

# Marketing «one to one» et marketing bancaire

Henri Kaufman  
Président  
Agence Communider



La segmentation ultime de la clientèle, qui équivaudrait à proposer les produits exactement adaptés à chaque personne, est irréaliste. En revanche, de nouvelles techniques permettent de localiser les «tribus», regroupements de consommateurs ayant les mêmes attentes et les mêmes comportements.

Le marketing *one to one* est apparu il y a quatre ans aux États-Unis. Il est né de la crise : devant la difficulté de recruter rentablement de nouveaux clients, les entreprises en général et les banques en particulier ont pris conscience qu'il fallait fidéliser leurs clients. Derrière les bases de données, il y avait des consommateurs, des «vraies personnes» avec qui il fallait construire un nouveau style de relations si on voulait conserver leur pratique. Le produit cédait le devant de la scène au client.

Ce nouveau marketing, plus inspiré par les relations humaines que par les relations commerciales, a été formalisé par Martha Rogers et Don Peppers (1) ; il est devenu rapidement à la fois la philosophie et la technique privilégiée pour optimiser le traitement et les relations avec les clients. Aujourd'hui, le *one to one*, ou *1:1*, fait sentir son influence dans tous les médias interactifs, depuis le publipostage jusqu'au téléphone, en passant par Internet.

## **Du marketing de masse au marketing individualisé**

Après avoir pratiqué le marketing de masse (le *one to all*), le marketing bancaire s'est converti à la segmenta-

tion (le *one to many*). Puis, en segmentant de plus en plus finement ses clients, il est arrivé au marketing de niche (le *one to few*) en s'intéressant à des cibles plus caractérisées par leur style de vie que par leur valeur potentielle actualisée : les jeunes, les «branchés», les étudiants, les nomades, les expatriés, les internautes, etc.

Pour chacune de ces cibles, la méthode marketing consiste à étudier les besoins moyens de la population concernée et à lui proposer ensuite une palette de produits et de services destinés à satisfaire ces besoins moyens, via une communication moyenne. Cette stratégie classique a pour but d'intéresser et de satisfaire le maximum de clients. Elle correspond parfaitement à la recherche de parts de marché.

Est-il possible d'aller encore plus loin dans le découpage des cibles et d'arriver ainsi à traiter le client individuellement ? Non, car un client n'est pas équivalent à mille clients divisés par mille. Les lois du marketing classique ne s'appliquent plus. Il faut, quand on est au niveau individuel, utiliser les méthodes du marketing *one to one*.

Celui-ci part du postulat que des clients différents ont des besoins et des attentes qui sont différents. Il s'accompagne d'une analyse précise des modalités d'utilisation des produits et

des services : deux clients différents utiliseront différemment deux produits identiques.

## **Établir un dialogue client-banque**

Un prêt immobilier, par exemple, n'est pas vécu de la même manière quand il s'agit d'un prêt pour une primo-installation, de l'achat d'un logement plus grand à la suite d'une naissance dans le foyer, ou encore d'un achat réalisé dans une optique d'investissement. Pour chacun de ces cas, la communication doit être différente et le produit (ou, au minimum, les services annexes accompagnant le produit) adapté si l'on souhaite optimiser les rendements des opérations et damer le pion à la concurrence.

En analysant ses clients ou prospects agriculteurs, Farm Credit, banque américaine spécialisée dans le prêt, a constaté qu'une série de 21 questions, posées au début de la relation avec eux, suffisait à les classer, avec un coefficient de confiance de 95 %, dans cinq catégories aux comportements homogènes.

Les «chercheurs de rentabilité», par exemple, veulent étudier toutes les options de taux avant de faire leur

choix. En revanche, les «inquiets» qui redoutent les procédures administratives ont tendance à prendre pour argent comptant les propositions du conseiller. Pour eux, une recommandation simplifiée sera très vite acceptée. Le système de qualification de Farm Credit se révèle très efficace ; même si deux clients veulent exactement le même prêt, l'analyse préalable de leur désir montre que leurs besoins sont radicalement différents ; le conseiller en tient bien entendu compte dans son argumentation et sa négociation.

Pour découvrir les besoins et les attentes immédiats ou inconscients de chaque client, il est nécessaire de démarquer le dialogue sur un plan d'égalité. La banque, dans cet échange, ne cherche ni à prendre l'ascendant sur son client ni à le manipuler. Il faut favoriser cet échange en donnant la parole au client, en le reconnaissant en tant que personne et en le valorisant, en mémorisant ses souhaits dans la base de données (qui se transforme rapidement en entrepôt de données ou *data warehouse*) pour, ensuite, s'efforcer d'en tirer parti dans l'élaboration des produits et des communications qui lui sont destinées.

Rien n'est plus dirimant pour un client que de dire deux fois la même chose à son fournisseur. Comme de remplir de longs et ennuyeux documents administratifs ; d'indiquer plusieurs fois par semaine à son DAB favori qu'on désire la même somme et qu'on ne souhaite pas de reçu ou de dire tous les trimestres à son agence qu'on veut un chéquier portefeuille de 50 chèques, etc., alors que la banque connaît déjà la majorité des informations et qu'il suffit de les mettre à jour.

### **Les trois composantes de la fidélisation**

Dès que les besoins du client sont compris et pris en considération, sa fidélité augmente fortement. D'autant plus, d'ailleurs, qu'elle est liée à un système «de commodité» et non à un système de récompense, analogue à celui pratiqué par les compagnies aériennes avec l'attribution de *miles* aux voyageurs utilisant fréquemment leurs lignes. Le client a tout simplement plus intérêt à rester avec sa banque qui le prend en considération, plutôt que d'aller voir si l'herbe du pré voisin est plus verte.

La fidélité d'un client, dans tous les domaines, est directement fonction de ce qu'on appelle les «trois R» :

*Il ne peut y avoir de marketing one to one sans véritable base de données ni sans volonté, au niveau le plus haut de la banque, d'exploiter son capital client.*

sa **reconnaissance**, la **récompense** et la qualité des **relations** qu'on a réussi à établir avec lui. Pourquoi aller ailleurs quand votre banque parle le langage que vous attendez, anticipe vos besoins et vous propose les produits correspondant à ce que vous recherchez ?

Dans cette optique, certaines banques américaines proposent à leur client de choisir le visuel de leur carte de crédit parmi un catalogue éclectique ; on peut même aller plus loin en remettant un logiciel de dessin au client afin qu'il imagine lui-même celui qui figurera sur sa carte. Inutile de préciser que, dans ces conditions, non seulement il est fidèle mais, en plus, devient un véritable ambassadeur et prosélyte de la banque.

### **Les différentes valeurs du client**

L'échange interactif, qui constitue un des centres d'intérêt du marketing *one to one*, permet d'apprécier, au-delà de sa valeur actualisée (la *life time value* ou LTV), la valeur stratégique de chaque client. Celle-ci est directement liée au pourcentage que représente la banque dans les achats d'un client dans un domaine donné. C'est le concept de «part de client».

Cette notion de part de client est importante ; elle permet d'affecter et d'optimiser les investissements de développement. Quand on classe les clients par valeur décroissante, les meilleurs, en matière de développement, ne sont pas forcément ceux du premier quintile. Ils se trouvent le plus souvent dans le deuxième quintile, là où l'on rencontre les clients multibancarisés. Seules des promotions adéquates, ayant pour but d'attaquer frontalement la concurrence, peuvent transformer ces clients multibancarisés en clients monobancarisés.

Le classement des clients par valeur reste évidemment fondamental : une banque annonçait récemment que 27 % de ses clients lui assuraient 110 % de ses profits (les 73 % restant entraînant des pertes). De son côté, la National Australia Bank a classé ses clients en cinq catégories liées à leur rentabilité. Grâce à ce repérage, elle a réussi, sur une période de six ans, à faire passer le nombre de ses meilleurs clients de 20 à 27 %, en

concentrant ses efforts sur le meilleur groupe et en lui proposant des services et avantages supplémentaires.

A l'inverse, il faut laisser, voire inciter les clients les moins bons (actuellement et potentiellement) à partir à la concurrence. La First Bank de Chicago a mis cette stratégie en pratique en facturant les services que ses plus mauvais clients demandaient en s'adressant au guichet plutôt que de passer par le truchement des automates.

Le classement par valeur doit s'accompagner d'un classement par potentiel. Celui-ci ne peut s'établir sans dialogue. Un étudiant qui demande un prêt études peut, à terme, constituer un client important pour la banque, même si son compte est aujourd'hui famélique.

### **Bases de données et marketing tribal**

Le calcul de la *life time value* par client est incontournable. Il permet d'apprécier les efforts à consentir quand un client vous annonce qu'il désire changer de banque. Dans une certaine mesure, la LTV est d'autant plus importante que le client est ancien.

Le *one to one* débouche enfin sur la «connaissance tribale» ou marketing des communautés. Le traçage de leurs transactions permet de repérer les clients aux comportements analogues et, ainsi, de proposer à certains d'entre eux des produits ou des services que des membres de la «tribu» ont déjà consommés.

Il ne peut y avoir de *one to one* sans véritable base de données ni sans volonté, au niveau le plus haut de la banque, d'exploiter son capital client. Des responsables de portefeuille (intéressés financièrement sur l'accroissement de leur capital client et non plus seulement sur le nombre de clients recrutés) vont ainsi cohabiter à côté des responsables produits.

Et, en matière de base de données, le coût de stockage d'un octet diminue de moitié tous les dix-huit mois. Alors, à quand des produits et des communications individualisés dans le secteur bancaire français ? ■

(1) «Le marketing *one to one*», Les Éditions d'organisation, novembre 1997.