

Apprivoiser les clients «nomades»

Autrefois distinguée sur le terrain de l'accessibilité, la banque à distance joue désormais le jeu de la fidélisation. Elle espère ainsi voir disparaître toute différence entre compte traditionnel et compte à distance.

Alexander Pohl
Directeur

Florent Jacquet et
Ralph Engelmann
Consultants

Simon-Kucher & Partners

■ La banque directe est entrée dans une phase de pleine maturité. En Allemagne, les internautes sont de plus en plus nombreux et le volume de comptes à distance a presque doublé depuis 1998 avec plus de 6,6 millions d'utilisateurs. L'avance acquise Outre-Rhin se traduit par une multiplication des acteurs. A noter par exemple, l'apparition de la Postbank (filiale de la poste allemande) de DB 24, la nouvelle banque de détail et la banque directe de la Deutsche Bank. Mais si l'activité en forte croissance a même dépassé les espérances des banquiers, la question du client à distance ne va pas sans poser de lourds problèmes de fidélisation. Notamment, le fait que la plupart d'entre eux conservent encore un compte dans

une banque traditionnelle, renforce le risque de les voir changer de compte direct sans difficulté.

L'enjeu aujourd'hui central de la banque directe est d'encourager le client à prendre son «compte direct» comme compte principal, en éliminant toute différence avec son compte traditionnel. Remplir cet objectif permettrait en outre de rentabiliser les coûts astronomiques d'acquisition de nouveaux clients, beaucoup plus élevés que les coûts d'une fidélisation efficace. La Deutsche Bank est l'une des premières à avoir parié sur le développement fulgurant des réseaux (téléphones mobiles, Internet), notamment pour sa filiale Bank 24. Cette stratégie d'investissement lui a permis de réduire de façon

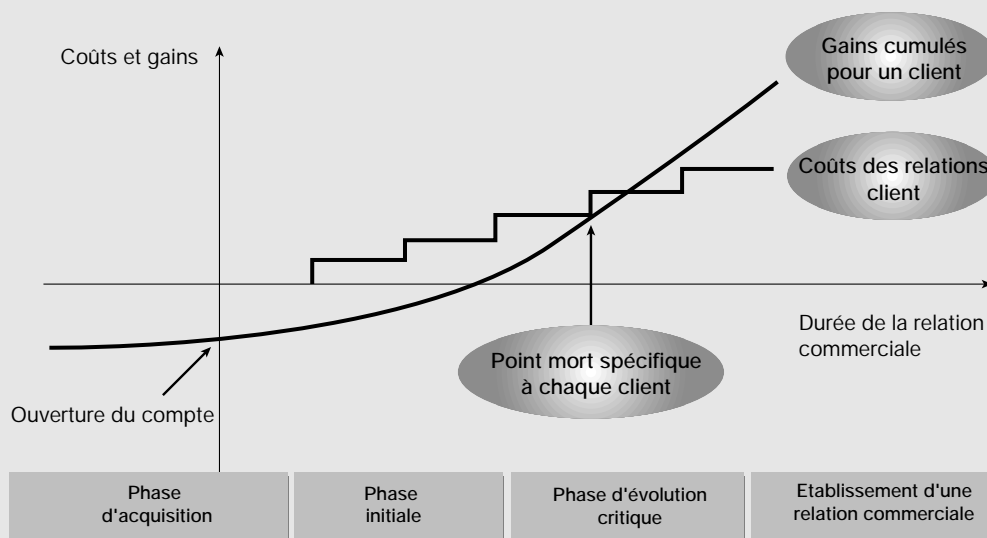
conséquente les coûts d'acquisition d'un client en passant de 500 euros en 1994 à 300 en 1996.

Déceler les causes de départ

Si la fidélisation des clients de la banque à distance passe à l'instar des banques traditionnelles, par l'image de la banque, les prix et la qualité de la prestation (rapidité, absence d'erreur), une étude réalisée par Simon-Kucher & Partners révèle que les causes de départ du client à distance présentent de nettes spécificités :

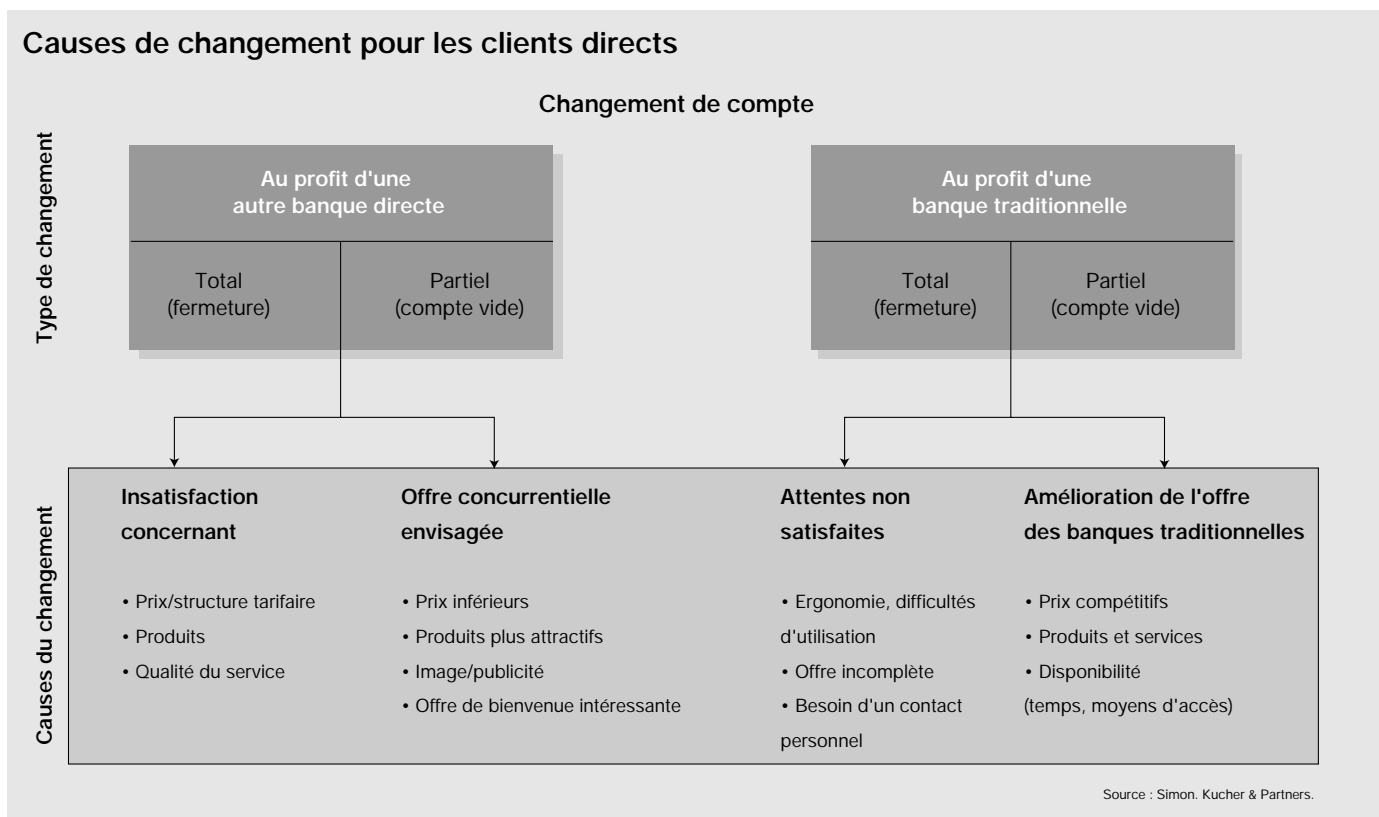
- l'offre produit est insuffisante. Typiquement, la banque n'accorde pas de crédits suffisants ;
- la structure de prix est trop complexe ou peu compétitive. En Allemagne, la banque ADD (Allgemeine Deutsche Bank) a décidé de garantir la gratuité totale de retrait sur l'ensemble du réseau Visa, soit 660 000 points de retrait dans le monde ;
- la qualité du service est insuffisante. En première ligne d'insatisfaction arrive souvent la disponibilité des opérateurs : il faut parfois 10 minutes d'attente en heure de pointe pour pouvoir consulter son compte ou effectuer un virement ! Pour résoudre ces problèmes, Advance Bank a mis en place un système à trois niveaux : tous les appels convergent vers

Seuil de rentabilité d'un «client direct»



Source : Simon, Kucher & Partners

Causes de changement pour les clients directs



le centre d'appels principal à Munich qui, en cas de saturation, les renvoie vers un autre centre d'appels secondaire à Wilhelmshafen. En dernier ressort, les appels sont dirigés vers le siège de la banque à Duisburg. On évite ainsi l'engorgement systématique des grandes villes pendant que d'autres régions sont peu sollicitées ;

- le manque d'aide efficace pour manipuler son ordinateur ou apprendre à utiliser Internet ;
- une information en ligne insuffisante. Elle doit être aussi personnalisée que possible pour faciliter la tâche du client livré à lui-même (information sur la situation de leur compte, les formules d'épargne les plus avantageuses, la fiscalité des PEA, etc).

Au cours de ces processus de plainte ou de résiliation, les banques ont grand intérêt à se montrer extrêmement vigilantes et à rechercher systématiquement les motifs d'insatisfaction ou

de départ qui sont une source d'information très précieuse. La simple gestion individualisée des plaintes doit faire place à une étude minutieuse de chaque client sortant. Les raisons de son départ, sa sensibilité aux principales caractéristiques de l'offre devront être étudiées en profondeur.

«L'enjeu majeur est d'inciter le client à distance à utiliser son compte comme compte principal.»

Les recettes efficaces

Une des techniques de fidélisation consiste à offrir une indemnisation pour chaque dysfonctionnement : gratuité de gestion pendant un mois, non-facturation des virements ou achats d'actions,

suppression des frais d'opérations spéciales, etc.

Sur ce sujet, les banques classiques sont déjà très agressives à l'étranger : la Community National Bank offre 5 dollars d'indemnisation à tout client obligé d'attendre plus de 5 minutes au guichet ; certaines banques américaines offrent 15 francs par erreur d'opération sur titres et envoient une carte de téléphone gratuite pour chaque appel impossible.

Le principe de dégressivité des frais dans le temps, inspiré des assurances, commence aussi à apparaître comme un instrument de fidélisation efficace. Le client a le sentiment d'accumuler un avantage qu'il est ensuite réticent à abandonner. La Bank 24 facture ainsi la Carte bleue selon un barème dégressif en fonction de la fréquence d'utilisation. La banque se trouve cependant dans l'obligation de proposer la formule à tous ses clients, les bons comme les mauvais. ●