



Les ventes croisées, un levier de rentabilité

Les banques s'attellent à mieux comprendre les besoins et les comportements de leurs clients pour augmenter le taux d'équipement.

PAR ALEXANDRA OUBRIER

Le mois du crédit auto, le temps fort de l'assurance, ou encore l'opération spéciale livret à taux « boosté » n'ont pas disparu, certes, mais les choses changent. Les banques de détail affinent peu à peu leurs propositions commerciales et la segmentation de leurs clients dans le but ultime de proposer le bon produit, au bon client, au bon moment et par le bon canal. L'enjeu ? Augmenter le taux

d'équipement des clients et le chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'entre eux, mais aussi accroître leur fidélité. Car un client fidèle rapporte. « Selon un rapport de McKinsey, les clients fidèles génèrent de 30 % à 70 % de valeur supplémentaire par rapport aux autres clients sur toute la durée de la relation avec l'institution bancaire, souligne Sébastien Slim, vice-président en charge du marketing de Welcome Real Time. Bien équiper son client revient donc à augmenter sa rentabilité. » Les ventes croisées

sont un levier très clair de rentabilité puisqu'elles reviennent à effectuer une vente à moindre coût par rapprochement avec un produit déjà en possession du client, estime Florent Jacquet, associé du cabinet Simon Kucher & Partners. Par exemple, les assurances vendues en complément des moyens de paiement sont très rentables. »

Encore faut-il déterminer les types de clientèle les plus à même de souscrire de telles offres. Ainsi, les masses de données sur les clients valent de l'or

pour peu que la banque sache appréhender les situations individuelles. Peu d'établissements sont déjà parvenus à une utilisation pertinente de leurs données, mais l'exemple du Crédit Agricole Nord de France est éclairant. La banque a beaucoup investi dans son système d'information, recruté de nouvelles compétences, revu son organisation qui fait collaborer le pilotage, le marketing analytique, le marketing opérationnel, les responsables des canaux et le réseau. « Nous avons défini des schémas de sollicitation utilisant différents canaux selon une approche orientée clients, expose David Zielinski, responsable du pôle CRM* multicanal. Pour cela, nous avons identifié des opportunités commerciales : des moments clés pour l'entrée en contact avec nos clients. Par exemple, nous avons observé la situation patrimoniale de certains d'entre eux et l'avons comparée à d'autres ayant le même profil afin de détecter ceux qui pouvaient être intéressés par un rendez-vous personnalisé. L'idée étant de dépasser le cadre bancaire par un vrai conseil, tout en proposant des solutions de défiscalisation le cas échéant. » Cette approche individualisée est possible grâce aux outils technologiques qui autorisent l'industrialisation. La banque a ainsi élaboré une trentaine d'opportunités commerciales déclinées selon de multiples scénarios de contact mul-

ticanal, testés à petite échelle avant la mise en production. « Nous sommes capables de ne contacter que les clients pour lesquels notre message a une valeur, explique David Zielinski, car nous disposons d'informations précises pour chacun de nos clients, ce qui nous a permis de créer des profils assez fins. Désormais, en intégrant leur cycle de vie et leur comportement, nous pouvons mettre en œuvre une segmentation dynamique et personnalisée, par exemple lors de l'entrée dans la vie active et bientôt sur d'autres événements. »

Modélisation

La banque est allée assez loin dans l'analyse et la segmentation pour ajuster ses offres à la situation personnelle d'un client à un moment donné. C'est le concept du « customer lifetime value » ou valeur client tout au long de sa vie. Ainsi, les banques peuvent « trouver des événements déclencheurs, les analyser, les associer à d'autres données clients... Plus le modèle est complexe, plus il est pertinent, assure Robert Clamart, responsable CRM de Teradata. Et plus on associe de données, plus on se rapproche de la réalité. » La qualité des données clients est donc primordiale. Pour l'optimiser, les banques disposent de divers outils. Experian a lancé récemment un nouveau référentiel, Consumer View, qui intègre

Comment éviter la « lassitude marketing » ?

Selligent, un éditeur de logiciels de gestion de campagnes marketing, vient de publier un livre blanc intitulé *Des interactions clients efficaces : comment éviter de lasser vos cibles*. Partant d'un constat évident de sursollicitation des clients qui ouvrent de moins en moins leurs e-mails et se désabonnent plus fréquemment des newsletters commerciales, Selligent apporte sa réponse : il faut optimiser la fréquence, la pertinence et la coordination de la communication. Concrètement, l'éditeur prodigue quelques conseils méthodologiques : permettre aux clients de choisir la fréquence, le contenu et



les canaux des messages à lui adresser, respecter les règles de permission de contact, analyser le comportement des clients en mesurant le taux de clics pour mieux segmenter et personnaliser les messages, être à leur écoute par le biais d'enquêtes de satisfaction ou de boutons de vote, toujours tester les campagnes en vue de les améliorer, offrir un contenu pertinent et équilibré entre information et publicité, coordonner les campagnes pour éviter de communiquer trop de messages rapprochés. Du bon sens qui nécessite tout de même un support technologique pour une utilisation à grande échelle.

Les ventes croisées, une priorité

Quelles sont les 3 meilleures méthodes pour stimuler le chiffre d'affaires par client ?



Source : Accenture-étude clients 2012

« Nous sommes capables de ne contacter que les clients pour lesquels notre message a une valeur »

des données sociodémographiques et socioéconomiques agrégées des 26 millions de ménages français. « Consumer View peut combler les manques de façon détaillée en précisant la tranche d'âge, la situation familiale, le logement collectif ou individuel, la taille du logement..., détaille Rozenn Fontanel, directrice au sein de l'activité marketing information services d'Experian. Nous nous appuyons ensuite sur les comportements avérés des ménages. Nous avons créé des modèles standards de consommation de certains produits bancaires qui permettent d'obtenir des scores d'appétence. »

Outre les données clients, les banques ont besoin de technologies capables d'en extraire des informations qui constituent une base aux actions commerciales. Par exemple, l'analyse prédictive repose sur « des informations sur les clients que nous croisons avec des statistiques issues de personnes ayant eu le même comportement, rapporte Hervé Dhélin, directeur marketing de SPSS-IBM. Nous pouvons ainsi modéliser le comportement futur d'achat d'un client et savoir assez précisément à quel moment il achètera tel produit bancaire ». SPSS a notamment travaillé avec une banque néerlandaise dont le centre de contacts recevait un million d'appels par an : après étude des données CRM, 180.000 recommandations de ventes croisées ont été émises. Les télévendeurs en ont mis en œuvre seulement 60.000, et finalement, 20.000 ventes ont été réalisées, soit 30 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire en quelques semaines de test.

*Customer relationship management, gestion de la relation client

Faire de la diversification une réussite commerciale

Autre outil, le moteur de règles métier qui permet de sélectionner les cibles et d'orchestrer les campagnes commerciales par des scénarios de contact différents selon le segment. « Les banques qui ont adopté des règles métiers ont augmenté leur efficacité commerciale, indique Karen Strugnell, market manager chez Ilog-IBM. Car celles-ci permettent de gérer les critères d'éligibilité aux offres et ainsi de mieux cibler les clients destinataires. En outre, elles sont souvent utilisées pour diagnostiquer la situation du client afin de lui proposer un conseil personnalisé et ainsi établir une relation sur la durée. » En intégrant ces briques dans leur système d'information, les banques améliorent la pertinence de leur démarche commerciale.

Le facteur humain

C'est cette mutation technique qui permet aujourd'hui à Cetelem, spécialiste du crédit à la consommation, de lancer trois produits d'épargne en capitalisant sur ses données clients. « Notre offre autour de la gestion du budget familial nous donne de multiples informations sur nos clients, qui apprécient d'ailleurs que nous les contactions pour savoir où en est leur situation personnelle en termes de projet, dans le cadre de notre démarche responsable, note Thierry Laborde, administrateur directeur général de BNP Paribas Personal Finance (Cetelem en France). Grâce à un travail approfondi destiné à rendre notre CRM plus opérationnel, nous pouvons désormais détecter les opportunités



L'AVIS DE...

Joël Nadjar, responsable du programme d'innovation en banque de détail d'Accenture



« Mettre en œuvre une réelle segmentation comportementale »

Les banques ont-elles progressé dans leur pratique des ventes croisées ?

La pertinence des actions marketing des banques a fait d'indéniables progrès grâce à une meilleure segmentation et à un meilleur ciblage. Les banques ont mis en œuvre une approche événementielle qui repère des opportunités de contact, par exemple lorsqu'un produit arrive à échéance ou lors d'un dépôt important. A elles ensuite de transformer et d'enrichir ces données pour obtenir des scores d'appétence, en utilisant notamment le géomarketing pour identifier le potentiel d'un client qui n'aurait pas placé tous ses avoirs dans cet établissement.

Quelle est l'utilité de la segmentation comportementale ?

En réalité, les banques se sont surtout servi des informations sur le fonctionnement du compte, plaquant leur propre modèle idéal de relation bancaire pour affecter les conseillers aux clients à potentiel et les canaux directs aux clients plus modestes, ce qui ne correspondait pas à leurs attentes. On identifie désormais des attitudes transverses : une partie des clients valorise le conseil et la relation avec la banque ; un autre

ensemble, plus autonome, souhaite pouvoir accéder à un spécialiste en cas de besoin ; un autre groupe privilégie un service bancaire simple et pratique. Enfin, une part de la clientèle reste souvent indifférente aux questions bancaires ! Les banques doivent en tenir compte et proposer diverses expériences clients déclinées sur l'ensemble des composants de la relation bancaire, tout en conservant leur cohérence et leur identité de marque.

Ces nouvelles pratiques commerciales augmentent-elles la rentabilité client ?

Sur un marché aussi saturé que la banque de détail, trouver de nouvelles sources de PNB implique de mieux correspondre aux attentes des clients. Une part importante de la clientèle est assez équipée dans sa propre banque, ce qui révèle un travail important sur les mêmes clients connus. L'idée des ventes croisées servant à placer n'importe quel produit à n'importe qui a fait long feu, mais partir de la compréhension du client permet d'identifier des ventes complémentaires. Ainsi, face à des gammes de plus en plus étendues que les conseillers ne maîtrisent pas forcément, il est primordial de leur fournir des outils pour être efficaces.

commerciales et en industrialiser le traitement. Exemple : trois mois avant la fin du remboursement d'un crédit, nous pouvons proposer au client un produit d'épargne pour utiliser intelligemment la part de son budget qui sera ainsi libérée. Il ne s'agit pas de vendre de l'épargne à tous nos clients, mais au contraire de proposer l'offre à ceux à qui elle est utile. » Les conseillers des centres de relation clients ont ainsi été formés pour faire de cette diversification une réussite commerciale. Un élément essentiel de l'évolution des pratiques commerciales car même si les technologies permettent des suggestions automatiques de ventes croisées, « même si le conseiller a été instrumentalisé pour multi-équiper le client, ce qui a pu entamer la confiance, il reste la pierre angulaire de la relation client, parce qu'il est en mesure de comprendre son client et d'ajuster la proposition à ses besoins »,

considère Valérie Gitenay, directeur au sein de l'équipe secteur financier chez Capgemini Consulting. Le facteur humain reste très important dans la réalisation d'une vente, surtout dans le secteur bancaire. C'est aussi ce qui explique que les établissements mettent autant de temps à se transformer. « Les banques sont aujourd'hui dans une politique de distribution transitoire entre les campagnes commerciales de masse et l'approche par les besoins du client. Aucune n'a encore pris le risque de pratiquer exclusivement une animation orientée client, constate Philippe Authier, associé chez BearingPoint. Le frein est d'ordre culturel : s'il a fallu quelques années pour intégrer les outils de CRM et en tirer quelques résultats, ce sont désormais l'organisation, le pilotage et l'animation qui doivent évoluer, ainsi que les appétences des commerciaux. » ■