

Conquérir de nouveaux clients : enjeux et méthodes

L'accroissement du nombre de clients est un enjeu stratégique pour une banque à réseau. L'enjeu est d'autant plus difficile que les produits et services strictement bancaires aux particuliers se différencient peu d'un établissement à l'autre. Le CIC Paris a mis en place un plan d'action commerciale en plusieurs étapes qui repose notamment sur la constitution d'un fichier de prospects efficace.

Benoît Dumont
Responsable marketing
produits-marchés
CIC Paris

■ Jusqu'au milieu des années 70, fin de la période de bancarisation des Français, l'accroissement du fonds de commerce des banques à réseau s'est fait naturellement.

Aujourd'hui, c'est fini. Chaque Français possède un compte en banque et 50 % d'entre eux en détiennent deux ou plus.

Le potentiel de nouveaux clients étant limité, la fidélisation de la clientèle est devenue dans les banques à réseau un enjeu majeur. Les stratégies de fidélisation se mettent en place. Elles s'enrichissent chaque jour de nouvelles approches. Le comportement des clients change vite et nous devons gérer aujourd'hui une génération «zapping» qui hésite de moins en moins à changer de banque. Mais, dans la compétition actuelle, seules survivront les banques qui se développent, et qui accroissent leurs parts de marché.

«La décision d'ouvrir un compte dans une banque reste encore aujourd'hui fortement liée à des critères de proximité.»

Fidéliser ses clients est indispensable mais non suffisant. L'impératif de développement impose aux banques à réseau de faire face à un second enjeu majeur : conquérir de nouveaux clients et accroître ainsi leur base de clientèle.

La décision d'ouvrir un compte dans une banque reste encore aujourd'hui fortement liée à des critères de proximité (40 % des motifs d'ouverture). Mais les critères à caractère plus «commerciaux» prennent aussi de plus en plus d'importance :

- Recommandation par l'entourage, 40 % ;
- Actions de la banque 20 % ; (action de notoriété, qualité des services, politique de prix).

Par ailleurs, même si 21 % des clients ont des reproches à formuler à leur banque, 75 % d'entre eux recommanderaient volontiers leur banque principale (1).

Tous ces chiffres montrent que le jeu est ouvert et qu'il existe de multiples opportunités commerciales à saisir et à exploiter, pour accroître son fonds de commerce.

Un plan d'action en plusieurs étapes

En 1992-1993, le stock de clients «particuliers» du CIC Paris était stable, le flux de nouveaux clients compensant

tout juste les départs. La banque décidait alors, dans le cadre d'un plan à moyen terme ambitieux, d'élargir significativement sa base de clients «particuliers», en se fixant un objectif d'accroissement de son stock de 4 % par an.

Depuis 1992 nous avons déjà mis en œuvre un levier essentiel qui nécessite des moyens financiers et humains importants : l'ouverture de nouveaux points de vente. Cependant il fallait mobiliser d'autres moyens.

Chaque jour sur le terrain, les commerciaux déploient des actions commerciales plus ou moins structurées, et plus ou moins suivies. L'analyse a montré qu'il était possible d'optimiser leur rendement, en les industrialisant, en renforçant les moyens logistiques dédiés et en les animant en permanence. Mieux organisées, systématisées dans l'ensemble du réseau, ces actions devaient – à l'instar de l'ouverture de points de vente – constituer un levier essentiel pour développer le fonds de commerce.

La démarche choisie s'est organisée autour de trois axes : mise en place d'une organisation spécifique pour lancer, gérer et animer selon un schéma commun toutes les actions commerciales d'acquisition de nouveaux clients «particuliers» ; constitution d'un catalogue d'actions commerciales mettant en œuvre une palette variée de canaux

d'acquisition et mobilisation autour de ces actions de l'ensemble des équipes commerciales.

La mise en œuvre de cette démarche a été découpée en cinq phases communes à tous les canaux d'acquisition :

1 Identification et ciblage des prospects.

L'objectif n° 1 étant de bien connaître le périmètre de chaque point de vente, la technique du géomarketing a permis d'apporter une réponse opérationnelle. Elle permet à chaque exploitant de localiser sur chacun des îlots constituant son périmètre, sa part du marché, le potentiel et la qualité de ses prospects.

Grâce à cette approche, chaque responsable de point de vente peut identifier les zones géographiques où il fera porter prioritairement ses efforts.

2 Création de contacts prospects utiles.

L'enjeu à ce niveau est double. Il s'agit de mettre à la disposition des commerciaux le maximum de moyens logistiques afin qu'ils puissent se concentrer complètement sur leur métier de base, c'est-à-dire la démarche commerciale. Il s'agit aussi d'optimiser en permanence l'utilisation des moyens logistiques.

Le rendement des opérations d'acquisition résulte à la fois de l'implication des commerciaux et des conditions pratiques de mise en œuvre de ces moyens logistiques dont le déploiement dans l'ensemble du réseau suppose une organisation quasi industrielle, et la nécessité de procéder en permanence à des «réglages fins».

La création de contacts prospects s'organise autour de quatre canaux principaux :

Ouvertures spontanées. Celles-ci sont le résultat du maillage du réseau (proximité) et de la notoriété (locale et nationale) de l'établissement.

Il s'agit là (en dehors de la notoriété locale) d'éléments qui dépendent essentiellement d'actions centralisées sur lesquelles le réseau a peu de prises directes.

«Il est essentiel de mettre à la disposition du réseau une base «prospéction» aisément accessible pour les consultations et mises à jour.»

Prospéction directe. Ces actions requièrent des moyens importants car elles présentent pour les commerciaux le maximum de difficultés.

La prospection «dans le dur» d'une clientèle de particuliers est un exercice ingrat pour les commerciaux. Les résultats immédiats sont parfois décevants.

Il est essentiel pour mener ce type d'actions que les équipes commerciales disposent d'un maximum de soutien logistique. Le CIC Paris a lancé deux types d'opérations en prospection directe :

- Prospection sur fichier ciblé. La démarche s'appuie sur des plates-formes téléphoniques dédiées qui contactent les prospects au nom des points de vente avec pour objectif d'obtenir un rendez-vous. La réussite d'une telle opération

est conditionnée par la pertinence de l'offre : la banque obtient de très bons résultats en intervenant par exemple lors du changement de domicile : l'un des moments clés où se pose la question du changement d'agence... ou de banque.

L'organisation mise en place joue aussi un grand rôle dans la réussite de cette démarche : le résultat d'une telle opération passe du simple au double selon la qualité du fichier exploité, les scénarios d'appels utilisés, les heures d'appels, la fiabilité dans la gestion des agendas (heures et lieux de rendez-vous), etc. La nécessité des «réglages fins» dont il était question ci-dessus prend ici tout son sens.

- Création de trafic. Le rêve de tout commercial est de faire entrer des prospects dans son agence. Chacun sait que c'est très difficile. En conséquence, il faut aller rencontrer le prospect là où il se trouve. C'est l'objectif des manifestations «Questions en liberté» que les agences organisent depuis deux ans. Lors d'une quinzaine commerciale, sur un marché, dans une entreprise, les commerciaux de la banque vont au devant des prospects pour parler «en toute liberté» des sujets bancaires qui les préoccupent. La présence d'une banque «hors ses murs» est toujours appréciée des prospects (et des clients), et permet de récolter de nombreuses coordonnées.

Prescription. C'est un canal d'acquisition essentiel. Il représente environ 60 à 70 % des entrées en relation. D'où la nécessité de systématiser les actions de prescription. La prescription concerne un public très large.

- Prescription par les clients. C'est le canal le plus usité. Il se pratique soit en face à face, soit par marketing direct. Dans le premier cas, il convient de former les commerciaux et de leur fournir

Les conditions de réussite

Le processus d'acquisition de nouveaux clients peut paraître lourd à déployer. Il est donc plus sage de construire progressivement à partir de ce qui existe déjà tant au niveau central que dans les agences. Il s'agira en effet tout autant d'élaborer de nouvelles actions que d'organiser et systématiser celles qui sont déjà en pratique sur le terrain. Ceci implique que trois conditions soient réunies :

- une volonté de toute l'entreprise, de la direction générale à l'ensemble des commerciaux. La volonté de la direction générale se matérialise notamment par l'affectation d'un budget spécifique dédié à l'acquisition de nouveaux clients. Au CIC Paris, le budget annuel est équivalent à celui de l'implantation d'une agence sachant qu'en 1997, le nombre de nouveaux clients «particuliers» (30 000)

représentait 10 % du stock de clients «particuliers» ;

- une logistique bien rodée : cette logistique repose sur l'articulation de nombreux moyens que sont les plates-formes téléphoniques, les fichiers, les méthodologies et les argumentaires à destination du réseau, des opérations de marketing direct ;

- un suivi et une animation permanente du réseau.

des argumentaires afin que la prescription devienne un réflexe. Pour ceux qui le souhaitent, il faut aussi leur fournir la possibilité de «remercier» à la fois le parrain et le filleul avec des cadeaux ou des gestes commerciaux appropriés. Dans le cas du marketing direct, le résultat de ce type d'opération tient à la cible choisie.

- Prescription par les collaborateurs. Ce type d'opération très souple dans son principe nécessite une logistique précise pour savoir «qui prescrit» et «qui est prescrit». C'est la condition pour animer et relancer ce canal.

- Prescription via les agences immobilières. Les agences immobilières sont un canal d'acquisition d'autant plus précieux que les prescriptions augmentent le nombre de clients, bien sûr, mais également le volume de crédits immobiliers. La banque organise des challenges entre les agences immobilières, ce qui permet d'augmenter les volumes de nouveaux clients et de crédits immobiliers produits par rapport à 1997.

Synergie. A l'heure de la spécialisation, les marchés «entreprises» et «particuliers» ne pensent pas toujours à s'alimenter mutuellement. Il y a dans les entreprises une mine de prospects à contacter, qu'il s'agisse des dirigeants ou des salariés. De même, beaucoup de clients à titre particulier sont par ailleurs dirigeants d'entreprises non clientes. La mise en œuvre de ces actions nécessite, d'une part, que les équipes commerciales se connaissent bien, d'autre part, de proposer aux salariés des entreprises

(clients ou non) des avantages spécifiques attractifs.

Ces opérations ne peuvent être laissées à la seule initiative du terrain. Elles requièrent en plus d'une animation permanente, l'élaboration d'une méthodologie d'approche des chefs d'entreprises, et leurs salariés, la concrétisation des offres commerciales de la banque dans des documents spécifiques.

3 Constituer des fichiers de prospects.

A l'occasion de toutes les actions commerciales évoquées ci-dessus, les commerciaux récoltent sous des formes diverses les coordonnées de multiples prospects. Il est essentiel de qualifier ces prospects. On ne les traitera pas de la même manière selon la nature de leur préoccupation et l'intensité de leur intérêt pour les propositions formulées lors du premier contact.

Dans ces conditions, il est nécessaire de mettre à la disposition du réseau une base «prospection» aisément accessible pour les consultations et les mises à jour.

4 Relancer les prospects.

Il est assez rare que les prospects décident de devenir client lors du premier contact. Il importe donc de les recontacter systématiquement et régulièrement. Ceci constitue pour les exploitants une tâche lourde, contraignante et ingrate. Il

leur est parfois difficile de s'y astreindre (volumes des appels – horaires tardifs – pression du travail quotidien, etc.). Cette relance pour être assurée efficacement peut être prise en charge en centralisé.

Au CIC Paris, cette démarche de relance se déroule en deux temps :

Opération de marketing direct aux prospects qualifiés :

- cible : fonction des «centres d'intérêts» des prospects et de leur «ancienneté»,
- offre : proposition d'un rendez-vous avec les agences à l'origine du premier contact ; proposition accompagnée d'offres commerciales spécifiques et de tarifs promotionnels (en particulier sur les crédits à la consommation) ;

Relance par une plate-forme téléphonique spécialisée (même procédure que pour la prospection sur fichier). Cette démarche permet d'optimiser l'exploitation du fichier des prospects, et de fournir en permanence au réseau un flux de rendez-vous avec des prospects «chauds».

5 Disposer d'offres commerciales attractives.

C'est probablement l'élément du dispositif le plus délicat à gérer : l'offre bancaire est globalement peu différenciée. Les tarifs promotionnels et les rabais sont aujourd'hui une pratique courante, et sont quasiment considérés comme un dû par les prospects lorsqu'ils envisagent de nouer des relations avec une nouvelle banque.

Par ailleurs, les prospects recherchent certes des produits performants, des tarifs et des délais, mais aussi un relationnel, des qualités d'accueil, d'écoute, et de l'innovation. C'est dans ce mix et surtout dans sa pertinence que réside le succès. D'où la nécessité de disposer d'une base prospection bien qualifiée pour intervenir au bon moment et à bon escient. ●

(1) Source : études Bossard Consultants.