

Former au marketing de la demande

Face à l'évolution du consommateur et aux enjeux du 21^e siècle, les banques doivent dépasser le marketing d'offre et engager une formation intense intégrant les techniques de marketing de la demande.

Marc Allard
Responsable
des formations commerciales
CFPB

■ Depuis le début des années 1990, à l'instar d'autres secteurs d'activité, la banque se pose un certain nombre de questions sur l'efficacité et l'opérationnalité d'un marketing d'offre sous-tendant des macrosegmentations liées à des études comportementales du consommateur bancaire. Les effets induits de la «sur-offre» bancaire et l'évolution socioculturelle du client consumériste invitent fortement les professionnels du marketing bancaire à impulser de nouvelles orientations stratégiques et à concilier le marketing d'offre avec le consommateur, donc avec un véritable marketing de la demande.

Les formations marketing et action commerciale se doivent donc d'apporter l'efficacité et l'opérationnalité nécessaires afin de réussir le pari de ces profondes mutations

La mise en place de l'euro et ses conséquences sur la structure du PNB des banques, l'évolution des moyens de

paiement et des offres bancaires vont avoir des répercussions sur les formations marketing et action commerciale. Celles-ci vont devoir s'orienter dans plusieurs directions.

- La connaissance et la maîtrise des concepts, méthodologie et outils de marketing de fidélisation, intégrant des stratégies d'unibancarisation ou de personnalisation, afin de proposer une facturation clientèle cohérente et rationnelle.
- Des modules de perfectionnement commercial concernant les gestions de situations et de relations délicates liées à l'arrivée de l'euro : gestion des réclamations pour l'ensemble des populations du *front-office* ; négociation commerciale de la tarification pour l'ensemble des commerciaux, notamment les chargés de clientèle particuliers, afin d'optimiser la maîtrise des éléments psychologiques, stratégiques, tactiques et méthodologiques de la négociation.

Nouvelles technologies et influence sur le marketing

Si l'informatique bancaire a connu des évolutions importantes dans le domaine de la constitution de bases de données (entrepôts de données et *data-mining*), des perspectives tout aussi intéressantes apparaissent aujourd'hui par l'apport du géomarketing ; à noter, en particulier, les systèmes d'information géographique (SIG) qui combi-

ent cartographie numérique et contenu de bases de données. Néanmoins, les systèmes d'information marketing devront davantage intégrer les outils d'un marketing de demande afin d'optimiser l'exploitation de ces données.

Il semble difficile de prévoir avec exactitude l'impact de la diffusion des nouvelles technologies, notamment celui d'Internet sur le secteur bancaire, mais l'ouverture de sites web a cependant connu une accélération plus soutenue depuis un an.

Par ailleurs, des perspectives de développement sont attendues concernant plusieurs canaux.

- L'*e-mail* dont l'approche *one to one* répondra aux principes d'opérationnalité du marketing de la demande.
- Les forums qui pourront être consultés par des consommateurs avides d'informations financières.

Les formations marketing porteront en grande partie sur les stratégies de choix du canal de distribution le mieux adapté. En parallèle, des réflexions stratégiques se poursuivent sur l'évolution des canaux de distribution et de la pérennité des agences bancaires, auxquelles les clients restent attachés en France.

Entre le canal physique (point de vente) et le canal virtuel (entièrement Internet), le problème sera essentiellement d'évaluer le rythme de transfert d'un canal vers l'autre. Celui-ci dépendra à la fois des secteurs géographiques

«Les formations marketing porteront en grande partie sur les stratégies de choix du canal de distribution le mieux adapté.»

Un marketing individualisé pour le client-roi

Dans le cadre concurrentiel actuel, le seul moyen de faire la différence entre deux offres concurrentes concernant des produits de même sophistication technologique, de même qualité et au même niveau de prix, réside dans le comportement envers le client, dans la façon de le comprendre, de le satisfaire et de le respecter. Néanmoins, le client bancaire, devenu consommateur de produits et de services, a des comportements de plus en plus difficiles à cerner, car

imprévisibles et parfois irrationnels. Il importe donc de développer le marketing de la demande.

Certaines attitudes de consommation montrent des motivations réelles et parfois nouvelles.

- Le client a besoin d'être réellement écouté, compris et considéré (motivation=considération).

- Il veut une prestation ou un service correspondant à ses besoins et le payer au juste

prix, quitte à le négocier afin d'être reconnu comme «conso-acteur» ou «conso-citoyen» (motivation intérêt et considération).

- Il souhaite que le produit, le vecteur utilisé pour le commercialiser, l'image de la banque et de sa force de vente correspondent à ses valeurs d'éthique et de consommation morale (motivation = idéal). D'autre part, par peur, par repli sur soi, par souci de sécurité, le client blinde son «cocon»,

même s'il est de temps en temps séduit par les phénomènes de «clanisation» où il pourra échanger avec des personnes possédant une morale et des valeurs identiques.

Ainsi, devront être mises en place des formations considérant chaque consommateur comme un marché à part entière, afin d'adapter une offre, un prix, un canal de distribution et un vecteur de communication en conséquence.

et de la créativité de la profession bancaire dans la proposition d'offres innovantes et cohérentes avec l'utilisation d'un canal approprié. Des formations sont donc à prévoir sur l'élaboration de couples offre-canal.

Soulager les commerciaux pour optimiser la relation banque-client

Le passage aux 35 heures va entraîner une réorganisation des points de vente et les banques vont devoir soulager les commerciaux des tâches les plus chronophages et optimiser la relation banque-client.

La mise en place des plates-formes téléphoniques devrait se développer afin d'accélérer la gestion des appels entrants, mais aussi des appels sortants à destination des agences sous forme de prise de rendez-vous ou vente de produits simples par téléphone.

L'orientation donnée aux formations marketing et action commerciale comprendra plusieurs axes.

- Formations «présentielles» et formation action sur les principes et méthodes d'organisation commerciale d'un point de vente.
- Connaissance et application des fondamentaux de la gestion du temps.
- Appropriation des concepts et des techniques du marketing téléphonique pour de nouveaux métiers (téléacteurs et superviseurs) liés à la mise en place de plates-formes téléphoniques.

- Intégration de méthodes et outils de gestion-développement de portefeuilles clients, afin de permettre à chaque commercial d'être davantage initiateur des contacts commerciaux et de conduire de manière pro-active le développement commercial de son fonds de commerce.

Fédérer informatique marketing et forces de vente

L'émergence du marketing de la demande (encadré), va nécessiter des formations aux nouveaux comportements du consommateur. Qu'on l'appelle «conso-acteur», «conso-citoyen» ou «conso-entrepreneur», il faut prévoir, pour l'ensemble des populations en lien direct avec les activités marketing et action commerciale, une formation au décryptage et à la compréhension des réelles motivations des clients, par des apports psychologiques et sociologiques.

«Le besoin d'être compris, écouté, d'appartenir à une équipe, à une entreprise, à un clan, nécessitent des qualités de coach de la part des responsables bancaires.»

Si l'on admet que les actions de «clanisation» par constitution de tribus sont à même de se développer, des formations concrètes à la prescription en marketing (stratégies et plan d'action d'une politique de prescription) et en action commerciale (la vente de la recommandation) doivent être prévues.

Afin de privilégier l'approche *one to one* du consommateur, il est vital pour la banque de fédérer de manière transversale les équipes informatique marketing et forces de vente afin d'élaborer des *process* de production, de gestion et de distribution cohérents et conformes aux principes d'un marketing interne ambitieux (relations client-fournisseur en interne), ciment incontournable et gage de réussite d'un marketing conciliant ceux de l'offre et de la demande.

Ce qui vaut pour le consommateur bancaire s'applique tout autant aux clients internes que sont les collaborateurs, plus particulièrement ceux qui composent la force de vente et dont les besoins et les motivations sont identiques à ceux du consommateur.

Le besoin d'être compris, écouté, d'appartenir à une équipe, à une entreprise, à un clan nécessite des qualités de *coach* de la part des responsables. Comprendre, former, informer, accompagner et stimuler font partie des techniques et des méthodes de *coaching* pour réussir une bonne gestion des hommes. ●