

Stratégie bancaire

Passer d'un marketing de gestion à un marketing d'action

Globalisation, décloisonnement des marchés et des métiers, irruption au quotidien des nouvelles technologies de l'information, irréversible émancipation des consommateurs: le marketing bancaire devra évoluer en conséquence.

LE FUTUROLOGUE AMÉRICAIN Alvin Toffler voyait trois ères se succéder: celle du producteur, celle du distributeur, enfin celle de l'individu autonome et informé.

Nombre de terriens, « netizens » ou pas, vivent d'ores et déjà dans cette troisième dimension. Le consommateur occidental n'a pas en effet attendu de surfer sur la toi-

le pour adopter un comportement consumériste, mais la prolifération des offreurs et une facilité croissante de comparaison accélèrent encore le mouvement.

Les établissements bancaires de masse se situent au confluent de ces trois ères; pourtant, aucun ne semble avoir véritablement franchi le Rubicon, même les « pure players » qui en auraient eu l'op-

portunité. Ces difficultés ne sont toutefois pas spécifiques au secteur bancaire. Les grands distributeurs peinent ainsi à passer de la seconde à la troisième ère et pour cause, leur processus d'organisation est calqué peu ou prou sur celui de l'industrie.

Notre analyse des stratégies et des comportements bancaires sur le marché des particuliers nous conduit donc à proposer quatre

axes d'évolution du marketing bancaire.

RECONSIDÉRER LA NOTION DE CLIENT

Désormais, l'accès direct au consommateur final prime sur la maîtrise de l'activité: qui pense encore qu'un grand distributeur ne peut pas proposer de services bancaires et financiers?

La journaliste canadienne Naomi Klein le démontre dans son livre *No logo: à l'heure du branding*, « les sociétés de marques ne sont plus intéressées par une aventure d'un soir avec le consommateur, elles veulent habiter avec lui, c'est-à-dire inclure des ensembles complets de styles de vie ». Fait révélateur: la véritable richesse de Carrefour ou d'Amazon réside plus dans leur capital-confiance et dans leur trafic-visiteur que dans leur chiffre d'affaires du jour.

Ce constat a au moins deux incidences très concrètes:

1. Il est dangereux d'oublier « quels clients nous ont fait rois ».

Au cours des années quatre-vingt-dix, de grands réseaux ont été tentés par le miroir aux alouettes des clients dits « haut de gamme ». La plupart en sont revenus, mais le réflexe perdure, par exemple lorsqu'il faut se prononcer sur le maillage d'un quartier populaire. Il est d'ailleurs toujours aussi peu po-

litique de mettre en avant le cercle vertueux des clients relativement modestes (forte rentabilité sur les crédits de trésorerie, étalement des risques sur de petits montants, prédilection pour les produits « maison » d'épargne de précaution, relative propension à se surassurer) et ce, même si la généralisation des zones libre-service rend désuet le contre-argument du poids des opérations au guichet.

Dans le même ordre d'idée et sur la base d'analyses prolongeant les enquêtes « INSEE Actifs financiers », nous estimons que d'autres gisements de clientèle sous-exploités se cachent dans les fichiers, notamment du fait de comportements à première vue paradoxaux.

2. Il convient de raisonner davantage sur le client à reconquérir que sur le client à fidéliser.

Les modes de fonctionnement et les moyens informatiques, devenus des fins en soi, ont en effet conduit les organismes bancaires à en appeler à un client théorique à fidéliser (celui qui donne l'illusion d'être contrôlable via les bases de données) plutôt qu'au client réel, c'est-à-dire celui qui est sans cesse à reconquérir. Insensiblement s'est imposé un mode de pensée en cascade qui, à partir de critères financiers ou productivistes prédéterminés en interne, devrait régir les comportements des consommateurs. C'est l'illusion de la fidélisation par la force, parfaitement illustrée par la facturation des retraits: plutôt que de bonifier les retraits effectués à ses propres distributeurs, on facture les opérations réalisées sur ceux de la concurrence. Cette situation est particulièrement paradoxale en milieu rural,



CHRISTOPHE BEZES

Directeur
Click M'Brick

lorsque leurs agences ayant quitté les lieux, les banques souhaitent tout de même conserver leurs clients et leur PNB. Le problème est tout aussi réel pour les clients des réseaux décentralisés lorsqu'ils dépassent le périmètre régional de leur caisse.

Résultat : au fil du temps, les clients ne divorcent pas mais ils se désengagent sans mot dire. Le temps des financiers n'étant pas celui des commerciaux, les dégâts ne seront visibles que trop tard.

Face à un consommateur-analyste de la valeur, encore fidèle mais depuis longtemps « polygame », les seules politiques efficaces de fidélisation seront donc celles qui valoriseront objectivement la fidélité (compensations financières et psychologiques). Si ce type de réflexions a trouvé un début de concrétisation autour du compte courant (service Adésio de La Poste par exemple), cette piste reste largement sous-exploitée ou mal exploitée en matière d'épargne ou de crédit. Comme il existe dans la vie du client des cycles d'emplois et de ressources, il s'agira aussi de prendre en comp-

te et même d'accepter les cycles d'amour et de désamour entre le client et sa « banque à vivre ».

S'ÉMANCIPER DE TOUTE VISION STRICTEMENT TECHNIQUE

La plupart des approches dites clients restent encore dominées par des schémas de pensée techniques. Pourtant, chacun constate dans sa propre vie la fin des modèles absolus et globalisants (échec du salut par les grandes idéologies, remise en cause du mythe du pro-

contraintes mais difficulté à libérer les initiatives). Dès lors, le marketing opérationnel bute sur la difficulté à mettre en œuvre un véritable management de projet transversal : d'unificateur des énergies, il se transforme souvent en simple outil de gestion des produits et des marques, comme s'il s'agissait seulement d'écouler la marchandise.

De son côté, un véritable marketing stratégique consisterait à faire entrer l'air frais du monde extérieur, celui des marchés et des iden-

“Le marketing opérationnel bute sur la difficulté à mettre en œuvre un véritable management de projet transversal : d'unificateur des énergies, il se transforme souvent en simple outil de gestion des produits et des marques.”

grès technique et social, réhabilitation du particulier et du local, réintégration de l'aléatoire dans les calculs scientifiques, etc.). Mais cette vision mécaniste du monde a la vie dure au sein même des organisations (facilité à décentraliser les

tités, au cœur des entreprises, afin d'en tirer toutes les conséquences pratiques. Or, l'intuition et le bon sens du *marketer* semblent être bridés, sinon étouffés par les dogmes qui sous-tendent en général les systèmes d'information.

Quelques clés pour un marketing d'action

Cet article n'ayant pas pour objectif de détailler les transformations partielles ou globales à mener sur chaque variable du mix, j'esquisserai ici les trois piliers de la démarche proposée :

■ L'observation et la déduction

Bâtir un mix performant, c'est réduire l'écart entre le positionnement souhaité par l'établissement et le positionnement vécu par son marché (clients et prospects). Un praticien aussi reconnu que Gérard Mulliez, PDG d'Auchan, n'hésite pas à parler de « l'iceberg de l'ignorance : sur 100 problèmes-clients identifiés par les simples employés, 74 sont connus par leurs superviseurs directs, seulement 9 par les chefs de services et 4 par la direction générale ». Il s'agit donc en premier lieu d'orchestrer une remontée volontariste des informations du réseau (clients et collaborateurs) vers le siège, à charge pour celui-ci de les transformer en actes. Mais l'information

ne remonte jamais spontanément (mythe du site intranet servant de boîte à idées), il faut savoir aller la chercher là où elle se trouve : dans les agences, au travers d'entretiens menés avec les collaborateurs et les clients ainsi que de différentes observations comportementales *in vivo*. L'expérience nous montre que la récolte est d'autant plus fructueuse que l'objet de l'étude apparaît à première vue banal : une analyse de l'impact de la communication sur le point de vente ou une étude de la prise en charge du client en agence constitue un excellent cheval de Troie pour alimenter très efficacement une direction marketing. Une autre méthode consiste à confronter la vision-terrain des chefs d'agences avec un décryptage percutant des comportements des consommateurs.

■ L'intuition

« Il n'est pas dans nos habitudes de considérer les idées comme des biens économiques ; pourtant, ce sont les

biens les plus précieux que nous produisons », souligne Paul Romer, économiste à Berkeley.

Face à la complexité chère au sociologue Edgar Morin, tout attendre du client en multipliant les études d'image et les *focus groups* exploratoires ne fait en général qu'obscurcir le panorama. En effet, rarissimes sont les consommateurs susceptibles de livrer des idées « clé en main » cohérentes et lorsqu'ils le font, c'est qu'ils sont devenus des consommateurs professionnels, rompus aux techniques du décryptage cultivées par les médias.

Nous préférons au contraire générer puis soumettre aux clients de véritables propositions alternatives, fouillées et cohérentes qui seront pré-testées ou expérimentées dans le réel, chacun ayant ensuite toute latitude de faire tourner ses outils de modélisation et de segmentation favoris. Pour cela, l'intuition doit être réhabilitée même

et surtout, si elle remet en cause certains paradigmes. Dans cette phase de génération d'idées, il convient de tirer toutes les conséquences pratiques de quatre phénomènes majeurs qui structurent d'ores et déjà les rapports des consommateurs à leurs banques : la défiance institutionnelle, le besoin d'autonomie assistée, le vertige de la transparence, le désir de réenchantement de la relation.

■ L'opiniâtreté

La conversion de la banque de masse à la dé-standardisation des marchés et à la diversification interne des offres ne peut se faire qu'au prix de continuelles adaptations, intégrées à la structure. Une bonne dose de conviction, de persévérance et de modestie est donc indispensable pour infléchir les modes de pensée en interne et faire collaborer chaque département de l'entreprise sur un projet transversal, que celui-ci soit marginal ou plus ambitieux.

Le phénomène est bien sûr manifeste en matière de CRM. Loin de critiquer des solutions techniques qui ne devraient constituer qu'un outil supplémentaire, il s'agit bien plutôt de s'élever contre l'attitude qui consiste à s'affranchir de toute réflexion de fond en les achetant. Julien Lévy, Professeur au CNAM, ne dit pas autre chose en rebondissant sur les études de Deloitte & Touche et de Bain qui montrent que « 65 % des entreprises ayant mis en place des projets de CRM ne constatent aucune amélioration véritable de leur relation client ; dans 20 % des cas,

celle-ci s'est même dégradée ». En effet, comment et par qui ont été définis les attendus et les paramètres de la boîte noire que constituent les outils de CRM ? Combien d'établissements ont débuté par le commencement, à savoir redéfinir les critères d'analyse et de segmentation de la clientèle ?

Le géo-marketing est lui aussi touché par une surenchère quantitative ; celle-ci tend à concaténer des données trop hétéroclites et trop nombreuses, à un niveau inadapté d'analyse (ni assez stratégique, ni suffisamment opérationnel), sans intégrer la productivité

comparée des canaux à distance, avant d'aboutir à des préconisations pour le moins convenues, puisqu'elles ne repensent pas en parallèle les formats d'offres et de points de vente.

La banque en ligne n'est pas non plus épargnée : nombre d'établissements, y compris des nouveaux entrants, se sont ainsi contentés de transposer sur le web une offre et une organisation traditionnelles tout en vantant les vertus de l'interactivité *one to one*, dans les faits pourtant inexistante.

Les propos que tenait Dominique Wolton, sociologue des mé-

dias au CNRS, dans son livre *Internet et après?* s'appliquent ici à merveille : « on confond techniques et contenu, cyber-société et société des individus ». « Solutions pour une petite planète », quand vous nous tenez...!

DISTINGUER RÉFLEXION MARKETING ET ARTIFICE PUBLICITAIRE

Le « vrai » marketing ne serait-il innovant que lorsqu'il multiplie les produits? Ce raisonnement trouve vite sa limite sur le terrain, de plus en plus de chefs d'agences constatant « qu'il n'y a pas assez de clients pour tous les produits, qui figurent dans les objectifs ». Ce discours « produit » s'est tant banalisé qu'une récente étude nous a montré que même les services bancaires étaient communiqués et commercialisés comme des produits. Un comble pour des organismes à forte valeur ajoutée en service, alors que Darty a bâti son succès sur ce même service!

Résultat : même si le retour aux « vraies valeurs » domine le discours des publicitaires, jamais la communication sans réel fondement n'a autant occulté le marketing bancaire : produits sans valeur ajoutée nouvelle et à un coût opaque ou excessif (*packs*), dénominations souvent vides de sens ou décalées par rapport à la banalité de l'offre qu'elles masquent, communication parfois déconnectée du vécu des clients et des opérationnels...

D'où la nécessité pour les banques de détail de simplifier une partie de leur offre autour de solutions génériques, vectrices de bénéfices-consommateurs clairs et de travailler davantage la notion de prix psychologique (ce que les opérateurs téléphoniques, aux offres

pourtant banalisées, font très bien). La course aux appellations intelligibles, centrées sur une qualité intrinsèque du produit (utilité, rapidité, prix, clarté, simplicité, connivence...) ne tardera d'ailleurs plus à être lancée.

Notons que de telles transformations n'excluent pas l'apparition d'offres sur mesure en série; bien au contraire, elles constituent une condition préalable à leur éclosion. Ceci implique en premier lieu que les chefs de produits soient transformés en destructeurs/restructurateurs d'offres.

Par ailleurs, tout nouveau produit, toute campagne de communication resteront imitables aussi longtemps que leur genèse ne s'accompagnera pas d'une sérieuse réorganisation de la chaîne de production : payer quelques euros pour choisir son code de carte bancaire constitue un vrai service, pour lequel la banque concernée a dû s'impliquer un tant soit peu, en interne.

DÉVELOPPER DES APPROCHES MARKETING ASCENDANTES

Sans révolutionner l'institution bancaire mais en procédant par petites touches volontaristes, il est possible de transformer par le bas le marketing-mix. Pour cela, changeons notre vision du monde et plaçons le consommateur sur la table!

Sauf cas extrêmes (communautarismes purs et durs, par exemple), l'individu actuel cherche à combiner son intégration dans le monde globalisé des marchés et son enracinement dans la sphère des identités culturelles : c'est la « glocalisation ». L'individu-consommateur cultive donc l'ambivalence : il emprunte, par moments, le masque

d'un averti en position d'arbitre, d'un consommateur exigeant arc-bouté sur des critères de pure utilité; à d'autres instants, il se veut individu-entrepreneur de sa vie, en quête d'émotion partagée et de lien social.

Cet « individu qui vient » vit dans une société individualiste de masse. Chaque terme a son importance. Trop focalisé sur un individu esseulé, le marketing relationnel s'avère aussi impuissant à percer les comportements que les stratifications socio-démographiques d'antan, aveuglées par la masse.

En combinant judicieusement ces deux approches imparfaites, le marketing situationnel fournit au contraire un cadre efficace pour imaginer de nouvelles offres, recadrer les anciennes et optimiser les systèmes de distribution. Il constitue en outre un excellent moyen de s'adapter à la fragmentation des comportements et des marchés, sans tomber dans le piège d'une culture clientéliste trop réductrice. On peut ici parler d'une opposition fondamentale entre marketing anglo-saxon et marketing latin.

Ainsi notre triptyque « moments de consommation – motifs de contacts – commodités » gagne-t-il chaque jour en pertinence, pour développer des approches trans-segmentaires capables de traiter tout ou partie du marché. En combinant plusieurs moments de consommation, plusieurs logiques comportementales, des formats d'offres et des modes d'accès variés, il présente l'avantage d'être concrètement déclinable sur chaque variable du mix et de nourrir une segmentation pragmatique, et tournée vers l'action. ■