

Banque de détail : les nouveaux relais de croissance >>

Faire d'un marché mature un marché à potentiel

En France, la banque de détail est un marché mature : avec un taux de bancarisation parmi les plus élevés d'Europe à 98,4 %, un tiers des français est multi bancarisé, 61% estiment qu'il est facile de changer de banque et 27% ont déjà franchi le pas en 2007.

Une priorité émerge donc : comment faire d'un marché mature un marché à potentiel dans le contexte actuel ?

Spontanément, parler relais de croissance renvoie à gagner de nouveaux territoires physiques, notamment à l'étranger, ou lancer de nouvelles lignes d'offres.

Sur ce dernier point, après l'assurance, on voit poindre sur les guichets bancaires de nouveaux services extra-bancaires, au risque de faire bouger les territoires de marque.

Pourtant, sortir de son métier ou de son territoire géographique, n'est pas la seule réponse. Nous vous proposons dans un premier temps, de voir comment développer de nouveaux marchés, tout en restant focalisé sur son cœur de métier.

Par ailleurs, tout marché mature reste un marché en mouvement, généré pour l'essentiel par des changements de comportements clients et de leurs usages, changements amplifiés par les nouvelles technologies.

L'enjeu consiste donc, à capter les vents favorables de ces mutations pour retrouver une croissance, car là où il y a du mouvement, il y a du potentiel !

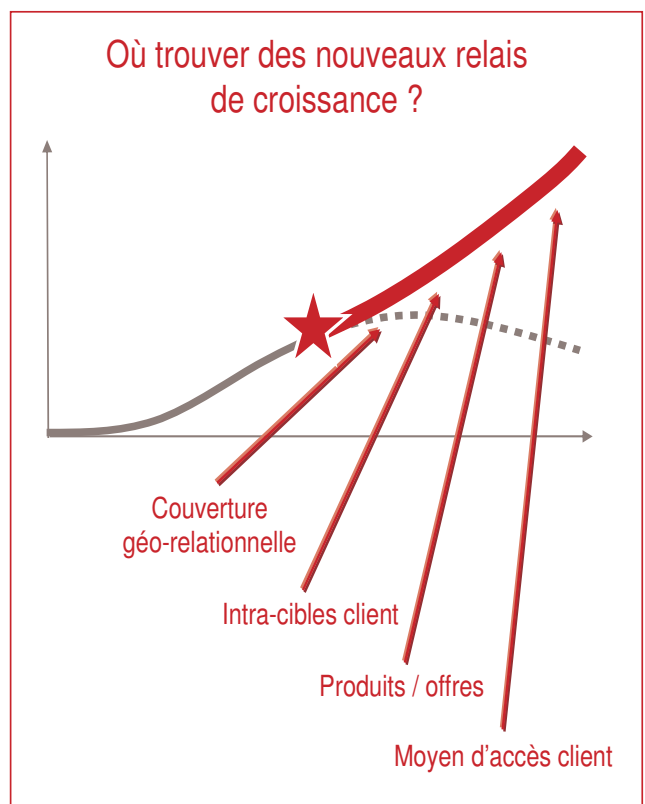
Il s'agit ici d'un deuxième volet de solutions que nous vous proposons d'explorer. De ces mouvements de l'environnement bancaire, nous en retenons deux :

-L'émergence de nouvelles clientèles : comment utiliser au mieux les évolutions subtiles des cibles clients pour faire émerger de nouvelles sources de PNB ? Ceci afin de découvrir les nouveaux marchés qui se cachent derrière des groupes, devenus trop génériques au plan marketing (jeune / famille / senior).

-Le besoin de se repérer : la maturité du marché bancaire répond à une maturité croissante du client, auprès de qui il convient aujourd'hui, de renouveler l'équipement que de le placer. Ce marché de renouvellement impose une nouvelle donne : mettre le client en relation avec la bonne offre au bon moment, par le moyen qui lui convient le mieux.

En bref : faciliter l'accessibilité des produits... pour vendre mieux et plus !

Enfin, qui dit "nouveaux enjeux" suppose d'envisager de nouvelles façons de faire ! Notre dernière partie s'attachera donc, à envisager les conséquences possibles en termes d'organisation interne pour transformer l'essai en PNB.



» Voir autrement les leviers habituels de la croissance

Révéler des territoires géo-relationnels

Le maillage du territoire tient-il assez compte des différences de comportement clients vis-à-vis des canaux ? Face à des clients majoritairement multi canal, le maillage agence doit-il rester l'étalon de la couverture relationnelle client ?

La maîtrise des coûts impose d'intégrer réellement les différents canaux entre eux... et d'activer le potentiel de développement sous-jacent.

Multiplier les contacts tout azimut ne suffit plus. Les différentes sensibilités relationnelles client imposent de s'y adapter, car mieux gérer la relation, c'est au

final augmenter ses chances de vendre !

Une organisation distributive bancaire gagne désormais à regarder les clients sous l'angle de leurs attentes relationnelles complexes, et ceci aux différents points de rencontre avec leur banque : quel mix cible / canal / média / interlocuteur / fréquence / offre / discours / tonalité ?

Répondre à la diversité relationnelle des clients, favorise **l'intégration efficace des canaux** entre eux pour notamment compenser les manques de couverture physique, et offrir des territoires géo-relationnels de croissance.

Développer une posture de conquête

« Comment focaliser encore plus mes agences sur le commercial ? », c'est le « leitmotiv » du banquier aux agences renfermées sur la gestion de la clientèle acquise, et dont les efforts commerciaux ne transforment pas l'essai.

S'appuyer sur cette force qu'est le réseau

physique, nécessite de concrétiser son esprit de conquête.

Il s'agit de travailler les comportements gagnants de conquête, pour permettre aux conseillers de redevenir **curieux** de leurs clients.

Les offres de demain : bancaires ou hors domaine bancaire ?

Trois constats peuvent être fait sur les offres bancaires actuelles. Elles sont perçues comme :

- banales : quelles différences entre un compte-courant d'une banque A ou B ?
- standards : comment sont adressés les nouveaux parcours de vie liés aux évolutions de la société ?
- conformes à minima : sur les produits issus de la réglementation, comment faire plus différenciant que les simples directives ?

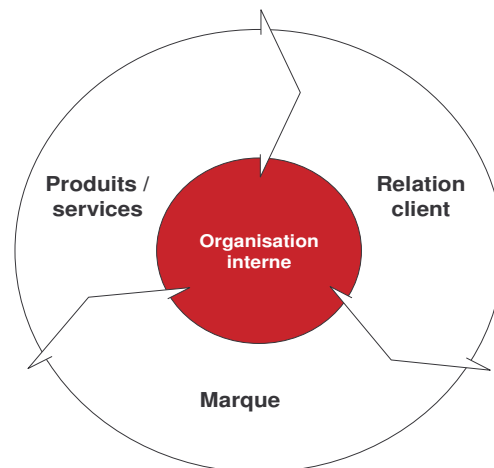
Pour contourner ces contraintes sur un marché d'offres insuffisamment compétitives, les banques peuvent être tentées de chercher des relais de croissance dans la distribution de nouveaux services non financiers, par exemple, vendre de la téléphonie, des contrats d'électricité.

Cependant, avant de se poser la question de la diversification, n'est-il pas plutôt opportun de chercher à se différencier, notamment en se créant des opportunités dans son cœur de métier ?

L'enjeu réside alors dans le **repositionnement de l'offre dans une logique d'usages ciblés** : quelles

offres en réponse aux nouveaux comportements d'achats bancaires des consommateurs ?

Penser usage, permet d'optimiser le potentiel d'une clientèle, dont chaque banque aura appris à décrypter et ainsi mieux adresser la diversité des attentes. Par exemple, traiter les clients qui souhaitent plus d'ajustements (offres modulaires) différemment de ceux qui refusent de s'impliquer dans le processus de création (offre "magique"), etc.



» Les nouvelles cibles client : l'intra-cible

Avec la complexification des comportements de consommation, le concept "cible client", et donc de segmentation, se doit de prendre en compte ces évolutions.

Or aujourd'hui encore, l'approche des banques reste homogène sur leur clientèle : les clés d'entrée restent majoritairement au niveau du cycle de vie ou d'une vision patrimoniale. Ce qui revient à ce que tout le monde attaque les mêmes cibles sous le même angle... difficile de croître dans ces conditions.

Pourtant, les clients n'ont pas tous le même rapport à l'argent, ni les mêmes critères d'achat de leur banque ; et cela dépend de moins en moins des critères classiquement utilisés comme l'âge, le stock ou les flux...

Définir ou adapter les politiques clientèles qui feront "mouche" demain nécessite donc, de se demander avant tout quels sont les nouveaux usages et "comportements porteurs" des futures cibles.

En clair, il s'agit de définir aujourd'hui quels seront demain les différents types de "consommateurs" bancaires.

Comment faire ? Ces approches doivent laisser place aujourd'hui à une segmentation plus "marketing" que jamais, basée sur des profils comportementaux transverses aux segments de clientèle actuellement utilisés (les traditionnels jeunes / familles / seniors).

Ces nouveaux angles d'attaque permettraient de promouvoir des offres plus adaptées, forcément nouvelles et forcément plus efficaces.

» Faciliter l'accès aux produits permet de vendre plus !

Dans un marché où règne la profusion d'offres bancaires, où le client déclare peiner à s'y retrouver tout en regrettant certaines postures de conseil inadaptées, chacun sent que multiplier les contacts pour vendre ne suffit plus.

Au-delà d'une couverture géo-relationnelle évoquée plus haut, ceci passe aussi bien par :

- La fameuse transparence des gammes d'offres : une gamme ne sera lisible que si un client se reconnaît spontanément dans ce qu'elle propose. Ce qui suppose d'avoir des clés de structuration qui soient différentes de critères techniques hélas encore trop fréquents et

compris des seuls experts. Une gamme "auto-portée" devient ainsi nettement plus facile à vendre.

- La lisibilité des campagnes : le rendement des temps forts, scandés par les PAC laissent de plus en plus à désirer. Il n'y a pas que des problématiques de ciblage ou de gestion de campagne derrière ce phénomène. En effet, n'a-t-on pas avantage à passer à des PAC orientés sur les usages clients, qui peuvent avantageusement combiner différentes lignes produits, plutôt que centrer sur des domaines d'offres ? Les actions commerciales ne doivent plus être guidées par les lignes produits, mais par les réalités client !

Réussir à se démarquer

Les banques sont aujourd'hui dans un modèle qui ne permet plus "vraiment" de se distinguer des autres. Il existe aujourd'hui un décalage entre "la" promesse publicitaire et l'organisation, d'où une perte de confiance client, une relation exclusivement portée par le conseiller et non pas par l'enseigne.

Pour les banques, l'enjeu est de trouver des points de repères forts et spécifiques à la marque pour se démarquer de la concurrence. Pour harmoniser "croissance et identité", il convient de mettre en cohérence profonde ce qui est dit / offert aux clients et ce que la banque veut être demain.

Afin de répondre à cet enjeu, il faudra que la banque soit capable :

- De définir un contour clair et précis autour d'une identité différente et répondant aux nouvelles attentes et évolutions de comportements des clients.

- D'industrialiser et marquer la relation client au service de la marque.

» Orienter votre organisation interne

Commercial : déployer en agence des objectifs commerciaux partagés et adaptés

Bien trop souvent, les objectifs commerciaux semblent « tomber du haut » sur les directeurs d'agence, sans tenir compte de leurs potentiels locaux. Rien de plus démotivant...

Pour activer efficacement le potentiel commercial du réseau physique, n'est-il pas nécessaire d'arrêter la dictature du siège et de créer un esprit de conquête par des objectifs partagés, équitables

et justifiés ? Bref, créer une émulation entre agences et un partage naturel des bonnes pratiques :

- Reconnaître les agences qui surperforment vis-à-vis de leur contexte local !
- Adapter les actions commerciales par agence, selon leur format, maturité, portefeuille de clients et surtout leur environnement local.

Ressources Humaines : remettre les RH au cœur des politiques métiers

Les évolutions des métiers, qui vont s'avérer nécessaires vs les évolutions d'approches et de contact du client, doivent être prises en charge dans le cadre d'une trajectoire d'entreprise et de parcours de carrière cohérents et motivants. Pour passer efficacement ce cap, les RH doivent sortir du rôle de simple pourvoyeur de ressources

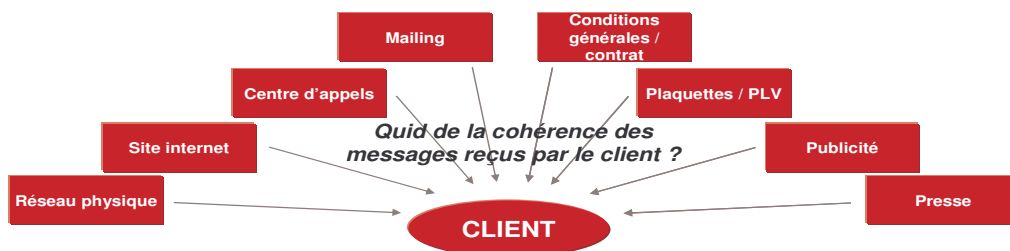
et jouer leur rôle central d'intermédiaire entre les différents métiers de la banque : postes et profils, formations, mobilités, parcours de carrière / GPEC, performance managériale, détection de talents, suivi individuel, gestion collective des ressources, nouvelles filières d'évolution, ...

Marketing : quid d'une fonction marketing holistique ?

A l'heure où l'image du banquier est fortement écornée, un minimum de cohérence s'avère indispensable dans les approches client et communications réalisées. Or, que penser des dissonances entre actions promotionnelles et publicités média, des stratégies de prix catapultées par des promotions qui perdurent, des produits ciblés finalement vendus à tout le monde ... ?

Il faut remettre de l'ordre, au moins sur la surface visible : les clients n'ont pas à subir les désordres intérieurs. Il faut penser marketing, et donc client transversalement.

La question est ouverte : **COMMENT** assurer un minimum d'alignement sur les marchés, faire le lien entre les communications et approches client et donner ainsi une réelle cohérence à la marque ?



Gouvernance : assurer la dynamique de l'organisation interne

Mettre une entreprise en posture de croissance suppose un minimum d'agilité, pour saisir les vents dominants des mutations à saisir. Seule une gouvernance adaptée par un pilotage

transverse (et non plus par fonction) et une urbanisation des SI orientée sur les métiers, permet l'orchestration efficace de l'ensemble des moyens nécessaires.

CONTACTS

Atos Consulting
Tour Manhattan
5-6 place de l'Iris
92926 La Défense Cedex
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

www.atos-consulting.com

A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services De conseil en management et en systèmes d'information. Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients Dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant Des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.