

# MARKETING

## LES NOUVELLES MÉTHODES DE DÉVELOPPEMENT DES OFFRES



Marie-Frédérique Rénier

Directeur associé  
Banques & Services financiers

Les banques pourraient se montrer plus créatives pour concevoir leurs offres de produits. Les techniques de construction de ces derniers doivent prendre en compte les attentes du client, mais aussi les motivations du réseau.



Pascal Maillot

Consultant Manager  
Banques & Services financiers

Aujourd'hui, sur l'ensemble des offres de produits et services des banques, deux constats s'imposent : d'une part, ces offres ne sont pas perçues comme différenciantes pour les clients ; d'autre part, ce niveau de normalisation est également perçu par les banques. En effet, dans un univers aussi contraint que celui du secteur bancaire, notamment en raison de la réglementation qui les gouverne, les banques ont du mal à sortir des sentiers battus et à véritablement construire des offres innovantes. Peu ou prou, elles proposent ainsi les mêmes offres à leurs clients alors qu'il existe un véritable enjeu de leur proposer une alternative.

### LES LIMITES DES MÉTHODES ACTUELLES

Comment font les banques aujourd'hui pour gagner des parts de mar-

ché? À entendre les clients et leurs conseillers, elles inondent la place d'offres toujours plus nombreuses : elles semblent ainsi avoir fait le choix de la quantité. Cette pression peut parfois pousser les établissements financiers à accélérer le processus de construction d'offre.

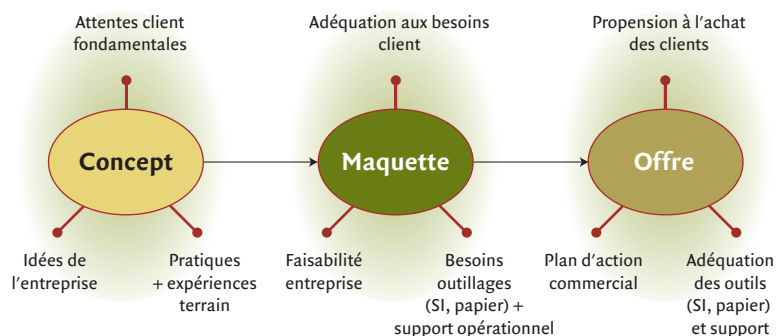
Ce processus de construction répond généralement à une démarche en trois étapes : faire émerger un concept, en tirer une maquette soumise à une validation afin d'arriver à l'offre vendue (encadré 1). Pour chaque étape, plusieurs approches ou apports sont possibles. Toutefois, les banques se limitent souvent à leurs pratiques habituelles. Ainsi, un nouveau concept est généralement issu d'une nouvelle réglementation (ex : le PERP, les services à la per-

sonne,...) ou de l'idée d'un expert interne (d'un chef de produit, par exemple). Mais rares sont les établissements qui organisent la prise en compte systématique des attentes des clients ou de l'expérience des collaborateurs qui sont à leur contact.

À l'heure de valider une maquette d'offre, les banques se limitent souvent à ne privilégier, au mieux, que les tests et la validation par les clients. Mais combien d'échecs sont aujourd'hui imputables à une incapacité des réseaux à vendre, notamment du fait d'un manque d'outillage ajusté et accompagné? Enfin, l'offre vendue répond principalement à des enjeux de PNB et d'objectifs quantitatifs. Or, le prix fixé, par exemple, est-il bien celui auquel les clients adhèrent? Par

### I. CONSTRUCTION D'OFFRE

#### Une démarche en trois étapes



Source : Cosmosbay-Vectis.

ailleurs, qu'en est-il de l'appropriation réelle des paramètres de l'offre par le réseau et notamment la capacité à vendre un prix, surtout dans un contexte où l'enjeu de transparence et de clarification sur la tarification bancaire est aussi important? Bref, comment anticiper les risques qui peuvent dénaturer l'offre?

#### POURQUOI SE PRIVER DE FAIRE MIEUX QU'UNE RÉGLEMENTATION?

Certains produits illustrent parfaitement les limites d'une telle démarche. Le PERP est l'exemple même d'un produit issu du marketing "gouvernemental" : il a été entièrement construit par des politiques, pour répondre à un enjeu de développement de l'épargne retraite individuelle. Lancé in extenso par les banques, le PERP n'a pas forcément été à la hauteur du succès commercial escompté : même largement vendu, a-t-il pour autant été acheté (au regard des montants moyens collectés)? En fait, le PERP est avant tout une opportunité réglementaire insuffisamment repensé en offre marketing par les banquiers... c'est-à-dire en tenant compte de son adéquation aux besoins des clients ou encore de l'expérience des collaborateurs : le réseau peut-il toujours vendre, et surtout vendre bien? Des étapes qui font défaut dans la plupart des réseaux, ce qui débouche sur des témoignages éloquentes sur un produit qui ne "ne répond pas vraiment aux besoins des clients", ou dont "le positionnement par rapport à l'assurance vie n'est pas clair".

Le crédit à la consommation est un autre exemple : côté clients, l'attente porte sur un crédit immédiat au moment de l'acte d'achat. Les organismes de crédit l'ont bien compris : présents sur le lieu d'achat, ils don-

nent un accord aux clients en quelques heures... La faible part de marché des banques n'est-elle pas liée à un problème de distribution? Par ailleurs, jusqu'où le projet est-il réalisable? L'intendance peut-elle toujours suivre? Qu'en est-il des besoins opérationnels? Et des conditions d'acceptation?

Enfin, dans un autre registre, la carte revolving illustre également les limites d'une offre vendue qui répond à des enjeux de PNB. En effet, qu'elle est la propension du client à acheter et l'appropriation réelle des paramètres de l'offre par le réseau? Ainsi, pour en faciliter le placement, certaines pratiques commerciales sont apparues comme une carte "gratuite pendant un an" voire même "troquée" contre des conditions favorables de prêts immobiliers. Quelle est alors la valeur du produit perçue par le client?

#### QUELQUES PISTES POUR UNE NOUVELLE DÉMARCHÉ

Aujourd'hui, la mise en marché d'un produit ne dépend plus seulement de la nature même de l'offre, mais aussi des enjeux de l'établissement financier (enjeu d'efficacité) et de ceux du client (enjeu d'efficacité). L'offre de produits bancaires ne peut créer durablement de la valeur que si elle recherche la satisfaction concomitante à trois niveaux, celui du client, du réseau et de l'entreprise. Il convient donc de se demander, à chaque étape :

- quelles sont la valeur ajoutée et la satisfaction pour le client ;
- quelles sont la motivation et la satisfaction pour le réseau ;
- quels enjeux et bénéfices en retire la banque.

Si la banque veut acquérir durablement des parts de marché, n'est-il

pas nécessaire qu'elle positionne de manière tout aussi durable son offre au sein de sa gamme existante. Il est également important qu'elle s'assure que le réseau achète l'offre, ce qui conduit à valider, dès le concept, la pertinence de l'offre sur le terrain, les freins à la vente, directs ou indirects et identifier les outils nécessaires à sa bonne mise en marché. Ainsi, le collaborateur aura tous les éléments en main pour proposer une offre à son client avec une réelle valeur perçue, pour lui comme pour le client.

#### INNOVER DANS SES TECHNIQUES POUR INNOVER DANS SES OFFRES

Les banques doivent évoluer autant dans leurs approches de construction d'offre, comme on l'a vu précédemment, que dans les techniques utilisées. En effet, aujourd'hui, lorsque qu'une démarche de recherche d'innovation existe, il s'agit souvent d'une idée interne : celle d'un leader ou, au mieux, celle issue d'un brainstorming d'entreprise. On, le constate : cela ne suffit plus toujours à faire la différence... Il peut être utile d'élargir les champs des possibilités tout en prenant en compte certaines contraintes, voire en les utilisant comme ressort créatif ! Ces méthodes, dites de "créativité dirigée", sont particulièrement adaptées aux univers contraints et restent pourtant très peu utilisées dans le secteur bancaire... Or, le résultat permet souvent de bousculer les idées reçues, de transcender les contraintes, et d'aller plus loin que le besoin primaire pour créer une véritable valeur ajoutée pour le client. La banque aura ainsi atteint son objectif : se différencier en créant de la valeur pour son client, et donc, au final, pour elle-même... ■

« Le processus de construction d'offre répond généralement à une démarche en trois étapes : faire émerger un concept, en tirer une maquette soumise à une validation afin d'arriver à l'offre vendue. »