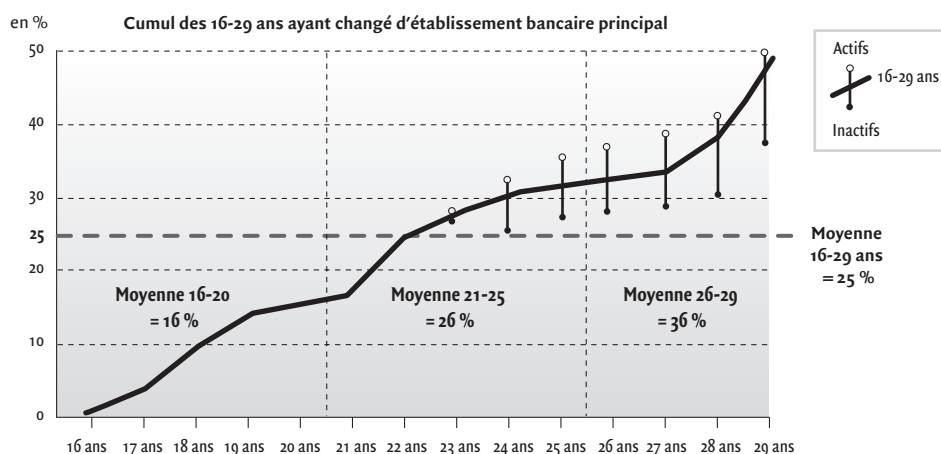
* Une synthèse de cette analyse a été publiée dans *Revue Banque* n° 722, mars 2010.

1. Des études à la vie active



faïres ou des avantages proposés à l'occasion de l'ouverture du compte. D'ailleurs, quand on demande aux jeunes ayant choisi la banque de leurs parents ce qui aurait pu rétrospectivement les inciter à aller dans une autre banque, ce sont ces deux critères qui ressortent fortement : 77 % auraient pu choisir une autre banque pour les prix et 73 % pour des services ou produits « spécial jeunes ». La proximité géographique de l'agence a aussi un rôle dans le choix de la banque pour 36 % des jeunes. Rien d'étonnant à cela puisqu'ils retrouvent ici certains critères de sélection de leurs propres parents. Enfin, à noter les 16 % qui revendiquent clairement avoir choisi une banque différente des parents pour être indépendants de ces derniers.

2. L'infidélité des 16-29 ans aux établissements bancaires



Changer d'agence : une première étape

Sur l'ensemble des 16-29 ans, 25 % ont déjà changé de banque principale. Comme on le verra plus loin, la raison de ce changement est liée au fait de rechercher de meilleures conditions tarifaires. Mais cette moyenne cache une tendance lourde : près d'un jeune sur deux aura quitté sa banque arrivés à 29 ans (voir graphique 2). Une tendance particulièrement marquée chez les actifs et dangereuse pour les banques car c'est sur ce segment que le PNB du client s'élève enfin. Perdre un jeune sur deux à ce stade, c'est prendre le risque de n'avoir jamais rentabilisé ses clients. Il y a là un enjeu majeur de fidélisation pour tous les acteurs.

On l'a vu, les trois quarts des jeunes ouvrent leur compte dans la banque des parents, mais que se passe-t-il lorsqu'ils quittent le foyer ? Phénomène intéressant, on constate que les jeunes se détachent nettement plus lentement de la banque parentale que du foyer. Ainsi, alors que seuls 29 % des 21-25 ans et 8 % des 26-29 ans habitent encore chez leurs parents, ils sont respectivement encore 60 % et 50 % à garder la banque des parents

de ces jeunes atteint 90 %, 40 % ont des revenus supérieurs à 1 500 € par mois, 29 % ont déjà accédé à la propriété. C'est à 25 ans en moyenne qu'ils contractent leur premier crédit immobilier. Un quart d'entre eux a d'ailleurs un enfant (graphique 1).

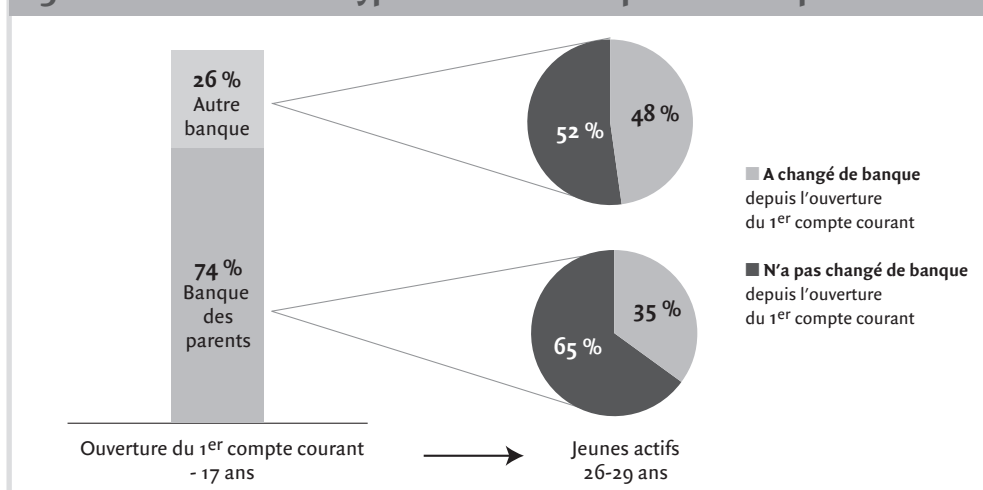
Premier compte bancaire : le choix de la continuité

Pour ouvrir leur compte courant, 74 % des jeunes choisissent la banque de leurs parents. Ces derniers jouent donc, activement par recommandation ou simplement passivement, un rôle primordial lors de cette première ouverture. Par ailleurs, 56 % d'en-

tre eux choisissent la banque où ils ont leur livret ou compte d'épargne. Sachant que 9 sur 10 possédaient ce type de produit avant d'ouvrir leur premier compte courant, on voit l'importance que revêt le fait de capter la première épargne pour prendre une option sur le compte. Même si les taux du livret A sont moins attractifs, on comprend l'importance d'un tel produit pour les concurrents de la Caisse d'Épargne et de La Banque Postale auprès des plus jeunes... et le danger potentiel à terme pour ces deux institutions.

Un tiers des jeunes révèle avoir choisi sa banque pour les conditions tari-

3. Fidélisation selon le type d'ouverture du premier compte courant



à ces âges. Pour certains d'entre eux, une façon de partir en douceur consiste à changer d'agence sans changer de banque : 19 % des jeunes actifs sont dans la même banque, mais dans une agence différente des parents et même 32 % pour le meilleur banquier de la place sur ce critère.

La capacité à accompagner la mobilité des jeunes au sein de l'enseigne

“ Les jeunes qui, au départ, n'ont pas choisi la banque des parents sont structurellement plus volatiles. ”

est donc décisive. La fluidité dans le changement d'agence est un enjeu particulier pour certaines banques dont notamment les banques mutualistes (les écarts dans les réponses des jeunes interrogés allant de 1 à 3). Contrairement au sens étymologique du mot éduquer (*educere* en latin) qui signifie conduire dehors, les banquiers doivent eux, au contraire, tenter de conserver à l'intérieur ces jeunes à mesure que croît leur éducation financière.

Priorité aux enfants de clients

L'étude fait ressortir qu'ouvrir son premier compte courant dans la banque de ses parents a un impact positif sur la fidélisation à long terme. En effet, chez les jeunes ayant ouvert

un compte dans la banque de leurs parents, un tiers en moyenne l'aurait quittée à 26-29 ans, alors qu'ils sont la moitié au même âge à le faire, lorsque leur première banque n'était pas celle des parents (graphique 3). Ainsi, les jeunes qui, au départ, n'ont pas choisi la banque des parents sont structurellement plus volatiles. Pour maximiser la fidélisation des jeunes actifs, les banques doivent donc conquérir en priorité les enfants de leurs clients. Mais ont-elles aujourd'hui toutes les informations nécessaires dans leurs bases pour les cibler ? Trop nombreuses encore sont celles qui n'explorent pas cette facette de la connaissance de leurs clients. Revers de la médaille, les jeunes acquis par conquête externe sont particulièrement à surveiller car leur fidélité est plus fragile.

Les chiffres de l'étude montrent de fortes disparités dans la capacité des banques à conquérir et retenir les enfants de leurs clients. Sans entrer ici dans le classement détaillé des enseignes, on peut noter des performances très variables selon les banques : pour l'une, 75 % de ses jeunes de 26-29 ans sont des enfants de clients, alors que ce chiffre n'est que de 36 % pour une autre. Attention toutefois aux conclusions hâtives. En effet, si ces chiffres révèlent parfois une faiblesse dans la capacité de rétention des enfants de clients, il convient de les regarder en fonction de la part de marché de la banque sur le marché des jeunes. Ainsi, de gros efforts de conquête externe, notam-

ment sur les jeunes actifs, réduiront mécaniquement la part d'enfants de clients. Chaque acteur devra donc tirer des conclusions opérationnelles en analysant sa performance en conquête et en fidélisation à la lueur de son mix enfants de clients et enfants de non-clients.

Les sirènes des offres commerciales

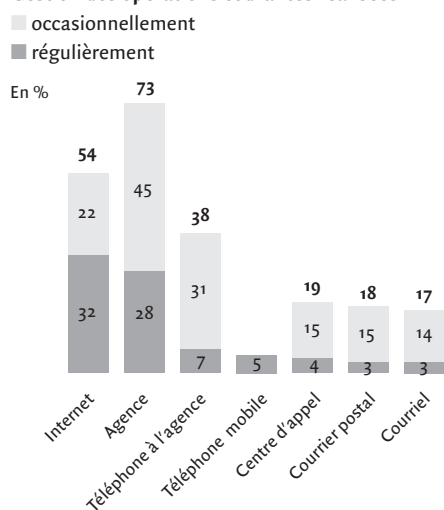
Enfin, à ceux qui seraient tentés de croire que les jeunes fuient leur banque principalement suite à un déménagement ou à l'occasion d'un crédit, il est important de rappeler que même si ces éléments interviennent pour 25 % et 14 %, ils ne sont pas les principales raisons de rupture. Les conditions commerciales plus intéressantes d'un concurrent sont citées dans 45 % des cas, suivies *ex æquo* à 35 % par les mauvaises relations, la piètre qualité des conseils ou des propositions jugées inadéquates. Il existe évidemment des différences selon la maturité, mais les conditions tarifaires transcendent tous les âges. Ainsi avec l'arrivée de la loi Chatel, 58 % des jeunes déclarent qu'ils pourraient être incités à remettre en cause leur relation bancaire. On n'en est ici qu'au stade de la déclaration d'intention, mais ce chiffre est suffisamment important pour ne pas être ignoré. Concernant la mauvaise qualité des conseils, il est intéressant de noter que ce sont les plus jeunes qui y sont les plus sensibles (44 % chez les 16-20 ans), attestant du fait que cette tranche d'âge a encore fortement besoin d'être accompagnée et que les banquiers ne remplissent pas toujours leur rôle auprès d'eux.

Des jeunes multibancarisés

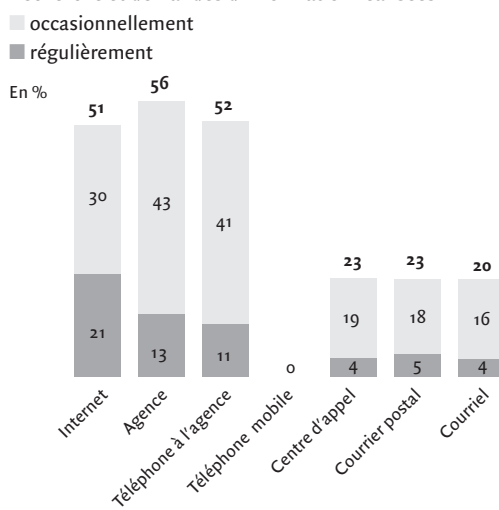
Habités à comparer, « zappeurs » au quotidien, les jeunes démarrent très tôt leur multifinanciarisation (placements dans plusieurs banques). Du fait de leur possession de certains produits d'épargne – livret A notamment – ils sont déjà 32 % à avoir des placements dans plusieurs banques entre 16 et 20 ans, ce chiffre atteignant 53 % à 26-29 ans. La multibancarisation (comptes courants dans plusieurs banques) croît, elle aussi, rapidement passant de 10 % à

4. Les canaux préférés des jeunes pour contacter leur banque

Gestion des opérations courantes réalisées



Recherche et demandes d'information réalisées



27 % chez les jeunes actifs. Un taux qui s'approche déjà de la moyenne nationale. Être le banquier exclusif d'un jeune est donc quasiment impossible. L'enjeu est de piloter l'activité des comptes, les flux et les avoirs des jeunes pour déterminer leur réelle utilisation et leur proximité avec la banque ; d'autant que plus d'un quart d'entre eux déclare ne pas prendre la peine de fermer les anciens comptes. L'objectivation des conseillers sur des nombres d'ouvertures de produits ne semble donc pas suffisante pour piloter l'activité sur cette cible.

Le conseiller bancaire : premier référent des jeunes actifs

Plus d'un jeune sur deux reconnaît avoir une mauvaise connaissance financière. En conséquence, lorsque l'on leur demande vers qui ils se tournent pour prendre des conseils financiers, on retrouve les parents en première position à 66 %, suivis du conseiller bancaire à 59 %. Mais ce dernier devient le premier référent en matière de conseil pour les jeunes actifs, 68 % d'entre eux se tournant vers lui pour des conseils.

Internet occupe également une place de choix, 38 % des jeunes allant y chercher des conseils financiers. Un chiffre relativement stable à tous les âges. Au quotidien, les 16-29 ans utilisent et mixent tous les canaux, bien

plus que les autres types de clientèle. Si l'agence reste leur premier canal, elle est maintenant majoritairement utilisée de manière occasionnelle, Internet étant devenu le canal régulier n° 1 des jeunes pour tous les usages. Mobile et courriel séduisent également un noyau dur de réguliers déjà équivalent au courrier et au centre de relation clients (graphique 4).

Attention tout de même à ne pas enterrer trop vite l'agence : 8 jeunes sur 10 refuseraient une banque où ils ne pourraient pas rencontrer leur conseiller face-à-face. Même s'ils sont adeptes de technologie, ne proposer aux jeunes qu'une banque « tout virtuel » serait une erreur majeure !

Fidéliser : les pistes à explorer

Au final, s'ils veulent assurer leur développement sur le marché des jeunes, les acteurs financiers devraient, plus que sur n'importe quel autre marché, travailler deux grands enjeux : un enjeu de conquête pour adresser les 800 000 nouveaux clients arrivant chaque année et un enjeu de fidélisation pour notamment retenir plus d'un jeune actif sur deux.

Quelques pistes semblent émerger pour y parvenir :

- se livrer à une analyse détaillée de la structure de leurs fonds de commerce et stimuler l'action commerciale notamment sur les enfants de

clients et la captation de la première épargne. Cette piste implique aussi une mise à niveau des informations à collecter en priorité dans les bases de données clients ;

“ 8 jeunes sur 10 refuseraient une banque où ils ne pourraient pas rencontrer leur conseiller face-à-face. ”

- réfléchir aux modèles tarifaires car l'infidélité des jeunes se nourrit grandement de l'insatisfaction sur ce point et cela devrait s'accroître ;

- plus que jamais, mesurer et piloter l'activité commerciale et financière sur cette population très mobile (par exemple, l'activité est aussi importante que le nombre de produits) ;

- suivre les coûts d'acquisition et le retour sur investissement de chaque client, chantier ambitieux mais absolument nécessaire sur ce segment ;

- proposer un schéma de distribution organisé au maximum pour favoriser et fluidifier le zapping permanent des jeunes entre les canaux, tout en leur offrant l'opportunité de bénéficier, lorsqu'ils le désirent, des conseils de leur interlocuteur. ■