

## MASS AFFLUENT

# DE NOUVELLES RÈGLES MARKETING POUR LA CLIENTÈLE AISÉE



**Anne Julien**

Directeur du MS -  
Management  
des services  
Reims  
Management  
School

Professeur titulaire  
de la chaire  
bancassurance  
Crédit Agricole  
du Nord Est

La banque de détail, comme la banque privée, cherche à attirer ces Français aisés : les *mass affluent*. Comment cerner le potentiel de cette clientèle très convoitée ? Quelle stratégie adopter vis-à-vis de ce segment ? Quelles nouvelles règles marketing mettre en place ?

La clientèle aisée peut à la fois être considérée comme "la plus riche" de la banque de réseau ou "la plus pauvre" des banques privées. Elle possède des biens financiers au moins supérieurs à 50 000, 75 000 ou 100 000 euros selon les banques, sans atteindre les seuils des banques privées, variables eux aussi de 500 000 à 2 millions d'euros. Pour d'autres banques, le critère d'admission dépend d'un certain montant du PNB rapporté par le client. Il y aurait 24 millions de clients aisés en Europe, dont 4 à 5 millions en France, avec une croissance estimée entre 12 et 20 % entre 2006 et 2010.

Ce marché ne concerne pas seulement les particuliers mais les professions libérales, les artisans, les commerçants comme les dirigeants de PME.

La "multibancairisation", largement



Centre HSBC Premier de Mayfair.

supérieure à la moyenne bancaire française, est un phénomène récurrent chez ces clients. Pour leur banque principale, la segmentation par le montant de l'avoir financier reste souvent le critère de base. Cette information nous permet dans un premier temps de tracer les contours de cette cible de clientèle (encadré 1).

Dans un second temps, une segmentation plus fine prendrait en compte le PNB, la *life time value* (cf. Définition), les besoins du client, l'âge, l'origine de la fortune, l'activité professionnelle ou le comportement "autonome", "conseillé" et "délégué", pour reprendre les termes du Boston

Consulting Group. D'ores et déjà, il est courant de distinguer deux sous-segments : une population *senior* qui dispose d'une forte capacité d'épargne avec une segmentation sur les stocks financiers. Cette population reste plus fidèle à sa banque que les jeunes en phase de constitution de patrimoine identifié à partir des flux financiers. Le cabinet Exton Consulting retient six groupes avec des préoccupations et des attitudes différentes, à titre d'exemple, les "seniors patrimoniaux", les "autonomes avertis"... D'une façon générale, les *mass affluent* qui ont gagné leur patrimoine n'ont pas la même



**Antoine Gautier**

Consultant

## DÉFINITION

### Life time value

■ Espérance mathématique de marge, valeur vie client. Somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client. Élaborée à partir de la durée de vie moyenne d'un client et de l'évolution théorique de sa consommation, la life time value doit permettre

de déterminer la limite haute du coût d'acquisition client. Elle peut être surestimée par des hypothèses trop optimistes en termes de fidélité. Par ailleurs, les différentes techniques et canaux de recrutement utilisés influencent la valeur vie client.

attitude vis-à-vis de l'argent que les personnes issues de familles patrimoniales. La règle est de faire simple avec trois ou quatre sous-segments. Quel modèle peut-on construire pour répondre à ces clients ?

### DES MODÈLES DIFFÉRENTS

Les banques étrangères, comme les assureurs, gestionnaires de patrimoine indépendants, notaires ou établissements non financiers spécialisés ou franchisés ainsi que les nouveaux entrants ont construit des modèles à la fois souples, ciblés et réactifs pour répondre aux besoins de cette clientèle patrimoniale. De nombreux modèles de coopération entre la banque privée et la banque de réseau ont vu le jour. Les banques privées prennent directement en gestion cette clientèle, le réseau servant de vivier. Dans d'autres cas, les bénéficiaires des services de la banque privée augmentent car la banque baisse le seuil minimum d'entrée. Certaines banques de détail traitent aussi les *mass affluent* comme des *gold consumers* avec tous les égards dus à leur statut. Fonction de la segmentation clients, assujettie à la taille et à l'image de la banque, ces organisations ne peuvent apporter de la valeur que si les règles de partage de la relation (compétences et commissions) sont clairement affichées.

S'il n'existe pas un modèle jugé comme le plus pertinent par la communauté bancaire, il convient de

prendre en compte des règles *marketing* incontournables pour gagner cette clientèle et faire fructifier la relation à long terme.

### DISTRIBUTION ET "SERVICESCAPE"

La première approche distributive s'appuie sur l'agence traditionnelle. Un bureau, avec ou sans signe distinctif, est aménagé pour la clientèle aisée. Un conseiller dédié se consacre à un portefeuille réduit par rapport aux conseillers traditionnels.

Une seconde possibilité consiste à créer un centre d'affaires spécialisé proche du modèle de la banque privée. Ce pôle pourra prendre la forme d'un lieu de vie comme les "agences en appartement" de Barclays à Saint-Étienne ou dans d'autres villes de province choisies selon un potentiel de ménages capables de placer plus de 50 000 euros.

Une troisième expérience a été tentée ces dernières années sans le succès attendu. Il s'agit de la dématérialisation totale de la relation grâce à l'outil Internet. En fait, c'est l'alliance *click and mortar* qui montre désormais tout son intérêt.

Hier, la règle était d'alléger les portefeuilles des clients pour permettre aux conseillers de mieux s'occuper de la clientèle intermédiaire. Il faut aujourd'hui tenir compte des multiples canaux d'accès dont Internet. Certaines banques vont traiter leur client uniquement *via* Internet et une

plateforme téléphonique. En revanche, les contacts s'effectueront par Internet et en face à face si les avoirs justifient le contact très personnalisé. Les banques étrangères, comme Barclays ou Fortis, se sont orientées dans ce sens pour favoriser la disponibilité de la force commerciale vers la clientèle *mass affluent*.

En fonction des comportements d'achats du client, un outil de type CRM doit permettre d'anticiper la demande et de pousser sur Internet des produits ou des services bancaires correspondant précisément aux besoins des clients, à l'instar de PriceMinister ou Amazon.

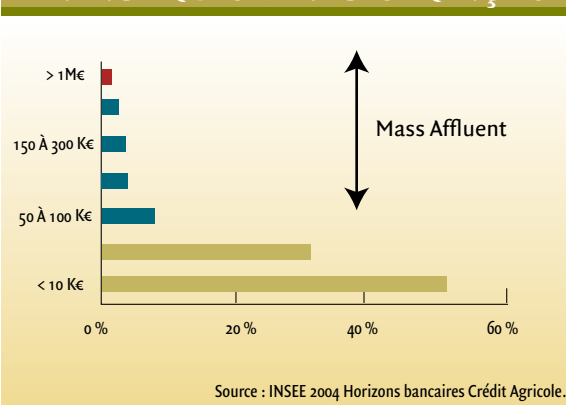
### COMMUNICATION

Face à la multiplicité des points d'accès, la différenciation de l'offre doit passer par une image lisible de la stratégie menée et de ses avantages pour le client. La communication auprès de la clientèle *mass affluent* a longtemps été inexistante. Avec des avoirs fragmentés, le client aisé est mal connu dans son environnement. Ce segment souffre d'un problème d'identification. Il a fallu des outils de CRM performants, une volonté politique des directions générales et une sensibilisation des forces commerciales pour apprécier globalement le patrimoine de cette clientèle.

Cependant, les moyens d'actions mis en place sont encore trop

“Certains banques de détail traitent les *mass affluent* comme des *gold consumers* avec tous les égards dus à leur statut.”

### I. REPARTITION DU PATRIMOINE FINANCIER DES MÉNAGES FRANÇAIS



## 2. HSBC PREMIER

### LANCEMENT DE LA MARQUE

#### ■ Le concept

– Une qualité de service garantie par les ambassadeurs, pivot du dispositif, les conseillers HSBC Premier.

– Une offre internationale sur-mesure qui s'appuie sur la solidité de la banque. L'accès à une offre patrimoniale globale incluant les dimensions juridiques, fiscales et financières.

#### ■ La cible

Le client HSBC Premier a des avoirs de plus de 75 000 euros à la banque, un cumul "avoirs et crédits" de plus de 150 000 euros, ou des crédits supérieurs à 150 000 euros. Le tiers des clients de HSBC en France entrent dans ces critères. La moitié d'entre eux fait un ou plusieurs voyages à l'étranger dans l'année et près de la moitié des nouveaux clients sont internationaux. Tous sont très sensibles à la disponibilité et à la réactivité. Ils ont un important besoin de reconnaissance. Ils aspirent à

une relation personnalisée tout en utilisant massivement Internet. Il existe plusieurs sous-segments comme les entrepreneurs qui ont un respect de l'argent gagné que l'on ne trouve pas nécessairement chez les clients qui ont un patrimoine hérité.

#### ■ Les lieux de la coproduction

Les centres Premier seront une vingtaine en France à la fin de l'année 2008, à l'image des 230 autres centres réparties dans 37 pays sur les 5 continents.

C'est la déclinaison du concept "aéroport" avec un aspect raffiné où les clients trouveront tout ce qu'ils veulent pour travailler ou prendre un moment de détente. Dans cet espace, sont rassemblés toutes les compétences et l'expertise pour répondre aux besoins en conseil dans la gestion de patrimoine, dans la préparation de la retraite, avec des conseillers HSBC Premier, des ingénieurs financiers et patrimoniaux. Les

500 conseillers Premier français ont un parcours de formation très pointu et un accompagnement, là aussi, très personnalisé. Leurs compétences doivent leur permettre de donner à leur client l'accès aux meilleurs produits souvent conçus en multigestion. Tous ces services sont intégrés dans une approche multicanale et internationale (annuaire international, consultation aisée de tous les comptes de n'importe quel endroit dans le monde, carte de reconnaissance...). Ils sont couplés à une information transparente et complète et à un programme de privilèges Home and Away.

La marque HSBC Premier a tout des codes de l'univers du luxe, avec une identité forte et une communication massive sur Internet.

Cet encadré est issu d'une interview de Catherine Vidal, directrice du Marché des Particuliers chez HSBC France en juin 2008 et d'extraits de dossier de presse.

transparence.

Dans le cadre d'une stratégie globale auprès d'une clientèle *mass affluent*, la logique est de créer une gamme tarifaire spécifique et équitable. Cette tarification doit d'une part tenir compte du potentiel du "prêt à payer" par le client aisé, d'autre part correspondre à une véritable plus-value dans le service apporté par rapport à l'offre standard. La question principale reste donc celle-ci : comment faire accepter une tarification élevée à la clientèle aisée, à la fois exigeante et parfaitement consciente de sa valeur financière ?

La mise en place de plateformes téléphoniques nuit souvent à cet accès direct demandé par la clientèle aisée. Un tarif élevé se justifie donc, non pas seulement par une offre spécifique mais bien par l'accessibilité au conseil et à la relation personnalisée.

#### DES PRODUITS ET SERVICES

La clientèle *mass affluent* se définit par une capacité d'épargne au-dessus de la moyenne, un risque limité, une consommation de produits et services à forte valeur ajoutée, source de commissions. Nous retrouvons ici les fondamentaux de la composition du PNB en agence. Les offres à la clientèle aisée vont dans le sens de la nécessaire augmentation de ces commissions.

Les besoins de ces clients s'approchent plus de la banque privée que de la banque au quotidien : produits plus complexes que dans la banque de détail, allocation d'actifs, optimisation fiscale. Pour répondre à leur recherche de simplicité et d'efficacité, il convient de proposer des produits sous forme de *package*. Une des solutions est d'utiliser une archi-

récents pour contribuer significativement à "l'identité" de la clientèle *mass affluent*. Sans historique fort de la relation sur ce segment, il manque encore à cette clientèle l'émergence de valeurs communes. Certes, les critères du consumérisme traditionnel restent valables : exigence élevée, forte capacité à négocier, mise en concurrence, mais les notions d'identité commune et de reconnaissance relationnelle restent embryonnaires. À la question traditionnelle : "Sur quoi communiquer ?", il faut rajouter le "pour qui ?".

La différenciation des établissements financiers passera ici par la capacité à faire le lien entre les canaux habituels

de communication et le processus d'identification des *mass affluent*. Le lancement de la marque HSBC Premier est un exemple de cette nouvelle stratégie (encadré 2).

« La segmentation tarifaire en est à ses débuts. Si la standardisation est affichée, la réalité laisse une large place à la négociation et au manque de transparence. »

#### UNE SEGMENTATION DANS LA TARIFICATION

La tarification disponible dans les agences bancaires est généralement présentée en deux fascicules destinés l'un à la clientèle des particuliers, l'autre aux associations, professionnels et entreprises. C'est dire que la segmentation tarifaire en est à ses débuts. Si la standardisation est affichée, la réalité laisse une large place à la négociation et au manque de

teature ouverte pour préserver le *one stop shopping*. En ce qui concerne les crédits, le développement de réseaux immobiliers permet de se situer en amont de la demande.

Le mandat de gestion est aussi l'un des fers de lance de l'offre produit pour la clientèle *mass affluent*. Il mélange la qualité du conseil et du service après-vente, mais seulement dans la mesure où le client souhaite déléguer. L'enjeu est d'industrialiser un service que le client ressent comme personnalisé.

Un processus spécifique entre l'agence et les *back offices* est à étudier, dans l'esprit des coupe-files bien connus dans le domaine des loisirs.

L'animation de clubs d'événements, comme le club Platinum Région dans la caisse du Crédit Agricole du Nord Est, favorise l'identité de cette clientèle aisée et crée des relations plus pérennes avec la banque.

## DU SUR-MESURE PAR LES CONSEILLERS MASS AFFLUENT

Les attentes de la clientèle *mass affluent* restent traditionnelles. Dans l'absolu, la réponse passe par un service irréprochable, la compétence des conseillers, leur ancienneté dans le poste, leur "pro-activité". Sur le modèle des centres d'affaires professionnels, la mise en place de binômes apporte une aide à la permanence du service. Le client sait qu'il dispose de deux interlocuteurs pour le suivi de ses affaires. La facilité de contact est aussi un critère fondamental de qualité. Le conseiller justifie ici pleinement son rôle. Il s'agit bien de rendre vivant et innovant le "sur-mesure de masse" avec des offres comprenant de vrais avantages techniques, fonctionnels ou émotionnels. Cependant, les demandes sont dans

**“Le conseiller mass affluent étant une denrée rare, il faut renouveler fréquemment les moyens de le fidéliser à l'image de ce qui est fait pour le client.”**

un second temps plus spécifiques : des services liés à la transmission et à la succession, une réactivité propre au monde des affaires, une reconnaissance liée au patrimoine comme au statut social.

Face à ces demandes, les banques ont des difficultés pour trouver du personnel que certains qualifient de Client Relationship Manager. Celui-ci réunit, en effet, une forte technicité et de l'aisance comportementale et commerciale. De ce fait, le service proposé ne correspond pas toujours à l'image que souhaite donner l'établissement financier. Le conseiller *mass affluent* étant une denrée rare, il faut renouveler fréquemment les moyens de le fidéliser à l'image de ce qui est fait pour le client.

## “BOATERS, NOT YACHTSMEN”

Disposant d'avoirs financiers supérieurs à 85 % des Français, la clientèle aisée attend de sa banque un niveau et une qualité de service qu'elle trouve encore rarement.

Faut-il la faire passer dans la banque privée ou faut-il la garder au sein du réseau de proximité? La question ne se pose pas dans ces termes. Il s'agit surtout de reconnaître cette clientèle, de la soutenir dans sa gestion du patrimoine et de lui prodiguer une attention et des conseils les plus personnalisés possible.

Les règles adoptées en France par certaines banques étrangères semblent aller dans ce sens. Faut-il les suivre? Faut-il innover avec une démarche à la française? Autant de réponses et de bonnes pratiques à trouver pour une clientèle dont Lauren Bielski [1] disait... "They are boaters, in other words, not yachtsmen" (Aba Banking Journal). ■

[1] Senior Editor d'ABA Banking Journal, la revue mensuelle de l'American Bankers Association.

## FOCUS

### Les nouvelles règles marketing pour la cible des *mass affluent*

**1.** Délimiter un positionnement qui ne soit ni *premium* ni entrée de gamme.

**2.** Bâtir une démarche qualité dans le domaine de l'intelligence économique et psychosociologique des clients.

**3.** Construire une tarification alignée sur les capacités et exigences de cette clientèle.

**4.** Fidéliser les clients avec des lieux où ils se sentent bien.

**5.** À l'appui d'une architecture ouverte, proposer des offres spécifiques en matière de placements, crédits, produits et services.

**6.** Mettre la réflexion globale au service de l'action locale.

**7.** Harmoniser l'ensemble des canaux de distribution et la collaboration entre les entités de la banque pour optimiser les services.

**8.** Faire bénéficier cette clientèle de circuits de

traitement, de décision et de résolution de problème raccourcis.

**9.** Trouver des occasions de rencontre dédiées pour ces clients.

**10.** Développer une relation partagée orientée client : le conseiller n'est plus le seul propriétaire de la relation avec son client.

Voir également : "Mass Affluence: 7 New Rules of Marketing to Today's Consumer", Paul Nunes et Brian Johnson, Harvard Business School Press