

LA RELATION CLIENT

## Le package séduit les clients



WILFRID XOUAL  
Directeur général  
CENDANT

**L**A RELATION CLIENT EST SUR le point de subir les plus importantes mutations de ces dernières années. Evolution des exigences des consommateurs, agressivité des nouveaux entrants, développement des banques virtuelles, le tout dans un contexte de rémunération-facturation mal perçu par le client... Pour les banques françaises, une seule option possible désormais : réviser leur stratégie clientèle, sous peine d'infidélité croissante ou de mise en danger de leur rentabilité.

Dans un marché arrivé à saturation avec un taux de bancarisation atteignant 97 % et un fort développement de la multi-bancarisation qui s'élève aujourd'hui à 57 %, l'en-

**La tarification des services** n'est pas toujours bien accueillie par le client. Les packages à valeur ajoutée permettent de mieux fidéliser le client dans un contexte toujours plus concurrentiel.

jeu désormais n'est plus de gagner des clients, mais de les garder. Ce qui place le client bancaire en position plus forte que par le passé vis-à-vis de sa banque. Il ne manquera pas de faire monter les enchères et considérera que c'est à sa banque de se battre pour conserver ses faveurs.

### DES TENSIONS À L'HORIZON

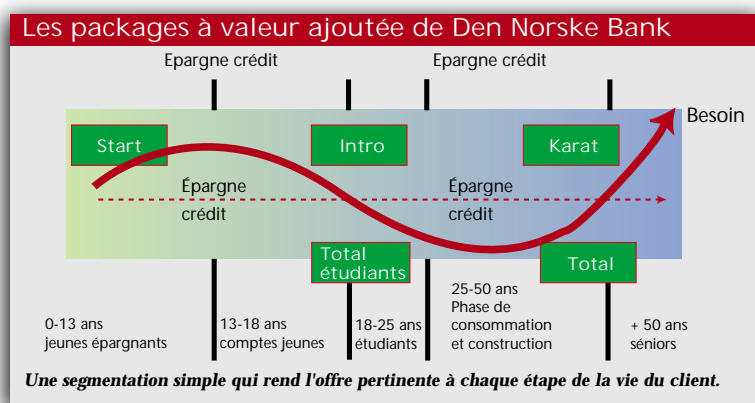
Jouer la carte de la fidélisation ne doit cependant pas faire oublier l'objectif de rentabilité : séduire un nouveau client a un coût, le garder également, même s'ils ne sont pas équivalents. Au cours des dix dernières années, les banques ont réalisé qu'il devenait urgent d'optimiser service et rentabilité. La mise en place de la rémunération-facturation dans le contexte de la montée en puissance de la monnaie unique européenne n'est pas une des meilleures nouvelles que les

réseaux auront à annoncer à leurs clients. Même si la Commission Jolivet, chargée de ce dossier, connaît quelques difficultés, aucun professionnel ne doute aujourd'hui que la tarification des services bancaires deviendra une réalité.

Le bouleversement sera principalement culturel. Les clients vont devoir renoncer à ce qu'ils considéraient comme un dû : la gratuité des diverses opérations bancaires, même les plus anodines. C'en est fini de l'image de quasi service public que beaucoup de Français attribuent à leur banque. Au passage, ils pourraient bien en concevoir quelque grief : ressentant la tarification comme une sanction, de nombreux clients ne manqueront pas de concentrer leurs avoirs sur un nombre réduit d'établissements, en se montrant au passage beaucoup plus exigeants avec les banques où ils choisiront de rester.

Dans ce contexte, les banques se voient contraintes d'enrichir fortement les liens avec leur clientèle. D'autant plus qu'Internet pulvérise les pratiques bancaires habituelles, offrant aux consommateurs des ouvertures à la fois innovantes, pratiques et particulièrement rémunératrices.

L'impact financier d'Internet est déjà visible chez nos voisins. En Grande-Bretagne, le marché connaît une guerre des prix impitoyable depuis l'apparition de nou-



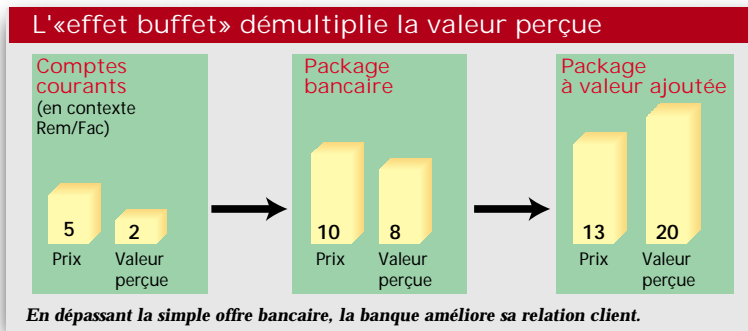
veaux acteurs. Ainsi, Smile offre un découvert autorisé de 5 000 francs et rémunère les comptes courants à 4,85 %, contre 0,1 % dans les banques à réseau. Côté épargne, les taux de rémunération sont tout aussi inhabituels : 6,81 % pour First-e, 6,3 % pour Egg. Parallèlement, la rationalisation des réseaux s'en trouve accélérée. Les coûts sont en effet moindres, l'anglais Woolwich l'a bien compris, qui pousse ses clients à utiliser Internet pour toute opération «de base», y compris dans ses agences au moyen de terminaux disposés en libre-service. Son argument : facturer 10 francs par transaction en agence à partir de la onzième dans le même mois.

#### OFFRIR DE LA VALEUR AJOUTÉE

Le circuit Internet n'empêche pas pour autant de développer un contact privilégié avec sa clientèle, facteur de fidélisation. Dans cette optique, la banque devra offrir une valeur ajoutée en phase avec les besoins de ses clients. L'une des solutions réside dans la mise en place de packages à valeur ajoutée, ensemble de services et produits pensés pour améliorer le lien existant entre l'établissement et son client centrés sur l'offre bancaire mais élargis. Leurs principes de base : la segmentation et l'adéquation, la différenciation et l'innovation.

La segmentation de la clientèle permet de définir des produits adaptés à ses attentes et à ses besoins, en adéquation avec leur évolution personnelle et leur «cycle de vie». Nombre d'établissements européens pratiquent cette segmentation, tel le norvégien Den Norske Bank, qui propose des offres packagées non seulement pour les adultes actifs, mais aussi les étudiants, les jeunes actifs, les enfants, les seniors...

L'autre secret de la valeur ajoutée, c'est l'innovation, avec l'objectif d'élargir la relation client en proposant un package de services à même de faciliter la vie quotidien-



ne du client, c'est la différence qui transforme un consommateur en client fidèle et satisfait.

Pour des spécialistes de la mise au point de packages à valeur ajoutée, il s'agit de renouveler la relation clientèle et d'aller vers un domaine d'avantages, de créer une communauté d'adhérents, au sein de laquelle le client se reconnaîtra naturellement et se sentira apprécié, différencié, valorisé et reconnu. Cette approche oblige les réseaux bancaires à s'organiser autour de la relation client et non plus autour des produits, à se doter d'outils de data-mining pour mieux connaître leurs clients afin de mieux les servir et surtout d'élargir et d'enrichir la relation.

#### L'«EFFET BUFFET»

Diverses études ont montré que les packages n'offrant que des produits bancaires dégagent moins de valeur ajoutée que les packages élargissant la relation bancaire à la vie quotidienne. Ils peuvent inclure des avantages liés aux loisirs, aux voyages, à la résolution des soucis de la vie quotidienne, etc. C'est ce qu'on appelle «l'effet buffet» : soit vous proposez une simple tasse de café, soit un vaste buffet garni. Le client reste libre de ne choisir que la tasse de café, mais vous sera reconnaissant de lui avoir proposé le reste. Par lequel, en général, il se laisse volontiers tenter et pour lequel il choisit de payer.

Enfin, si le package à valeur ajoutée demande à l'établissement

financier un investissement plus important au départ, il est finalement plus rentable : plusieurs produits sont vendus en une seule fois à la grande satisfaction des réseaux. En outre, un client est plus à l'aise s'il connaît en toute transparence le coût de son service bancaire global.

#### UN CONTRAT BILATÉRAL

Un contrat clair et sans surprise, qui traduit l'engagement réciproque des deux parties (banque-client) reste la meilleure garantie d'une relation durable car équilibrée. Le client achète un service qu'il comprend et estime ; la banque garantit un service de qualité durable pour lequel elle est rémunérée. 30 à 50 % des clients adhèrent volontairement à cette démarche. Il reste 50 % de la clientèle à satisfaire avec d'autres offres qui, elles, peuvent relever d'approches à moins long terme et plus tactiques, comme le montage de programmes à points, de promotions ponctuelles...

**« Si le package à valeur ajoutée demande un investissement de base plus important au départ, il est finalement plus rentable. »**

Contrairement aux autres pays européens, où ce type d'approche est déjà très avancé, seuls quelques établissements en France ont déjà franchi le pas du package à valeur ajoutée ; parmi eux : Société Générale (« Jazz »), Banque Populaire du Sud-Ouest (« Equipage »), Société Marseillaise de Crédit (« Preferis »)... L'effort est donc lancé. Il mérite d'être poursuivi. ■