

<http://www.laposte.fr:80/lehub/Themes-abordes,22>

## Du nouveau pour les stratégies relationnelles des banques

---

• Taille du texte



• Imprimer la page

• Envoyer par e-mail

---

### L'article

## Plus de concurrence, plus de comptes en banque, plus d'innovations

---

### Les Français changent peu de banque

Selon UFC Que Choisir, moins de 4 % des Français changent de banque chaque année. C'est l'un des plus faibles taux de mobilité bancaire en Europe. À comparer aussi avec la mobilité d'autres secteurs d'activité : la mobilité serait de 15 % dans l'assurance automobile et de 20 % dans la téléphonie mobile. Parmi les freins à la mobilité bancaire : les frais de transfert de comptes vers un nouvel établissement (UFC Que Choisir les estime à 300 euros) et le poids des formalités administratives.

### Les banques s'engagent à lever les barrières à la sortie

Cette situation devrait évoluer très prochainement. Face à la pression des associations de consommateurs et des pouvoirs publics, les quelque 400 membres de la Fédération Française des Banques (Crédit Agricole, BNP Paribas, Société Générale, Caisse d'Épargne...) ont pris fin mai 2008 l'engagement de simplifier d'ici 2009 les démarches en cas de changement de banque. Mais déjà, de nombreuses banques ont commencé à proposer à leurs nouveaux clients des services gratuits d'aide à la « domiciliation », avec la prise en charge des changements de prélèvements et de virements automatiques. De même, il n'est pas rare que les clients à fort potentiel se voient rembourser par leur nouvelle banque tout ou partie des frais de transfert de compte.

### Plus de banques et plus de comptes en banque par Français

Alors qu'il devient plus simple de changer de banque, la concurrence se trouve exacerbée par l'arrivée de nouveaux entrants. Comme les courtiers sur internet qui permettent aux consommateurs de trouver le meilleur taux pour leur crédit immobilier. Certaines banques auraient déjà une part significative (20 %) de leurs crédits immobiliers apportés par des courtiers comme CAFPI, Empruntis, Meilleur Taux.... La grande distribution s'est aussi imposée comme un acteur du secteur bancaire en proposant ses propres cartes de crédit et de paiement. Et les banques traditionnelles doivent également faire face à la

concurrence des banques en ligne comme Axa Banque, Monabanq, Boursorama Banque, etc. Dans ce contexte, l'enjeu dans le monde bancaire n'est pas nécessairement de devenir la première, mais la seconde banque des clients. Celle qui va notamment capter l'épargne des particuliers grâce à des offres attractives (super-livret, assurance-vie à taux promotionnel, frais réduits...). Selon la Fédération Française de Banques, un Français sur trois environ a un compte dans plusieurs banques.

## Toujours plus d'innovations dans les produits et services

Multi-bancarisés, les Français sont aussi très équipés en produits bancaires : un client en possède 7 en moyenne. Pour animer en permanence un marché mature, les banques font preuve d'une grande capacité d'innovation en termes de produits et de services. Boursorama Banque vient par exemple de mettre en place un service de chèque en ligne baptisé Easy-chèque (voir l'interview de Vincent Taupin, Président-directeur Général de Boursorama). Le principe est simple : le client inscrit sur le site de Boursorama le montant du chèque et les coordonnées du destinataire. Et c'est tout ! Le chèque est automatiquement imprimé, mis sous pli, affranchi et envoyé. Ce service s'inscrit dans la stratégie de Boursorama Banque. « Nous essayons, avec ce type de services, de rendre automatique et facile d'accès tout ce qui est compliqué dans la banque classique, » explique Vincent Taupin, PDG de Boursorama. Mais l'innovation est loin d'être l'apanage des seules banques en ligne. LCL propose depuis peu un nouveau système d'épargne basé sur les dépenses effectuées par carte bleue. Quand un client règle un achat, le montant débité est systématiquement arrondi à l'euro supérieur, la différence alimentant un compte épargne. LCL s'inspire ici d'un dispositif imaginé aux Etats-Unis par Bank of America et baptisé Keep the Change. Pour commercialiser leurs offres, les banques traditionnelles comptent sur leur service de banque en ligne, mais elles font aussi le constat que rien ne remplace aujourd'hui les conseillers clientèle et le réseau d'agences physiques.

## 10 % des prêts bancaires bientôt réalisés de particulier à particulier ?

Un phénomène se développe à l'étranger : le prêt entre particuliers ou « social lending ». Sur un principe équivalent à eBay qui met en relation des vendeurs et des acheteurs, des sites comme Prosper aux Etats-Unis ou Zopa en Grande-Bretagne, mettent en rapport des emprunteurs et des prêteurs potentiels. Ces sites ne garantissent pas le remboursement du crédit. Aux prêteurs de bien évaluer le dossier de celui qui emprunte, de bien apprécier le taux du crédit consenti, et éventuellement de prendre en compte l'utilité sociale du prêt (Va-t-il permettre à une famille de sortir de ses difficultés financières ? Va-t-il financer un projet porteur ?). Une trentaine de sites de « social lending » existent dans le monde et ils devraient continuer à se développer : selon une étude de février 2008 du Gartner Group, les services financiers communautaires détiendront, en 2010, 10% du marché mondial de la distribution des prêts et du conseil financier aux particuliers.

## Plus de services en ligne... et toujours plus d'agences bancaires

### 500 nouvelles agences bancaires chaque année

Le constat semble a priori étonnant : alors que toutes les banques développent des services de banque en ligne, le nombre d'agences physiques n'a pas diminué. Bien au contraire : 500 nouvelles agences bancaires voient le jour chaque année. Jusqu'à Boursorama Banque qui a ouvert une vingtaine d'agences physiques réparties dans toute la France. Ce phénomène montre bien qu'une des clés de la relation bancaire reste la proximité physique et le contact direct. Les agences bancaires sont, à la fois, le levier le plus efficace pour recruter de nouveaux clients et le canal dominant pour les ventes. Un rôle qu'internet n'arrive pas encore à jouer aujourd'hui dans le monde bancaire en France. Une spécificité bien nationale.

### La banque en ligne veut retrouver la proximité des agences physiques

Selon une étude menée pour Capgemini en décembre 2007, les banques européennes prévoient de réaliser, d'ici 2011, un tiers de leurs ventes par internet, contre un sixième actuellement. La France devrait rester en deça de ces perspectives. Les banquiers français ne tablent, en effet, que sur 12 à 22 % de produits financiers vendus en ligne (deux fois moins qu'en Suède ou Royaume-Uni). Aujourd'hui, les clients français utilisent surtout la banque en ligne pour consulter le solde de leur compte et effectuer quelques opérations de gestion comme des virements. Pour développer les usages, les banques misent sur des sites plus interactifs : des chats avec des spécialistes au Crédit Agricole, le « web call back » chez BNP Paribas (un clic sur le site et un expert rappelle), le « visio rendez-vous » chez Monabanq (un entretien par webcam avec un conseiller bancaire)...

### Un nouveau rôle pour le conseiller bancaire

Même si la vente en ligne reste peu développée, les services de banque en ligne ont modifié la relation avec le conseiller clientèle. « Avec la montée des transactions à distance, les agences sont progressivement déchargées d'opérations quotidiennes, note dans un article des Echos Jean Coumaros, du groupe de conseil Oliver Wyman. Elles peuvent être utilisées

d'avantage comme des points de contacts attractifs, un lieu où clients et prospects échangent sur leurs besoins et cherchent des conseils. »

Derrière cette description, c'est bien une mission plus complexe qui apparaît pour le conseiller clientèle. D'une part, parce que les clients qu'il rencontre deviennent plus exigeants : ils se rendent en agence pour les opérations pointues qu'ils n'ont pas pu faire sur internet ou pour disposer d'un conseil précis avec une attente d'une réelle expertise. D'autre part, parce que les conseillers doivent connaître et vendre plus de produits. « Dans les banques, les vendeurs sont passés de 7 ou 8 gammes de produits dans les années 1990, à 25 gammes en 2008 », souligne Paul de Leusse, partner chez Bain France, cabinet de conseil en stratégie. Et les conseillers clientèles ne sont plus uniquement chargés de vendre des produits bancaires et financiers. Au-delà des assurances que proposent de nombreux réseaux bancaires, les conseillers de LCL commercialisent aussi désormais des contrats de Gaz de France, ceux du Crédit Mutuel vendent des abonnements à NRJ Mobile, etc.

### **Une heure de discussion avec le client coûte en moyenne 100 euros au banquier**

Elargir l'offre de produits et de services proposés en agence permet de rentabiliser le réseau bancaire. Comme le note sur son [blog](#) Jean-Christophe Capelli, un spécialiste du monde bancaire, « les banques facturent ce qui a peu de valeur, comme un virement électronique, tout en offrant gratuitement ce qui en a beaucoup : une rencontre avec un conseiller clientèle. » Et cette rencontre a un coût. « Une heure de discussion avec le client coûte en moyenne 100 euros au banquier, » explique Lionel Arédu Boston Consulting Group. L'élargissement de l'offre proposée en agence traduit aussi la nouvelle relation que les banques veulent instaurer avec leurs clients. Une relation qui sort du seul cadre financier pour devenir plus globale et s'inscrire dans le quotidien, et même dans le mode de vie, de leurs clients.

### **Le mailing papier, un support efficace même pour les banques 100 % en ligne**

Si la banque en ligne n'a pas entravé le développement des agences physiques, elle n'a pas non plus mis fin au papier comme vecteur privilégié de la relation. La communication papier est particulièrement adaptée pour présenter et expliquer des offres financières parfois complexes. Et les brochures accompagnent naturellement l'envoi des relevés bancaires. « Malgré l'essor du web, les clients des banques préfèrent encore majoritairement recevoir des versions « print » afin d'en garder un exemplaire physique, » note le magazine *Marketing Direct*. Même les banques 100 % en ligne utilisent la boîte aux lettres comme point de contact. C'est entre autres le cas d'ING Direct qui choisit ce canal pour son efficacité auprès de certains clients. « Nous faisons du tracking sur tous les supports et toutes nos opérations sont conçues et évaluées à partir de leur retour sur investissement, » note Ariel Steinman, Senior Vice-President Marketing d'ING Direct. « Nous parvenons à obtenir des taux de retour supérieurs à ceux du marché grâce à la pertinence du message, la créativité et la mise en place de scores d'appétence », précise Sabrina Gros, qui gère le budget ING Direct dans l'agence Rapp Collins Paris.

## **Plus d'affinité avec les clients**

### **Se placer "au cœur de la vie" des clients**

Imaginant la banque du futur, Grégory Chenue, chef de produit Banque en ligne chez LCL, observe que « les banques vont faire évoluer leur rôle traditionnel de banquier pour se placer "au cœur de la vie" de leurs clients ». La banque en ligne est un moyen d'y parvenir. Le nouveau site de LCL affiche ainsi l'ambition de pouvoir devenir la page d'accueil des clients sur Internet. Elle est personnalisable à l'instar de iGoogle ou de Netvibes, et propose des actualités générales, la météo, un agenda électronique, un carnet d'adresse, etc.

### **Des produits éthiques pour se rapprocher des préoccupations des épargnants**

L'ambition de sortir de l'image de simple banquier est ancienne. Mais durant longtemps, les banques n'ont essentiellement investi un terrain plus citoyen qu'au travers d'opérations de mécénat, à l'instar de BNP Paribas avec Roland Garros ou de la Société Générale avec le Rugby. Ces démarches pour se rapprocher des centres d'intérêt des individus ont récemment trouvé une traduction concrète dans l'offre produits. Avec le lancement de fonds d'épargne éthique, par exemple, les banques ont pu proposer plus qu'un placement mais une réponse à leurs clients qui souhaitent investir de façon socialement responsable. La Caisse d'Épargne est allée plus loin en lançant son programme Bénéfices futurs. La banque a passé au crible l'ensemble de ses produits sur la base de plusieurs critères comme les émissions de carbone générées par les activités financées par les placements des épargnants. Un baromètre, gradué du vert au rouge à l'image de ce qui se fait dans l'électroménager, permet au client de choisir des produits financiers en phase avec ses attentes environnementales. Et d'un socle de valeurs qu'il partage avec sa banque.

### **Des cartes bleues de plus en plus ciblées**

Les cartes co-brandées ont donné une nouvelle impulsion à cette recherche d'affinité. La Société Générale peut ainsi partager une passion pour le rugby avec ses clients en leur proposant une carte Visa Rugby. Les supporters de ce sport y trouveront, par exemple, une assurance annulation sur les billets des matches des équipes de France de Rugby. Un service réellement



La recherche affinitaire au travers des cartes bancaires se traduit par des démarches de plus en plus ciblées. Une banque américaine, la First National Bank of Omaha, a lancé une carte co-brandée World of Warcraft. C'est un jeu vidéo en ligne massivement multi-joueurs qui compte 8 millions de joueurs dans le monde. Le possesseur de cette carte Visa gagne des minutes de jeu en fonction de ses dépenses. Pour le visuel de la carte, le joueur choisit entre 13 images de monstres et de guerriers, ce qui lui permet de retrouver sur sa carte bleue la représentation du personnage qu'il utilise en ligne. Les cartes bleues ne sont pas le seul moyen pour une banque de déclarer son affinité avec une cible. En Espagne, une agence de Caixa propose un kit « spécial police » à l'attention des policiers en formation. Ceux qui ouvrent un compte reçoivent des balles à blanc pour le cours de tir et un lubrifiant pour armes à feu...

## Plus de proximité avec les jeunes

### Montrer des signes d'affinité

Les jeunes sont une cible privilégiée pour les banques. Sur un marché où les consommateurs changent peu de banque, ils constituent de nouveaux clients à conquérir, avec de fortes chances de les conserver très longtemps. C'est aussi une cible où la recherche d'affinité tient une importance particulière. Pour leur montrer qu'elle était une banque proche d'eux, La Banque Postale a, par exemple, mis en ligne un site événementiel intitulé [la banque vue par les jeunes](#). L'univers du site s'inspire du monde virtuel Second Life. La Banque Postale y propose notamment des vidéos où des personnages virtuels décrivent avec beaucoup d'humour leur rapport à la banque. Les jeunes internautes peuvent aussi prendre les manettes et créer leur propre avatar pour évoluer dans le monde virtuel.

### Des offres et des services qui répondent à leurs préoccupations

Au-delà de la communication, les banques ont mis au point une offre réellement adaptée aux attentes d'une clientèle jeune. À commencer par une tarification réduite. BNP Paribas propose aux 18-29 ans un découvert sans agios la première année d'ouverture du compte courant (forfait Esprit libre). Ses abonnés reçoivent des SMS hebdomadaires gratuits indiquant le solde de leur compte. « Ceux qui entrent dans la vie active et souscrivent notre complémentaire santé bénéficient désormais également d'une réduction de 25 % la première année », explique au [Figaro](#) Sabine Blavette, responsable marketing du marché des jeunes chez BNP Paribas.

L'argument prix est un argument auquel les jeunes sont très sensibles. « Toutefois, il ne s'agit pas pour autant d'offres au rabais, note Laurent Bertin, expert banque de détail chez Accenture. Les banques proposent des produits et des services complets, adaptés au mode de vie des moins de 30 ans. » Exemple de ces services adaptés : BNP Paribas, ainsi que LCL, proposent de se porter caution pour la location du premier appartement. Il s'agit ici d'un service payant. Sur la cible des jeunes, l'affinité s'exprime aussi au travers de cartes bancaires co-brandées. La Société Générale a ainsi lancé le 26 mai 2008 une carte baptisée « SoMusic » en association avec Universal Music. Elle permet à ses porteurs de télécharger de manière illimitée des fichiers musicaux depuis le catalogue Universal Music.

### Une cible « jeunes » de plus en plus segmentée

Pour se placer sur le terrain de l'affinité avec une cible jeunes, les banques perçoivent de plus en plus qu'il faut segmenter les approches, entre les jeunes actifs, les étudiants, et les plus jeunes encore. HSBC a ainsi une offre qui s'adresse exclusivement aux étudiants dont l'école est partenaire de la banque (150 au total). Pour 3,75 euros par mois, les étudiants bénéficient d'une gamme de services étoffée et peuvent aussi profiter du réseau international de l'établissement. De son côté, le Crédit Agricole vise spécifiquement fois les jeunes actifs. L'offre comprend notamment une avance de 1 000 euros (Bonus Compte service), un crédit auto à « taux préférentiel », une assurance habitation également à « tarif attractif »... Et la banque incite les jeunes, actifs à ouvrir un PEL pour préparer un achat immobilier. En 2007, les Caisses d'Epargne se sont attaquées à une cible nouvelle pour les banques en lançant la première carte bancaire prépayée pour les 12-17 ans. Proche des cartes prépayées pour téléphone mobile, cette carte de paiement internationale

permet aux adolescents de régler leurs dépenses ou de retirer des liquidités, dans les limites fixées par leurs parents, seuls autorisés à la recharger sur internet. On pourra mesurer dans quelques années si ces jeunes clients sont restés fidèles à la banque... et commencent à y ouvrir des Plans Epargne Retraite.