Bien cerner les profils de clientèle

Définir des segments de clientèle partageant les mêmes besoins *est une première étape importante. Il faut ensuite établir des stratégies bancaires associées à ces segments.*

KEITH VON SEGGERN
Directeur général
Groupe Customer Value Management CARREKER

STEVE HADAWAY
Directeur pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique
Groupe Customer Value Management CARREKER

Interrogez un dirigeant de banque sur sa stratégie de distribution ou de produits, vous obtiendrez une réponse précise. En revanche, si vous l'interrogez sur la stratégie de segmentation de la clientèle, il est probable qu'il vous invitera à « *poser la question au service marketing* ».

Les services marketing s'efforcent constamment d'identifier la segmentation idéale, mais leurs efforts sont souvent minés par une tendance à privilégier les produits ou les canaux de distribution. Même les établissements parfaitement au fait de l'importance d'une segmentation efficace et précise ne savent pas toujours où positionner les responsables de segment dans l'organigramme ni quelles responsabilités ils devraient assumer.

DÉFINIR LES PROFILS

La définition de profils est un moyen d'améliorer cette segmentation. Sachant que ces informations ne sont pas acquises à l'extérieur, qu'elles ne reposent pas sur de simples données brutes ou extrapolées à partir d'analyses des données, mais plutôt fournies par les clients eux-mêmes, elles sont extrêmement précieuses pour la banque. Elles sont riches d'enseignements sur les clients, leur mode de vie, les événements marquants de leur vie et leurs besoins immédiats, ou même sur la concurrence.

Pour le client comme pour la banque, la segmentation des clients ainsi que leur traitement en fonction de caractéristiques communes sont une question de bon sens. En outre, la capacité à définir de nouvelles stratégies relatives aux produits et aux canaux de distribution commence par une bonne connaissance du client.

Toutefois, il n'est pas possible de déterminer où, ni comment, appliquer les ressources de la banque, en particulier les disponibilités du personnel et le budget marketing, sans répondre d'abord à quelques questions fondamentales : « *Sur quels segments de clientèle réalisons-nous actuellement la plus grande partie de notre PNB ?* », « *Quels sont les meilleurs débouchés pour assurer notre croissance future ?* ».

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La collecte et la gestion des informations relatives aux clients passent aussi par une définition de la fonction du gestionnaire de segment et de la structure de reporting associée. Sur ce point, de nombreuses banques ne savent pas par où commencer. C'est l'éternel problème de la « poule et de l'œuf ». Que faut-il privilégier : des informations significatives et attractives sur les clients pouvant servir à élaborer une stratégie de segmentation de la clientèle ? un responsable de segment réellement en mesure de piloter l'acquisition d'informations pertinentes ?

Aujourd'hui, les banques affectent les segments de clientèle, selon qu'elles sont orientées vers les canaux de distribution ou bien vers les produits. Lorsque la gestion des canaux de distribution est bien établie, les segments sont généralement définis en termes d'exploitation de ces canaux. Par exemple, il peut s'agir des clients des agences réalisant un chiffre d'affaires important ou des clients faisant usage de services bancaires électroniques. Lorsque la gestion des produits prédomine, les segments sont plutôt établis

en fonction de l'utilisation de ces produits, par exemple, les prêts à une clientèle jeune ou à une clientèle désireuse d'effectuer des placements.

VALORISATION DE LA SEGMENTATION

La segmentation de clientèle est souvent déterminée à partir de l'exploitation des informations portant sur les clients (les produits qu'ils détiennent, le solde de leurs comptes ainsi que le PNB généré). La composition du PNB généré témoigne généralement des préférences du client, de ses besoins, des événements marquants de sa vie et de son comportement.

Avec l'évolution de ce processus, les obstacles liés à l'acquisition, à la déduction et l'exploitation des informations requises s'aplanissent, mais également leurs avantages potentiels. L'étape logique suivante consiste à obtenir davantage de valeur et d'informations par l'intermédiaire des employés régulièrement en contact avec les clients. Les profils ainsi établis peuvent servir à démontrer que la banque connaît et comprend réellement ses clients.

Historiquement, la segmentation orientée client repose sur des analyses et des prévisions des tendances concernant certains canaux de distribution, produits ou habitudes. S'ils sont théoriquement puissants, ces systèmes de notation ont enregistré des succès mitigés : certains comportements sont difficiles à prévoir simplement parce que des anomalies dans les données produisent des modèles très inexacts, et même les indicateurs initialement fiables souffrent d'une imprécision qui diminue rapidement dans le temps. Dans de nombreuses entreprises, cela mine la confiance des dirigeants dans l'exactitude des données.

Les programmes de segmentation orientés vers la constitution de profils exploitent des informations réelles, et non spéculatives, sur les besoins, les désirs et les préférences du client. Si un responsable de segment peut exploiter ces informations, il transcende plus facilement les problèmes dus aux canaux de distribution et aux produits, et fournit des informations concrètes et fiables à la direction. Si ces dirigeants ont la certitude qu'il s'agit d'informations aussi sérieuses que l'analyse d'un bilan, et si leurs objectifs commerciaux sont soigneusement définis, la banque peut s'attendre à une gestion beaucoup plus efficace des clients, à une plus grande satisfaction de ceux-ci. ■

1. Entrer en contact avec son client : où, quand, comment ?

• Une fois les segments de clientèle définis, il convient de déterminer clairement comment traiter chacun d'eux au niveau de chaque point de contact et tout au long du cycle de vie des clients. Cela concerne la vente et le marketing, pour lesquels la sélection des clients, la manière de les aborder ainsi que la gestion des demandes d'information exigent de solides connaissances. L'application des produits et une définition claire des attentes sont essentielles.

• Accorder une attention particulière à la gestion des clients et des comptes est un autre point important : cela englobe l'accueil, la gestion des problèmes, la satisfaction des attentes des clients, ainsi que leur préparation psychologique à des approches de ventes croisées supplémentaires ou à une extension des offres de produits.

• Enfin, il est important d'appliquer des niveaux de traitement cohérents à l'ensemble des produits et des canaux de distribution, avec des normes de service telles qu'elles garantissent aux clients des propositions commerciales équitables. La banque doit s'assurer que chaque client est associé à un segment, et à des conditions de traitement de l'information objectives, et que ces éléments sont bien compris de tous les employés de l'entreprise en contact avec les clients.

2. Segmentation produits + segmentation canaux de distribution : le casse-tête

Les problèmes réels apparaissent lorsque l'on essaie de relier les segments à orientation produits et ceux orientés vers les canaux de distribution. Formons l'hypothèse d'un établissement financier proposant une offre de prêts immobiliers, de financement automobile, d'offre de cartes et d'une activité bancaire classique. Connaître la segmentation de ces différents domaines est complexe. La mise en œuvre de stratégies communes pour des catégories de clientèle qui achètent leur première maison, leur première voiture, des utilisateurs de carte de crédit, disposant de deux sources de revenus ou bien de jeunes épargnants, provoque de multiples casse-tête technologiques, organisationnels et politiques. Lorsqu'un responsable de segment est chargé de ce processus, il est plus aisé de surmonter ces difficultés. Outre la manière de gérer les différents domaines, les responsables de segment doivent étudier attentivement le nombre et les catégories de segments dont ils ont la charge. Le transfert des clients d'un segment à l'autre nécessite une certaine planification, des règles claires et une gestion attentive. Les décisions doivent être prises en fonction d'évaluations fréquentes, des changements susceptibles de nécessiter le transfert d'un client d'un segment vers un autre, ainsi que de la manière dont ce transfert sera suivi.

Les dirigeants sont confrontés à un autre défi lorsqu'il s'agit de déterminer le nombre exact de segments de clientèle. S'ils sont trop peu nombreux et simplifiés à l'extrême, le traitement des clients et les offres les concernant seront inadéquats. Inversement, s'ils sont trop nombreux, les objectifs des différents segments sont dilués et risquent de se chevaucher ; le processus est alors ingérable et perd de sa crédibilité interne. S'il n'est pas possible d'associer un segment à des objectifs ou à des traitements uniques de la banque, il n'a pas lieu d'exister.