

# Adapter le service à chaque client

*Différencier le niveau de service en fonction du «potentiel client» est le grand challenge des banques françaises à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle. L'approche multicanaux permet de résoudre en partie cette équation.*



DENIS  
CHABANEIX  
Vice-président

**A** lors que la rentabilité globale des activités de banque aux particuliers des établissements français est en amélioration sensible, ces banques se trouvent confrontées au dilemme suivant : moins de 20 % des clients représentent plus de 50 % du PNB et contribuent presque totalement à la rentabilité globale. Plus de 50 % des clients ont une contribution négative. La cause principale : le dispositif commercial (canal de distribution et niveau de service) est souvent le même, quelle que soit la valeur du client. Les frais de réseaux sont quasiment les mêmes pour servir les 50 % les moins rentables, que pour les 50 % à plus fort potentiel. Au risque de subventionner les clients déficitaires et de mécontenter les meilleurs clients (*graphique 1*) !

La solution est évidente sur le papier : conserver le maximum des clients (et notamment des clients peu rentables) en adaptant le niveau de service en fonction du potentiel de PNB pour rééquilibrer l'équation entre le client et sa banque. Les améliorations de rentabilité qui peuvent en découler peuvent être colossales comme le montre l'expérience de Banc One. Elles sont cependant difficiles à mettre en œuvre. L'expérience indique que l'approche de distribution multicanaux est au cœur de cette problématique.

LA MULTIDISTRIBUTION DOIT CONCILIER  
DES PERSPECTIVES APPAREMMENT DIVERGENTES

Le comportement des clients vis-à-vis des canaux de distribution est varié et difficile à modifier : souvent, les segments à plus faible potentiel préfèrent les canaux aux coûts réels les plus chers (les agences). A l'opposé, de nombreux clients

haut de gamme sont attachés aux canaux alternatifs (7 jours sur 7, 24 heures sur 24, facilité d'usage à distance...) de types banque directe et Internet. En fait la plupart des clients ont des comportements mixtes utilisant les agences et les autres canaux. Ils sont aujourd'hui très peu incités dans leurs choix.

Les impératifs de la banque impliquent donc :

- de favoriser l'utilisation des canaux de distribution les moins chers (GAB/DAB, téléphone, Internet) ;
- de réduire le volume de demandes à faible valeur ajoutée dans l'agence pour libérer du temps pour les tâches commerciales et de conseil ;
- de re-focaliser dans les agences et les autres canaux les ressources de plus fortes compétences vers ces activités à forte valeur ajoutée et marge.

Il s'agit donc de redistribuer les rôles entre les canaux en les intégrant dans un objectif global d'optimisation des coûts et d'amélioration du service.

UNE REDÉFINITION DES TÂCHES EN AGENCES

La libération du temps commercial en agences ne peut se faire que grâce à une re-définition des tâches et au renforcement de la fonction service. Comme l'indique le *graphique 2*, le rôle des canaux et des personnels peut être modulé pour chaque stade de valeur ajoutée selon le segment de clientèle. Dans cette perspective, il y a trois éléments clé de la mise en œuvre :

- la création d'une plate-forme de service pour les opérations et l'après-vente, proche ou intégrée aux *middle-offices* de la banque ;



JEAN-CHRISTOPHE  
PETTINOTTI  
Manager

Bain & Company

- des incitations pour les clients via la tarification, une offre produit clairement différenciée...
- des systèmes d'information permettant la transmission fluide des données clients quel que soit le canal utilisé.

### TROIS NIVEAUX DE SERVICE

Sur la base de nombreuses expériences, trois niveaux de service correspondant aux besoins et au potentiel des différents segments de clientèle peuvent être testés (graphique 2) :

■ Niveau de base : un «service minimum». Ce niveau est celui qui répond aux obligations de service public des grandes banques pour la clientèle D, à faible potentiel. Vraisemblablement, ce niveau se rapprochera de celui que va préconiser la Commission Jolivet. Il comprend des moyens de paiements minimums (quelques chèques, carte bleu type électronique...), un compte d'épargne, pas de conseiller attiré et pas de démarche marketing.

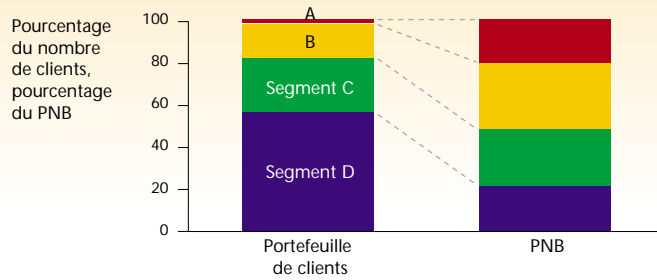
■ Niveau intermédiaire : un service de base de grande qualité. Pour le segment C et les clients à potentiel du segment D. Il comprend :

- une offre produits et services simplifiée et standardisée (moins de trente si possible), avec un accent sur le crédit «à la manière de» ou en partenariat avec une société de financement spécialisée ;
- une interaction agence essentielle-ment avec l'accueil ou un responsable de service. Pas de conseiller attiré ;
- une incitation forte à l'utilisation des services par téléphone ou à distance en modulant la tarification par canal et en faisant un effort d'éducation massif. Les agences seraient équipées d'accès des canaux à distance et de DAB à l'accueil ;
- une approche de conquête de type marketing direct sur bases de données préqualifiées et ciblées avec suivi en agence ;
- un package d'équipement du client dès le début de la relation ;
- une approche de qualité des processus de relation client.

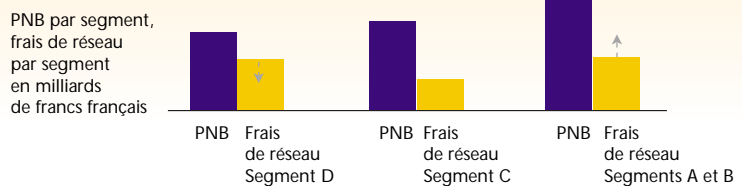
■ Niveau supérieur : service préférentiel. Ce niveau s'adresse aux segments A et B et aux clients à potentiel du segment C. Il comprend un conseiller «vraiment» dédié (c'est-à-dire avec un nombre limité de relations), une proposition commerciale pour les clients à potentiel clairement différencié en termes de produits (approche

## 1 Exemple d'une grande banque française

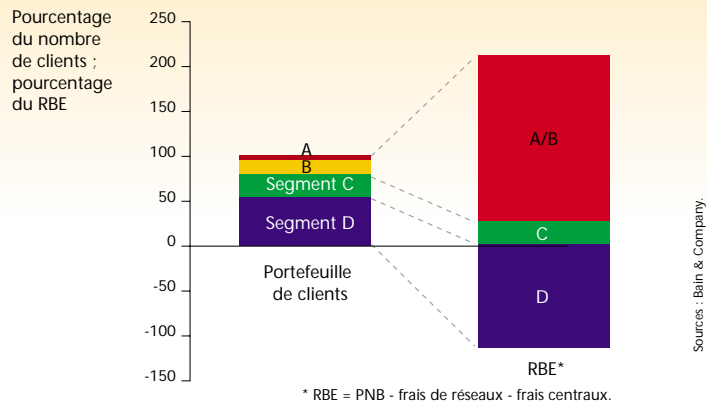
Les enjeux sont extrêmement concentrés sur quelques bons clients



Premier poste de coûts, le dispositif commercial (canal de distribution x niveau de service) n'est pas suffisamment aligné avec les enjeux économiques actuels et le potentiel de ses clients



... Résultant en une équation économique déséquilibrée



## 2 Adapter le rôle des canaux

Segments	Demandes d'information	Vente/conseil	Opérations	Après-vente/réclamations
A B C à potentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller en agence</li> <li>• Ligne dédiée sur plate-forme téléphonique</li> <li>• Accès privilégié aux canaux alternatifs (numéros d'appel spécifiques...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche proactive du conseiller dédié</li> <li>• Produits/services exclusifs</li> <li>• Accès direct aux spécialistes</li> <li>• Tarification modulée par client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller en agence</li> <li>• Accès privilégié à la plate-forme de services</li> </ul>	
C D à potentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil/service (MassBanking) en agence, plate-forme téléphonique ou accès canaux interactifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appels sortants et marketing direct</li> <li>• Exclusivité de certains produits sur canaux directs</li> <li>• Tarification par produit x canal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil/service (MassBanking)</li> <li>• Incitations Dab/Gab et canaux interactifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil/service (MassBanking)</li> <li>• Plate-forme de services</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse standardisée aux sollicitations des clients</li> <li>• Incitation aux canaux hors agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse standardisée aux sollicitations des clients</li> <li>• Marketing direct sur vente de services</li> <li>• Tarification par produit x canal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations Dab/Gab et canaux interactifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations plate-forme de services</li> </ul>

type *financial planning*, compte intégral avec relevé explicite, pré-autorisation des crédits), de distribution (interlocuteur «de bon» niveau, accès à des spécialistes, lignes spéciales de banque à distance, bourse en direct et service Internet spécifique...), de tarification (plus fortement modulée en fonction de la rentabilité client, programme de fidélisation...) et de communication plus personnalisée. En France, il s'agit d'un enjeu décisif. L'entrée de nouveaux concurrents aura sans doute un rôle d'aiguillon.

#### LA CRÉATION DES NIVEAUX DE SERVICE A DE FORTES IMPLICATIONS

Pour obtenir les résultats escomptés, la banque doit mobiliser ses ressources et redéfinir certaines de ses fonctions, notam-

ment les approches marketing clients, en adaptant les propositions commerciales, en renforçant le marketing direct pour le *mass retail* et surtout en développant un vrai marketing «haut de gamme». Elle doit aussi adapter certains aspects de l'organisation, en repensant les fonctions et la structure de la fonction marketing centralisée, avec une emphase par type de client et niveau de service plutôt que par produit. Il est également nécessaire de revoir le rôle et les fonctions du *middle-office* et créer une plate-forme de service (à plusieurs niveaux) par téléphone et Internet ; Ceci implique de développer en conséquence le rôle des canaux alternatifs et de redéfinir les rôles en agence (accueil en particulier) et entre agence et canaux alternatifs. ●

### L'exemple de Banc One, 4<sup>e</sup> banque américaine

Le niveau de service doit être perçu comme un plus pour tous les clients et non comme une dévalorisation pour certains. Les équipes de Banc One aux Etats-Unis ont développé une approche spécifique permettant de rééquilibrer l'équation, tout en augmentant la fidélité des clients, tâches qui paraissaient a priori antinomiques. Cette approche s'appuyait sur des travaux antérieurs permettant de connaître exactement la valeur de chaque segment de clientèle (en fait, de chaque client), et la mise en place d'un système de fidélisation des clients basé sur l'ensemble de la relation.

■ La première étape a consisté en une recherche client extrêmement poussée utilisant des dizaines d'analyses conjointes réalisées en collaboration avec un des pionniers dans le domaine, SDSS Market Advantage. L'utilisation de ces techniques est critique lorsque l'on veut correctement évaluer les arbitrages que fait le client entre le prix (toujours la variable critique) et la qualité du service. Ensuite, cette analyse nous a permis de quantifier les variables décisives pour le client, de déterminer le GAP entre l'existant et le

souhaitable (en fonction de ce que proposaient les concurrents), et d'intégrer ces variables dans un modèle économique global.

Les résultats indiquaient clairement la direction à suivre :

- la qualité et l'adaptation du niveau de service aux attentes des clients sont fondamentales dans la fidélisation des clients et primordiales pour les clients à fort potentiel (70 % des causes de départs de ces clients) ;
- les clients se classaient eux-mêmes en deux grandes catégories :
  - ceux qui étaient prêts «à payer» (dans le sens de contribution globale et pas seulement de commissions) pour un niveau de service élevé, comprenant entre autres un banquier véritablement attiré, un ou des experts disponibles, une ligne téléphonique dédiée, des packages produits spécifiques et de fortes garanties de service. Ceux-là représentaient 42 % des clients et essentiellement ceux à plus fort potentiel. Cette approche a été caractérisée de «banque dans la banque» et de «*high touch*».
  - ceux qui étaient prêts à payer essentiellement pour une banque efficace, rapide, pratique, de qualité, avec un prix juste

fonction des canaux utilisés. 37 % des clients se rangeaient dans cette catégorie de service bancaire standard au meilleur prix qui était le facteur déterminant. Ces enquêtes clients très poussées ont permis de développer deux niveaux de services, un service «plus» et un service de base de bonne qualité, tout en clarifiant les choix des clients. En outre, la possibilité est offerte au plus grand nombre d'atteindre, via le programme de fidélisation, par son comportement (consolidation des comptes, utilisation des différents canaux, et augmentation des encours rentables) le niveau de service souhaité dans une relation «gagnant-gagnant».

■ Ces recommandations ont fait l'objet d'un plan d'investissement à moyen terme, réorientant notamment les investissements informatiques et le développement des canaux de distribution. Cette approche est aujourd'hui généralisée dans la 4<sup>e</sup> plus grande banque américaine, celle dont la valeur aux actionnaires a le plus augmenté sur les cinq dernières années, en partie grâce à cette stratégie de banque aux particuliers innovante.