

Pour des clients loyaux : les stratégies des banques américaines

Les institutions financières américaines ont développé des outils et des techniques qui leur permettent de mieux connaître leurs clients ainsi que de sélectionner et de retenir ceux qu'elles veulent servir. Ce développement s'est accompagné de politiques de gestion du personnel adaptées à cette orientation stratégique.

Denis Chabaneix
Vice-président
Bain & Company, Paris

■ La clientèle d'une banque forme un capital dont la rentabilité peut être augmentée en améliorant sa gestion. De nombreuses études ont montré qu'il existait une relation directe entre le taux de fidélisation de clientèle (le nombre de clients au début de la période considérée moins le nombre de clients qui ont fermé leur compte ou qui en ont réduit l'activité rapportée au nombre de clients au début de la période considérée) et la valeur des profits réalisés (1). Dans le secteur financier, on observe une augmentation de la rentabilité comprise entre 25 et 100 % lorsque le taux de fidélisation de clientèle augmente de 5 % (1).

En effet, fidéliser la clientèle permet d'amortir les coûts d'acquisition de la clientèle sur une plus longue période. Les clients fidélisés consomment plus au cours du temps et sont moins sensibles au prix. Par ailleurs, une plus grande stabilité de la clientèle permet des gains

de productivité plus importants puisque le client et ses besoins sont mieux cernés. Enfin les clients fidèles sont les meilleurs apporteurs d'affaires au travers du bouche à oreille.

Pour ces raisons le client a une valeur qu'il faut gérer. Les établissements financiers américains les plus performants, parmi lesquels MBNA, State Farm, CapitalOne, USAA, et American Express ont élaboré des stratégies complètes de gestion de la fidélité de leur clientèle.

Sélectionner les meilleurs clients

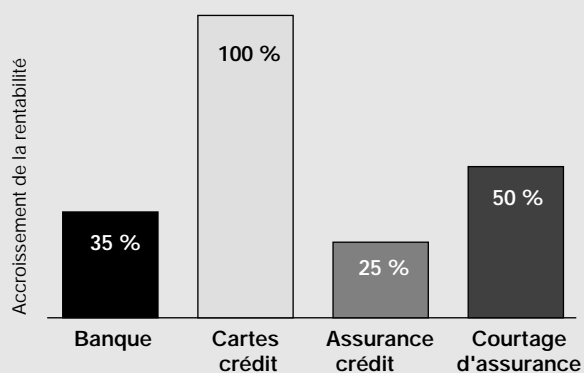
Reconnaissant que ses profits pouvaient être augmentés de 60 % sur cinq ans lorsque la fidélisation augmente de 5 %, MBNA, a connu un succès fulgurant dans le domaine des cartes de crédit en construisant une organisation complètement centrée autour des clients.

MBNA a un taux de défection de clientèle deux fois inférieur à celui de ses concurrents.

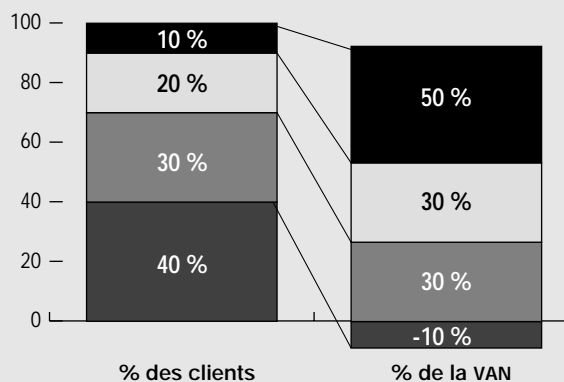
Certaines des pratiques de MBNA ont été imitées par ses concurrents. Ainsi, leurs salariés reçoivent souvent maintenant leur chèque de fin de mois dans une enveloppe sur laquelle est écrit « *Vous est donné par le client* ». Des unités de récupération des clients ont été créées, mais celles-ci tentent parfois de conserver des clients qui ne sont pas rentables et les résultats attendus de la fidélisation de la clientèle ne se matérialisent pas. Les concurrents de MBNA font ainsi souvent une analyse incomplète des résultats de fidélisation.

Les banques réellement performantes au niveau de la fidélisation de clientèle, comme MBNA, ont dessiné l'ensemble de leur organisation autour de la fidélité de leur clientèle. Celle-ci ne peut être acquise qu'en délivrant une va-

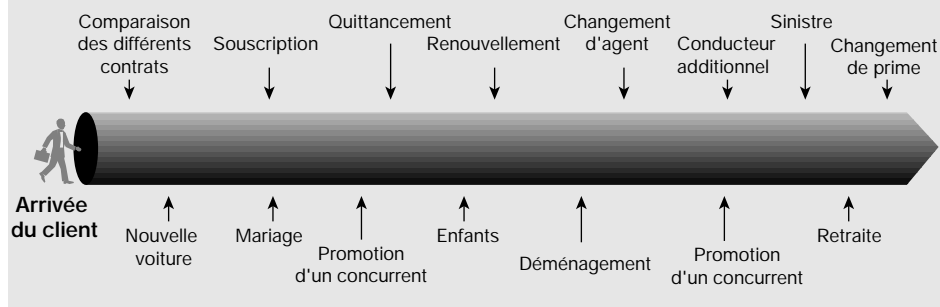
① Effet sur la rentabilité d'un accroissement de 5 % du taux de fidélisation



② Valeur actuelle nette des clients



③ Le corridor du client - assurance automobile



leur supérieure au client. En maîtrisant pleinement les effets économiques de la fidélité sur leurs coûts et leurs revenus, MBNA a pu réinvestir de façon optimale les résultats dégagés pour retenir les clients de meilleure qualité. En effet, tous les clients n'ont pas la même valeur.

Le schéma ③, qui reprend les données d'une grande banque américaine, montre que 10 % des clients génèrent 50 % de la valeur, alors que 40 % des clients ont une valeur négative. Fidéliser ces derniers n'est certainement pas une stratégie rentable. Les banques doivent donc concentrer les efforts de rétention sur les clients qui ont une valeur plus élevée.

Connaître sa clientèle rentable

Les cartes de crédit lancées par MBNA visaient des groupes particuliers de clients (*affinity group*) comme l'Association Américaine Dentaire ou l'Association des Alumni de l'université de Georgetown.

Chaque segment de clientèle regroupe environ 3 000 comptes. Les propriétaires de ces comptes sont sollicités individuellement, le plus souvent via des opérations de télémarketing (MBNA dispose d'ailleurs d'une des plus grandes équipes – 2 500 employés – de télémarketing). MBNA offre quatre grandes catégories de services qui vont du programme classique pour les petites organisations à un programme complet de *co-branding* comme pour les Red Sox ou les Chicago Bulls. Cette stratégie de limitation de la clientèle potentielle avait pour but de créer un fonds de commerce à profil homogène.

Allant encore plus loin, la banque CapitalOne se distingue par une hypersegmentation des produits de crédit offerts pour mieux répondre aux besoins spécifiques des clients. Alors qu'Ameri-

can Express propose une dizaine de cartes, CapitalOne en offre plus de 2 000. Depuis 1992, cette banque américaine se développe fortement en ayant cette faculté d'identifier des segments de clients et ce, grâce à l'utilisation intensive de systèmes d'information et de puissantes banques de données.

Il est ainsi plus facile de développer des services financiers qui répondent précisément aux besoins des clients ayant une masse critique suffisante.

Fidéliser ses bons clients

USAA, une société d'assurance américaine, a un remarquable taux de fidélité de 98 % dans le domaine de l'assurance automobile. USAA a été capable de créer une base stable de clients parmi les cadres de l'armée américaine, une population jugée difficile en termes de rentabilité du fait de fréquents déménagements. USAA a créé une base de données centralisée et une force de vente téléphonique accessible aux quatre coins du monde par les clients. Par conséquent, les sous-officiers n'ont pas à rechercher un nouvel agent à chaque déménagement et il n'y a pas de transfert de dossier à effectuer. Ses systèmes de gestion permettent à USAA de conserver ses clients lors d'une opération qui est une importante source de défection dans les banques commerciales : le déménagement.

Pour une banque, la bonne connaissance de sa clientèle permet de comprendre les véritables vecteurs de sa fidélité. Cette connaissance évite le gaspillage de ressources en direction de clients non rentables et ayant par ailleurs une tendance plus élevée à la défection. Les investissements visant à améliorer la qualité des services sont perdus s'ils sont concentrés sur les clients que la banque

devrait perdre. De même, retenir des clients qui menacent de partir est parfois une dépense inutile.

Ainsi, cette politique volontariste centrée sur l'information sur la clientèle permet en toute logique une démarche proactive de vente de nouveaux produits ou services. Dans ce que nous appelons le « corridor du client » (c.a.d. les événements prévisibles dans la vie d'un client qui permettent de renforcer sa loyauté), USAA a identifié vingt-neuf événements qui sont autant d'opportunités de propositions de nouveaux services : anniversaire, achat d'une voiture, naissance d'un enfant, retraite...

De même, le programme ECHO (*every call has opportunity*) apprend aux salariés à offrir de nouveaux produits à chaque appel du client. Les résultats sont là : un taux de satisfaction de 97 %, chaque client d'USAA détenant en moyenne 4,5 produits ④.

La satisfaction du client ne peut cependant être la clef unique pour le retenir : dans les faits, 65 à 85 % des clients qui quittent un fournisseur se déclarent satisfaits des services de leur ancien fournisseur. Pour conserver une clientèle rentable, il est nécessaire d'offrir des produits ou des services supérieurs. Les programmes de fidélisation sont productifs lorsqu'ils attirent les clients désirés et produisent les résultats directement liés à un comportement désiré sur le long terme chez le client.

Aux Etats-Unis, American Express a identifié une partie de sa clientèle qui détenait sa carte de paiement mais qui ne s'en servait pas : les « *zeros spenders* ». Ce type de client était peu rentable car, en dehors de faibles frais d'abonnement annuel, une importante partie des revenus générés par les cartes American Express provient des commissions perçues sur les dépenses effectuées avec la carte chez un commerçant. En outre, la probabilité de défection des « *zeros spenders* » était plus élevée puisque cette carte leur servait peu... Ils étaient les cibles privilégiées d'un programme de fidélisation.

En fait les « *zeros spenders* » ne sont pas homogènes : certains ne dépensent pas parce qu'ils n'ont pas les moyens de le faire, d'autres parce qu'ils utilisent d'autres supports de paiement. Cette seconde catégorie était intéressante, à l'inverse de la première. Au lieu de lancer une vaste étude pour identifier les

Gérer la fidélité des employés : l'exemple de State Farm

En parallèle avec des stratégies de gestion de fidélité de leur clientèle, une gestion adéquate des employés est nécessaire car ils forment le point de contact entre l'entreprise et les clients. Nous prendrons à cet égard l'exemple de State Farm, une institution financière créée dans les années 20, qui assure près de 20 % des ménages américains. Le coût du réseau de distribution de State Farm figure parmi les plus bas de sa profession, alors que le revenu de ses agents et employés est en général plus élevé que celui des agents et employés de ses concurrents. Grâce à un système développé de gestion de sa fidélité, State Farm est

capable de présenter des prix plus attractifs que ceux de la concurrence. La rémunération offerte aux agents est structurée pour promouvoir les résultats à long terme : les agents recevaient la même commission pour l'acquisition et le renouvellement d'une police. Forte de la bonne connaissance de ses clients, State Farm offre aujourd'hui une gamme complète de produits financiers. Plutôt que de rechercher les nouveaux clients à tout prix, elle encourage ses clients à acheter des produits additionnels. Les agents ont ainsi des clients qui génèrent des volumes d'affaires plus importants que

ceux de la concurrence. Dans ce contexte, les agents de cette institution financière sont fidèles : plus de 80 % d'entre eux sont encore employés par la société quatre ans après leur embauche, alors que ce taux est de l'ordre de 30 à 40 % dans le reste de l'industrie. La rétention des clients et la rétention des agents se renforcent mutuellement. L'expérience des agents et la qualité de leur clientèle permettent d'avoir une productivité supérieure de 50 % aux normes du secteur. Chaque matin, les agents de State Farm trouvent sur leurs écrans informatiques une liste des clients qui ne renouvellent pas leurs contrats avec une

suggestion de suivi téléphonique : le taux de fidélisation de clientèle de State Farm est supérieur à 90 %. Cet exemple illustre l'importance de lier les intérêts des employés aux intérêts des clients et de l'entreprise. En effet, il existe une corrélation étroite entre l'absence de relation profonde entre les commerciaux et les clients et le taux de défection des clients : une étude de Bain & Company pour une grande banque américaine montrait que la probabilité de défection était cinq fois inférieure lorsqu'une relation personnelle existait entre le client et le commercial.

clients potentiellement rentables, American Express a lancé une série d'offres auto-sélective pour attirer ses clients. Par exemple, deux billets d'avion offerts en échange d'une dépense importante sur une période de six mois. Le coût de l'offre était important mais moins que le coût de la perte des clients potentiellement rentables ou que le coût de l'acquisition de nouveaux clients.

Vendre plus aux bons clients

En dehors de la connaissance, de la sélection et de la rétention de leurs clients, les institutions financières américaines ont développé d'importants programmes de pénétration de leur clientèle. La valeur d'un client est, en pratique, égale au potentiel total du client multiplié par la part de l'activité réalisée par l'institution financière considérée. Les Américains expriment cette relation sous la forme : valeur du client = taille du portefeuille × part dans le portefeuille.

Le potentiel total d'un client pour une banque est une fonction de certaines caractéristiques du client (âge, revenu moyen...). La part de l'activité réalisée avec un client dépend de l'ancienneté de sa relation avec la banque et bien évidemment du nombre de

comptes, ou du nombre de fournisseurs de prestations financières, utilisés par celui-ci. Sélectionner ses clients permet de concentrer ses efforts sur ceux qui ont un potentiel élevé. Augmenter sa pénétration permet de capturer un volume d'affaires plus important chez un client.

En se concentrant sur un segment de clientèle très réduit, USAA a pu mettre sur pied une base d'informations très importante sur ses clients et mieux comprendre leurs besoins. Le développement et la vente des produits connexes à l'assurance automobile, tels que des assurances-vie, des produits de placements financiers, des assurances médicales et des cartes de crédit ont été facilités par l'existence de cette base d'informations.

La prise en compte du concept de part du potentiel d'activité permet aussi d'affiner la compréhension des mécanismes de défection. Le flot de clients (entrants et sortants) peut être affiné en détaillant entre clients entrants et clients mieux pénétrés, clients sortants et clients en baisse d'activité.

Il existe trois stratégies de conquête du client (acquisition, pénétration et rétention) qui n'ont pas le même impact sur les résultats des banques. Une amélioration de la rétention des clients de 5 % peut être douze fois plus rentable qu'une amélioration du taux d'acquisition de clients de 5 %.

Ces chiffres masquent cependant une réalité. Augmenter sa pénétration chez un client permet non seulement d'augmenter le volume d'activité réalisé avec un client mais aussi d'améliorer son taux de rétention à long terme.

L'exemple américain montre que les stratégies de gestion de la fidélité du client sont clairement gagnantes ④. L'étude du taux de défection et des caractéristiques des clients fermant leur compte est une source d'information précieuse pour une banque. ●

(1) Intervenant notamment auprès de banques américaines, Bain & Company met en place des méthodologies et des recommandations concrètes permettant à ces établissements d'augmenter leur rentabilité en améliorant la gestion de leur clientèle.

