

Étude marketing: l'évolution des canaux dans la banque et l'assurance



Christophe Benavent
Professeur
Université de Pau
et des Pays de l'Adour



Didier Delhaye
Manager
Cincom Marketing
Manager EMEA West



Yvonne Schickel
Manager
Cincom Marketing
Manager EMEA Central



Klaus-Peter Wiedmann
Professeur
Université de Hanovre

Cincom, en collaboration avec les universités de Pau et de Hanovre, a mené, en France, en Angleterre, en Allemagne et en Belgique, une étude quantitative sur les stratégies concurrentielles actuelles et futures des établissements bancaires. Trois principales conclusions émergent : les stratégies concurrentielles sont nettement distinctes, chacune s'appuyant sur un élément particulier de différenciation ; une tendance générale se dégage cependant : créer de la valeur pour le client ; enfin, une association nette apparaît entre les stratégies concurrentielles et les politiques de distribution et de gestion de clientèle.

■ L'objectif de l'étude est d'identifier les évolutions de la distribution dans le secteur des produits financiers. Le principe général est de mesurer les stratégies concurrentielles aujourd'hui mises en œuvre et d'en décrire les évolutions. Parmi ces stratégies, trois d'entre elles ont été mises en évidence :

- les stratégies concurrentielles et leurs implications en termes d'objectifs ;
- les stratégies de choix des canaux de distribution ;
- les politiques de gestion de la clientèle.

Il s'agira aussi de mieux comprendre comment elles s'articulent.

1. Les stratégies concurrentielles du secteur financier

Les futures priorités en matière de stratégies concurrentielles portent, en premier lieu, sur la réduction des coûts à la fois au niveau du *back* et du *front-office* (encadrés 1 et 2). Puis, viennent la réputation

(image de la société) et l'innovation dans les produits et services. Ces priorités actuelles s'affirment entre 2005 et 2010. La réduction des coûts, l'innovation dans les produits et services, l'attention portée à la marque et la réputation sont associées : ces éléments indiquent une volonté d'améliorer l'efficacité et la rentabilité générale de l'entreprise.

Pour obtenir une vue plus fine de l'évolution des stratégies concurrentielles, nous avons réalisé une analyse factorielle (encadré méthodologie). Cinq facteurs principaux ont pu être identifiés, chacun d'eux fait partie des différents moyens de différenciation :

- l'innovation des produits et services ;
- la communication ;
- les prix (*pricing*) ;
- la marque (réputation, *branding*) ;
- la qualité.

La réduction des coûts n'apparaît pas comme étant un facteur stratégique de différenciation. La réduction des

coûts au niveau *back-office* est liée à la marque et l'innovation des produits (encadré 3) ; celle au niveau *front-office* est associée à l'amélioration de la qualité. Ceci peut s'interpréter de manière simple : une stratégie d'innovation produits nécessite un soutien de la force de vente important, la réduction des coûts de *back-office*, qui passe notamment par l'automatisation, aurait pour but de libérer les forces commerciales. Pour le facteur qualité, la réduction des coûts de *front-office* est associée à un effort en termes de qualité de service, mais aussi dans une certaine mesure à une pratique de prix compétitif : il s'agit simplement de vendre meilleur au prix du marché.

On peut analyser les stratégies concurrentielles selon ces cinq grandes dimensions. L'innovation dans les services et les produits est la priorité d'aujourd'hui et elle sera encore renforcée demain, associée avec la qualité (encadré 4). Ceci a une certaine cohérence dans la mesure où la qualité des

de distribution

Méthodologie

L'échantillon est réduit en termes de taille absolue : 80 questionnaires retournés. Cependant, ce nombre est assez représentatif de l'ensemble des acteurs concernés et suffisant pour tracer les grandes tendances et identifier les éléments structurels. Il représente également un grand nombre de situations.

	% des sociétés
En termes d'offre produit	
Nous nous concentrons sur des produits spécialisés	35
Nous couvrons une large gamme de produits	51
Nous sommes diversifiés mais avec une attention toute particulière sur les métiers rentables	29
Nous sommes un acteur de la Bancassurance – Assurbanque	23
En termes de segment clientèle	
Nous sommes spécialisés dans un segment spécifique de clients	20
Nous servons différents types de segments	36
Nous servons la plupart des segments du marché	32
Nous couvrons tous les segments du marché	28
En termes de couverture géographique	
Notre marché principal est essentiellement régional	23
Nous sommes principalement un acteur national	62
Nous avons un fort développement international	09
Nous pouvons être considérés comme une compagnie globale (échelle mondiale)	10

L'échantillon est géographiquement équilibré ce qui permet de mettre en évidence d'éventuelles différences nationales

	%
France	17,2
Belgique	37,5
Allemagne	32,8
Grande-Bretagne	12,5

En terme métier, quatre types d'organisations sont représentées

	%
Banque	35,9
Assurance	23,4
Autres fournisseurs de services financiers (filiales de banques)	14,1
Bancassurance	26,6

● Les variables

Le modèle d'enquête et d'analyse s'articule autour de grands blocs de variables :

1. stratégie concurrentielle. Quels sont les axes de différenciation ? Quels sont les groupes stratégiques ?
2. le choix des canaux de distribution
3. les objectifs poursuivis dans l'usage des canaux
4. les pratiques de gestion de la clientèle

● Les modèles statistiques

Différents modèles statistiques ont été utilisés pour traiter les données :

- **analyse factorielle** : quand un ensemble multivarié d'éléments sont analysées, certaines données peuvent s'avérer plus ou moins redondantes et expriment la même idée. Elles seront corrélées. Dans le cas d'un questionnaire, ces variables sont des éléments d'une échelle et leurs corrélations déterminent la structure fondamentale et les principales dimensions. L'analyse factorielle est une méthode permettant de découvrir la structure d'un concept et d'éclairer les objets étudiés.
- **analyse par cluster** : cette procédure sera utilisée pour identifier des groupes de firmes similaires sur plusieurs variables, techniquement une méthode de Ward sur distance euclidienne est utilisée. La méthode de Ward consiste à calculer un indice de similarité entre toutes les entreprises sur la base des variables choisies, puis à regrouper progressivement celles qui sont proches de ce critère. Différentes tentatives ont lieu pour choisir une solution économique (peu de groupes) et intelligible (des groupes qui ont du sens). De manière générale, les variables employées sont les facteurs mis en évidence par la procédure précédente.
- **analyse de correspondance** : l'analyse factorielle des correspondances est utilisée pour analyser des tableaux croisés. Il s'agit de représenter dans l'espace les modalités de plusieurs variables. Quand deux modalités de deux variables distinctes sont proches, cela signifie qu'elles sont associées. Cette méthode sera utilisée pour étudier les associations et corrélations entre les groupes mis en évidence par la technique précédente (*clustering*).

1. Éléments de stratégies concurrentielles - tendances 2005 à 2010

Évaluation des stratégies concurrentielles et leurs évolutions à travers 12 éléments.

Importance accordée aux éléments suivants de 1 (aucune importance) à 7 (extrême importance)

	Moyennes		
	Aujourd'hui	Demain	Différence
Le développement de nouveaux produits et services	4,75	5,49	0,74
La capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales	4,60	5,35	0,76
Réduction des coûts des unités de production (back-office)	5,32	6,09	0,77
Réduction des coûts du front-office	5,07	5,73	0,66
L'exigence de la qualité	4,54	4,93	0,39
La pratique de prix compétitifs	4,56	4,98	0,42
Une stratégie de bas prix	2,87	3,09	0,23
Le développement d'une image globale, voire "méga"	3,79	4,30	0,51
Une attention particulière à l'image du portefeuille produits	4,21	4,92	0,70
Réputation générale de l'entreprise	5,26	5,77	0,52
Un niveau d'investissement publicitaire plus important que la concurrence	3,03	3,64	0,61
Forte communication axée sur le produit	3,90	4,40	0,50

prestations peut s'évaluer à la fois par sa disponibilité géographique et les services soutenus par une technologie efficace.

Les prix ne semblent pas être une priorité importante de différenciation, la communication non plus. L'opacité de la tarification des services bancaires et la difficulté de compréhension des clients peuvent expliquer que la stratégie par les prix soit un chemin difficile à emprun-

ter pour se différencier. Cependant, Internet pourrait être un vecteur de plus grande transparence.

Quatre groupes stratégiques identifiés

Un point intéressant est l'identification de la configuration logique de ces dimensions stratégiques en groupes stra-

tégiques (encadrés 5 et 6). Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse en classification automatique (*cluster*). Quatre groupes ont été identifiés.

- La stratégie de différenciation par la marque (*branding*) se fonde avec la communication et la publicité. Elle soutient une approche de compétitivité par les prix.

- La différenciation par la valeur est associée à une politique forte de qualité; elle est soutenue par une innovation produits et une créativité du *pricing*. Cette configuration est particulièrement intéressante pour décrire une volonté de mieux faire ce qui se fait aujourd'hui. C'est une logique générale d'amélioration constante de l'efficacité.

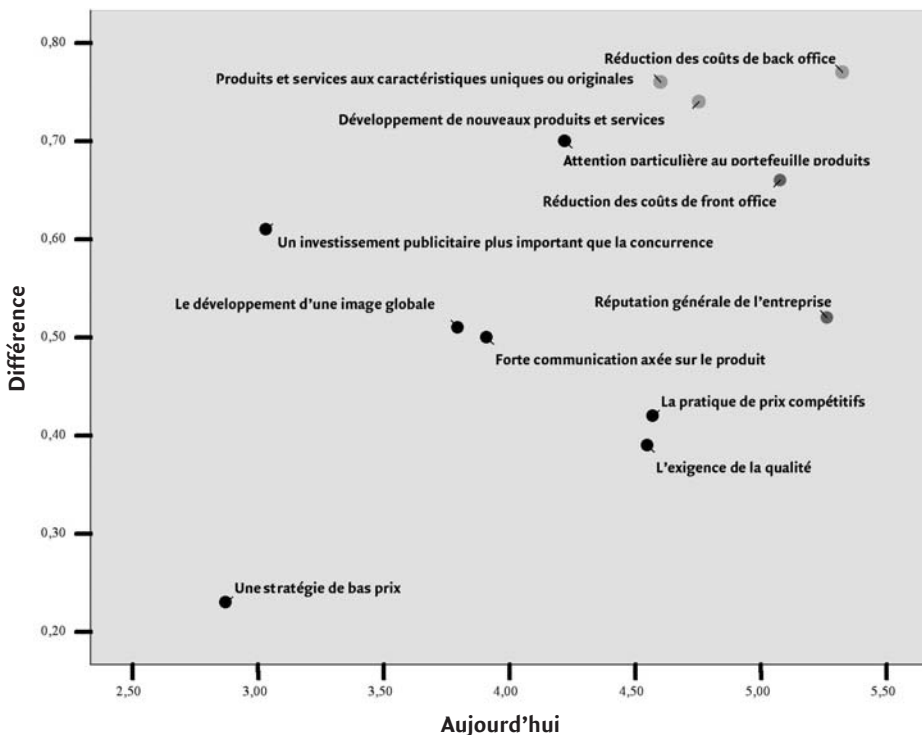
- Le troisième aspect est l'image et l'innovation des services. Ils constituent clairement un groupe stratégique centré par la différenciation par les produits et services. L'innovation est également un maître atout.

- La différenciation par les prix reste la stratégie d'une minorité.

Les groupes en progression sont ceux basés principalement sur les stratégies de différenciation par la valeur et dans une moindre mesure par la différenciation par les produits et services; en régression, celui centré sur la communication. Sans vraiment désinvestir dans la communication, il semble que les entreprises du secteur financier pensent que l'image ne suffit plus à asseoir une stratégie concurrentielle différenciée. La différenciation par les prix est stable, mais cette stratégie est poursuivie par une proportion plus faible de notre échantillon. Globalement, l'effort relatif sera clairement porté vers l'innovation des produits, tandis que la politique des prix est relativement moins l'importante.

Dans les prochaines années, la stratégie de valeur est stable (encadré 7): 95 % des entreprises qui la développaient en 2005 continueront en 2010; c'est une valeur sûre. La stratégie basée sur la réputation (*branding*) est la moins stable: elle se déplace vers des stratégies de différenciation de la valeur ou vers celles supportant l'innovation produits. De même, les stratégies de prix évoluent également vers une stratégie de valeur qui semble être le modèle le plus attractif. L'image (*branding*), la qualité des services et l'innovation produits sont les supports d'une politique de prix.

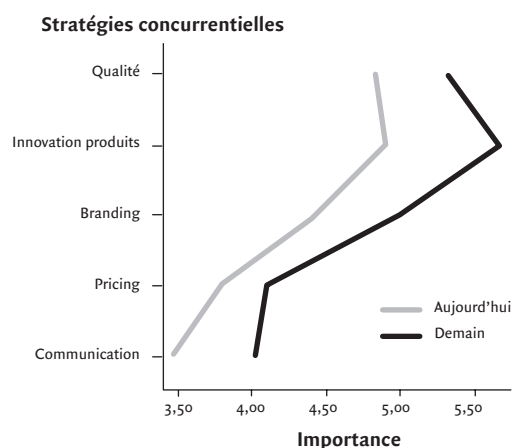
2. Les priorités du changement



3. Facteurs différenciateurs des stratégies concurrentielles

	Facteurs stratégiques différenciateurs				
	Innovation produits	Communication	Pricing	Réputation	Qualité
Le développement de nouveaux produits et services	0,925				
La capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales	0,889				
Réduction des coûts des unités de production (<i>back-office</i>)	0,573			0,361	
Un niveau d'investissement publicitaire plus important que la concurrence office		0,840			
Forte communication axée sur le produit		0,820			
Une stratégie de bas prix			0,945		
La pratique de prix compétitifs			0,594		0,471
Le développement d'une image globale, voire "méga"				0,929	
Une attention particulière au portefeuille produits	0,325	0,307		0,478	
Réputation générale de l'entreprise	0,393			0,409	
L'exigence de la qualité					0,858
Réduction des coûts du <i>front-office</i>					0,800

4. Évolution des stratégies concurrentielles



Des profils nationaux proches

L'importance accordée à chacune des dimensions stratégiques varie-t-elle selon les pays et les types d'institution? Les profils nationaux ne sont pas sensiblement différents. De manière générale, on retiendra la qualité et l'image au Royaume-Uni, l'image et l'innovation dans le marché francophone et enfin, les produits soutenus par la communication en Allemagne (*encadré 8*).

L'analyse par typologies concurrentielles montre, en revanche, des profils distincts selon les secteurs (*encadré 9*). L'assurance reste très attentive à la qualité et amplifiera son innovation dans les

produits; elle entend soigner sa réputation et son image. Les autres spécialistes de la finance ont un profil beaucoup plus marqué par l'innovation des services et produits et ils accordent une faible priorité à la communication. La bancassurance semble assez stable dans sa stratégie, proche de celle de l'assurance. Pour tous, on relèvera l'importance des marques (*branding*).

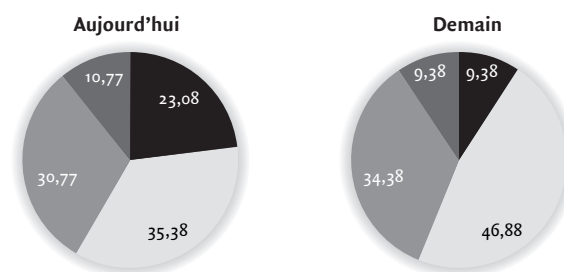
2. Objectifs poursuivis dans la politique de distribution

Une autre manière de mieux comprendre les stratégies poursuivies est certainement de considérer les objectifs

5. Différents groupes de stratégies concurrentielles

Différenciation par :

- La réputation (branding)
- La valeur
- Les produits services
- Le prix



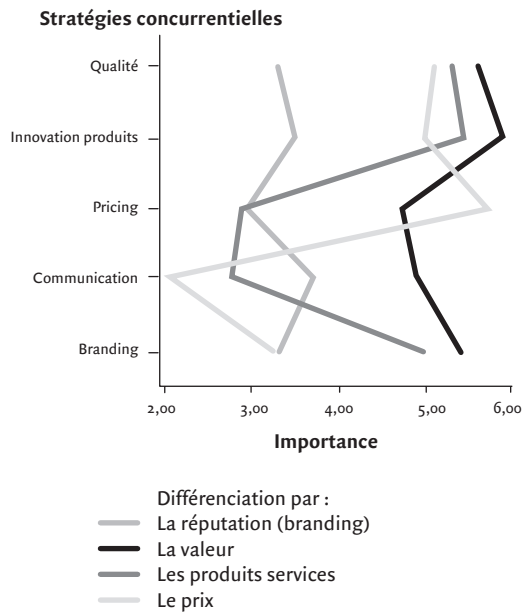
que se sont fixés les entreprises du secteur financier. Telle est la finalité recherchée dans un deuxième lot de questions de l'enquête (*encadrés 10 et 11*). Quelques tendances se font jour: en premier lieu, tous les objectifs deviennent, à terme, importants, notamment ceux qui étaient précédemment quelque peu négligés, tels que "découvrir les tendances du marché" ou "l'amélioration de la qualité opérationnelle de la gestion clients". Ensuite, les entreprises semblent prendre conscience de leur capital clientèle et mettent l'accent vers le développement d'objectifs de fidélisation, voire de rétention, associés à une volonté de satisfaire au mieux

leur clientèle. Enfin, les objectifs qui connaissent un accroissement d'importance plus élevé que les autres sont ceux qui, aujourd'hui, ont une importance moindre: il y aurait donc des changements de priorité. L'analyse factorielle révèle une structure relativement simple. Trois grandes typologies d'objectif apparaissent (encadré 12):

- l'amélioration de la rentabilité par la fidélisation; dans ce cas, il faut organiser une meilleure exploitation du portefeuille client afin de définir une politique de fidélisation ciblée et rentable. Il conviendra de vendre plus au segment clients offrant le meilleur potentiel et la plus grande rentabilité;
- le développement des ventes par acquisition de nouveaux clients; cette approche est soutenue par l'innovation des produits et services tout en voulant développer des processus relationnels plus efficaces et mieux contrôlés;
- le renforcement des infrastructures de la gestion de la relation clients (GRC).

Ceci donne une meilleure compré-

6. Profils des stratégies différenciées



hension de l'évolution des priorités. On s'aperçoit qu'un effort particulier va être mis sur les infrastructures, tandis que la fidélisation semble éveiller une attention toute particulière. Ceci indique une ten-

dance forte à l'amélioration de l'efficacité. La fidélité à la marque va se déployer par l'expérience client, l'image étant insuffisante pour qu'un établissement financier puisse se différencier. On comprend mieux alors la volonté d'une stratégie de différenciation par la valeur pour la majorité des acteurs concernés.

Des spécificités sectorielles émergent

Quelques spécificités sectorielles peuvent être soulignées (encadré 13):

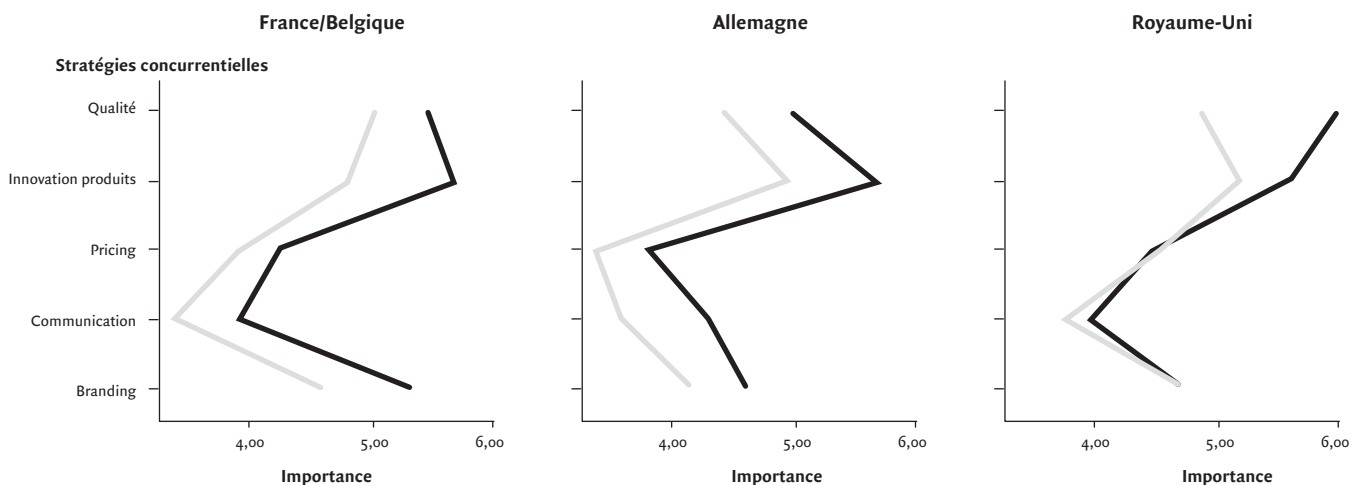
- l'évolution du secteur de l'assurance, de l'acquisition vers la fidélisation; est-ce une orientation vers des stratégies plus défensives suite aux attaques de la banque?;
- l'effort d'infrastructure de la bancassurance;
- la politique d'acquisition de nouveaux clients poursuivie par les services financiers, soutenue également par une politique rentable de fidélisation;
- la banque tend dans l'avenir vers un modèle plus équilibré. L'investissement dans les infrastructures semble atteindre leur maturité; ce secteur accorde une plus grande attention à ses clients et entend les fidéliser et les conserver. Mais la banque conserve aussi toute son énergie dans l'acquisition de nouveaux clients.

En Allemagne, tout comme dans les pays francophones, il y a une forme d'homogénéisation des trois objectifs (encadré 14): infrastructure, acquisition et fidélisation. Le Royaume-Uni semble dominer parfaitement ses objectifs d'infrastructure

7. Tableau croisé stratégies concurrentielles 2005 - 2010

		2010				
		Réputation	Valeur	Produits	Pricing	Total
2005	Différenciation					
	1. par la réputation (Branding)	40,0%	26,7%	26,7%	6,7%	100%
	2. par la valeur		95,7%	4,3%		100%
	3. par les produits		10,5%	84,2%	5,3%	100%
	4. par les prix		28,6%	14,3%	57,1%	100%
	% par rapport à l'échantillon	9,4%	46,9%	34,4%	9,4%	100%

8. Analyse par typologies concurrentielles par pays



tures, les sociétés sont bien équipées et maîtrisent bien les technologies; l'objectif principal semble être la fidélisation. Cela s'explique certainement par la maturité et le haut niveau concurrentiel de ce marché. Sur le continent, une bonne proportion des entreprises serait encore en cours de constituer son infrastructure.

Enfin, en termes de groupes stratégiques tels que définis ci-dessus (*encadré 13*), les résultats sont contrastés. Les stratégies fondées sur l'image ne montrent pas de renforcement des objectifs; la politique de clientèle serait-elle absente? Le niveau faible de l'importance accordée à l'ensemble des objectifs signifie certainement que d'autres priorités sont poursuivies (par exemple, positionnement par l'image...). Les stratégies fondées sur la valeur favorisent tous les objectifs poursuivis par la GMC. La différenciation fondée sur un avantage de prix réévalue toujours fortement les infrastructures et favorise aussi l'acquisition. Une politique de prix concurrentiels demande une maîtrise absolue des coûts et implique une industrialisation à outrance des processus de *back-office* et du *front-office*. Il y a donc une relative correspondance entre la stratégie concurrentielle et l'engagement dans une politique axée sur le client.

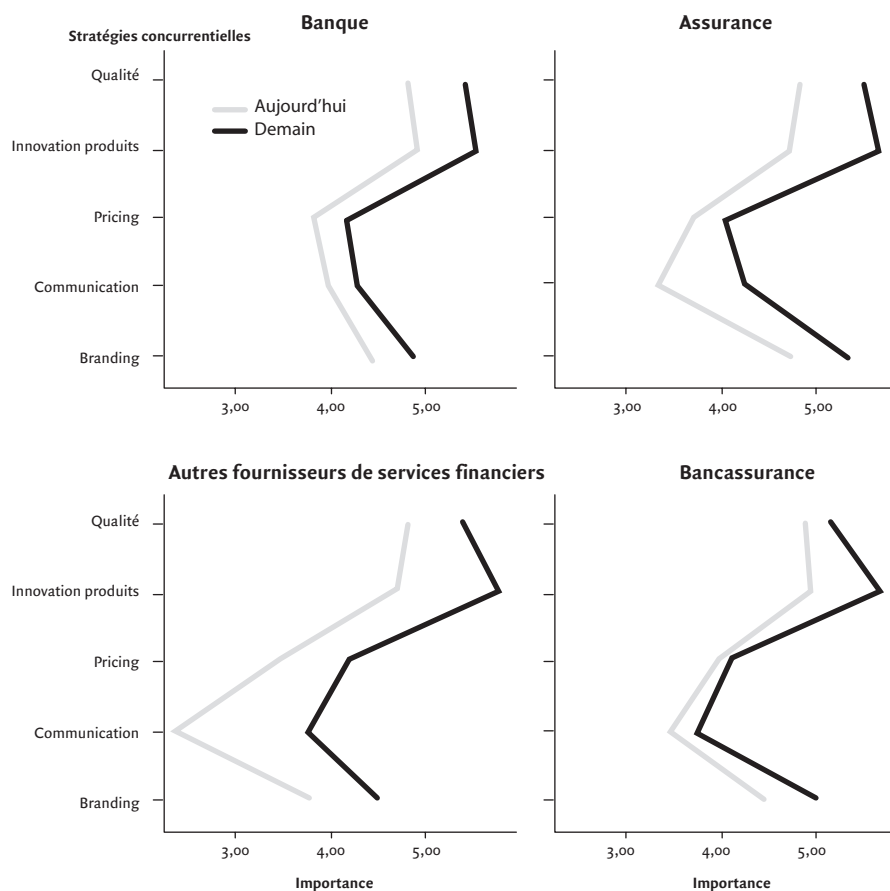
3. Les stratégies de distribution

L'étude des stratégies de distribution se fonde sur l'importance accordée aux activités liées aux types de canaux de distribution. C'est sans équivoque le développement d'Internet qui détient la priorité la plus importante (*encadrés 15 et 16*). Il faut également noter l'émergence du marketing affinitaire. L'analyse factorielle menée sur ces données fait apparaître clairement quatre grands types de canaux:

- les canaux interactifs, associant principalement le téléphone et Internet;
- les canaux physiques, centrés sur l'agence et les terminaux bancaires – ce qui signifierait que les ATM ne sont pas encore conceptuellement considérés comme un canal à part entière –;
- les canaux intermédiaires, c'est-à-dire les agents, courtiers, *affinity*,...;
- les canaux spéciaux ou émergents, comme la télévision interactive.

Le résultat obtenu en comparant l'importance accordée aujourd'hui et celle future met à nouveau clairement en

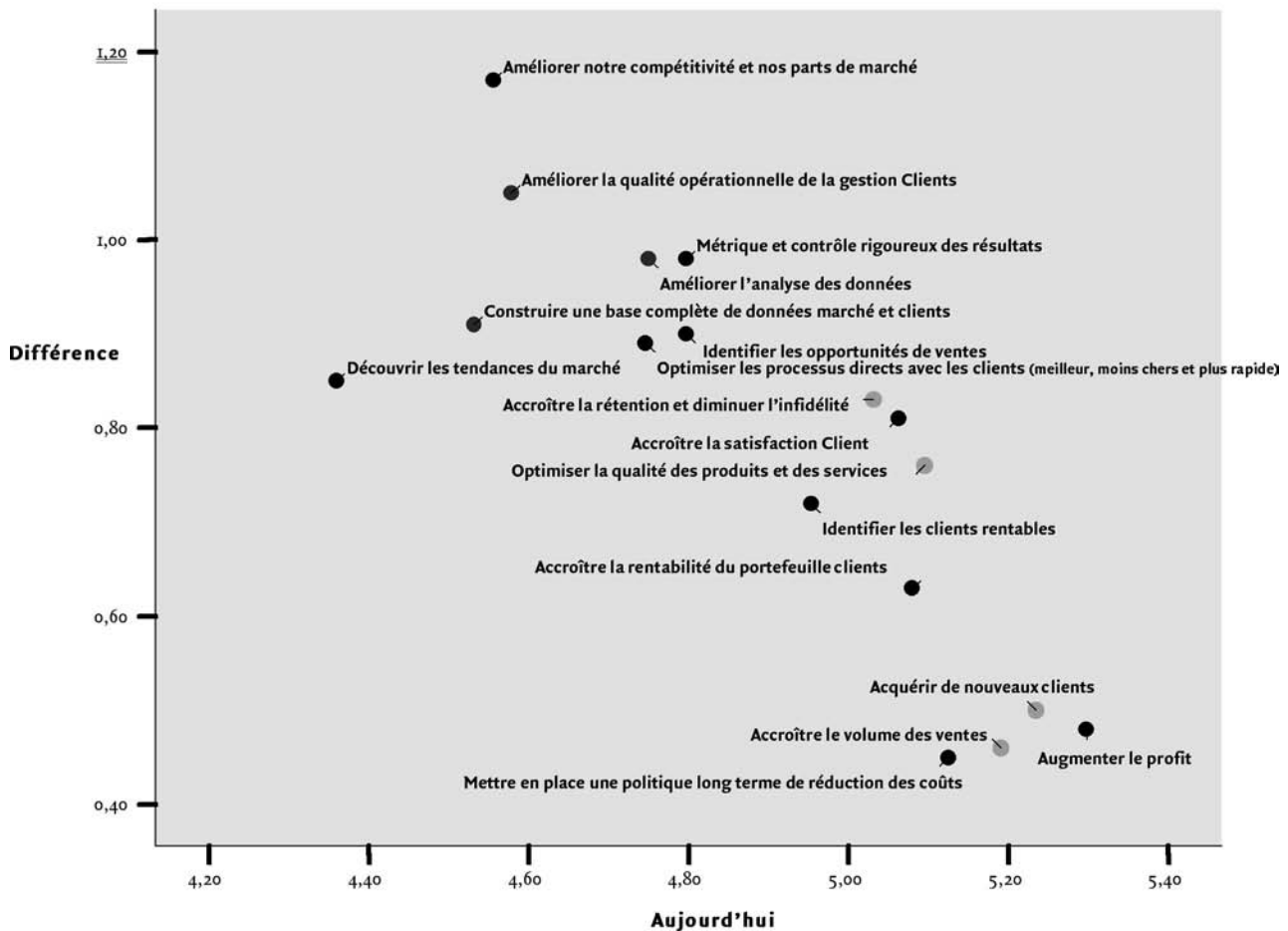
9. L'analyse par typologies concurrentielles par secteur



10. Les objectifs de la gestion multicanal

	Niveau d'importance (moyenne)		
	Aujourd'hui	Demain	Différence
Acquérir de nouveaux clients	5,23	5,73	0,50
Accroître la satisfaction client	5,06	5,87	0,81
Accroître la rétention et diminuer l'infidélité	5,03	5,85	0,83
Identifier les clients rentables	4,95	5,67	0,72
Identifier les opportunités de ventes	4,79	5,69	0,90
Découvrir les tendances du marché	4,35	5,20	0,85
Construire une base complète de données marché et clients	4,53	5,44	0,91
Améliorer l'analyse des données	4,75	5,73	0,98
Améliorer la qualité opérationnelle de la gestion clients	4,57	5,62	1,05
Optimiser les processus directs avec les clients (meilleur, moins chers et plus rapide)	4,74	5,63	0,89
Mettre en place d'une métrique et d'un contrôle rigoureux des résultats	4,79	5,77	0,98
Optimiser la qualité des produits et des services	4,55	5,73	1,17
Optimiser la qualité des produits et des services	5,09	5,85	0,76
Améliorer notre compétitivité et nos parts de marché	5,19	5,65	0,46
Accroître le volume des ventes	5,29	5,77	0,48
Augmenter le profit	5,07	5,70	0,63
Accroître la rentabilité du portefeuille clients	5,12	5,57	0,45

11. Les priorités en matière d'objectifs de la gestion multicanal



12. Trois types d'objectifs GMC

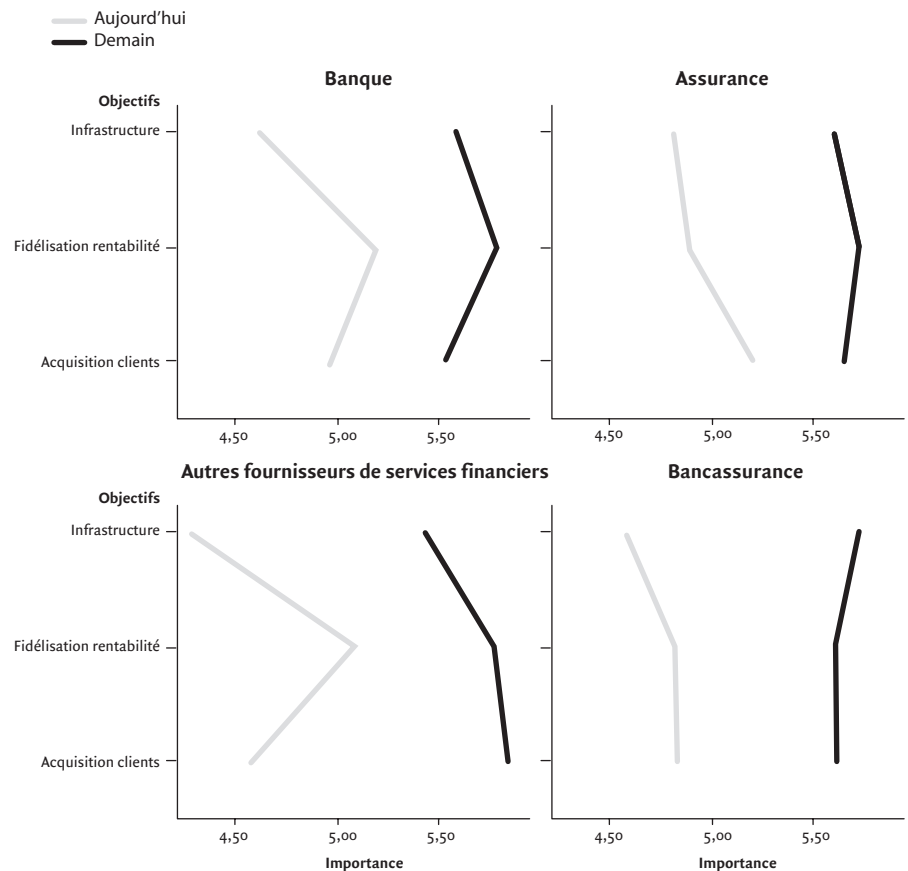
	Composantes		
	Fidélisation/Rentabilité	Acquisition	Infrastructure
Accroître la rentabilité du portefeuille clients	0,847	0,122	0,126
Mettre en place une politique long terme de réduction des coûts	0,784		
Accroître la satisfaction client	0,770	0,196	0,126
Accroître la rétention et diminuer l'infidélité	0,762	0,189	
Identifier les opportunités de ventes	0,722	0,135	
Identifier les clients rentables	0,714		0,242
Augmenter le profit	0,711		0,141
Optimiser la qualité des produits et des services		0,847	
Accroître le volume des ventes	0,273	0,807	0,164
Acquérir de nouveaux clients	0,125	0,732	0,115
Optimiser les processus directs avec les clients (meilleur, moins chers et plus rapide)	0,173	0,624	0,125
Découvrir les tendances du marché	0,222	0,617	
Mettre en place d'une métrique et d'un contrôle rigoureux des résultats	0,208	0,574	0,257
Construire une base complète de données marché et clients			0,902
Améliorer l'analyse des données			0,883
Améliorer la qualité opérationnelle de la gestion clients	0,192	0,143	0,733
Améliorer notre compétitivité et nos parts de marché	0,281	0,208	0,535

ACP avec rotation oblique.

évidence la priorité accordée au canal interactif (*encadré 17*). Celui-ci renforce la disponibilité des services bancaires hors agences. Il satisfait aux objectifs poursuivis par la GMC en améliorant la qualité: meilleure accessibilité financière des services et meilleure disponibilité géographique pour un public qui n'est pas prêt à faire l'économie des agences. Notons aussi l'inversion des priorités au sujet des canaux intermédiaires. Dans l'avenir, ces derniers sont pondérés d'une importance légèrement plus grande que le canal physique ou de proximité. Une manière d'interpréter ces résultats peut tenir dans l'argument que la recherche de nouvelles clientèles passe par la multiplication des canaux. Cet argument est également valable pour la fidélisation (dans le sens d'un renforcement des liens).

La situation était-elle la même dans tous les pays et dans les différents secteurs d'activités (*encadrés 18 et 19*). Le continent se différencie du Royaume-Uni en accordant une importance relativement moins grande aux canaux intermédiaires. En rapprochant ce résultat de la remarque précédente, on peut interpréter ce résultat comme le signe d'une plus grande agressivité commerciale des banques et assurances anglaises, ce qui va dans le sens de l'argument d'une plus grande "maturité" du marché anglais. La bancassurance marque la priorité du réseau physique, tandis que l'assurance affiche, bien évidemment, l'importance des canaux intermédiaires. Quant aux spécialistes, ils concentrent leurs efforts sur le canal interactif. Ces profils montrent qu'il y a une spécificité de métier en matière de distribution, liée à la nature

13. Les objectifs GMC en fonction des secteurs



des produits, même si globalement une certaine convergence peut être observée.

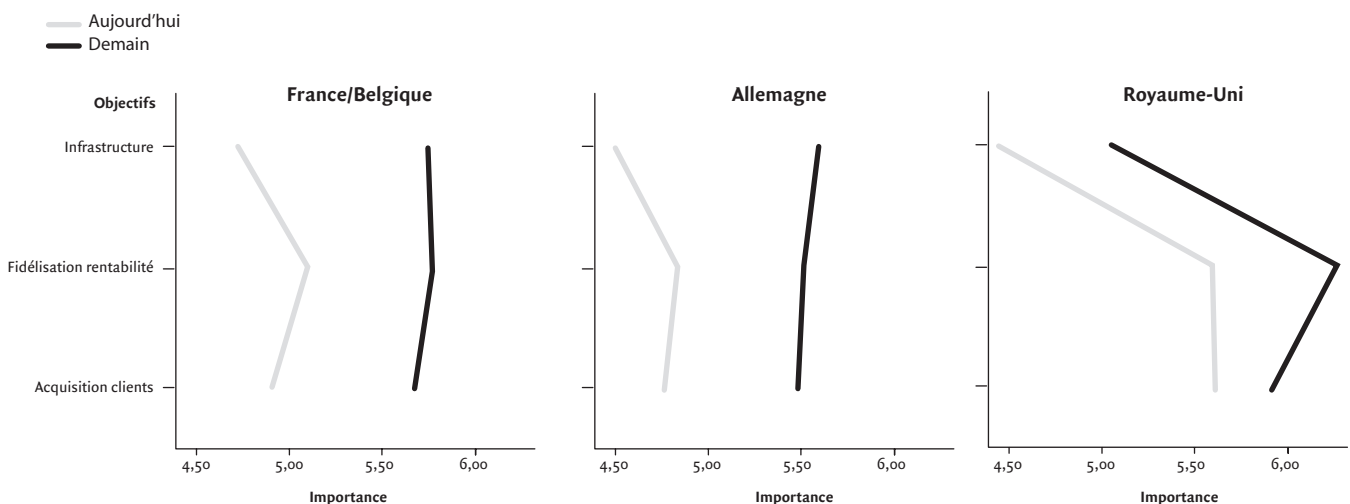
Une évolution vers le multicanal

L'analyse typologique permet de dégager quatre groupes principaux de stratégie de distribution :

- l'interactivité (15 %) : ce groupe se focalise sur les canaux à distance ;

- la prudence : elle se caractérise par un effort peu important mais reparté sur l'ensemble des canaux. Aujourd'hui, cette stratégie d'attente représente 41 % de l'échantillon, mais tend à considérablement diminuer dans l'avenir (26 % – *encadré 20*). En réalité, ce groupe est constitué par les entreprises pour lesquelles la distribution intercanal n'est pas une priorité ;
- la stratégie multicanal qui favorise

14. Les objectifs GMC en fonction des pays



15. Stratégies de distribution

	Aujourd'hui	Demain	Différence
Optimiser géographiquement le réseau d'agences	3,68	4,01	0,33
Développer les capacités sortantes de nos centres d'appel (<i>outbound</i>)	3,68	4,52	0,84
Développer les capacités entrantes de nos centres d'appel (<i>inbound</i>)	3,98	4,57	0,59
Renforcer nos services Internet pour nos clients	4,73	5,58	0,85
Développer un marketing "affinity" (par ex.: AMEX/Air France)	2,98	3,93	0,95
Renforcer la relation avec les courtiers ou intermédiaires	3,84	4,36	0,52
Développer le réseau ATM	2,76	3,08	0,32
Renforcer nos actions de marketing direct	4,06	4,77	0,71
Développer un canal exclusif de représentants	2,55	2,93	0,38
Développer une approche "e" commerce autonome (Banque directe – Assurance directe)	2,55	4,86	2,31
Développer un réseau d'agences spécialisées	2,79	3,38	0,59
Développer le canal de la TV interactive	1,83	2,32	0,49

de manière égale les trois principaux canaux (interactifs, physiques et intermédiaires) et qui semble en plein développement passant de 30 à 40 % de la population des entreprises européennes. Ce groupe correspond à une stratégie qui utilise tous les canaux indépendamment les uns des autres pour exploiter une large diversité de marché;

- la stratégie *cross canal* combine réseau physique et réseau virtuel. Cette stratégie reste stable (de 13 % actuellement à 16 % demain). Cette stratégie tend à intégrer les canaux et à développer une vue unique du client quels que soient les médias utilisés. Elle nécessite une forte infrastructure et reste complexe à déployer. Elle correspond à un effort pour améliorer la qualité de la distribution pour les marchés déjà exploités.

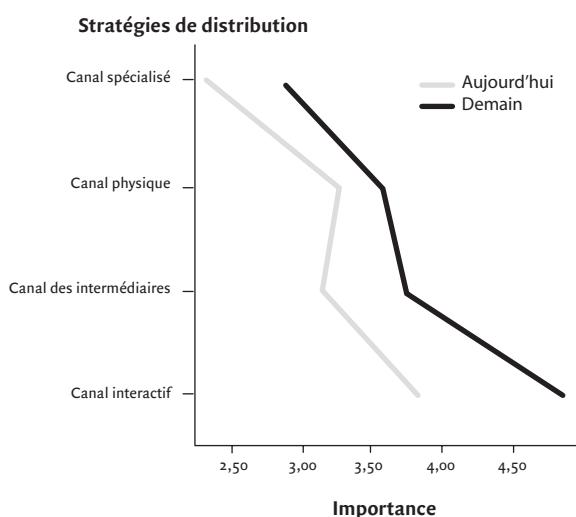
L'évolution va clairement dans le sens du multicanal. Ainsi, les sociétés qui, aujourd'hui, accordent moins

16. Objectifs poursuivis par les canaux de distributions

	Interactif	Réseau physique	Intermédiaires	Canaux spéciaux
Développer les capacités sortantes de nos centres d'appel (<i>outbound</i>)	0,852			
Développer les capacités entrantes de nos centres d'appel (<i>inbound</i>)	0,831	0,170		0,162
Renforcer nos actions de marketing direct	0,811			0,132
Renforcer nos services Internet pour nos clients	0,658			
Développer une approche "e" commerce autonome (Banque directe – Assurance directe)	0,490	0,298	0,182	0,287
Optimiser géographiquement le réseau d'agences	0,114	0,888		
Développer le réseau ATM	0,110	0,625	0,125	0,312
Renforcer la relation avec les courtiers ou intermédiaires		0,122	0,894	0,184
Développer un canal exclusif de représentants	0,267	0,267	0,734	0,147
Développer un marketing "affinity" (par ex.: AMEX/Air France)	0,363		0,658	0,114
Développer un réseau d'agences spécialisées				0,794
Développer le canal de la TV interactive				0,747

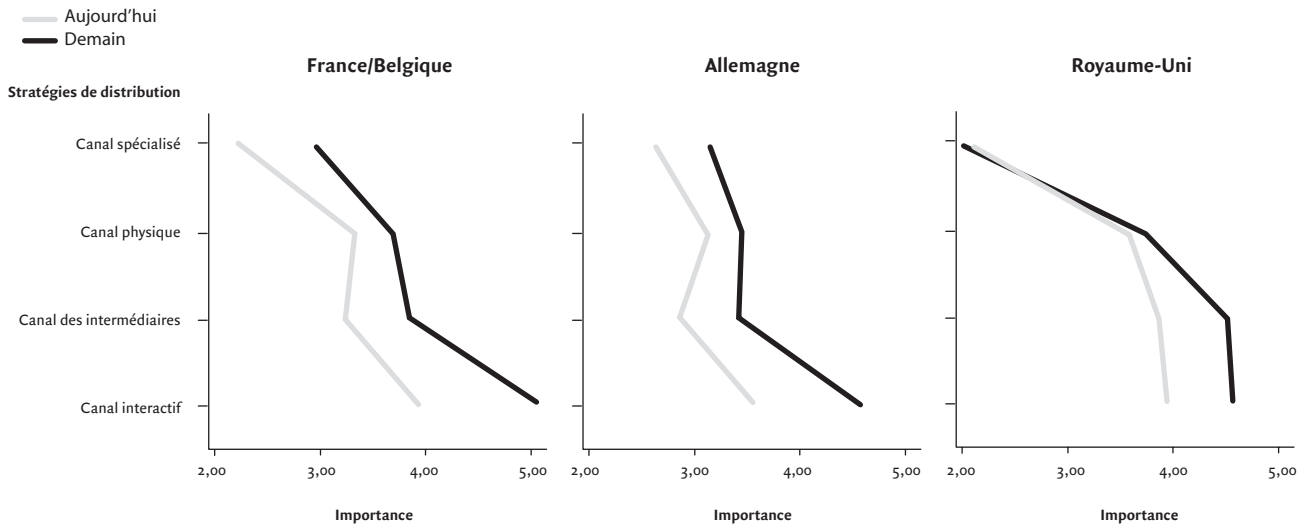
ACP avec rotation oblique.

17. Stratégies des canaux de distribution



d'importance à l'ensemble des canaux (modèle prudent) vont, dans le futur, renforcer cette stratégie. Elles gagnent en expérience (le multicanal croît de plus de 10 %). Seules 64 % d'entre elles maintiennent cette stratégie de prudence (*encadré 21*), les autres évoluent vers l'une des trois autres options. Ceci est le signe clair d'un renforcement général de la priorité de la distribution sur les autres éléments de la stratégie des firmes. Les firmes qui, aujourd'hui, n'accordent pas d'importance à la distribution, vont changer de stratégie demain. À l'horizon 2010, il semble y avoir un désengagement (1/3) des sociétés poursuivant une politique de *cross canal*. Cela s'explique-t-il par la complexité de mise en œuvre, par les coûts

18. Stratégies des canaux de distribution - différenciation par pays



ou peut-être par une déception des résultats obtenus ?

Stratégies concurrentielles et stratégies de distribution

Un regard différent peut être porté sur la correspondance entre les stratégies concurrentielles et les stratégies de distribution (encadré 22). Les stratégies de différenciation par la valeur se partagent entre l'option interactive et le multicanal proprement dit, ce qui semble signifier un renforcement de la politique de distribution. Les stratégies de différenciation par les prix ou les produits correspondent à la configuration de distribution plus modérée : ici on continue sur l'expérience acquise et jette un regard prudent sur l'avenir. Un point intéressant est le rapprochement entre la stratégie de différenciation par l'image (*branding*) et les stratégies du *cross canal*. Il semblerait que l'image d'entrepreneur s'accorde dans les faits avec une plus grande audace et un désir de mieux maîtriser l'avenir.

On peut s'attendre aussi à une relation des stratégies de distribution avec les objectifs poursuivis. De fait, à chacune de ces stratégies correspond un niveau d'importance générale différenciée : c'est dans les modèles *cross canal* et multicanal que la plus grande importance est accordée aux trois objectifs. Mais, c'est dans le modèle dit "prudent" que l'accroissement d'objectif est le plus important. De manière plus fine, on notera aussi des spécificités pour chacun des modèles :

- le modèle interactif renforce clairement les objectifs d'acquisition ;

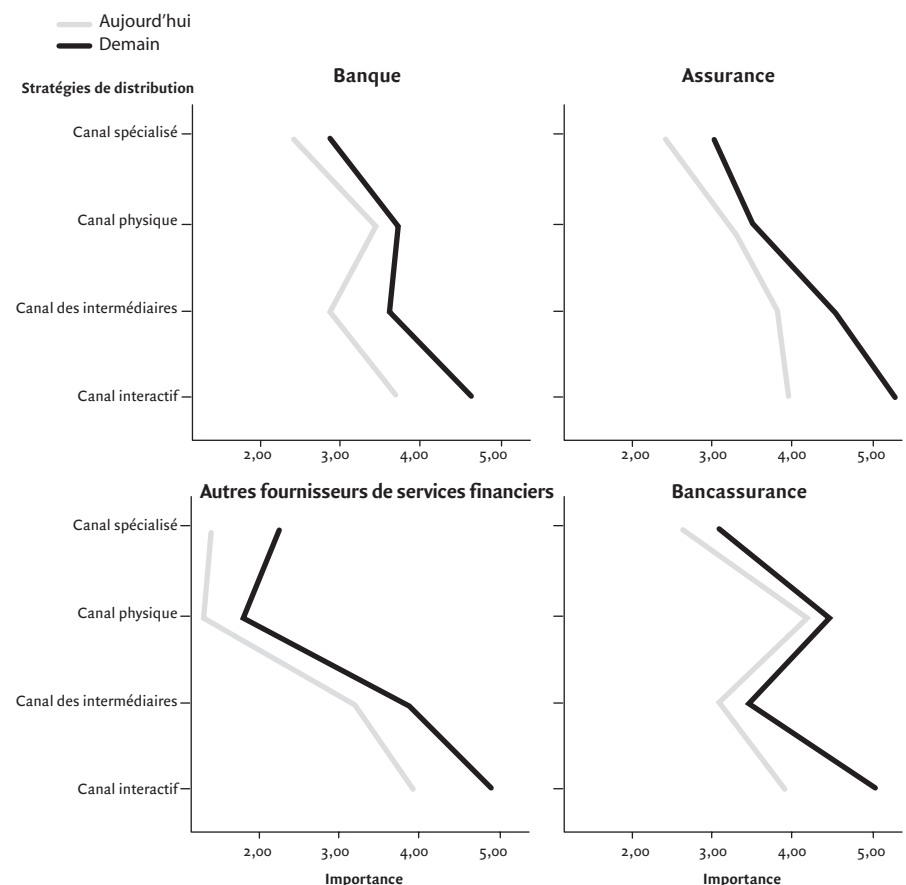
- le *cross canal* entretient la fidélisation ;
- le multicanal met relativement l'accent sur la maîtrise de l'infrastructure.

4. Gestion de la relation client

L'étude montre un accroissement de priorité pour trois éléments : l'utilisation de la valeur actualisée du client (LTV), la sophistication de la segmen-

tation et la gestion de la relation client (GRC). Quant à la qualité de la relation, à la satisfaction client et au développement des capacités des forces de vente, ces éléments sont considérés par notre échantillon européen comme des éléments prioritaires de la gestion de la relation client (encadré 23). Un portrait clair de la relation client au sein des sociétés du secteur financier a pu ainsi être dressé : les priorités de

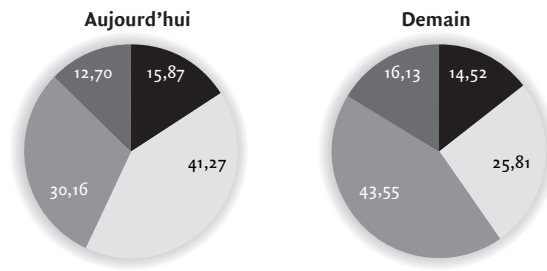
19. Stratégies des canaux de distribution - différenciation par secteur



20. Évolution des quatre principaux canaux de distribution

Stratégies des canaux de distribution en %

- Interactivité
- Prudence
- Multicanal
- Cross canal

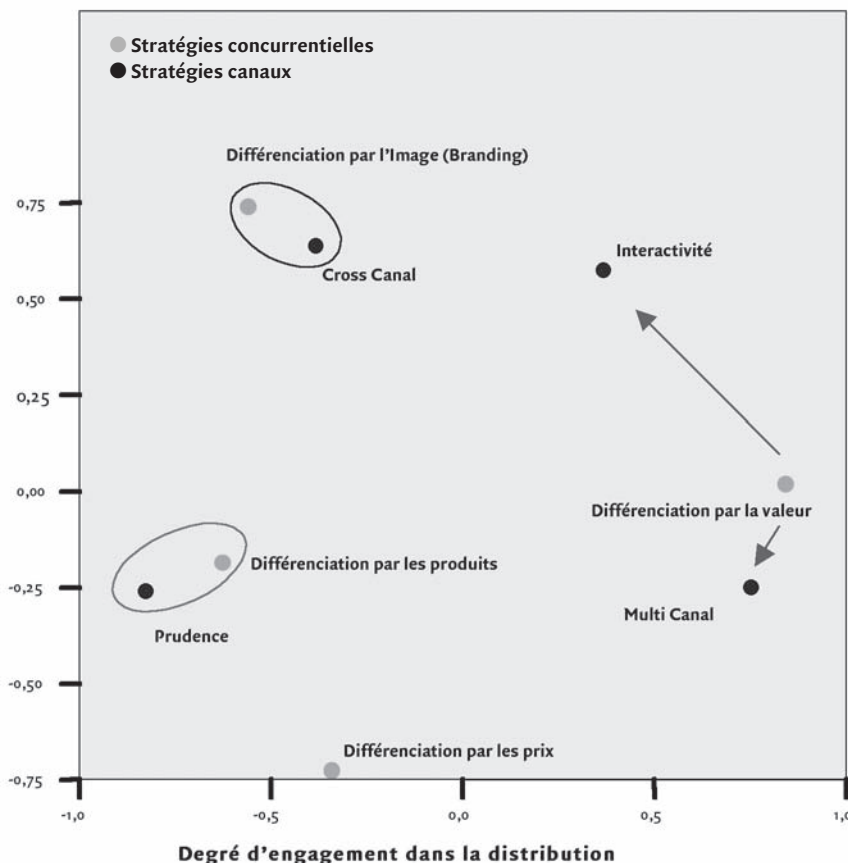


21. Tableau croisé des canaux de distribution

Stratégie Canal	2010				Total
	Interactivité	Prudence	Multicanal	Cross Canal	
1 Interactivité	70,0%		10,0%	20,0%	100,0%
2 Prudence	8,0%	64,0%	16,0%	12,0%	100,0%
3 Multicanal			100,0%		100,0%
4 Cross canal			37,5%	62,5%	100,0%
% par rapport à l'échantillon	14,5%	25,8%	43,5%	16,1%	100,0%

22. Correspondance entre stratégies concurrentielles et stratégies de distribution

Degré de différenciation



demain sont déjà déclinées aujourd'hui. Elles vont vers un renforcement de l'orientation client et surtout de ses moyens, pour déployer une plus grande capacité de discrimination de celui-ci, selon principalement deux vecteurs : la gestion stratégique du "renseignement" (de l'information) et l'adoption d'attitudes et comportements favorables à la clientèle.

En procédant à la même analyse factorielle comme pour les thèmes précédents, nous mettons en évidence une structuration de la politique de gestion client en trois points :

- la mise en œuvre d'un véritable marketing relationnel qui se fonde sur la fréquence et la satisfaction de relation, la richesse des offres et processus, et enfin un certain attachement ;
- les ventes croisées, *up selling* et utilisation du canal le plus approprié composent une seconde dimension qui correspond assez clairement à la gestion du portefeuille et à son enrichissement. C'est une véritable gestion de la valeur du portefeuille clients.
- deux éléments correspondent au dernier facteur déterminant ; celui de la focalisation ou du ciblage (segmentation). Il détermine le degré avec lequel la firme souhaite se centrer sur ses meilleurs clients. Bref, il développe un niveau de sélectivité beaucoup plus élevé.

L'analyse factorielle fait ressortir une structure simple et compréhensive de la gestion de la relation client, qui peut être décomposées en quatre grands éléments :

- le marketing relationnel dans ses aspects de fréquence de contact, d'attachement à la marque, de personnalisation, de gestion des processus, le tout devant former un ensemble cohérent ;
- la gestion de la valeur du portefeuille clients qui s'appuie essentiellement sur les opportunités de ventes croisées dont on connaît le rôle clé dans les stratégies commerciales bancaires ;
- la focalisation sur des groupes de clients précis et leur valeur (segmentation), bref une granularité plus fine de la sélectivité ;
- l'orientation client et de leurs processus passe par une plus grande autonomie commerciale. Par la suite, nous utiliserons la référence à l'"orientation client" plus simple pour identifier cette typologie.

23. Valorisation des éléments de la relation client

	Aujourd'hui	Moyenne Demain	Différence
Focaliser sur le segment des clients rentables	4,63	5,44	0,81
Mettre en place les techniques de Customer Life Time Analysis	3,57	4,86	1,29
Satisfaction et qualité des produits et services	4,97	5,67	0,70
Qualité de la gestion des réclamations	4,52	5,53	1,01
Meilleure précision de la segmentation	4,30	5,46	1,16
Accroître la fréquence des contacts	4,34	4,95	0,61
Améliorer la qualité de la relation avec le client	4,76	5,71	0,95
Accroître l'attachement (affectif) à la marque	4,19	5,22	1,03
Développement de stratégies de ventes croisées	4,35	5,36	1,01
Développement de stratégies de ventes d'augmentation de gamme (<i>up-selling</i>)	4,21	5,14	0,93
Améliorer l'intégration et l'accessibilité des données clients	4,27	5,37	1,10
Individualiser l'offre et la relation avec les clients	4,31	5,25	0,94
Orienter les clients vers le canal le plus pertinent	3,74	4,61	0,87
Véritable autonomie décisionnelle des employés	3,44	4,32	0,88
Développement d'une véritable culture orientée client	4,66	5,64	0,98
Développement d'un personnel commercial compétent et qualifié	4,77	5,75	0,98

Notons que ces quatre composants sont assez corrélés entre eux, marquant le fait qu'une bonne politique de GRC doit s'appuyer sur l'ensemble de ces quatre éléments.

L'évolution globale est assez transparente: une orientation nette vers le client et un marketing relationnel prendront de plus en plus d'importance. Cependant, on observe également une forte tendance vers un ciblage de plus en plus fin. Il n'y a pas de grande différence entre les régions sinon l'exception anglaise qui accorde une importance relativement plus grande au ciblage et à l'orientation client, les modèles allemand et francophone sont plus centrés sur la relation (*encadré 24*). Ceci résulte, probablement, d'une différence

culturelle dans l'approche de la clientèle: plus libérale et plus orientée sur les profits au Royaume-Uni, plus "sociétale" sur le continent où on rappellera que le secteur mutualiste est particulièrement important.

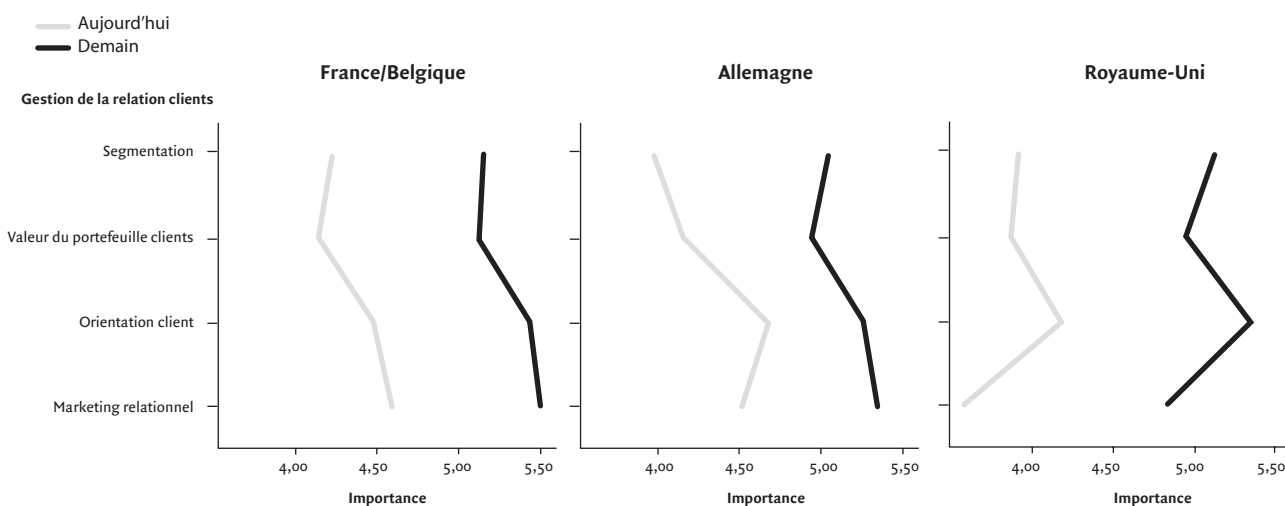
Des configurations remarquables

En termes de stratégie de canaux, des configurations remarquables peuvent être notées (*encadré 25*). Dans le modèle interactif de distribution, la nouvelle priorité (outre l'orientation clients) est clairement la capacité de ciblage (finesse et interactivité de la segmentation) qui va dans le sens d'une recherche de productivité commerciale.

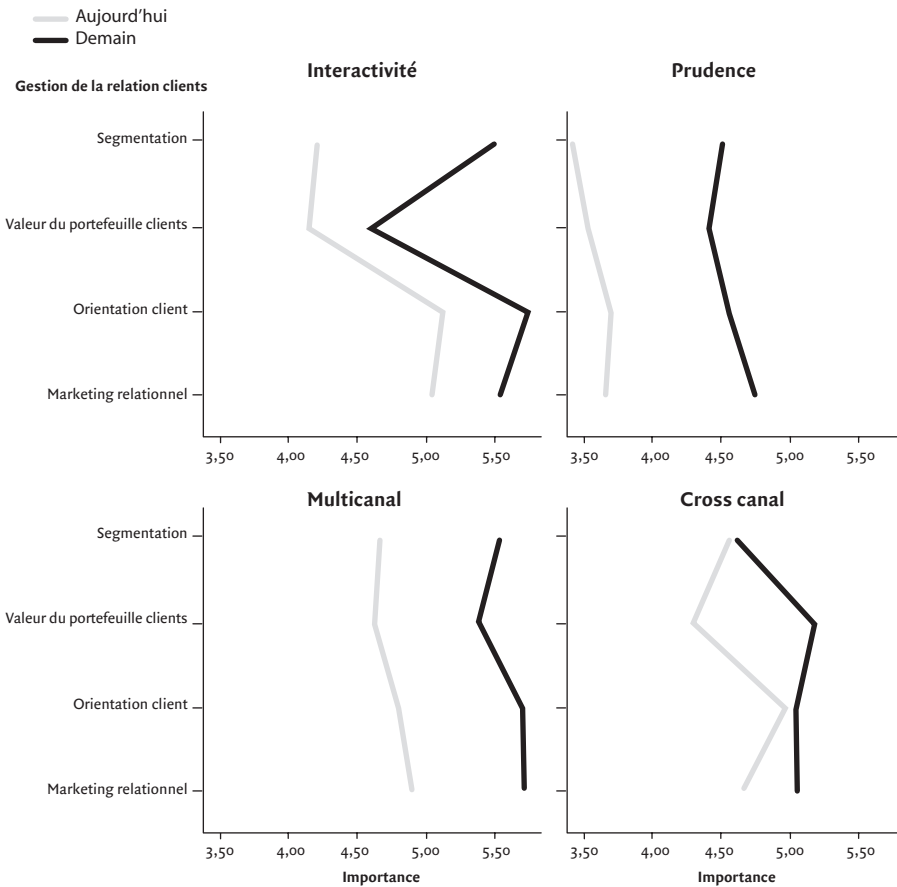
Le modèle "prudence" réévalue systématiquement à la hausse toutes les dimensions de la GRC. Le modèle multicanal conserve son système qui s'appuie sur un effort relativement plus important de marketing relationnel associé à une segmentation plus intense. Un renversement de priorité se manifeste pour le modèle *cross canal*: la valeur du portefeuille est la principale préoccupation avant le déploiement d'une organisation centrée sur le client.

Il était intéressant de faire une typologie des politiques de gestion de clientèle, mais, en fait, elles ne se distinguent que par le degré d'engagement dans la relation client. Autrement dit, les entreprises qui accordent une forte importance à l'un des éléments en accordent

24. Structure de la gestion clients en fonction des pays



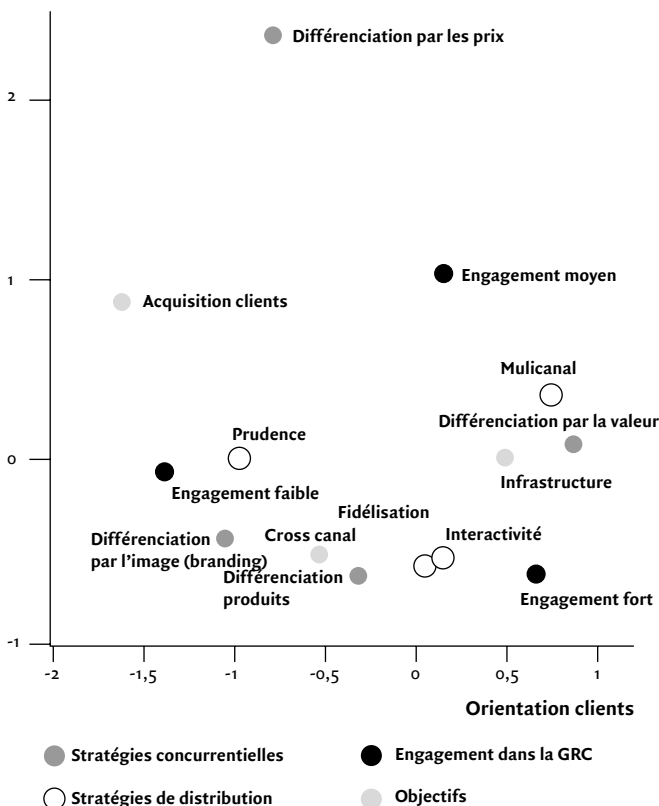
25. Stratégies de distribution et GRC



également aux autres, et réciproquement. Ce qui distingue les sociétés n'est donc pas la manière de gérer la clientèle, mais l'importance globale qu'elles accordent à cette gestion. De façon synthétique (*encadré 26*), les entreprises dont la stratégie concurrentielle est centrée sur les prix, peuvent s'accorder avec les différents modèles de distribution, leur engagement dans les pratiques de GRC est modéré. Les sociétés qui développent une stratégie de différenciation fondée sur la valeur, s'engagent dans une politique de multicanal véritable; c'est-à-dire employent tous les canaux possibles de manières parallèles. Elles se donnent pour objectif de renforcer leur organisation en donnant la priorité aux infrastructures. Le degré d'engagement dans la relation client est plutôt élevé. La différenciation par l'image se caractérise par un engagement relativement plus faible dans la GRC, et s'associe souvent à une stratégie de distribution prudente. Cette politique correspond à une importance relativement faible accordée à la distribution. Dans ce groupe stratégique, l'orientation client n'est pas encore une priorité, un marketing plus classique étant souvent mis en œuvre.

26. Synthèse des différentes stratégies

Degré de différenciation



Créer de la valeur pour le client

Les résultats de l'enquête peuvent être résumés simplement au travers des points suivants. Les stratégies concurrentielles sont nettement distinctes; chacune s'appuie sur un élément particulier de différenciation: l'image, les produits, la valeur créée pour le client. Mais une tendance générale se dégage: créer de la valeur pour le client en accroissant la qualité de service à un coût moindre. Moins qu'une révolution dans les politiques de distribution, nous assistons à un processus d'amélioration de l'efficacité. La seule certitude est ainsi que la gestion de la valeur pour le client demeurera le socle de toute approche stratégique à venir.

Une association nette apparaît entre les stratégies concurrentielles et les politiques de distribution et de gestion de clientèle. D'une certaine manière, nous pouvons affirmer que la politique de distribution résulte des choix de stratégie concurrentielle. Lorsque la recherche de valeur pour le client est favorisée, c'est un modèle multicanal, qui emploie toutes les possibilités de distribution,

qui est choisi. À l'opposé, lorsque l'image est le vecteur de différenciation, une importance moindre est accordée à la distribution. En matière de gestion de clientèle, on observe un équilibre dans les objectifs de fidélisation et d'acquisition. Le problème n'est pas l'un ou l'autre, il est d'atteindre la finalité (fidéliser et acquérir) et de renforcer les moyens. On peut se demander si les entreprises du secteur n'entrent pas dans une phase de mise au standard. L'exception britannique confirme cette observation : c'est au Royaume-Uni que nous retrouvons une politique de fidélisation clairement affirmée.

Enfin, l'axe le plus discriminant est ce que la littérature marketing appelle l'orientation client. En filigrane des résultats, apparaît clairement l'idée que la recherche de performance passe par une organisation tournée vers le client, et plus largement vers une meilleure gestion du portefeuille de clientèle. En termes de distribution, l'engagement le plus fort dans cette direction correspond à une multiplication des canaux. Ce résultat pourrait surprendre, dans la mesure où l'orientation client est pensée comme l'idée de renforcer la relation avec ce dernier. Ce serait oublier que l'orientation client consiste aussi à prendre en compte la diversité des clientèles, et la volonté de s'ajuster à ses besoins variés. Si la multiplicité des canaux s'associe à une forte orientation client, il s'agit tout simplement en multipliant ceux-ci de satisfaire une diversité forte de clientèle.

En termes de prédiction, même si l'exercice est délicat, l'avenir de la distribution, dans le secteur de la banque et de l'assurance, passe par la multiplication des canaux. Si, aujourd'hui, la priorité est clairement donnée aux canaux électroniques, cela ne doit pas masquer une évolution forte des canaux intermédiaires notamment les canaux affinitaires. ●

RB

REVUE BANQUE CLUB BANQUE

Club BANQUE

mercredi 31 mai 2006

Les banques face aux enjeux des LBO Risque, rendement et réglementation

Président de séance : Gonzague de Blignières, Président de l'AFIC,
Président de Barclays Private Equity France

LBO : l'expansion va-t-elle se poursuivre ?

Gonzague de Blignières, Président de l'AFIC,
Président de Barclays Private Equity France

Les montages LBO : le rôle des banques, caractéristiques des financements, gestion du risque, et rentabilité

Nicolas Mouté, Managing Director, Head of acquisition Finance, ING France

Pratique fiscale des LBO face à la tension sur l'activité et aux nouvelles dispositions législatives

Lionel Benant, Avocat associé, Ernst & Young Société d'avocats

La séance sera clôturée par un cocktail.

Partenaire officiel :

