

Les chemins de la fidélisation

La fidélisation de la clientèle est une démarche progressive et approfondie. Elle s'appuie sur le développement d'une offre de plus en plus personnalisée qui constitue une solution relative à différents besoins du client. La banque doit proposer un avantage différenciant et non acheter la fidélité.

Joël Nadjar
Associate Partner
Responsable de l'activité Customer
Relationship Management
secteur banque
Andersen Consulting

■ La fidélité des clients à leur banque est étroitement liée à l'évolution du comportement des consommateurs et de leurs attentes même si d'autres facteurs sont à prendre en compte. Les nouvelles technologies, les initiatives de la concurrence, les nouveaux modes de consommation induits par exemple par la grande distribution, la déréglementation sont autant de facteurs importants qu'il faut intégrer.

Le consommateur français qui évolue dans un environnement bancaire très concurrentiel est devenu mature par rapport à l'offre de services. Il est multi-bancarisé et de moins en moins fidèle à sa banque, ce qui semble démontrer un faible niveau de satisfaction, non avoué, en matière de distribution bancaire.

Dans le domaine de la banque des particuliers, le changement d'enseigne étant moins souple que dans le secteur de la grande distribution par exemple, l'infidélité des clients s'exprime plus par le phénomène de «butinage» (sur les placements, les crédits ou l'assurance vie...) auquel sont confrontées toutes les banques.

Ce phénomène s'accroît et n'est pas spécifique à la France. Ainsi, aux États-Unis par exemple, la part de marché des banques sur le crédit à la

consommation est passée de 48 à 35 % entre 1980 et 1997. De plus, le taux de détention de produits bancaires par client est passé de 2,3 à 2,0 entre 1993 et 1997 tandis que dans le même temps, la part des clients utilisant plus de quatre fournisseurs différents de services financiers est passée de 10 à 23 %. Toutes les banques constatent une érosion de la fidélisation de la clientèle, conséquence d'une baisse de satisfaction, qui n'a pas été enrayerée par la mise en œuvre de canaux alternatifs.

Or, la relation entre satisfaction et fidélité est complexe et non linéaire. Il existe bien une relation entre la satisfaction et la fidélité du consommateur, cependant le levier de la satisfaction ne joue qu'à partir d'un niveau de satisfaction excellent. Cette tendance est particulièrement accentuée pour les marchés banalisés comme la banque ❶.

Dans ce contexte tout le monde s'accorde pour dire que le défi des réseaux bancaires est d'accroître le Produit net bancaire généré par client en travaillant sur deux axes de manière simultanée :

- dans la profondeur, en captant pour chaque client une plus grande part de ses besoins en services bancaires et financiers ;
- dans la largeur, en augmentant le

Qu'est ce que la fidélité ?

Le client fidèle est un client convaincu qui perçoit la valeur ajoutée différenciante de la banque, qui est prêt à payer pour cette valeur ajoutée et qui, en situation d'achat, la choisit par préférence. A l'opposé des systèmes de fidélisation actuels, la mise en œuvre de cette idée nécessite de repenser l'approche marketing et le modèle de distribution pour développer un marketing relationnel intégrant les besoins, les comportements et le potentiel des clients.

fonds de commerce par l'acquisition de nouveaux clients bancarisés (les jeunes) et de clients non satisfaits de la concurrence.

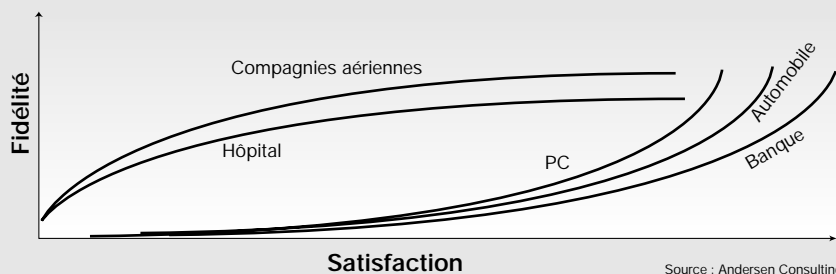
Les limites des approches actuelles

Pour répondre à ce défi, la plupart des grandes banques de détail en Europe ont développé différentes formes de systèmes de fidélisation de leur clientèle de particuliers.

Ces systèmes mettent en œuvre plusieurs outils comme par exemple les «packages», les programmes ou conventions de compte qui permettent d'augmenter l'équipement en consolidant la relation banque-client, des «contrats qualité» ou encore le marketing événementiel qui consiste à exploiter les informations détenues dans les bases de données pour générer des motifs de contact adaptés aux besoins et au potentiel du client.

La tendance actuelle est à la mise en œuvre de programmes de fidélisation à points qui consistent à inciter le client à utiliser les produits et services de la

❶ La relation entre satisfaction du consommateur et fidélité



banque en proposant des avantages en échange des points qu'il a accumulés.

Si les modalités de tels programmes de fidélisation sont très variables d'une banque à l'autre, ils reposent sur le même principe et visent à récompenser la consommation et l'accroissement d'activité.

Force est de constater que ces programmes adressent de vraies attentes des consommateurs. Ainsi une enquête récente réalisée aux Etats-Unis, souligne que les clients sont de plus en plus sensibles à la valeur que représente pour l'entreprise leur fidélité et souhaitent en être mieux récompensés.

Même s'il est encore trop tôt pour évaluer les impacts des programmes de fidélisation des banques françaises, l'exemple des Etats-Unis ou d'autres pays d'Europe permet d'estimer qu'ils influencent le comportement des clients mais n'impliquent pas nécessairement une loyauté plus grande. En effet, les programmes de fidélisation génèrent des comportements « opportunistes » des consommateurs qui ont tendance à réaliser des arbitrages sans rapport avec l'activité bancaire.

Tout se passe comme si la banque « achetait la fidélité » au lieu de créer la préférence et l'attachement pour la marque ②.

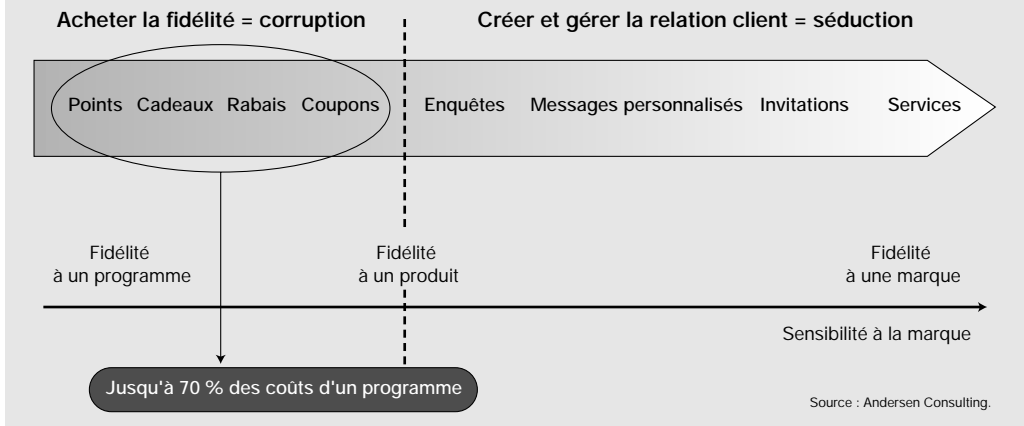
Dans ces conditions, les programmes de fidélisation sont désormais des offres largement banalisées que toute banque doit être en mesure de proposer mais ne constituent déjà plus un avantage différenciant.

Construire une stratégie de fidélisation pérenne et différenciante

A notre sens, la fidélisation consiste à développer et maintenir une relation durable et rentable avec les clients, fondée sur une innovation continue, une image attractive de la banque et des produits proposés, une connaissance intime des attitudes et du comportement du client, un niveau de service excellent.

L'enjeu de la relation client est précisément d'établir une préférence et un attachement fort du client.

② Les dangers cachés des programmes de fidélité



Dès lors le client fidèle est un client convaincu qui :

- perçoit la valeur ajoutée différenciante de la banque,
- qui est prêt à payer pour cette valeur ajoutée,
- qui, en situation d'achat, la choisit par préférence,
- qui est prêt à investir du temps pour développer une relation avec cette banque.

Cet attachement s'appuie sur le développement d'une offre de plus en plus personnalisée qui n'est plus un simple produit mais une solution concernant un plus grand nombre de besoins, voire la réponse anticipée à des besoins non exprimés (les intentions) en exploitant l'ensemble des canaux de contact, de l'agence physique à l'Internet.

Si l'on représente sur un plan ces deux dimensions de l'offre et des canaux de contact, on peut identifier trois modèles de relation client ③ dont le pouvoir fidélisant est progressif.

- Approche « produit » organisée autour de la promotion du produit que l'on tente de placer à une cible plus ou moins réceptive,
- Approche « orientée-client » qui consiste à mieux adapter l'offre aux besoins des différents segments de clientèle.
- Approche « relationnelle » qui correspond à un stade avancé de la relation banque-client qui se caractérise par la conduite d'un vrai dialogue, une personnalisation poussée

de l'offre et une capacité de réactivité forte à la demande du client.

La meilleure illustration de ce modèle avancé de relation fidélisante est donnée par certains fournisseurs de services sur l'Internet comme Home Advisor, nouveau site lancé par Microsoft en août 1998, qui propose des solutions globales au projet personnel « Déménager ». Microsoft est d'ores et déjà allié à American Finance and Investment, Principal Residential, Schoolmat et Rentnet

La plupart des banques ont amorcé une évolution de leur modèle de distribution pour mieux fidéliser leur clientèle, qui doit être poursuivie et approfondie en intégrant dans la réflexion marketing l'analyse des comportements et les « valeurs » d'achat et de consommation. Cette approche n'est pas une étude ponctuelle mais une analyse continue qui trouve son prolongement dans la mise en œuvre de bases de connaissances client et l'émergence de nouvelles compétences de marketing relationnel. ●

③ Modèles de distribution

