

Vers un marketing personnalisé automatique

Dans un environnement en profonde mutation, le marketing bancaire doit utiliser les nouvelles technologies pour mettre en action ses quatre fondements : une stratégie multicanaux, de conquête, de fidélisation, au moyen d'une gamme de produits et de services. Ce marketing personnalisé automatique est la clé de la banque de demain.

Jacques Saintavit
Directeur des marchés
de la clientèle individuelle
Société générale

■ Le marketing bancaire évolue. Que ce soit sur le marché des particuliers, des professionnels ou des PME, les banques de détail doivent adapter en permanence leurs objectifs, leurs méthodes, leurs outils. A quel environnement stratégique doivent-elles faire face ? Quelles problématiques marketing majeures doivent-elles résoudre ? Comment rester en contact avec leurs clients ? Telles sont les questions principales auxquelles elles doivent trouver réponse aujourd'hui pour préparer la banque de demain.

Nouvelles technologies de l'information, mutation du comportement du consommateur, crise économique et élargissement de l'espace domestique à l'Europe... la décennie qui s'achève apporte son lot de bouleversements à l'activité de la banque de détail.

De tous ces changements, le plus visible est sans doute l'émergence des nouvelles technologies de l'information (NTI). L'agence n'est plus, comme autrefois, le canal exclusif de la banque de détail. Dab/Gab, minitel, micro-informatique et Internet ont fait successivement voler en éclats l'unité de lieu, de temps et d'action des métiers de l'agence de proximité. La relation banque-client peut s'effectuer 24 heures sur 24, à distance, par le canal de différents opérateurs virtuels ou humains.

Les clients des réseaux de détail français, pour leur part, ont déjà parfaitement compris l'intérêt de l'offre multicanaux qui leur est faite et la manière d'en tirer avantage. Que ce soit à titre professionnel ou personnel, les NTI aident le Français à faire le coq : «Comme je veux,

où je veux, quand je veux...» Chacun «picore» pour comparer prix et produits afin de choisir en toute autonomie le service le plus utile et le produit le moins cher. Les nouvelles technologies lui permettent, par exemple, de passer lui-même ses ordres de bourse directement afin d'en diminuer le coût, sans se déplacer à son agence. Tant qu'elle s'ajoutera à la bancarisation actuelle, la surcapacité apportée par «l'offre à distance» risque donc de faire baisser les prix et de tourner à l'avantage du seul client.

Donner au client le choix du canal

Quelles sont, face à un environnement en pleine mutation, les actions marketing mises en œuvre par les banques de détail ? L'analyse du marché français, éclairée par nombre d'exemples étrangers, permet de formuler quatre observations illustrant autant de problématiques marketing majeures.

- En premier lieu, tous les établissements français mettent désormais en avant leur **stratégie «multicanaux»**. Tous multiplient les expérimentations de banque à distance. Tous cherchent à mettre en œuvre de nouvelles formes de distribution virtuelle, pour disposer d'un marketing alternatif à l'agence de proximité traditionnelle. Selon certains observateurs étrangers, les banques françaises seraient même les plus en avance dans le monde par leurs investissements et expérimentations dans les NTI.

Pourtant, la rentabilité à court terme de ces investissements reste en-

core à démontrer, dans l'activité de particulier notamment. L'exemple des banques de détail britanniques le prouve. Les plus grandes dégagent aujourd'hui des profits très sensiblement supérieurs à ceux de leurs homologues françaises, sans pour autant que cette différence soit fondée sur l'utilisation des NTI. Sauf, bien entendu, à ranger le téléphone de Graham Bell dans la catégorie des nouveautés techniques de cette fin de siècle... Qui, à moyen terme, du «boutiquier anglais» ou de l'«ingénieur français» aura fait le bon choix ?

Au-delà des stéréotypes culturels, l'enjeu est de taille. Les banques de tous pays sont confrontées aujourd'hui à un de ces sauts technologiques dont l'histoire des sociétés industrielles est jalonnée depuis le siècle dernier.

Seuls réussiront ce «saut» les établissements qui parviendront, grâce aux NTI, à renforcer rapidement la valeur de leur offre aux clients tout en diminuant leur coefficient d'exploitation.

Conquête à double tranchant

- En second lieu, la plupart des établissements continuent de vouloir **développer leur fonds de commerce**, soit en ouvrant des points de vente supplémentaires, soit en attaquant des segments précis avec des politiques et des moyens marketing ciblés, le plus souvent tarifaires. Or, la surcapacité de l'offre, la banque à distance et l'autonomie croissante de clients multibancarisés renchérissent inéluctablement le coût de

Un client nouveau dans un cadre élargi

Moins visible et moins spectaculaire que celle des nouvelles technologies de l'information (NTI), mais bien plus importante est en effet la mutation du comportement des clients.

Viellissement de la population, menace sur le système de retraite par répartition et peur du chômage des particuliers, d'une part, crise économique pour les entreprises, d'autre

part, tous les sondages et enquêtes réalisés le confirment, les ménages comme les professionnels privilégient les comportements sécuritaires répondant à un besoin croissant d'autonomie et une recherche permanente du prix le plus bas.

Désormais, le particulier choisit l'épargne de précaution avant la consommation. L'entreprise, quand elle le peut, donne la

priorité à la reconstitution de sa trésorerie avant d'investir. La reprise économique tant attendue et qui semble aujourd'hui se confirmer, ne modifiera sans doute pas ces réflexes. La mutation est profonde. Les facteurs explicatifs en sont durables et ce, d'autant que l'euro ajoute un motif d'inquiétude supplémentaire pour les particuliers et les PME.

Pour les banques, l'arrivée de l'euro signifie à terme un espace domestique élargi à l'Europe, une concurrence plus ouverte, des règles du jeu juridiques et fiscales qui devront nécessairement évoluer pour rapprocher le marché français de celui de ses voisins européens, bref un changement de plus.

conquête des nouveaux clients, particuliers ou entreprises.

Dans ces conditions, l'opportunité stratégique réelle d'acquérir de nouveaux clients dépend donc de la connaissance exacte du coût d'acquisition unitaire dudit client, calculé selon le segment de marché auquel il appartient. A quoi sert, notamment, d'acquérir un client si le coût de la dégradation tarifaire consentie pour le faire changer d'établissement annule le retour sur investissement de l'effort commercial réalisé ?

Malgré cela, les guerres de prix et de taux continuent d'être très largement la règle sur le marché français alors que, dans d'autres pays européens comme l'Allemagne, par exemple, les banques savent éviter ces batailles tarifaires stériles et coûteuses.

Fidéliser par la qualité des produits et des services

- Corollaire du point précédent, nombre d'établissements bancaires redécouvrent les vertus du marketing de **fidélisation** appliqué à la banque de particuliers. A l'instar d'autres activités de services opérant sur des marchés matures, ils font le constat que des stratégies de rétention de la clientèle existante se révèlent souvent plus rentables que les stratégies de croissance du fonds de commerce par recrutement de nouveaux clients.

Il est vrai qu'aux États-Unis, les programmes dits de fidélité sont largement répandus dans tous les secteurs économiques, la banque n'échappant pas à cette règle. On sait également qu'en Suisse, en Belgique ou au Royaume-Uni certaines banques ont mis en œuvre des techniques analogues.

Cependant, quelles que soient les méthodes de marketing mises en place afin d'encourager ou de récompenser la fidélité de leurs clients, celles-ci ne doivent pas occulter les règles de base du métier. Qualité du service, qualité des produits et qualité de la personnalisation sont les fondements de la relation banque-client. Sans eux, les techniques de fidélisation, aussi sophistiquées soient-elles, sont, au mieux, des gadgets commerciaux, au pire, des alibis vis-à-vis du client.

- Enfin, la diversification progressive et continue des gammes de **produits et de services** vendus demeure un axe de développement privilégié. Assurance vie, crédit permanent, prévoyance ou IARD sont autant de produits nouveaux pour les banques de détail qui les ont développés, fabriqués et lancés ces quinze dernières années.

La rentabilisation d'un fonds de commerce de grande taille et la productivité de la force de vente qui l'exploite dépendent de la capacité à adapter en permanence les gammes de produits pour satisfaire l'évolution des besoins et des attentes du client.

Retour aux sources : chaque client est unique

Quelles seront les extensions de gammes de demain ? Sur quels marchés nouveaux les réseaux bancaires feront-ils porter leurs efforts ? Comment les banques de détail organiseront-elles leur processus de fabrication et de production pour mieux servir leurs clients ? Le développement de l'offre produit est incontournable, sur le marché des particuliers comme celui des entreprises. Ni les vicissitudes de l'évolution de l'environne-

ment, ni les problématiques tarifaires, produits ou de distribution ne doivent, pour autant, faire oublier la règle d'or marketing de connaissance des besoins clients, qui, seule, permet d'anticiper des attentes pour mieux vendre...

Les progrès en capacité et en vitesse des systèmes d'information ouvrent des possibilités nouvelles de traitement de masse des données relatives à la clientèle des particuliers et des professionnels, pour automatiser et industrialiser l'action commerciale et marketing.

C'est ce qu'il est convenu d'appeler le marketing «*one to one*» qui signifie littéralement «un à un». La meilleure traduction serait probablement «marketing personnalisé automatique».

Le «*one to one*» prend tout son sens dès lors qu'on se situe dans une préoccupation de productivité d'une exploitation de masse, tout en cherchant à respecter la contrainte du besoin de personnalisation de la relation individuelle exprimée par le client vis-à-vis de sa banque. Il implique toutefois la mise à disposition d'un «entrepôt de données» et d'une capacité à analyser ces données (*data warehouse* et *data mining*). Les expériences anglo-saxonnes montrent qu'il est long, coûteux et techniquement complexe de bâtir un entrepôt réellement opérationnel.

C'est pourtant le préalable à la connaissance factuelle du client, des produits qu'il détient et de son comportement à l'égard de sa banque, indispensable pour revenir à la source des besoins et de leur satisfaction. C'est, sans doute, la condition nécessaire pour répondre, à long terme et de façon industrielle, aux attentes d'un fonds de commerce afin de le développer, le fidéliser et l'exploiter de façon rentable. ●