

Multicanal : comment faire de la segmentation un langage commun ?



DENIS TASSEL
Directeur
pôle banque et finances
Eurogroup

La segmentation du fonds de commerce
influence de manière décisive l'articulation des acteurs du schéma de distribution. Dans ce contexte, comment faire évoluer les critères de la segmentation ?

LES SEGMENTATIONS, QU'IL S'AGISSE des plus anciennes à celles déployées actuellement, utilisent toujours le même socle de données civiles et bancaires : l'état civil du client, son âge, sa catégorie socioprofessionnelle, les flux et encours d'avoirs ou de crédits... Les différences se jouent surtout sur la finesse de l'estimation du potentiel actuel (multibancairisation) et futur du client et sur la profondeur de l'approche comportementale.

Le principal produit fini de la segmentation est quasi identique dans toutes les banques : des segments et sous-segments de clientèle dont le

nombre, limité, est le résultat d'un compromis entre la richesse de l'analyse et la nécessité de simplifier l'approche pour que l'ensemble des acteurs du dispositif de distribution puisse en profiter.

ORGANISATION COMMERCIALE ET ARTICULATION DU DISPOSITIF MULTICANAL

Nature, fréquence, durée des modes de contacts : la segmentation permet de décliner le type de relation souhaitée avec les clients, de constituer ensuite les portefeuilles confiés à la force de vente, et enfin de déterminer les compétences à mettre à la disposition de la clientèle. Cette utilisation, qui n'est pas récente, correspond à deux préoccupations :

- le nombre de segments est suffisamment restreint pour être opérationnel tout en étant porteur de sens en termes d'attente et de comportement client ;
- le recours à des normes « clients » par l'intermédiaire des segments permet d'objectiver l'organisation, de favoriser les comparaisons et les échanges entre les acteurs.

Les plates-formes téléphoniques ont désormais la compétence pour monter en gamme dans la relation client, que ce soit en appels entrants et sortants : réalisation de ventes de produits plus ou moins complexes, conseil patrimonial,

1. Les limites de la segmentation

Par rapport à la connaissance « relationnelle » que le commercial peut avoir de ses clients ou des informations personnalisées qu'il dispose sur son poste de travail, la segmentation présente un apport limité.

Par ailleurs, à l'échelle des acteurs du siège et des fonctions supports décentralisées, les segments et sous-segments ne sont pas suffisamment discriminants pour l'ensemble des activités commerciales. Sont également utilisés, en complément ou en substitution de la segmentation, les analyses fines par produits, les caractéristiques de l'utilisation des produits détenus, les scores d'appétence...

prise de rendez-vous, traitement des événements commerciaux... Cette contribution nouvelle des plates-formes à la performance du dispositif de distribution doit être organisée pour faire jouer la synergie et éviter tout effet pervers de cannibalisation.

Par expérience, nous avons la conviction que la segmentation peut jouer un rôle décisif dans le partage des rôles :

- l'appartenance d'un client à un segment est une information existante et généralement immédiatement disponible sur le poste de travail ;
- les couples « segment de client–nature des opérations » sont aisément explicables et appropriables par tous les acteurs.

À titre d'illustration (*tableau ci-contre*), prenons l'exemple d'une banque ayant identifié trois segments de clientèles sur les personnes physiques :

S1 : les clients sans avoirs ni flux élevés (50 à 60 % de la base des clients).

S3 : les clients avec des avoirs et/ou des flux supérieurs à un montant significatif (5 à 10 % de la clientèle).

Et, entre ces deux extrêmes, un segment de **clients intermédiaires** : clients proches du critère S3, ou clients S1 récemment entrés dans la vie active ou ayant des flux significatifs, titulaires d'un crédit immobilier significatif... (de l'ordre de 30 % de la clientèle).

Sous réserve des caractéristiques propres à chaque établissement, les missions suivantes peuvent être attribuées à la plate-forme sur le téléphone entrant :

- prendre des rendez-vous pour l'ensemble de la clientèle ;
- vendre des produits simples sur les segments S1 et S2, à l'initiative du téléacteur, notamment en fonction des événements commerciaux identifiés pour ce client ;
- proposer l'ensemble des produits et services sur la clientèle de base.

L'utilisation du couple « segment de clients-nature d'opérations » permet de préciser le périmètre d'intervention des différents acteurs

Ligne accueil en agence			
	S1	S2	S3
Vente de produits simples	oui	oui	
Prise de RDV	oui	oui	oui
Traitement d'événements	oui	oui	
Vente de produits complexes			
Conseil patrimonial			

Expert patrimonial			
	S1	S2	S3
Vente de produits simples			
Prise de RDV			
Traitement d'événements			
Vente de produits complexes		oui	oui
Conseil patrimonial		oui	oui

Téléacteurs sur appels entrants			
	S1	S2	S3
Vente de produits simples	oui	oui	
Prise de RDV	oui	oui	oui
Traitement d'événements	oui	oui	
Vente de produits complexes	oui		
Conseil patrimonial	oui		

Téléacteurs sur appels sortants			
	S1	S2	S3
Vente de produits simples	oui	oui	oui
Prise de RDV			oui
Traitement d'événements	oui	oui	oui
Vente de produits complexes	oui		
Conseil patrimonial	oui		

2. Les évolutions possibles de la segmentation

Ce n'est pas la finalité première de la segmentation d'être à la base de l'organisation commerciale du réseau et du partage des rôles dans un schéma multicanal. Dans le cadre de ces utilisations, deux axes d'évolution sont envisageables pour améliorer l'efficacité de cette démarche dans les critères de la segmentation :

1. Prendre en compte de façon plus spécifique les attentes des clients en matière de conseil, pour optimiser

l'allocation des conseillers par segment :

- les attentes : besoin d'accompagnement fort ? besoin d'avoir accès à des informations factuelles puis d'avoir un interlocuteur compétent le jour venu ?...
- le nombre et la nature des contacts réels du client avec un conseiller.

2. Intégrer les modes de consommation de la banque pour optimiser le dispositif multicanal en intégrant l'appétence client :

- les clients qui consomment

les services téléphoniques ;

- les clients qui consultent le site internet de la banque ;
- les clients qui sont acteurs de la relation par internet (échanges de mail, souscription de produits...).

L'efficacité commerciale du couple « segment de clients – nature d'opérations » doit être, en parallèle, mesurée par métier afin de trouver l'allocation optimale métier/segment de clients/nature d'opérations au sein du dispositif de distribution et ceci au-delà du pilotage de la performance de chaque métier.

Sur les appels sortants, des missions nouvelles ont été également imparties à la plate-forme :

- vendre des produits simples et traiter une partie des événements commerciaux identifiés pour l'ensemble de la clientèle ;
- prendre des rendez-vous pour le conseiller mais uniquement sur la clientèle haut de gamme ;
- proposer l'ensemble des produits et services sur la clientèle de base en évitant de mobiliser un conseiller (via la prise de rendez-vous).

Par expérience, la définition des rôles

de la plate-forme dans le cadre de cette démarche est réalisable en trois temps :

1. Définition des items du couple « segment de clients-nature d'opérations » pour l'ensemble du schéma de distribution, en associant étroitement le réseau physique.
2. Identification de la contribution souhaitable de la plate-forme sur chacune des cases du tableau, en tenant compte du potentiel humain et du dimensionnement existant et envisageable.
3. Vérification de la cohérence des options retenues en confrontant dimensionnement cible, nouvelles missions et nombre de clients à traiter puis, par itération, validation du dispositif cible après partage avec le réseau.

Pour gagner en cohérence et pour accroître l'efficacité globale du dispositif, cette réflexion doit concerner également les autres acteurs de la relation client : la ligne accueil en agence, les experts de type expert patrimonial...

L'approche que nous venons de décrire présente des côtés réducteurs évidents mais constitue un moyen très simple de « mettre en musique » le dispositif multicanal et de le faire comprendre et donc de le faire accepter par tout le monde. Au-delà de sa pertinence intrinsèque, la segmentation devient le langage commun aux différents acteurs de la relation client. ■