

La Gestion de la Relation Client dans la banque

Véronique des Garets
CERMAT IAE de TOURS
Université de Tours

La Gestion de la Relation Client dans la banque

Résumé :

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services. Ce développement d'abord souligné par Berry en 1983, est aujourd'hui analysé par de nombreux auteurs. La banque, soumise à une concurrence croissante, s'est intéressée à cette évolution du marketing pour développer une Gestion de la Relation Client. Cette nouvelle orientation nécessite une évolution de l'organisation pour être pleinement efficace. Clients et personnel bancaire ne sont pas toujours favorables à ces changements. Notre article propose de faire le point sur la Gestion de la Relation Client et les conditions de sa mise en œuvre.

Mots Clés : Banque, marketing relationnel, fidélité, relation client, CRM

Customer Relationship Management in the bank sector

Abstract :

Relationship Marketing has played an important role in the servicing sector. Its importance was first shown by Berry in 1983 and is now analysed by a number of authors. Competition in the bank sector has grown and the management of the bank is interested in this type of marketing to build a "Customer Relationship Management" (CRM).

This new way of marketing needs organisational changes to become more efficient.

Customers and banking personnel are not always content with these changes.

Our paper presents the CRM and explains the necessary conditions for putting it into action.

Key words: Bank, relationship marketing, loyalty, CRM

Le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution, déréglementations ou nouvelles technologies augmentent le nombre de concurrents potentiels. La banque propose aujourd'hui des produits d'assurance et de leur côté les assureurs élargissent leurs domaines d'activité vers les produits financiers et la banque. En même temps, de nouveaux concurrents apparaissent comme les entreprises de la grande distribution. Parallèlement à cette arrivée de nouveaux concurrents, les banques traditionnelles se concentrent. Le marché semble saturé, le taux de bancarisation est à son maximum et le client n'hésite pas à changer de banque s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes. La prise en compte du client a donc évolué. D'une vision produit, on est passé à une vision client. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus, le client est aujourd'hui considéré globalement et la part de client devient aussi importante que la part de marché.

Le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 15 ans, la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Mais tous les clients doivent-ils être fidélisés ? Et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? La gestion de la relation client permet de répondre à ces questions.

Nous allons analyser la situation du marketing relationnel dans les services en général et dans le secteur bancaire en particulier, puis nous aborderons les conditions de mise en place d'une gestion de la relation client dans la banque ainsi que les conséquences organisationnelles de ces nouveaux choix. Enfin, la problématique de la fidélité bancaire sera posée.

I - LE MARKETING RELATIONNEL DANS LE SECTEUR DES SERVICES ET DANS LA BANQUE

La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de Berry en 1983. Il définit le marketing relationnel comme le fait d'« attirer, maintenir et renforcer la relation client ». On est donc bien au cœur de la problématique de la relation client.

I-1 Du marketing de la transaction au marketing de la relation

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange. L'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale. Dans une dimension temporelle, l'échange relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Sa durée donne une nouvelle perspective à l'échange.

Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles, la dimension stratégique de l'échange est donc peu étendue. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants et changer de fournisseur a un coût élevé. Des investissements spécifiques ont pu être mis en place pour construire la relation

rendant ces changements plus difficiles. Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques mais on peut les élargir au temps passé à mieux connaître son partenaire. La dimension stratégique de l'échange relationnel est donc très élevée.

Enfin, la prise en compte de la dimension sociale de l'échange distingue l'échange transactionnel de l'échange relationnel. L'échange transactionnel considère principalement la dimension économique de l'échange. Le lien social est absent de cette relation. L'approche transactionnelle reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation des ressources.

L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange. « Dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social » (Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Payne, Christopher, Clark et Peck ¹ (1998) mettent en parallèle ces deux orientations (tableau 1)

Tableau 1 : le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation
(Payne et al. 1998)

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<i>Orientation à court terme</i>	<i>Orientation à long terme</i>
<i>Intérêt pour la vente isolée</i>	<i>Intérêt pour la rétention de clientèle</i>
<i>Contact discontinu avec la clientèle</i>	<i>Contact continu avec la clientèle</i>
<i>Mise en avant des caractéristiques du produit</i>	<i>Mise en avant de la valeur du produit pour le client</i>
<i>Peu d'importance accordée au service clientèle</i>	<i>Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</i>
<i>Engagement limité à satisfaire la clientèle</i>	<i>Engagement fort à satisfaire la clientèle</i>
<i>Contacts avec la clientèle modérés</i>	<i>Fort contact avec la clientèle</i>
<i>La qualité est d'abord le souci de la production</i>	<i>La qualité est le souci de tout le personnel</i>

I-2 Les services financiers tournés vers le marketing relationnel

L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, pour quatre raisons (Berry, 1995)² :

- L'essence même du service rend la relation interpersonnelle fondamentale. La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de services facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services financiers commercialisés. Depuis quelques années la qualité de la relation interpersonnelle est envisagée, conduisant l'entreprise vers le développement d'un marketing relationnel. L'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur. Il doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquiescer le service. Le marketing relationnel est adapté à cette problématique.

¹ Payne A, Christopher M, Clark M., Peck H. (1998) Relationship Marketing for competitive advantage, Butterworth Heinemann

² Berry L. (1995) : Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 23, N°4, pp 226-245.

- le secteur des services a été bouleversé ses dernières années par la dérégulation. Les transports, la distribution d'énergie, la banque ont vu les conditions de la concurrence se durcir et le consommateur plus courtisé. Reichfeld et Sasser ³ (1990) ont montré que fidéliser les clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude célèbre a montré qu'une réduction de 5% de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne dans les entreprises de 25%. Cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus fidèles. Une analyse, menée dans le secteur des cartes de crédit aux Etats-Unis par ces auteurs, a montré que la baisse du taux de défection des clients de 20 à 10% avait doublé la durée de vie moyenne d'un client, la faisant passer de 5 à 10 ans. De la même façon le produit net par client passait de 134 à 300 \$. Ces auteurs ont souligné que si ce taux baissait encore de 5 points, passant ainsi à 5%, la durée de la relation doublait à nouveau et le produit net passait alors à 525 \$. L'entreprise a donc tout intérêt à mettre en place un marketing relationnel.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client. La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client valorise ce dernier qui aime se sentir reconnu. Cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans de nombreux secteurs de service et en particulier dans le secteur bancaire (Parasuraman et al 1991 ⁴). Le secteur bancaire cumule deux difficultés : il fournit un service intangible qui rend la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client fondamentale, il traite d'un « produit » à forte connotations pour le client : l'argent. A ce double titre l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.

- Une façon de répondre à ce défi est de renforcer l'image de marque de l'entreprise (Berry et Parasuraman, 1991) ⁵. Or la plupart des banques françaises et européennes ont pris conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. En l'absence d'un réel positionnement, le client choisit l'entreprise la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. La grande distribution se lance sur le marché financier avec des avantages sur ces deux points. Badoc (2004)⁶ appelle à la création d'une politique de marque pertinente pour les banques européennes pour gagner cette lutte concurrentielle. On associera alors à la relation interpersonnelle, une relation entre le client et l'entreprise à travers sa marque.

Kapferer⁷ représente l'identité de la marque par un prisme à six facettes qu'on peut appliquer à la banque : la facette physique comprend les caractéristiques propres de la banque quant à ses produits et ses services. C'est la facette la plus facile à imiter pour des concurrents ; la facette « personnalité » permet de personnifier la banque. La facette du reflet repose sur un mécanisme d'identification pour les clients. La facette de la mentalisation représente l'aspect « intérieur » du client. Quelle image de lui même lui renvoie la banque : un créateur, un bon gestionnaire... La facette de la relation représente le

³ Reichfeld F., Sasser W. (1990) : zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, N°68, oct. pp 105-111.

⁴ Parasuraman A., Berry L, Zeithaml V. (1991) : Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review* (spring) pp 39-48.

⁵ Berry L., Parasuraman A. (1991), *Marketing Services*, New York, Free Press.

⁶ Badoc M. (2004), Rénover le marketing bancaire, *Banque Stratégie* N°216, juin ? pp 2-5.

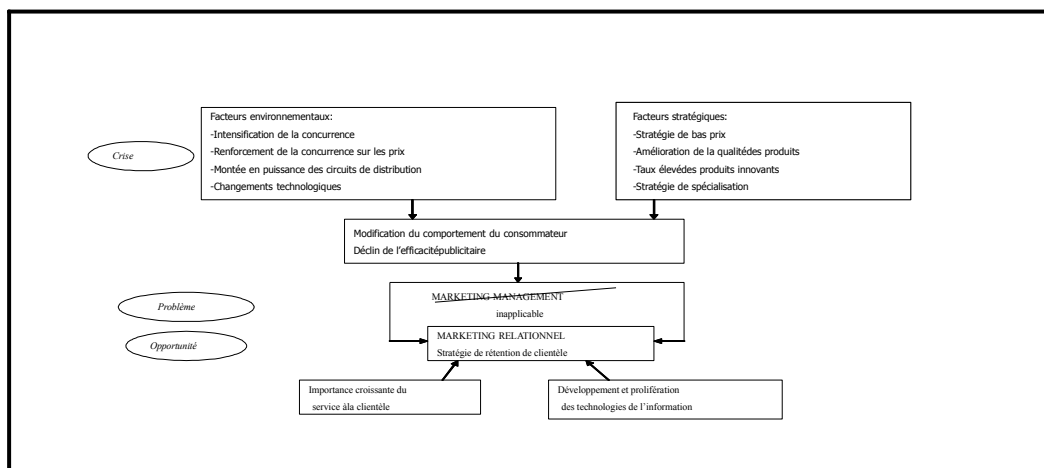
⁷ Kapferer, J-N. (1991), *Les Marques, Capital de l'entreprise*, 3ème édition, Paris : Editions d'Organisation

type de relation proposée par la banque. Est-ce un rapport de partenariat (« la banque, partenaire de vos projets...») ou un rapport de pédagogie (« la banque qui vous apprend... »). Enfin, la facette culturelle rappelle l'enracinement culturel de l'entreprise. Certaines banques choisissent par exemple d'insister sur leur caractère régional ou mutualiste. L'image crée pour la banque une relation particulière avec le client en lui permettant de la distinguer de ces concurrents et en créant un attachement à la marque.

Le développement des technologies de l'information (TIC) a incontestablement favorisé le développement de la relation dans les services. Elles ont permis une meilleure connaissance des comportements d'achat des clients, une personnalisation des services, une meilleure coordination entre les services proposés au client et un enrichissement des services proposés. Les TIC ont également permis le développement de la communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des échanges.

Dans le schéma de Flambard-Ruaud et Llosa (1999) présentant les facteurs de changement ayant conduit au marketing relationnel (figure 1), on remarque l'importance de ces TIC. Elles ont permis à la fois une meilleure information du consommateur et donc des exigences nouvelles de sa part, et de nouvelles possibilités pour les entreprises pour analyser en profondeur leur comportement en évitant la massification des propositions jusque là dominante.

Figure 1 les facteurs de changement (Flambard-Ruaud et Llosa, 1999)⁸



On trouve bien sûr cette évolution des TIC dans le secteur bancaire. Les TIC sont utilisées à la fois dans les processus de gestion interne et dans la relation avec les clients. Elles ont ouvert la voie au marketing relationnel. En interne les fichiers-clients ont été développés et qualifiés afin de mieux suivre l'évolution des acheteurs. La difficulté pour les opérateurs est d'avoir un fichier fiable pour un suivi optimal de la clientèle. Or si les informations sont correctement saisies lorsque l'individu devient client de la banque, la mise à jour est plus difficile. Pourtant elle est une condition fondamentale à la réussite des politiques de fidélisation menée dans le cadre d'un marketing relationnel. L'ensemble des informations recueillies sur les consommateurs ou les concurrents forme le Système d'Information Marketing. En externe l'explosion des moyens d'échange renforce les liens entre la banque et ses clients par l'envoi de messages personnalisés ascendants et

⁸ Flambard Ruaud S., Llosa S. (1999), Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité, in Bernard Pras (eds) *Faire de la Recherche en Marketing*, Bernard Pras, Vuibert.

descendants permettant au particulier ou à l'entreprise de rester en relation constante avec son organisme financier.

En même temps que d'une certaine manière les TIC renforcent le caractère relationnel de la relation entre la banque et ses clients, les résultats d'une étude réalisée au Canada auprès des jeunes montre que le niveau d'utilisation des technologies bancaires libre-service (guichets automatiques et l'Internet) n'affecte pas la perception du niveau relationnel d'une institution financière ni l'intérêt du client à s'engager dans une relation à long terme avec une institution (Belisle et Ricard, 2002)⁹. Les TIC sont donc peut être un élément facilitant la mise en place d'un marketing relationnel, mais ne sont pas suffisants pour sa réussite.

Cette ouverture vers le marketing relationnel a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion de la relation client. Lefébure et Venturi¹⁰ (2004) la définissent comme « la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'une augmentation du chiffres d'affaires et des bénéfices ».

Si on compare cette définition à la définition du marketing relationnel de Berry que nous avons donnée au début de ce chapitre, nous pouvons constater l'ajout de la sélection des « meilleurs clients » et de l'expression claire de l'objectif qui est d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice. Les enjeux de la relation client vont maintenant être analysés.

II - Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque

La gestion de la relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management) a connu un engouement certain dans toutes les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Le secteur bancaire a montré ce même intérêt mais beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui déçues. Nous nous interrogerons sur les causes de cette déception.

Le CRM vu par les responsables du secteur de la banque et de l'assurance

Pour 33% des personnes interrogées, le CRM doit constituer un "système au service des clients qui permettra aux entreprises de mieux les connaître et de leur proposer des services mieux adaptés". La deuxième définition, retenue par 32% de l'échantillon, semble plus convaincante : le CRM est ici considéré comme un "système destiné à améliorer l'efficacité des forces de vente". Des objectifs qui, manifestement, doivent générer des changements au sein même des pratiques des entreprises : 73% des personnes sondées soulignant que l'introduction de solutions CRM passe nécessairement par une évolution organisationnelle.

Source : étude Novamétrie, Centres d'appels sept 2002

II-1 Les composantes de la relation client

On distingue habituellement trois catégories de CRM : le CRM analytique, le CRM opérationnel et le CRM collaboratif.

CRM analytique: Il vise à améliorer la connaissance et compréhension du client. Il permet également de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux

⁹ Belisle D., Ricard L.(2002), L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre-service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque», *Actes du congrès international de l'AFM* (Lille, France, mai), vol.1, p. 517-534.

¹⁰ Lefébure R., Venturi G. (2004), *Gestion de la relation client*, Ed Eyrolles.

(entrepôts de données, gestionnaire de campagnes). Le CRM analytique comprend : la connaissance de la clientèle et les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la Life Time Value, les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation. Cet élément également appelé Business Intelligence analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décision.

CRM opérationnel: Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Ainsi le CRM opérationnel comprend différents outils: des outils de gestion du client à distance avec les centres de contacts (Call Center et Web Center) , des outils d'intégration des systèmes téléphoniques et informatiques, des outils de gestion et de partage des connaissances pour optimiser la qualité des réponses apportées (grâce aux bases de données documentaires, aux FAQ - questions et réponses les plus fréquemment posées -), des configurateurs de produits, des outils de pilotage de la force de vente avec la remontée automatique des ventes, de l'activité et le partage des agendas. L'ensemble de ces outils optimise le travail de la force de vente en rendant les contacts avec les clients plus fructueux.

CRM analytique et opérationnel se complètent, le CRM analytique distribue la connaissance au CRM opérationnel, lequel remonte des données au premier pour affiner encore cette connaissance. On trouve des exemples de ces flux d'information dans le tableau 2

Tableau 2 - Les flux d'informations entre le CRM analytique et le CRM opérationnel

Flux d'informations de l'analytique vers l'opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Extractions de clients touchés par des actions de marketing direct, historique des connexions sur le site web...</i> - <i>liste d'actions à réaliser : rappel systématique tous les semestre d'un client, apparition automatique d'une liste d'actions commerciales à réaliser dans les taches du jour, génération automatique de la liste des clients ayant demandé dans les trois derniers jours l'envoi d'un relevé client ou une information particulière</i>
Flux d'informations de l'opérationnel vers l'analytique	<ul style="list-style-type: none"> - <i>compte rendu des contacts clients, évolution des propositions en cours, réaction aux actions commerciales</i> - <i>veille commerciale : information sur la concurrence, actions marketing, relevés de prix...</i> - <i>qualification des clients avec mise à jour de données sur les clients</i>

CRM collaboratif : Si les entreprises du secteur du CRM sont d'accord sur les composantes du CRM analytique et opérationnel, on trouve des approches plus variées quant au CRM collaboratif. Par exemple Gartner Group estime que le CRM collaboratif met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client (voix sur IP, web call center...), Scaconsult parle de gestion des connaissances, partage et synchronisation d'informations, d'intégration back office et de bureaux nomades.

Dans une démarche de synthèse, on peut estimer que le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

Il est également possible de représenter le CRM ou GRC par trois approches : une approche technologique, une approche marketing et une approche organisationnelle.

L'approche technologique comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec les clients : réseau Internet, site web, call center... Cette approche technologique permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing (chargés de clientèle, guichets, guichets automatiques, call center, interface web...), les bases de données clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents...) et les outils d'analyse (outil décisionnel, data-mining...). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client, car elle saisit la vie du client dans son appréhension la plus large mais elle ne doit pas être considérée comme unique ou suffisante.

L'approche marketing révèle l'utilisation du CRM. L'analyse des bases de données permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de personnaliser la relation avec le client. La multiplication des moyens de contact à travers les canaux de distribution permet de répondre aux préférences des clients. Le CRM permet de créer des événements personnalisés. Par exemple l'échéance d'un prêt pousse le conseiller de clientèle à proposer un placement adapté. La rentrée universitaire est favorable à la proposition aux étudiants de prêts personnalisés. Les 12 ans d'un enfant sont l'occasion de proposer à ses parents un livret jeune... Les systèmes d'information forment l'outil qui permet à l'approche marketing de s'exprimer au mieux.

L'approche organisationnelle est fondamentale. Nous avons vu dans le marketing relationnel que la qualité était l'affaire de tous. La culture de la relation client est indispensable à sa réussite et l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit donc être intégré dans une démarche CRM. La mise en place de la gestion de la relation client nécessite également une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise. La répartition du portefeuille client au sein des agences évolue. L'entreprise devient multi-canal, mais si le multi-canal ne fait que s'ajouter à l'organisation existante elle est alors que source de coût.

II-2 Le développement du multi-canal dans la banque

L'un des apports importants du CRM a été le développement du multi-canal dans le secteur bancaire. Le multi-canal consiste à proposer au client de nombreux moyens de contacts. Aux moyens traditionnels que sont le face à face dans les agences et la relation à distance par téléphone ou par les automates sont venus s'ajouter Internet et les centres d'appel. Beaucoup de banques ont cherché à externaliser des agences les contacts sans valeur ajoutée, sans aller jusqu'à la banque totalement virtuelle. L'échec de Egg a montré les limites du modèle 100% Internet. Le client bancaire a besoin d'une relation interpersonnelle. Aux Etats Unis où la communication Internet est très importante, le nombre d'agences ne cesse d'augmenter en même temps que le secteur se concentre.

Exemple du multi-canal chez BNP Paribas

Le coût de l'opération est de 250 millions d'euros sur la période 1999-2002. "L'idée est de gérer, davantage à distance, les services de banque au quotidien, via Internet et le téléphone, pour permettre aux commerciaux dans les agences de se concentrer sur le conseil à plus forte valeur ajoutée", résume Jean-Laurent Bonnafé, responsable de la banque de détail de BNP-Paribas. Au coeur du dispositif, le centre de relation client (CRC) a pour mission de traiter les appels téléphoniques et les messages électroniques des clients. Il traite les commandes de chèquiers les virements internes et externes et des informations sur les produits. Quelque 300 "téléconseillers" traitent ainsi 15.000 appels par jour et 8.000 messages électroniques par mois. Lorsque la demande du client est trop complexe, le téléconseiller a la possibilité d'organiser, pour le client, un rendez-vous avec son conseiller personnel en agence. Les outils informatiques de gestion de la relation client jouent là un rôle crucial : le téléconseiller a non seulement accès aux comptes clients mais aussi à l'agenda des conseillers, qui définissent au préalable des plages de disponibilité. BNP Paribas a également un projet de banque libre service. 500 à 600 millions d'euros doivent être consacré à l'installation d'automates permettant de traiter les activités courantes de guichet. Une hausse des ventes de 10 à 15 % est attendue.

Source : adapté de La Tribune 26 mars 2003

L'organisation multi-canal est double : par segment de clientèle et par produit. Les clients à fort potentiel sont orientés vers les agences où ils peuvent recevoir des conseils individualisés, où la relation est construite selon un modèle one to one. Les clients à faible potentiel sont orientés vers les canaux à distance moins coûteux pour la gestion de ce type de clients. La distinction peut également se faire par produit puisque les opérations de gestion courante à faible valeur ajoutée sont privilégiées sur les canaux à distance alors que les opérations à forte valeur ajoutée sont réalisées en agence. Nous retrouverons ces éléments dans les choix bancaires en matière de segmentation de clientèle.

Une étude réalisée par le journal du net auprès de 1 187 internautes, dont 95 % sont utilisateurs d'un service de banque à domicile sur Internet, a montré que selon les produits la préférence pour le canal varie. Plus l'opération est impliquante, plus le client favorise un contact en agence.

L'arbitrage des outils de contact			
Critères	Téléphone	e-mail	Visite en agence
Obtenir un RDV	66 %	24 %	10 %
Suivre l'avancement d'une opération	35 %	48 %	17 %
Obtenir une documentation	13 %	57 %	30 %
Obtenir un conseil en placement	17 %	12 %	71 %
Obtenir un crédit à la consommation	13 %	14 %	73 %
Financer un achat immobilier	7 %	8 %	85 %

Source : journal du net 3 juillet 2003 ; www.journaldunet.com

Les responsables du secteur bancaire estiment qu'il est urgent que les agences augmentent leur valeur ajoutée. « En 2003 un directeur général de banque déclarait que les réseaux, quelque soit le nom de la banque sous laquelle ils officient, ne passeraient que 35 % de temps à travailler sur des propositions commerciales. La majorité du temps de travail étant donc consacrée à la gestion administrative ! Surtout, existe le risque de faire peser, en bout de chaîne, sur le conseiller de clientèle, des charges de plus en plus lourdes à réaliser

sans qu'il ait le temps de les assimiler. Un homme de réseau possède, peut-être, à la perfection 7 à 8 produits différents. Or, il doit en proposer en permanence 25 et il en a quelques 150 officiellement à placer »¹¹

Cette stratégie du multi-canal comporte un double risque : un risque interne et un risque de clientèle. En interne elle entraîne une évolution des métiers des chargés de clientèle. Ils doivent être impliqués dans le projet afin de comprendre l'interaction entre les canaux. Ils doivent également accepter une redéfinition des portefeuilles de clients en fonction de la nouvelle segmentation envisagée. En externe, le risque est que ces outils destinés à favoriser la relation-client afin de tisser des relations plus étroites entre la banque et ses clients ne conduisent à l'effet inverse en supprimant la composante sociale de l'échange que nous avons mise en avant au début de cette réflexion. Ces risques sont pris en compte dans l'évolution des agences bancaires.

III les conséquences organisationnelles de la Gestion de la Relation Client

La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences, donc de l'outil commercial, faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

III-1 Une réorganisation des clients : la segmentation

La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments

Les outils de segmentation de clientèle doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients selon leurs attentes en envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun. Une étude récente menée par Mercer Oliver Wyman auprès de 46 banques européennes montre que 56% des banques calculent un produit net bancaire par client et que seules 16% évaluent leur part de portefeuille chez leurs clients. L'ajout de cette donnée permettrait pourtant d'améliorer l'efficacité des réseaux de vente.¹²

L'unité d'analyse pose question : faut-il prendre en compte le compte, la personne, le foyer bancaire, le ménage économique, le foyer économique... Le compte, utilisé pendant de nombreuses années, a montré ses limites. L'action commerciale est démultipliée et aucune approche globale des clients n'est alors possible. On est ici dans une vision totalement produit de l'activité en oubliant l'approche client. La personne est une vision individualisée de la relation bancaire. Dans cette seconde approche, l'individu a plusieurs produits bancaires et l'approche est déjà enrichie par rapport au premier niveau d'analyse. La notion de ménage ou de foyer économique est encore élargie. Elle permet d'avoir comme unité de segmentation « Monsieur et Madame » ou le couple ainsi que les enfants habitants à la même adresse. Elle donne une vision transversale du client. Cette approche est complétée par la notion de foyer bancaire qui ne prend corps que si les membres du foyer économique possèdent ensemble un produit bancaire : compte joint, compte titre... La démarche commerciale nécessite une vue globale du foyer bancaire permettant d'optimiser

¹¹ Rozelier M. (2003), Banques et assurances, le muticanal en question, *Marketing Direct*, mai, pp 62-67.

¹² Coumaros J. de Leusse P. (2004), Les informations clients : un actif stratégique et tactique, *Banque Stratégie* 216, juin, pp 9-10.

l'offre commerciale. Chacun des foyers est ensuite rattaché à un segment de clientèle selon son potentiel défini à partir d'études externes sur le montant des actifs financiers détenus par la population française. Chacun des segments est également défini en fonction du PNB qu'il procure. Par exemple trois segments peuvent émerger : le segment des foyers les plus profitables (65% du PNB, 15% des clients), le segment des foyers les moins profitables (5% du PNB, 25% des clients), et le segment moyen (30% du PNB, 60% des clients). Cette première segmentation est affinée par le potentiel estimé des foyers.

La base de données est l'outil fondamental nécessaire à la réussite des politiques marketing. Une analyse des comportements passés des clients en réponse à des campagnes portant sur des produits de crédit ou d'épargne permet de définir des scores d'appétence par segment de clients. Le profil des clients acheteurs est ensuite comparé avec les non acheteurs sur la même période. Le scoring permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale. L'efficacité de ces campagnes est réelle : sur une campagne de crédit, le CCF a constaté que le taux de vente réalisé sur les clients avec appétence, donc ciblés à partir des analyses précédentes passait de 2,1 à 4,8%¹³.

Cette segmentation démographique traditionnelle peut être remplacée ou complétée par une segmentation comportementale qui oriente vers l'utilisation du multicanal par les clients.

**Tableau 2 : Profils comportementaux du segment « moyen haut de gamme à potentiel »
(adapté de Coumaros et de Leusse, Banque stratégie juin 2004)**

Clients basiques multicanaux	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ne détiennent pratiquement aucun produit en dehors du compte courant du compte sur livret et des crédits immobiliers</i> - <i>Utilisation moyenne de l'agence qu'ils remplacent souvent par les automates et les canaux à distance</i>
Débiteurs high tech	<ul style="list-style-type: none"> - <i>détiennent de nombreux crédits</i> - <i>détiennent très largement des placements risqués</i> - <i>utilisent très fréquemment les canaux à distance et les automates</i>
Débiteurs bi-canaux	<ul style="list-style-type: none"> - <i>détiennent très largement toutes la gamme des produits de crédit</i> - <i>sont des grands utilisateurs de l'agence et des automates</i>
Patrimoniaux mixtes high touch	<ul style="list-style-type: none"> - <i>détiennent très largement toute la gamme des produits de placement avec une préférence pour les produits les moins risqués.</i> - <i>Le canal le plus utilisé est l'agence et bien souvent le seul</i>
Transactionnel high touch	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Détiennent des produits financiers variés en très faible proportion</i> - <i>Ne détiennent pratiquement aucun crédit</i> - <i>Sont des grands utilisateurs de l'agence</i>

La connaissance fine du comportement du client permet de mettre en œuvre une gestion individualisée du client en définissant le canal le plus adéquat. Par exemple, si la prise de rendez-vous par la plateforme téléphonique peut être faite pour l'ensemble des

¹³ Catherine Hazart: *Bimagazine* N°144

segments en appel entrant, les prises de rendez-vous avec des conseillers seront réalisés en appels sortants uniquement pour les clients les plus rentables. De la même façon des produits simples seront proposés aux segments les moins rentables par des opérations commerciales téléphoniques pré-définies alors que les produits complexes seront proposés en agence.

La segmentation s'avère efficace à condition qu'elle associe le potentiel du client et son mode de consommation des services bancaires. Elle permet alors de choisir le canal de communication qui alliera rentabilité et efficacité pour chacun des clients. Elle est à la base de la mise en place d'une démarche CRM dans la banque.

III-2 Une évolution de la place des agences

Toutes ces segmentations ne sont efficaces que si elles sont comprises et acceptées par l'ensemble du personnel bancaire, en particulier le personnel des agences. Or la mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous.

Les obstacles à cette adhésion sont nombreux : ils viennent du personnel comme des clients. Les chargés de clientèle ont des portefeuilles clients qu'ils gèrent souvent depuis plusieurs années. Ils estiment parfois que l'investissement qu'ils ont pu réaliser dans l'approche de ces clients est anéanti par la nouvelle organisation. L'ancienneté de nombreux salariés rend leurs techniques de travail inadaptées aux nouveaux impératifs de la relation client. La division de la relation client en un ensemble d'actes commerciaux gérés par différents canaux remet en cause la vue globale qu'il possédait sur leurs clients et il leur est demandé d'être plus efficaces dans la vente de produits bancaires. De nombreux agents ont des difficultés à intégrer ces évolutions en mettant à jour régulièrement les données sur les clients. La formation des agents bancaires est donc primordiale dans ce nouveau contexte, cette formation doit expliquer les objectifs de la segmentation, l'importance de la relation client et du « one to one » et l'aide apportée par le multicanal aux chargés de clientèle.

La mission de l'agence est donc réorientée vers le conseil personnalisé et la vente. Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences sont déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Les canaux distants remplissent désormais trois fonctions historiquement assumées par le personnel des agences : les transactions basiques, dont le standard téléphonique, la proposition de produits simples et la prise de rendez vous avec un conseiller, la diffusion d'informations financières d'ordre général ou sur la banque.

Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leur conseiller. L'argent est un produit impliquant qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains ont du mal à accepter d'utiliser des automates pour les opérations courantes. Bien sûr, les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information sont plus ouverts à cette évolution. Un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multi-canal afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer par exemple en horaires d'accessibilité.

La productivité des services financiers n'augmente pas en proportion des efforts réalisés en matière de relation client, les causes organisationnelles sont majeures. L'organisation de nombreuses banques en caisse nationale et caisses régionales rend

difficile les échanges entre les différents niveaux de la structure. Les systèmes d'informations ne sont pas toujours unifiés entre toutes les structures et les logiciels ne sont pas encore tous en phase avec cette nouvelle approche du client. Ces difficultés viennent renforcer les freins au changement de la part du personnel.

Les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins, elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

En conclusion, nous désirons nous interroger sur la question de la fidélité bancaire¹⁴. La mise en place de la GRC vise à augmenter la rentabilité des clients par des ventes additives, une réduction du coût de gestion des clients et une augmentation de la fidélité des clients. La personnalisation de la relation mise en œuvre ne peut pas être généralisée à l'ensemble des clients. Comme nous l'avons montré, la multiplication des canaux de contact doit permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel. Tous n'ont pas vocation à être fidélisés. Il faut également distinguer deux types de fidélité : la fidélité attitudinale qui reflète une préférence ou un engagement vis à vis de la banque et une fidélité comportementale qui peut se mesurer par le nombre de produits détenus et la possession d'un interlocuteur bancaire unique. Une relation client réussie implique une véritable fidélité de la part du client incluant les deux facettes de la fidélité : la préférence pour la banque et un comportement exclusif envers cette banque. La vente de packages bancaires en plus en plus courant dans la banque commerciale donne seulement une impression de fidélité des clients, elle les met dans un état de dépendance qui surestime le succès des opérations commerciales et penser que le client est devenu fidèle s'avère dangereux pour le long terme.

Opérations marketing, orientation client et stratégie bancaire sont liées, elles nécessitent une réflexion globale sur les cibles à privilégier, les canaux à mettre en œuvre et les systèmes d'information nécessaires. C'est dans une réflexion plus large sur l'organisation de l'entreprise bancaire qu'on trouvera le succès de ces opérations.

Bibliographie

- Badoc M. (2004), Rénover le marketing bancaire, *Banque Stratégie* N°216, juin ? pp 2-5.
- Belisle D., Ricard L. (2002), L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre-service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque», *Actes du congrès international de l'AFM* (Lille, France, mai), vol.1, p. 517-534.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. Berry L.L., G.L. Shostack, G.D. Upah, (eds) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, p.25-28
- Berry L. (1995) : Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, N°4, pp 226-245.
- Berry L., Parasuraman A. (1991), *Marketing Services* , New York, Free Press.

¹⁴ des Garets V, Lamarque E, Plichon V (2003) : « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue Française de Gestion*, Vol 29 N° 144, mai-juin., p 23-41 .

- Coumaros J. de Leusse P. (2004), Les informations clients : un actif stratégique et tactique, *Banque Stratégie* 216, juin, pp 9-10.
- Coelho F., Easingwood C. (2003) Multiple channel structures in financial services: A framework *Journal of Financial Services Marketing*: Aug, Vol 8, N°1, pg. 22-35
- Dwyer F.R., Schurr P.H et Oh S (1987)., Developping Buyer – Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol 51, April, p 11 – 27,
- Flambard Ruaud S., Llosa S. (1999), Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité, in Bernard Pras (eds) *Faire de la Recherche en Marketing*, Bernard Pras, Vuibert.
- des Garets V, Lamarque E, Plichon V (2003) : « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue Française de Gestion*, Vol 29 N° 144, mai-juin., p 23-41 .
- Kapferer, J-N. (1991), *Les Marques, Capital de l'entreprise*, 3ème édition, Paris, Editions d'Organisation
- Lefébure R., Venturi G. (2004), *Gestion de la relation client*, Ed Eyrolles
- Parasuraman A., Berry L, Zeithaml V. (1991) : Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review* (spring) pp 39-48.
- Payne A, Christopher M, Clark M., Peck H. (1998) *Relationship Marketing for competitive advantage*, Butterworth Heinemann
- Reichfeld F., Sasser W. (1990) : zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, N°68, oct. pp 105-111.
- Rozelier M. (2003), Banques et assurances, le multicanal en question, *Marketing Direct*, mai, pp 62-67.