

« La fidélisation supposera désormais la liberté de choix »

Les systèmes de fidélisation à points semblent avoir fait leur temps. Le Crédit du Nord pour sa part privilégie le principe du package et parie sur la liberté de choix.

Thierry Candidat
Directeur des marchés
des particuliers et des professionnels
Crédit du Nord

— *Il y a un paradoxe étrange vis-à-vis des programmes de fidélisation. À la fois fer de lance de la plupart des établissements bancaires, il semblerait qu'ils soient en même temps de plus en plus dénigrés ?*

Ce paradoxe s'explique par la complexité de la fidélisation qui se traduit par un double effet de mode : un engouement généralisé dans un premier temps, puis un effet de retour. Au cours des cinq dernières années, les programmes de fidélisation ont été considérés comme le nec plus ultra pour conserver sa clientèle. Le succès d'American Express avec le Milesage a été une sorte de modèle, et la grande majorité des banques a pensé qu'il n'y avait pas de raison pour qu'en France, on ne parvienne pas à faire d'aussi bonnes choses. Mais très vite, ces programmes qui s'inspiraient largement de ceux pratiqués dans la grande distribution des années 50-60 ont conduit les établissements bancaires dans une impasse. Considérant l'importance des coûts, il a fallu choisir entre un système de récompense du plus grand nombre de clients possible, au moins la majorité, avec des cadeaux de faible valeur, et un système extrêmement élitiste où l'on ne récompense que les meilleurs clients. Ce choix et donc l'impossibilité de « reconnaître » tous les clients se traduisent par un effet de dilution en termes de fidélisation.

Après cette période d'engouement et d'atténuation des effets escomptés du fait de la généralisation des programmes, la grande majorité des acteurs du monde bancaire se rend compte aujourd'hui que la fidélisation est plus complexe

qu'elle n'y paraît. Et l'on assiste à un effet de retour avec un certain scepticisme concernant son efficacité. Il ne reste en fin de compte qu'une seule chose de sûre : l'importance des coûts de ces politiques.

— *Faut-il alors raisonner par segment de clientèle ?*

Non, il est important d'engager une politique globale de fidélisation et de n'ignorer aucun type de clientèle. En revanche, il faut adapter les moyens engagés en fonction du potentiel de chaque segment. Il faut doser l'investissement en fonction des besoins identifiés. La banque ne doit pas s'investir au-delà des attentes du client. Ainsi, les attentes d'un client patrimonial et

« Il est important d'engager une politique globale de fidélisation et de n'ignorer aucun type de clientèle. En revanche, il faut adapter les moyens engagés en fonction du potentiel de chaque segment. »

celles d'un étudiant ne sont pas les mêmes, en termes de conseils notamment. Et il faut être capable d'y répondre sans surinvestir dans certains segments, non pas parce qu'ils ne le méritent pas, mais parce que l'offre ne serait pas adaptée.

— *Pensez-vous que la fidélisation des jeunes soit efficace ?*

Depuis quatre ou cinq ans, certains établissements ont massivement investi sur le marché des jeunes. Et il est encore trop tôt pour savoir si cela leur permettra de les conserver à terme. En revanche, ces politiques d'approche ont été efficaces à court terme parce que de façon très nette, les jeunes se sont dirigés vers eux.

Cependant, il y a à mon sens certains éléments à réunir pour justifier d'un investissement auprès de cette cible : une couverture nationale, un produit universel, et surtout bénéficier d'une image qui traverse les générations. Alors dans ce cas, c'est vrai que l'on a tout intérêt à habituer très tôt les jeunes à utiliser son produit, sa marque, ou son service pour les inciter à demeurer fidèles pour le reste de leur vie.

Dans le domaine bancaire, la difficulté dans la fidélisation des jeunes, c'est la gestion des événements et la prévention des ruptures. Dans le cycle de vie du client, de sa naissance à sa mort, il y a un certain nombre d'événements importants qui peuvent induire une rupture avec sa banque : les études, son premier emploi et la première installation, le mariage, la constitution d'une famille, les changements professionnels, l'héritage, la retraite, et aujourd'hui l'apparition du quatrième âge... Les dimensions financières et les propositions qui en résultent pourront à chaque fois induire une séparation. Notre rôle est évidemment d'essayer d'appréhender les comportements de nos clients, grâce

aux études qualitatives, afin d'orienter nos politiques commerciales.

— À ce titre, quel a été l'apport des nouvelles technologies dans les politiques de fidélisation ?

Si vous entendez par nouvelles technologies, les méthodes de *datawarehouse* et de *datamining*, il n'y a rien de vraiment nouveau. Tous les hommes et les femmes de marketing recherchent depuis près de 20 ans des moyens de disposer de bases de données extrêmement fines sur les comportements des clients. Très longtemps les banques se sont restreintes à l'utilisation de ces bases pour gérer le risque avec les scores d'octroi : j'octroie ou je n'octroie pas de crédit. Aujourd'hui, les nouvelles technologies nous permettent d'élargir considérablement la palette et l'on parle désormais de score d'affinité, de score de rétention, de score de montée en gamme. Ces données participent énormément à la politique de fidélisation. Par ailleurs, l'évolution technique a permis, grâce aux logiciels, de «démocratiser» l'accès aux outils marketing. Ces données, autrefois chasse-gardée des spécialistes et des ingénieurs informatiques, sont aujourd'hui facilement accessibles à l'homme du marketing qui peut lui-même vérifier ses hypothèses. Et cela permet d'être moins empirique. L'idéal serait de pouvoir croiser des données exogènes avec des données de comportement interne de consommation, des variables de contacts, mais aussi d'être capable de croiser la nature des contacts (Internet, agence, télé-

phone...). La performance des scores est encore loin de la perfection.

— Et si l'on entend par nouvelle technologie Internet ou le développement de la téléphonie mobile ?

Il s'agit ici d'une façon nouvelle d'aborder la relation avec la banque, mais en soi, ce n'est pas un élément de fidélisation. C'est simplement un canal supplémentaire que l'on crée pour répondre à des comportements de clients bien particuliers. A mon sens, ce n'est

«Les nouvelles technologies ont ouvert nos capacités d'action et de contrôle de nos politiques. On parle désormais de scores d'affinité, de rétention, de montée en gamme. Ces données participent énormément à la politique de fidélisation.»

pas un outil qui engendrera dans le domaine de la banque à réseau, la fidélité des clients. Cependant, on peut avoir une approche radicalement différente où l'on considère que ce nouveau canal, par les types de relations qu'il implique, entraîne des déplacements complets de populations de clients qui ne se reconnaîtront que dans certaines nouvelles technologies. Et là oui, il y a sûrement des niches de clientèles qui se retrouvent dans ce mode de fonctionnement et de relation avec la banque. Et c'est ici que

leur sentiment de fidélité sera intéressant à explorer. Ils seront probablement fidèles à ce type de canal en particulier.

— Comment envisagez-vous les programmes de fidélisation futurs ?

Je pense qu'il est important de mettre en avant la liberté de choix du client. Et dans le cadre de la politique de nouveaux produits que nous allons lancer au cours du mois d'octobre, nous avons volontairement rejeté le système classique de fidélisation à points. Le principe est de proposer un contrat unique qui, pour un prix donné, offre au client le choix d'un ensemble de prestations bancaires et extra-bancaires. C'est un système de package autour du compte courant que nous avons les premiers lancé en 1991, et qui nous a permis de fidéliser nos clients. Aujourd'hui 420 000 clients sur une base de 1 million de clients particuliers détiennent notre produit. Le fait de développer une relation complète avec nous les amène à être moins enclins à nous quitter. Le client n'apprécie pas d'être confronté à un système de segment, de sous-ensemble où on lui dit «Vous êtes jeune, vous êtes financier, vous êtes emprunteur...» Il préfère un système de forfait, plus lisible, où il compose lui-même, selon sa situation, ses prestations. Je pense que désormais pour fidéliser il faudra miser sur la liberté de choix du client. Et sur la reconnaissance qu'il aura vis-à-vis de sa banque à lui apporter ce qu'il attend. ●

Propos recueillis par
Quitterie de Fommervault