

Du marketing de masse au marketing individualisé

Grâce aux nombreuses informations dont elles disposent sur leurs clients et à une fréquence élevée des contacts directs ou indirects, les banques peuvent désormais se lancer dans un marketing de personnalisation de masse respectant les limites des législations en vigueur.

Gilles Venturi
Directeur associé
Soft Computing

Marie Canzano
Responsable marketing
banque/assurance
Microsoft France

■ Dans tous les domaines, la personnalisation de la relation client est une tendance majeure des années 1990. Les clients aspirent à plus d'autonomie et ne se prosternent plus devant leur banquier en le considérant comme incontournable. Ils butinent à la recherche de meilleures conditions et font jouer la concurrence. Les banques sont donc poussées à mieux les fidéliser.

Par ailleurs, le marché d'équipement primaire est saturé ; toute personne légalement apte à posséder un compte bancaire ou disposant d'une épargne est d'ores et déjà équipée. Capturer une nouvelle clientèle consiste donc essentiellement à détourner une relation bancaire primaire d'un établissement vers un autre.

Or, cette relation bancaire est souvent très imbriquée (crédits en cours, prélèvements divers...). Le recrutement sur un marché mûr et saturé est très coûteux ; les banques s'orientent donc vers l'augmentation de la rentabilité du client et de la durée moyenne de la relation.

Les produits bancaires ne sont pas un atout concurrentiel ; aussi innovants soient-ils, ils constituent rarement un facteur de différenciation pérenne. Les meilleurs sont généralement imités voire surpassés dans un délai de moins d'un an, insuffisant pour drainer des flux de clientèle significatifs.

De plus, les banques traditionnelles sont confrontées à des concurrences nouvelles particulièrement agressives. Fonds d'investissement américains, *brokers* sur Internet, boutiques de crédit

belges sont autant de nouvelles formes de concurrence face auxquelles les banques françaises doivent se positionner. Leurs structures ne leur permettant pas de lancer une guerre des prix, la différenciation ne peut se faire que par une meilleure exploitation de la connaissance de leurs propres clients, notamment par les données. Elles doivent également capitaliser sur leur réseau de distribution ou créer des réseaux parallèles et complémentaires pour mieux répondre aux attentes des clients.

Résoudre le dilemme entre personnalisation et masse

La personnalisation de la relation consiste à reproduire les schémas de la distribution de proximité qui prévalaient avant l'avènement de l'hyperdistribution. Le gérant du Félix Potin du coin connaissait les habitudes et les caractéristiques de ses clients. Il était ainsi en mesure de tenir un discours d'ami («*Comment va votre petit dernier ?*») et de personnaliser ses propositions ; face à un tel discours, comment rompre la relation ou refuser la proposition ?

A grande échelle et en particulier dans la banque, l'application de ce schéma de relation intuitu personae se heurte à des barrières importantes ❶.

Si la relation personnelle du chargé de clientèle reste une composante essentielle de la relation bancaire, elle nécessite aujourd'hui un soutien et des relais par des techniques de personnalisation de masse. Pour atteindre des conditions éco-

nomiques viables, cette industrialisation doit nécessairement s'appuyer sur des données et des traitements informatiques.

Schématiquement, ils consistent à collecter et prendre en considération le maximum de données sur le client, à les analyser, en déduire des attentes, une attitude ou des offres, et répercuter ces déductions sur les différents points de contact avec le client afin de personnaliser le discours et d'améliorer l'efficacité des propositions. Les technologies permettent aujourd'hui ce marketing différencié ❷.

Les diverses technologies autorisant aujourd'hui une personnalisation de masse subissent une très forte accélération (puissance des traitements, coûts des technologies, parc des internautes) qui ne peut que démultiplier le champs du possible dans la relation avec le client.

Le consommateur à l'ère de «Big Brother»

En France, la Cnil est garante d'une loi dont le premier article stipule : «*L'informatique doit être au service de chaque citoyen. Son développement doit s'opérer dans le cadre de la coopération internationale. Elle ne doit porter atteinte ni à l'identité humaine, ni aux Droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques*».

Dans le domaine de la personnalisation de masse de la relation, la Cnil, en réponse à la plainte dont elle avait été saisie à l'encontre d'une banque, a récemment pris position en affirmant que

❶ Des freins à la personnalisation

Le fonctionnement de la banque engendre des freins à la personnalisation de la relation avec le client.

- **Le personnel en agence tourne en moyenne tous les deux ans.** Avec un tel *turnover*, la construction d'une relation individuelle avec le client tient de la gageure. Ceci est d'autant plus critique sur les clientèles aisées, naturellement recherchées.

- **Les banques doivent sauvegarder leur fonds de commerce.** Si se développait une relation étroite entre le commercial et son client, elle présenterait le risque de déporter la propriété

du client de la banque vers ses chargés de clientèle, ce qui équivaudrait à une perte de maîtrise du fonds de commerce. Face à ce risque, un établissement doit mettre en place des contremesures.

- **Les commerciaux bancaires ont des portefeuilles de 300 à 600 personnes.** Comment rencontrer 300 personnes par an, sachant que les tâches administratives représentent en moyenne 50 % du temps d'un chargé de clientèle. Tout au plus peut-on espérer qu'il rencontre une centaine de clients chaque année. Dans la meilleure hypothèse, pour une banque à réseau

grand public, la personnalisation «manuelle» de la relation touchera 20 % des clients (toujours les mêmes et pas forcément ceux qui ont le plus de potentiel) et se matérialisera par un entretien par an. Difficile de parler de véritable personnalisation...

- **La relation bancaire tend naturellement à se dématérialiser.** Pour répondre à la demande des clients, réduire les coûts, s'aligner sur la concurrence, etc., les banques ont développé des canaux d'accès alternatifs (serveurs vocaux, Internet, plate-forme téléphonique...). Ceux-ci réduisent encore la probabilité

de développer la relation personnalisée physique.

- **Le personnel bancaire va diminuer.** Pression concurrentielle, gains de productivité grâce aux technologies de l'information, fusions et convergence européenne poussent naturellement les banques à réduire ou à contenir leurs effectifs. D'autant plus que la pyramide des âges dans les banques françaises laisse prévoir des départs massifs à la retraite dans les trois ou quatre prochaines années. Cette réduction des effectifs rend encore plus utopique une véritable relation personnelle entre le chargé de clientèle et son client.

«comme tout traitement portant sur des données relatives à des personnes physiques, les méthodes de ciblage de la clientèle doivent être conformes à la loi Informatique et Libertés». Confirmant implicitement la légalité des analyses, elle appelle néanmoins les banques à déclarer ce type d'opérations. Ainsi, la segmentation et le ciblage de clientèle ne doivent pas prendre en considération des critères de race, de religion ou d'opinion politique ni aboutir à des qualificatifs péjoratifs ou défavorables.

Ce cadre relativement large étant posé, imaginons qu'un client — appelons-le Patrick — reçoive chez lui un courrier personnalisé de sa banque, réalisé après analyse et corrélation de certains types de comportements d'achat :

- une analyse des opérations sur carte de crédit a permis d'isoler qu'il a passé plus d'une semaine en bord de mer en France (I) ;

«Les technologies existent déjà et vont devenir de plus en plus adaptées aux stratégies de personnalisation sur des clientèles de masse.»

- un réseau de neurones a appris la durée de conservation moyenne d'un véhicule en fonction du mois d'achat, de son âge, de sa couleur et de la commune de l'acquéreur. Ces informations sont disponibles grâce au stockage informatique du dossier de prêt souscrit par le client pour l'achat de son précédent véhicule (II) ;
- un arbre de décision a permis de probabiliser à plus de 90 % la marque du prochain véhicule en fonction du salaire (viré sur le compte du client), de sa profession et du nombre d'enfants (données fournies lors de la souscription de son crédit immobilier) et de la marque du précédent véhicule (III) ;
- un score a déterminé précisément le montant de préautorisation dont pouvait bénéficier le client en fonction de la forme d'utilisation de son compte courant (IV) .

La lettre sera ainsi libellée :

«Mon cher Patrick,

J'espère que vos vacances d'été à la mer (I) se sont bien passées. De retour à Neuilly, vous pensez maintenant acquérir (II) cette nouvelle BMW (III) dont vous rêvez tant. Sachez que nous vous avons spécialement préparé un crédit de 183 000 F (IV) afin de vous aider à transformer ce rêve en réalité. Il vous suffit de nous renvoyer le coupon ci-joint pour débloquer immédiatement ces fonds.»

Y a-t-il ou non atteinte à la vie privée, sachant que toutes les informations exploitées ont effectivement été fournies par le client, soit directement, soit indirectement par ses paiements ou par l'utilisation qu'il a faite des prestations offertes par sa banque ?

La loi mentionne également que *«toute personne a le droit de connaître et de contester les informations et les raisonnements utilisés dans les traitements automatisés dont les résultats lui sont opposés».*

Si le client demandait les «traitements automatisés» qui lui ont valu ce genre de courrier, il se verrait présenter un réseau de neurones totalement hermétique et, dans le meilleur des cas, la pondération des différentes connexions, qui ne présentent absolument aucune information explicite. Aurait-il un recours complémentaire, ou l'obligation de sa banque serait-elle totalement remplie ?

Le client acceptera-t-il la personnalisation à outrance ?

On peut envisager pour l'avenir deux scénarios éventuellement concomitants. L'un condamne un dialogue trop personnalisé à cause de la violation flagrante de la vie privée qu'il induit, l'autre va vers une banalisation de ce type de communication.

② L'informatique au service du marketing

Les évolutions technologiques des dernières années ont rendu possible le marketing différencié.

• L'apparition des postes de travail dits «intelligents»

permet de collecter plus d'informations sur le client et de lui restituer plus de conseil.

Les années 1980 ont vu le remplacement progressif des terminaux passifs par des PC disposant d'une interface utilisateur conviviale et de capacités de simulation et de dialogue sans commune mesure avec ce qu'offraient les applicatifs sur site central. Les banques ont pu, grâce aux capacités de ces postes de travail, mettre en place dans leurs agences des outils commerciaux en complément aux outils administratifs.

Ces outils commerciaux ont permis de collecter de nouvelles données sur les clients, du déclaratif essentiellement, et de restituer les informations et les connaissances sous une forme plus attractive et plus commerciale.

• **La baisse continue des prix** de la puissance de stockage et de traitements rend réaliste la mise en place d'entrepôts de données.

En 1982, les PC étaient équipés d'un lecteur de disquette. Deux ans après, pour le même prix, on pouvait obtenir une machine avec un disque dur de 10 mégaoctets. Le rapport prix/performance des matériels informatiques baisse continuellement de l'ordre de 15 à 20 % par an. Dans ces conditions économiques, on constate dans les banques françaises une croissance moyenne de l'ordre de 40 % par an des capacités de stockage et de l'ordre de 35 % de la puissance de l'unité centrale.

A ce stade, le stockage en ligne de toutes les informations relatives à un client bancaire dans un entrepôt de données coûte moins de 2 francs par client et par an. Si l'on considère que la marge brute moyenne d'un produit bancaire sur un client est de l'ordre de 600 francs, il suffit de peu d'effort dans l'exploitation des données pour parvenir au

point mort d'un entrepôt de données.

• L'explosion du *data mining*

permet de mieux comprendre le client par l'analyse des informations le concernant. Pour mettre en place un modèle de sélection des meilleures cibles pour un publipostage ou de préautorisation pour la vente d'un crédit permanent, il fallait plusieurs semaines à un expert en statistiques. Aujourd'hui, le *data mining* rend les techniques d'analyse accessibles à des non-spécialistes. Beaucoup plus exploratoire, il permet de trouver des relations ou des formes difficiles à imaginer. Par exemple, un opérateur télécom a pu trouver que les clients qui appelaient une voyante plus de deux fois la même semaine depuis leur portable ne paieraient pas leur prochaine facture ; une vérité impossible à formuler sous forme d'hypothèse.

• **Les canaux électroniques diminuent fortement le coût** de la collecte des données et apportent de nouvelles informations qui contribuent à

la personnalisation de la relation. Ces canaux sont également des vecteurs économiques pour la communication directe avec le client : lorsqu'on navigue sur le site Internet de son banquier, on accepte implicitement de laisser des traces de ses centres d'intérêt : type de machine utilisée, navigateur utilisé, date, heure, page, actions sur la page, durée de lecture sur la page. Avec un historique suffisant, le banquier pourra combiner ces informations avec l'équipement pour extraire des règles du type : si, pendant trois semaines consécutives, un client de plus de 30 ans consulte la page «Sicav internationales» plus de trois fois après 18 heures pendant les jours ouvrables, alors il y a neuf chances sur dix d'une réponse positive à une offre sur ce type de produits. La convergence entre *data mining* et Internet est démontrée par le simple fait que les entreprises de commerce sur Internet recrutent aujourd'hui la majorité des statisticiens aux États-Unis.

Les technologies existent déjà et vont devenir de plus en plus adaptées aux stratégies de personnalisation sur des clientèles de masse. Il ne s'agit plus d'un problème de faisabilité technique mais de marketing stratégique et d'arbitrage des investissements marketing entre les postes budgétaires traditionnels et ces nouveaux centres de profits.

• **Le retour aux informations déclaratives.** Une opération aussi personnalisée que la lettre imaginée ci-dessus ne manquerait pas de provoquer un tollé général. Une partie de la clientèle se sentirait espionnée et pourrait réagir négativement à cette ingérence, d'autant

plus qu'il s'agit de l'argent, sujet personnel s'il en est.

En complément à ces techniques d'analyse et de personnalisation, on voit outre-Atlantique les banques développer un «marketing de la permission» consistant à compléter ce que l'on comprend des données du client par une convention de relation, forme de contrat dans lequel celui-ci explicite ses centres d'intérêt et les domaines sur lesquels il accepte de recevoir des informations ou des sollicitations.

• **La banalisation de la personnalisation de la relation.** L'expérience passée du marketing direct rend probable l'entrée dans les mœurs de la personna-

lisation à outrance. D'ici quelques années, le marketing hyperpersonnalisé ne choquera pas plus que les dizaines de publipostages banalisés reçus chaque semaine. Dans cette hypothèse, la différenciation par la personnalisation deviendra une éternelle course vers de nouveaux moyens de surprendre le client.

L'avenir dira si les consommateurs acceptent ce comportement de «Big Brother» induit par la personnalisation de la relation. Ira-t-on vers un dialogue basé sur les intérêts déclarés du client, ou vers une généralisation de l'hyperpersonnalisation inférée sur des données de transactions ? ●