



**TRIBUNE  
HARWELL**

# Les programmes de fidélisation des banques

Décembre 2020



**HARWELL**  
MANAGEMENT

# Pourquoi les banques ont-elles intérêt à repenser leur programme de fidélisation à travers leur stratégie marketing ?

**Dans un marché saturé, de plus en plus concurrentiel, où l'acquisition d'un client est coûteuse et complexe, les banques ont tout intérêt à conserver leurs clients existants.**

Bien qu'encore assez marginal, le phénomène de changement de banque progresse. En 2018, 4,8% des Français ont changé de banque, c'est deux fois plus qu'en 2014 <sup>(1)</sup>. D'autre part, avec 99% de ménages détenteurs d'un compte bancaire et 75 millions de cartes bleues en circulation, le marché français de la banque de détail atteint un pic de saturation, à l'image du reste de l'Europe continentale. Dans ces conditions, la fidélisation des clients est un enjeu clef pour les banques.

**Face à la volatilité croissante des clients et une pression concurrentielle toujours plus forte, les programmes actuels de fidélité montrent leurs limites.**

La plupart des programmes de fidélité des banques reposent sur un principe de points de récompense. L'acquisition et le cumul de ces points sont basés sur la souscription de produits et les transactions réalisées (retraits, achats carte bleue, équipements en moyens de paiement, ouverture d'un produit d'épargne, etc.). Ce processus peut être également renforcé et bonifié par l'ancienneté du client, le niveau de ses avoirs ou encore l'importance des activités bancaires du client. Ces points peuvent par la suite être transformés en cadeaux divers, tarifs avantageux chez tels ou tels commerçants, codes promotionnels (centres de loisirs, parcs à thèmes, voyages...) ou invitations à un évènement sportif ou culturel. Ces mêmes points peuvent également donner droit à des réductions ou tarifs avantageux sur de futurs produits bancaires ou formules de comptes.

Néanmoins, face à une attrition aux conséquences immédiates (mise à part une offre de crédit immobilier compétitive, un client perdu ne revient jamais) et une pression concurrentielle grandissantes (néo-banques, fintechs, GAFAs, etc.), la stratégie de fidélisation clients ne peut plus obéir à un schéma uniquement transactionnel basé sur un calcul de points. Elle se doit d'évoluer vers une approche plus relationnelle et communautaire avec les clients.

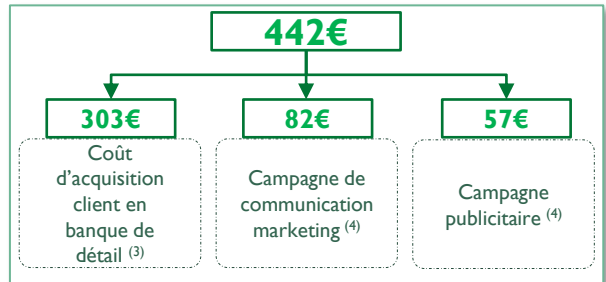
(1) Etude Bain & Company 2018  
(2) Fédération Bancaire Française 2019  
(3) Hellice 2019  
(4) CHATTER BUZZ 2019

## Un marché saturé

- 75 millions de cartes bancaires en France <sup>(2)</sup>.
- Taux de bancarisation de la population française à hauteur de 99% <sup>(2)</sup>.



## Un coût d'acquisition important



## Une réglementation qui pousse à la mobilité bancaire

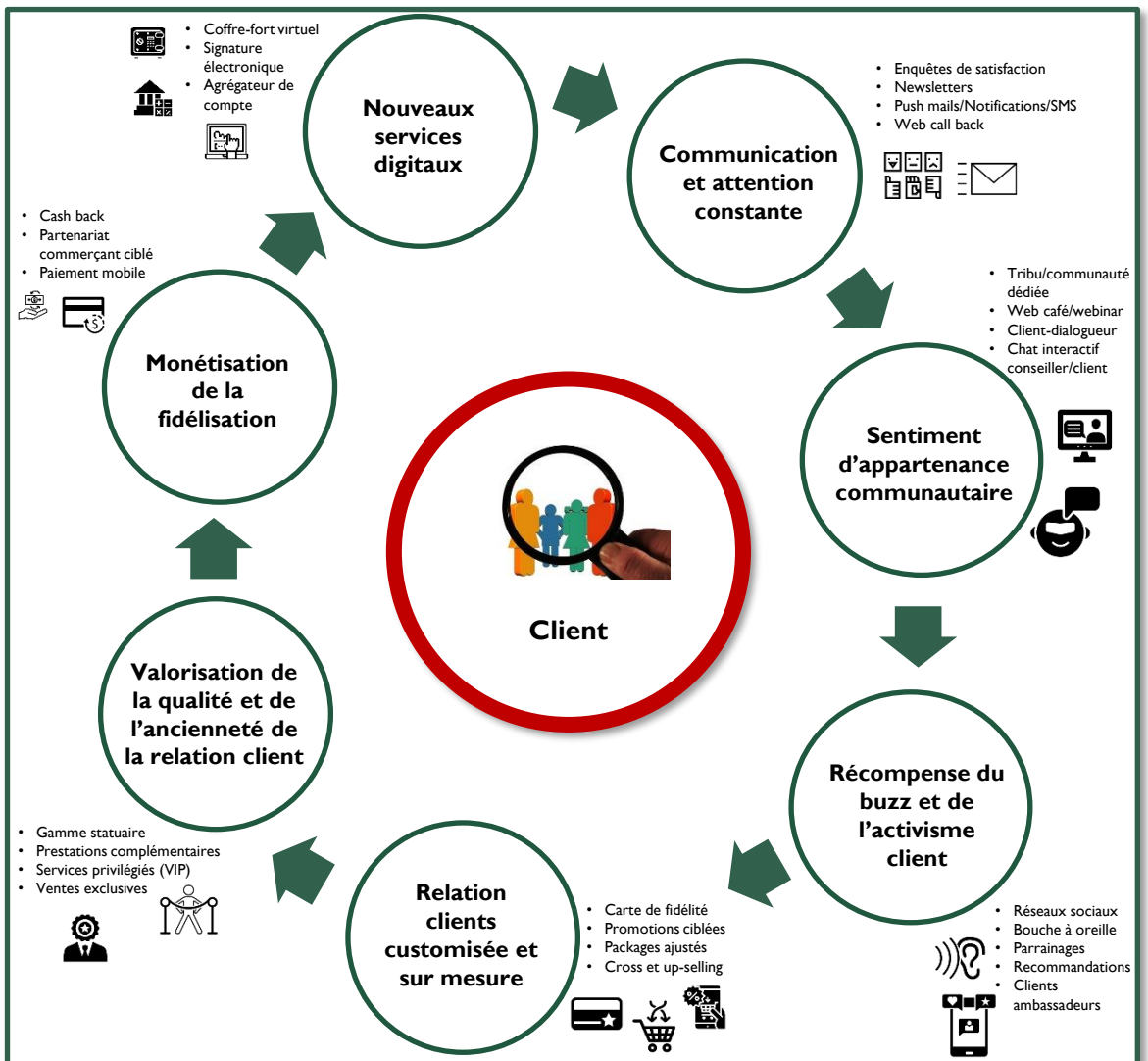
- 06/02/2017 : entrée en vigueur de la loi Macron facilitant les démarches pour changer de banque.
- 14/09/2019 : entrée en vigueur de la DSP2 ce qui implique une ouverture du marché aux opérateurs de paiement sur le compte client.

**De nouveaux outils de fidélisation plus personnalisés, basés sur une approche communautaire et déjà éprouvés dans d'autres secteurs, font leur apparition dans la stratégie marketing des banques.**

Inspirés des exemples de la grande distribution ou de la vente en ligne, les équipes marketing mettent en place de nouveaux mécanismes de fidélisation reposant sur les grands principes suivants :

- ✓ Affiliation communautaire.
- ✓ Valorisation du client.
- ✓ Personnalisation de la relation.
- ✓ Renforcement de la communication.





**Ces nouvelles stratégies marketing nécessitent des investissements de grande ampleur dans de nouveaux outils et nouvelles compétences.**

**Réussir au mieux de tels investissements passe par des concepts méthodologiques robustes et éprouvés.**

Les nouvelles technologies rendent possible la collecte, le traitement et l'exploitation d'une masse de données et d'informations importantes sur les clients de la banque.

Bien valorisées et analysées, les données garantissent cohérence, efficacité et succès des programmes de fidélité :

- ✓ Construction d'une vision 360° du client.
- ✓ Marketing prédictif avec le machine learning.
- ✓ Déploiement du géomarketing pour une meilleure compréhension du cycle de vie du client.

- ✓ Ecoute des réseaux sociaux (retours sur l'image de la banque, de ses produits et services).
- ✓ Elaboration de moteurs de recommandation et de propositions de produits similaires.
- ✓ Captation de données de qualité en nombre.
- ✓ Aide à la relation client et à la gestion de dossier client par RPA.
- ✓ Identification des nouveaux produits (virement instantané, solutions de détention de devises étrangère, investissements dans les métaux précieux...) à offrir aux clients existants pour accroître les revenus.
- ✓ Détermination des produits à fort potentiel pour acquérir (le crédit immobilier est le levier le plus important) de nouveaux clients, faire du rebond commercial (assurance emprunteur, assurance habitation, etc.) et conserver (l'assurance-vie n'est pas transférable d'une banque à l'autre) les clients existants.

Cependant, devenir un acteur data driven nécessite de remplir dans un premier temps 2 prérequis... :

1. construction d'un éco système IT adapté Big Data, constitué de datalakes, d'API, de datascience et de langages associés (Python, Javascript, R...);
  2. acquisition et gestion des talents et compétences qui sauront d'une part faire fonctionner ces nouveaux systèmes et d'autre part y associer la création de valeur attendue;
- ...avant de construire dans un deuxième temps une stratégie de valorisation des données à l'échelle de la banque :
- ✓ Diagnostic data afin d'évaluer l'état de l'art au sein des équipes.
  - ✓ Recensement et priorisation des cas métiers impactés par les données.
  - ✓ Concrétisation des réflexions menées précédemment à travers l'élaboration de POC (proof of concept) ou de POV (proof of value= si le concept est déjà éprouvé dans d'autres entreprises).
  - ✓ Transformation de l'organisation pour rendre la banque data driven (acculturation des équipes aux enjeux de la donnée, gouvernance adapté au développement de l'usage de la donnée, identification des nouvelles compétences et redéfinition des processus métiers).
  - ✓ Industrialisation et mise en production des POC.

Ainsi, plus la donnée devient un standard d'entreprise, plus la valorisation de cet actif devient un enjeu de management, voire un enjeu de transformation d'entreprise et moins un défi technologique. Atteindre un enjeu de cet ampleur ne peut faire l'économie d'un kit méthodologique éprouvé et adapté.

## Méthodologies de déploiement et transformation

Les nouvelles méthodologies de travail, notamment l'agile, accélèrent la mise en place des nouvelles approches de fidélisation client et fédèrent l'ensemble des acteurs internes et externes pour la réussite de ces projets.

### AGILE



- Levier puissant d'apport de valeur business et de transformation des modèles des institutions financières : se rapprocher du client et être plus efficace.
- Plus qu'une méthodologie, un ensemble de pratiques rigoureuses (Scrum, XP, Crystal Kanban...).
- Enjeu : déployer les pratiques agiles auprès de tous les métiers, au-delà des DSI, pour optimiser l'apport de valeur par la transversalité.

Une acculturation des nouvelles approches et outils de la fidélisation client passe par un programme de conduite du changement qui cible les acteurs concernés

### CONDUITE DU CHANGEMENT



- Expertise de la conduite du changement pour mobiliser les collaborateurs et favoriser leur adhésion.
- Impulser un changement continu aux niveaux stratégique et opérationnel.
- Démarche en 3 étapes clés : préparer le changement, changer et ancrer le changement.
- Triple approche : « Gestion de projet », « Psychosociologique » et « Expérientielle ».

## NOS EXPERTS

### Sébastien DUPORTAL

Partner Assurance Retail & Digital

sebastien.duportal@harwell-management.com

### Ithier DE LA SALLE

Manager Assurance, Retail & Digital

ithier.delasalle@harwell-management.com

### Fabien MOJRANO

Manager Assurance, Retail & Digital

fabien.mojrano@harwell-management.com

### Mahdi HADJ TAIEB

Consultant