

Le capital client : un actif stratégique

Les grands vainqueurs de la recomposition du paysage bancaire aux États-Unis sont ceux qui ont su développer leur «capital client». Les Européens doivent à leur tour tirer parti de ce moteur de croissance, ou risquer d'être les victimes des restructurations des prochaines années.



De gauche à droite
Bruno de Saint Florent
Principal
César Paiva
Principal
Philippe Enquin
Vice-président
Étienne Baërd
Principal

Mercer Management
Consulting
Bureau de Paris

Une étude du secteur des services financiers aux États-Unis, sur la période 1991-1996, montre que les vainqueurs sont ceux qui ont su ajuster leurs offres aux attentes et aux conditions de rentabilité à long terme des divers segments de clientèle : leur progression boursière sur cette période a été selon les domaines de 30 à 50 % supérieure à la moyenne !

Quels sont les principes des approches qui ont permis d'obtenir des résultats si spectaculaires ? Quelles sont les implications pour les institutions financières françaises ?

Multiplier les offres mais pas les coûts

Le développement du capital client est une approche stratégique qui réconcilie deux objectifs clés : la satisfaction des clients et la création de valeur pour l'actionnaire. Elle consiste en effet à fonder ses choix stratégiques sur la connaissance fine des attentes et de la valeur financière de chaque client ou groupe de clients. Sur cette base, il s'agit alors de bâtir une offre adaptée à chaque segment ou micro-segment, afin de répondre rentablement aux attentes les plus valorisées par ces clients. Le principe est donc simple. Sa mise en

œuvre l'est beaucoup moins. Cela suppose en effet :

- de savoir évaluer la valeur financière à long terme de la relation avec chaque client ;
- de connaître finement les attentes de chaque segment ou micro-segment de clientèle ;
- de savoir multiplier les offres sans multiplier les coûts.

Cette approche peut être illustrée par l'expérience de First Union. Cette banque de réseau a bâti un système d'information qui lui permet de connaître la rentabilité par client et de modéliser la réponse d'un client à une offre. A partir de cette base de connaissances, elle a pu renforcer ses performances de multiples façons : elle a développé des campagnes marketing très ciblées, conduisant à des taux de concrétisation atteignant les 25 % ; elle a doté ses responsables de points de ventes d'un outil de simulation qui leur permet d'optimiser leurs efforts commerciaux en modélisant leur impact sur la rentabilité ; elle a entrepris le redéploiement de ses moyens entre les guichets, les conseillers privés et les plates-formes téléphoniques, afin d'ajuster les coûts à la rentabilité à long terme des différents clients.

Ces efforts ont été payants. Ils ont permis à First Union de mener rentablement une forte croissance par acqui-

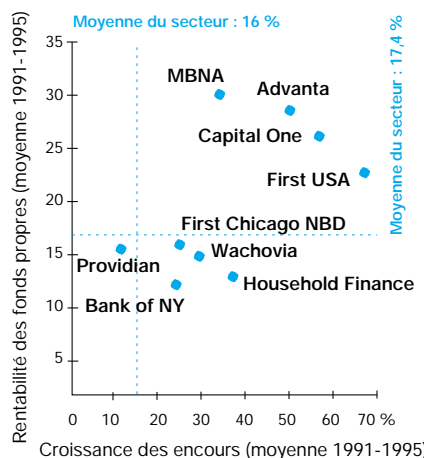
sition : elle a connu sur cinq ans une rentabilité des fonds propres de quatre points supérieure à celle de l'ensemble du secteur !

Les organismes de crédit à la consommation sont les précurseurs

L'exemple de First Union n'est pas un cas isolé. De manière générale, les entreprises «orientées clients» ont une meilleure performance que leurs concurrents. Le domaine le plus avancé en la matière est celui du crédit à la consommation : les premières stratégies de développement du capital client y sont apparues dès 1985. Les organismes ont connu une croissance remarquable ① : de 1991 à 1995, leurs encours ont crû de 36 % par an, contre 16 % pour le secteur, avec une rentabilité sur fonds propres de 3 points supérieure à celle du secteur !

Il a fallu ensuite attendre le début des années 1990 pour que ces stratégies s'étendent aux banques à réseau. Ce décalage s'explique par une différence de culture commerciale : les banques s'appuyaient presque seulement sur la relation personnelle entre le client et son conseiller. Mais l'expérience des cartes de crédit et l'intensification de la concurrence

① Résultats des organismes de cartes de crédit orientés clients



ont conduit certaines à s'intéresser aussi de près au marketing direct. L'analyse plus fine des attentes des clients et des mécanismes de rentabilité les ont progressivement amenés à élaborer une stratégie de développement du capital client.

Ici encore, on constate que cette stratégie est pertinente. Les banques orientées clients ② bénéficient d'une croissance de 3 points supérieure à celle du secteur et d'une rentabilité des actifs de 18 % supérieure.

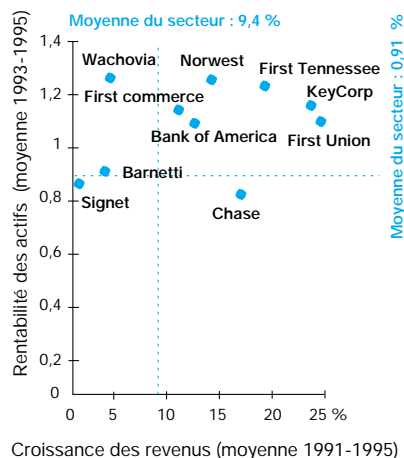
Ces résultats se traduisent dans la performance boursière ③. Ainsi, sur la période 1992-1996, la valeur boursière des organismes de crédit orientés clients a crû de 250 %, contre une croissance moyenne de 100 % pour le secteur. De même, la valeur des banques orientées clients a crû de 200 %, contre une moyenne sectorielle de 130 %.

Un enjeu majeur pour les institutions européennes

Le développement du capital client constitue un enjeu majeur pour les entreprises européennes et françaises. Pour plusieurs raisons.

- Les institutions françaises ont besoin d'un nouveau moteur de croissance. L'analyse comparée entre pays montre que les institutions françaises sont en position de faiblesse par rapport à leurs concurrents américains, anglais ou même allemands. En matière de retours sur fonds propres, la France est en effet la moins bien positionnée des quatre pays. Cette situation peut constituer un handicap critique dans le contexte de restructuration européenne que nous connaissons.

② Résultats des banques orientées clients



Le développement du capital client, principal moteur de croissance aux États-Unis au cours des dernières années, peut constituer une réponse à cette difficulté.

- Le développement du capital client peut conférer un avantage concurrentiel majeur aux premiers qui le maîtriseront. Cela se comprend aisément : dans la course au recrutement des clients, par exemple, il suffit d'avoir une approche de segmentation plus sophistiquée que ses concurrents pour capter les clients les plus rentables. Or, aujourd'hui, encore peu d'institutions françaises ont adopté cette démarche. La plupart de celles qui s'y sont lancées n'en sont qu'aux prémices.

- L'arrivée de nouveaux entrants nécessite de réagir rapidement. Malgré les désavantages dont souffrent ces derniers, plusieurs concurrents font le pari que leur orientation clients leur permettra de réussir face aux acteurs en place. Ainsi, après un premier échec en 1989, Fidelity est récemment

revenue en France. De même, GE Capital est entrée de manière significative sur le marché en 1995 par l'acquisition du Crédit de l'Est et de la Sovac. Sans compter plusieurs émetteurs de cartes de crédit qui préparent leur arrivée prochaine.

Trois attitudes dangereuses

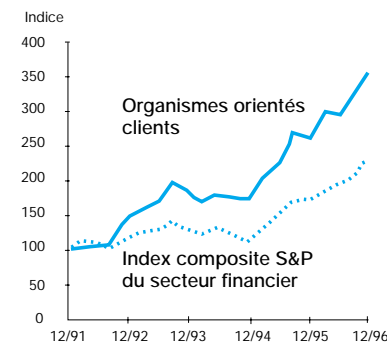
Si elles ne réagissent pas, les institutions françaises courent le risque de voir ces nouveaux intervenants tirer parti de leur savoir-faire pour capter les meilleurs clients. Et leur laisser servir les segments les moins rentables. A contrario, si elles développent la capacité de contrer les nouveaux entrants sur le terrain du capital client, elles pourront tirer parti de leur position de force en matière de marque et de présence sur le marché. Face à cet enjeu, on rencontre souvent trois attitudes dangereuses.

La première consiste à minimiser le phénomène en le qualifiant de mode destinée à disparaître aussi rapidement qu'elle est apparue. En réalité, il ne s'agit pas d'une simple philosophie de management censée guérir tous les maux, mais bien d'une véritable compétence, qui se traduit par des évolutions très concrètes des pratiques commerciales et marketing.

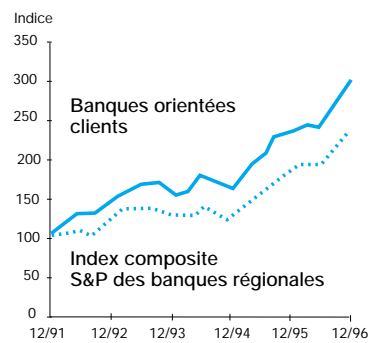
Alternativement, certains reconnaissent les résultats obtenus sur le marché américain, mais doutent de la possibilité d'obtenir des résultats aussi probants en Europe. Les difficultés plus grandes pour recueillir ou stocker des informations sur le style de vie des clients sont souvent évoquées. En réalité, malgré ces handicaps réels, les expériences avec plusieurs institutions européennes montrent que de nombreux progrès peuvent être réalisés avec l'information accessible. Encore une fois, il ne s'agit pas d'être perfor- ➤

③ Valeur boursière

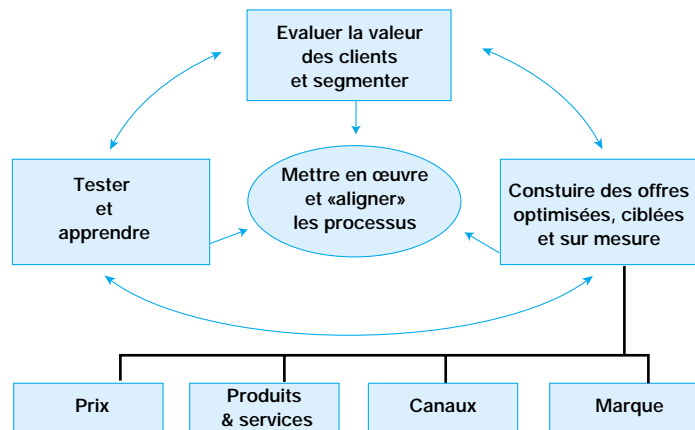
Organismes de cartes de crédit



Banques



④ Les leaders développent une démarche intégrée



⑤ La stratégie «capital-client»

	Modèle traditionnel	Développement du capital client
1 Stratégie	• Acquérir le plus de clients possibles.	→ • Maximiser la valeur de chaque client.
2 Flux de communication	• Diffusion à sens unique.	→ • Echange d'information dans les deux sens.
3 Ventes croisées	• Vendre le plus de produits possible.	→ • Le «bon» produit au «bon» client au «bon» moment.
4 Structure	• Marketing : fonction «staff», études. • Cloisonnement.	→ • Marketing : partie d'une équipe multifonctionnelle. • Transversalité.
5 Mesures de performances	• Impact du marketing difficile à mesurer.	→ • Impact du marketing parfaitement mesurable.
6 Décisions	• Critères et métriques divers. • Multiples décisions disjointes.	→ • Toutes les décisions sont prises pour développer le capital client.

mant dans l'absolu : l'essentiel est d'être meilleur que ses concurrents.

Enfin, d'autres comprennent bien les avantages d'une meilleure compréhension du marché, mais imaginent qu'il s'agit avant tout d'une question d'investissement. Ils sont alors découragés par les délais et les moyens nécessaires pour bâtir un système d'information à la hauteur des ambitions. En réalité, l'outil n'est pas tout. Même si des moyens supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires, le développement du capital client repose plus sur l'évolution des méthodes de travail que l'investissement en informatique.

Une stratégie, plus qu'une technique

Pour relever efficacement le défi du développement du capital client, il faut mettre en œuvre une stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ⑤, pas

seulement développer une technique. Le développement du capital client repose sur des compétences analytiques fortes : conduire des analyses marketing fines sur les attentes des clients, modéliser le comportement de ces derniers et bâtir des modèles de calcul de leur valeur à long terme. Il faut en effet dépasser le stade de la rentabilité annuelle pour comprendre les mécanismes de création de valeur tout au long de la relation. Tout cela nécessite souvent de renforcer les compétences et les moyens des équipes marketing.

Pour autant, limiter la démarche à la réalisation d'études par un petit groupe d'analystes brillants conduirait à des résultats décevants. En effet, si la conception est importante, le passage à l'acte l'est encore plus : une fois l'offre définie, il faut savoir la mettre rapidement sur le marché, recueillir au plus près du terrain les réactions des clients et en tirer les conséquences pour réagir au plus vite dans l'exécu-

tion de l'offre. Ainsi, sur le marché du crédit, les leaders ont jusqu'à 100 variantes d'offres, parviennent à offrir rentablement des offres dédiées à des segments de 250 personnes et conduisent jusqu'à 6 000 tests marketing par an pour mieux connaître le comportement des clients.

Un leadership fort de la direction générale

Ces démarches nécessitent un leadership fort de la direction générale. Il faut en particulier veiller à :

- développer au sein de l'entreprise une mesure unique, partagée par tous, fondée sur la connaissance de la valeur de chaque client ou groupe de clients ;
- bâtir des processus de prise de décision et d'allocation de ressources cohérents avec cette approche ;
- construire une organisation commerciale capable de proposer des offres et de réaliser des prestations hautement différenciées par client ;
- adopter une démarche d'apprentissage, plutôt que d'investissements massifs.

Une stratégie de développement du capital client nécessite de constituer des compétences à tous les niveaux de l'organisation. Cela implique en effet une véritable transformation de l'entreprise ④. Au-delà de l'évolution des moyens marketing et commerciaux, il faut en effet faire évoluer les mentalités de la maximisation du volume vers la maximisation de la valeur ; insuffler une mentalité marketing à tous les niveaux de l'entreprise, non plus la limiter à une fonction ; diffuser une méthodologie de prise de décision rigoureuse, basée sur l'analyse des faits, selon des critères clairs partagés par l'ensemble de l'organisation.

Pour réussir ce pari ambitieux, la démarche doit être progressive. Un écueil majeur consiste à engager des investissements massifs en systèmes d'information, susceptibles de produire des résultats dans deux ans... Sous réserve que d'ici là, par manque de preuves, les efforts n'aient pas été interrompus ! La bonne approche consiste plutôt à tester la démarche sur une cible précise, en limitant les investissements. Puis, sur ces bases, à étendre progressivement la démarche en tirant parti des premiers résultats et des enseignements du premier test. Si l'outil d'analyse est important, il est encore plus important de savoir s'en servir. Cela ne peut s'acquérir que par la pratique. ■