



**Christophe Benavent**

Professeur directeur  
Université  
de Pau

# ÉTUDE MARKETING LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DU SECTEUR FINANCIER



**Didier Delhaye**

Manager  
Cincom  
Marketing  
EMEA West

Selon l'étude menée par Cincom, les stratégies concurrentielles des établissements financiers sont nettement distinctes, mais une tendance générale se dégage : créer de la valeur pour le client.

Cincom, en collaboration avec les universités de Pau et de Hanovre, a mené, en France, en Angleterre, en Allemagne et en Belgique, une étude quantitative sur les stratégies concurrentielles actuelles et futures des établissements bancaires [1]. L'objectif de l'étude (encadré fin de texte) est de mesurer les stratégies concurrentielles aujourd'hui mises en œuvre et d'en décrire les évolutions.



**Yvonne Schickel**

Manager  
Cincom  
Marketing  
EMEA Est

## 1. LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DU SECTEUR FINANCIER

■ Les priorités futures en matière de stratégies concurrentielles portent, en premier lieu, sur la réduction des coûts à la fois au niveau du back et du front-office (encadré 1). Puis viennent la réputation (image de la société) et l'innovation dans les produits et services. Ces priorités déjà actuelles, s'affirment entre 2005 et 2010.

Pour obtenir une vue plus fine de l'évolution des stratégies concurrentielles, nous avons réalisé une analyse factorielle (encadré méthodologie). Cinq facteurs principaux de différenciation ont pu être identifiés :

- l'innovation ;
- la communication ;
- les prix ;

- la marque (réputation) ;
- la qualité.

La réduction des coûts n'apparaît pas comme étant un facteur stratégique de différenciation. Au niveau back-office, elle est liée à la marque et à l'innovation des produits ; celle au niveau front-office est associée à l'amélioration de la qualité. Ceci peut s'interpréter de manière simple : une stratégie d'innovation produits nécessite un soutien de la force de vente important, la réduction des coûts de back-office, qui passe notamment par l'automatisation, aurait alors pour but de libérer les forces commerciales. La réduction des coûts de front-office est associée à un effort en termes de qualité de ser-

vice, mais aussi à une pratique de prix compétitif : il s'agit simplement de vendre au meilleur prix du marché. L'innovation dans les services et les produits est la priorité d'aujourd'hui et elle sera encore renforcée demain, associée avec la qualité.

Les prix ne semblent pas être une priorité importante de différenciation, la communication non plus. L'opacité de la tarification des services bancaires et la difficulté de compréhension des clients peut expliquer que la stratégie par les prix soit un chemin difficile à emprunter pour se différencier. Cependant, Internet pourrait être un vecteur de plus grande transparence.



**Klaus Peter Wiedemann**

Professeur  
Université  
de Hanovre

## QUATRE GROUPES STRATÉGIQUES IDENTIFIÉS

Un point intéressant est l'identification de la configuration logique de ces dimensions en groupes stratégiques. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse en classification automatique (cluster). Quatre groupes ont été identifiés :

■ la stratégie de différenciation par la marque (branding) se fonde avec la communication et la publicité. Elle soutient une approche de compétitivité par les prix ;

■ la différenciation par la valeur est associée à une politique forte de qualité. Elle est soutenue par une innovation produits et une créativité du pricing. Cette configuration est particulièrement intéressante pour décrire une volonté de mieux faire ce qui existe aujourd'hui. C'est une logique générale d'amélioration constante de l'efficacité ;

■ le troisième groupe est celui de l'image et de l'innovation des services. Ils constituent clairement un groupe stratégique centré par la différenciation par les produits et services. L'innovation est également un maître atout ;

## Éléments de stratégies concurrentielles

Évaluation des stratégies concurrentielles et leurs évolutions à travers 12 éléments. Chaque élément est pondéré de 0 à 7.

	Moyennes		Différence
	Aujourd'hui	Demain	
Le développement de nouveaux produits et services	4,75	5,49	0,74
La capacité à proposer des produits possédant des caractéristiques uniques ou originales	4,60	5,35	0,76
Réduction des coûts des unités de production (back-office)	5,32	6,09	0,77
Réduction des coûts du front-office	5,07	5,73	0,66
L'exigence de la qualité	4,54	4,93	0,39
La pratique de prix compétitifs	4,56	4,98	0,42
Une stratégie de bas prix	2,87	3,09	0,23
Le développement d'une image globale	3,79	4,30	0,51
Une attention particulière à l'image du portefeuille produits	4,21	4,92	0,70
Réputation générale de l'entreprise	5,26	5,77	0,52
Un niveau d'investissement publicitaire plus important que la concurrence	3,03	3,64	0,61
Forte communication axée sur le produit	3,90	4,40	0,50

■ enfin, la différenciation par les prix reste la stratégie d'une minorité. Dans les prochaines années, la stratégie de différenciation par la valeur est stable (encadré 2) : 95 % des entreprises qui la développaient en 2005 continueront en 2010 ; c'est une valeur sûre. La stratégie basée sur la marque (branding) est la moins stable : elle se déplace vers des stratégies de différenciation de

“La différenciation par la valeur est associée à une politique forte de qualité.”

la valeur ou vers celles supportant l'innovation produits. De même, les stratégies de prix évoluent également vers une stratégie de valeur qui semble être le modèle le plus attractif. L'image (branding), la qualité des services et l'innovation produits sont les supports d'une politique de prix.

## 2. OBJECTIFS POURSUIVIS

■ Une autre manière de mieux comprendre les stratégies poursuivies est de considérer les objectifs que se sont fixés les entreprises du secteur financier. Telle est la finalité recherchée dans un deuxième lot de questions de l'enquête. Quelques tendances se font jour : en premier lieu, les entreprises semblent prendre conscience de leur capital clientèle et mettent l'accent vers le développement d'objectifs de fidélisation, voire de rétention, associés à une volonté de satisfaire au mieux leur clientèle. Enfin, les objectifs qui

connaissent un accroissement d'importance plus élevé que les autres sont ceux qui, aujourd'hui, ont une importance moindre : il y aurait donc des changements de priorité. L'analyse factorielle révèle une structure relativement simple. Trois grandes typologies d'objectifs apparaissent :

■ l'amélioration de la rentabilité par la fidélisation. Dans ce cas, il faut organiser une meilleure exploitation du portefeuille client afin de définir une politique de fidélisation ciblée et rentable. Il conviendra de vendre plus au segment clients

offrant le meilleur potentiel et la plus grande rentabilité ;

■ le développement des ventes par acquisition de nouveaux clients. Cette approche est soutenue par l'innovation des produits et services tout en développant des processus relationnels plus efficaces et mieux contrôlés ;

■ le renforcement des infrastructures de la gestion de la relation clients (GRC).

On s'aperçoit qu'un effort particulier va être mis sur les infrastructures et que la fidélisation semble éveiller une attention particulière.

## 2. STRATÉGIES CONCURRENTIELLES

## Quatre groupes stratégiques identifiés : évolution de 2005 à 2010

Stratégies concurrentielles	2010				
	Réputation	Valeur	Produits	Pricing	Total
1 Différenciation par la réputation (branding)	40,0 %	26,7 %	26,7 %	6,7 %	100 %
2 Différenciation par la valeur		95,7 %	4,3 %		100 %
3 Différenciation par les produits		10,5 %	84,2 %	5,3 %	100 %
4 Différenciation par les prix		28,6 %	14,3 %	57,1 %	100 %
% par rapport à l'échantillon	9,4 %	46,9 %	34,4 %	9,4 %	100 %

## 3. LES STRATÉGIES DE DISTRIBUTION

■ L'étude des stratégies de distribution se fonde sur l'importance accordée aux activités liées aux types de canaux de distribution. C'est sans équivoque le développement d'Internet qui détient la priorité la plus importante. Il faut également noter l'émergence du marketing affinitaire. L'analyse factorielle menée sur ces données fait apparaître clairement quatre grands types de canaux :

■ les canaux interactifs qui associent principalement le téléphone et Internet ;

■ les canaux physiques centrés sur l'agence et les terminaux bancaires, ce qui signifierait que les ATM ne sont pas encore conceptuellement considérés comme un canal à part entière ;

■ les canaux intermédiaires, c'est-à-dire les agents, courtiers, *affinity*... ;

■ les canaux spéciaux ou émergents comme la TV interactive.

Le résultat obtenu, en comparant l'importance accordée aujourd'hui et l'importance future, met à nouveau clairement en évidence la priorité accordée au canal interactif. Celui-ci renforce la disponibilité des services bancaires hors agences. Il satisfait aux objectifs poursuivis par la GMC en améliorant la qualité : meilleure accessibilité financière des services et meilleure disponibilité géographique pour un public qui n'est pas

**« C'est sans équivoque le développement d'Internet qui détient la priorité la plus importante. »**

prêt à faire l'économie des agences. Notons aussi l'inversion des priorités au sujet des canaux intermédiaires. Dans l'avenir, ces derniers sont pondérés d'une importance légèrement plus grande que le canal physique ou de proximité. Une manière d'interpréter ces résultats peut tenir dans l'argument que la recherche de nouvelles clientèles passe par la multiplication des canaux. Cet argument est également valable pour la fidélisation (dans le sens d'un renforcement des liens).

## UNE ÉVOLUTION VERS LE MULTICANAL

L'analyse typologique permet de dégager quatre principales stratégies de distribution (encadré 3) :

■ l'interactivité (15 %) : cette stratégie se focalise sur les canaux à distance ;

■ la prudence : elle se caractérise par un effort peu important, mais réparti sur l'ensemble des canaux. Aujourd'hui, cette stratégie d'attente représente 41 % de l'échantillon, mais tend à considérablement diminuer dans l'avenir (26 %). En réalité, ce groupe est constitué par les entreprises pour lesquelles la distribution intercanal n'est pas une priorité ;

■ la stratégie multicanal qui favorise de manière égale les trois principaux canaux (interactifs, physiques et intermédiaires) et qui

semble en plein développement, passant de 30 à 40 % de la population des entreprises européennes. Ce groupe correspond à une stratégie qui utilise tous les canaux indépendamment les uns des autres pour exploiter une large diversité de marché ;

■ la stratégie *cross canal* combine réseau physique et réseau virtuel. Cette stratégie reste stable (de 13 % actuellement à 16 % demain). Elle tend à intégrer les canaux et à développer une vue unique du client quels que soient les médias utilisés. Elle nécessite une forte infrastructure et reste complexe à déployer. Elle correspond à un effort pour améliorer la qualité de la distribution pour les marchés déjà exploités.

L'évolution va clairement dans le sens du multicanal. Ainsi, les sociétés qui accordent moins d'importance aujourd'hui à l'ensemble des canaux (modèle prudent) vont, dans le futur, renforcer cette stratégie. Elles gagnent en expérience (le multicanal croît de plus de 10 %). Seul 64 % d'entre elles maintiennent cette stratégie de prudence (encadré 5), les autres évoluent vers l'une des trois autres options. Ceci est le signe clair d'un renforcement général de la priorité de la distribution sur les autres éléments de la stratégie des firmes. Les firmes qui, aujourd'hui, n'accordent pas

d'importance à la distribution, vont changer de stratégie demain. À l'horizon 2010, il semble y avoir un désengagement (1/3) des sociétés poursuivant une politique de *cross canal*. Cela s'explique-t-il par la complexité de mise en œuvre, par les coûts ou peut-être par une déception des résultats obtenus ?

### STRATÉGIES CONCURRENTIELLES ET STRATÉGIES DE DISTRIBUTION

Un regard différent peut être porté sur la correspondance entre les stratégies concurrentielles et les stratégies de distribution. Les stratégies de différenciation par la valeur se

partagent entre l'option interactive et le multicanal proprement dit, ce qui semble signifier un renforcement de la politique de distribution. Les stratégies de différenciation par les prix ou les produits correspondent à la configuration de distribution plus modérée : ici, on continue sur l'expérience acquise et on jette un regard prudent sur l'avenir. Un point intéressant est le rapprochement entre la stratégie de différenciation par l'image (*branding*) et les stratégies du *cross canal*. Il semblerait que l'image d'entrepreneur s'accorde dans les faits avec une plus grande audace et un désir de mieux maîtriser l'avenir.

On peut s'attendre à une relation des stratégies de distribution avec les objectifs poursuivis (l'amélioration de la rentabilité par la fidélisation ; le développement des ventes par acquisition de nouveaux clients ; le renforcement des infrastructures de la gestion de la relation clients). On notera aussi des spécificités pour chacun des modèles :

- le modèle interactif renforce clairement les objectifs d'acquisition ;
- le *cross canal* entretient la fidélisation ;
- le multicanal met relativement l'accent sur la maîtrise de l'infrastructure.

“Les stratégies de différenciation par la valeur se partagent entre l'option interactive et le multicanal proprement dit, ce qui semble signifier un renforcement de la politique de distribution.”

## 4. GESTION DE LA RELATION CLIENT

■ Un portrait clair de la relation client au sein des sociétés du secteur financier a pu être dressé : les priorités de demain sont déjà déclinées aujourd'hui. Elles vont vers un renforcement de l'orientation client et surtout de ses moyens, pour déployer une plus grande capacité de discrimination de celui-ci, selon principalement deux vecteurs : la gestion stratégique du “renseignement” (de l'information) et l'adoption d'attitudes et comportements favorables à la clientèle.

L'analyse factorielle fait ressortir une structure simple et compréhensible de la gestion de la relation client, qui peut être décomposée en quatre grands éléments :

- le marketing relationnel dans ses aspects de fréquence de contact, d'attachement à la marque, de personnalisation, de gestion des processus, le tout devant former un ensemble cohérent ;
- la gestion de la valeur du portefeuille clients qui s'appuie essentiellement sur les opportunités de ventes croisées, dont on connaît le

rôle clé dans les stratégies commerciales bancaires ;

- la focalisation sur des groupes de clients précis et leur valeur (segmentation), bref une granularité plus fine de la sélectivité ;
- l'orientation des clients et de leurs processus passent par une plus grande autonomie commerciale. L'évolution globale marque une orientation nette vers le client et un marketing relationnel.

### DES CONFIGURATIONS REMARQUABLES

En termes de stratégie de canaux (interactivité des canaux, prudence avec un effort peu important, mais

réparti sur l'ensemble des canaux, multicanal qui favorise de manière égale les trois principaux canaux, *cross canal* qui combine réseau physique et réseau virtuel), des configurations remarquables peuvent être notées. Dans le modèle interactif de distribution, la nouvelle priorité (outre l'orientation clients) est clairement la capacité de ciblage ( finesse et interactivité de la segmentation) qui va dans le sens d'une recherche de productivité commerciale. Le modèle “prudence” réévalue systématiquement à la hausse toutes les dimensions de la GRC. Le modèle multicanal conserve son système qui s'appuie

### 3. STRATÉGIES ET CANAUX DE DISTRIBUTION

#### Quatre principales stratégies de distribution : évolution de 2005 à 2010

Stratégie Canal	2010				
	Interactivité	Prudence	Multicanal	Cross canal	Total
1 Interactivité	70,0 %		10,0 %	20,0 %	100,0 %
2 Prudence	8,0 %	64,0 %	16,0 %	12,0 %	100,0 %
3 Multicanal			100,0 %		100,0 %
4 Cross canal			37,5 %	62,5 %	100,0 %
% par rapport à l'échantillon	14,5 %	25,8 %	43,5 %	16,1 %	100,0 %

## MÉTHODOLOGIE

■ L'échantillon se fonde sur 80 questionnaires retournés. Cependant, ce nombre est assez représentatif de l'ensemble des acteurs concernés et suffisant pour tracer les grandes tendances. L'échantillon est géographiquement équilibré, ce qui permet de mettre en évidence d'éventuelles différences nationales. En termes métier, quatre types d'organisation sont représentés.

Segmentation géographique	%
• France	17,2
• Belgique	37,5
• Allemagne	32,8
• Grande-Bretagne	12,5

  

Segmentation par types d'organisation	%
• Banque	35,9
• Assurance	23,4
• Autres fournisseurs de services financiers (filiales de banques)	14,1
• Bancassurance	26,6

## Les variables

Le modèle d'enquête et d'analyse s'articule autour de grands blocs de variables :

1. stratégie concurrentielle. Quels sont les axes de différenciation ? Quels sont les groupes stratégiques ?
2. le choix des canaux de distribution
3. les objectifs poursuivis dans l'usage des canaux
4. les pratiques de gestion de la clientèle

## Les modèles statistiques

Différents modèles statistiques ont été utilisés pour traiter les données :

- **analyse factorielle** : quand un ensemble multivariable d'éléments est analysé, certaines données peuvent s'avérer plus ou moins redondantes et expriment la même idée. Elles seront corrélées.
- **analyse par cluster** : cette procédure sera utilisée pour identifier des groupes de firmes similaires sur plusieurs variables.
- **analyse de correspondance** : l'analyse factorielle des correspondances est utilisée pour analyser des tableaux croisés. Il s'agit de représenter dans l'espace les modalités de plusieurs variables. Quand deux modalités de deux variables distinctes sont proches, cela signifie qu'elles sont associées. Cette méthode sera utilisée pour étudier les associations et corrélations entre les groupes mis en évidence par la technique précédente (clustering).

sur un effort relativement plus important de marketing relationnel associé à une segmentation plus intense. Un renversement de priorité se manifeste pour le modèle *cross canal* : la valeur du portefeuille est la principale préoccupation avant le déploiement d'une organisation centrée sur le client. Il était intéressant de faire une typologie des politiques de gestion de clientèle mais, en fait, elles ne se distinguent que par le degré d'engagement dans la relation client. Ce qui distingue les sociétés

n'est donc pas la manière de gérer la clientèle, mais l'importance globale qu'elles accordent à cette gestion. De façon synthétique, les entreprises dont la stratégie concurrentielle est centrée sur les prix, peuvent s'accorder avec les différents modèles de distribution, leur engagement dans les pratiques de GRC est modéré. Les sociétés qui développent une stratégie de différenciation fondée sur la valeur, s'engagent dans une politique de multicanal véritable ; c'est-à-dire emploie tous les

canaux possibles de manière parallèle. Elles se donnent pour objectif de renforcer leur organisation en donnant la priorité aux infrastructures. Le degré d'engagement dans la relation client est plutôt élevé. La différenciation par l'image se caractérise par un engagement relativement plus faible dans la GRC, et s'associe souvent à une stratégie de distribution prudente. Cette politique correspond à une importance relativement faible accordée à la distribution. Dans ce groupe stratégique, l'orientation client n'est pas encore une priorité, un marketing plus classique étant souvent mis en œuvre.

## CRÉER DE LA VALEUR POUR LE CLIENT

Les résultats de l'enquête peuvent être résumés simplement au travers des points suivants. Les stratégies concurrentielles sont nettement distinctes ; chacune s'appuie sur un élément particulier de différenciation : l'image, les produits, la valeur créée pour le client. Mais une tendance générale se dégage : créer de la valeur pour le client en accroissant la qualité de service à un coût moindre. Moins qu'une révolution dans les politiques de distribution, nous assistons à un processus d'amélioration de l'efficacité. La seule certitude est ainsi que la gestion de la valeur pour le client demeurera le socle de toute approche stratégique à venir. ■

\* Les données de cette étude quantitative ont été traitées par le centre de recherche en gestion de l'Université de Pau, dont le professeur Christophe Benavent en est le directeur. L'interprétation des résultats et les commentaires ont été rédigés par un groupe de travail sous l'égide du Christophe Benavent. Le professeur Klaus Peter Wiedemann de l'université de Hanovre, Yvonne Schickel - Cincom Marketing Manager EMEA Est - et Didier Delhay - Cincom Marketing Manager EMEA West - ont largement collaboré à l'analyse des résultats et à la rédaction de ce rapport.

[1] Une présentation plus approfondie de cette étude sera publiée dans Banque Stratégie n° 237 de mai.