

Note de synthèse

**La relation bancaire avec la clientèle des particuliers :
revue de la littérature**

Deuxième volet : Sélection et captation du client bancaire

Cette note est la synthèse du deuxième volet d'une revue de littérature sur la relation bancaire commanditée par la Mission Recherche à G. Gloukoviezoff et J. Lazarus¹. L'objectif de ce travail est de réaliser un état des lieux de la connaissance sur cette question afin d'étayer les réflexions opérationnelles de La Poste.

L'ensemble de la livraison (le volet 3 portant sur les pratiques de captation – sélection – fidélisation et le volet 4 portant sur les spécificités de la relation bancaire avec la clientèle la plus démunie) sera disponible au cours du quatrième trimestre 2006.

Depuis le début des années 1980 et la libéralisation du marché bancaire, les banques ont développé une réflexion sur leur approche marketing et la fidélisation des clients. En effet, la bancarisation massive de la société française (98 %) étant achevée, les banques ont choisi de recentrer leur action vers les clients les plus rentables. C'est l'ensemble de leur stratégie commerciale qui fut repensée dans cette optique : des objectifs quantifiés de vente furent fixés, les agences les moins bénéficiaires fermées. À partir de cette période, la sélection des clients se fit moins en termes de risque qu'en termes de rentabilité même si les deux restent évidemment liés.

Les banques furent aidées dans ce type de sélection par l'apparition à partir des années 1980 de moyens informatiques de gestion de la clientèle. Ceux-ci se sont considérablement enrichis au cours des deux dernières décennies, notamment avec l'introduction du *Customer Relationship Management* (CRM) dans les années 1990. Ils ont permis de développer la segmentation de la clientèle : il ne s'agit plus d'apporter une réponse spécifique à une demande individuelle, mais de gérer des flux d'activités, et finalement de passer du sur-mesure au prêt-à-porter.

Répondre aux besoins des clients

Le profil des clients

Le Crédit agricole fut en 1982 la première banque à définir des comportements différenciés chez ses clients : les confiants, les dominateurs, les planificateurs, les mal-aimés et les joueurs. Les différenciations n'y furent pas liées aux classes sociales, mais au rapport à la consommation, aux valeurs morales, aux tendances à l'optimisme ou au pessimisme, etc. Le marketing d'offre céda alors la place à un

¹ Le premier est l'auteur de plusieurs travaux portant sur l'exclusion bancaire des particuliers (voir notamment la note de synthèse MR/01/04 d'octobre 2004) et réalise une thèse en économie sur le même sujet (LEFI, Université Lumière Lyon2), la seconde réalise une thèse en sociologie sur la banque comme institution morale et sociale (École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), Paris).

La synthèse du premier volet a été diffusé sous la même forme en octobre 2005.

marketing de demande, la préoccupation principale devenant la satisfaction des attentes décelée chez les clients. La question qui se posa dès lors fut: comment découvrir ces exigences ?

La course à l'information

Les deux dernières décennies du 20e siècle ont vu la montée en puissance progressive du marketing bancaire qui, s'appuyant sur des outils informatiques de plus en plus puissants, offrit aux états-majors des banques de centraliser leurs données. L'activité des banquiers en fut transformée : elle reposait sur l'intuition et les savoir-faire des vendeurs, définissant l'offre adéquate grâce à leurs contacts avec les clients. En se substituant à la subjectivité individuelle, l'informatique permit dès lors d'uniformiser l'image de marque des entreprises et les services offerts. Les clients furent eux-mêmes rationalisés à travers des socio-styles.

Les informations collectées sont rassemblées dans des « entrepôts de données » (datawarehouses), systèmes informatiques centralisés où est compilé l'ensemble des informations sur les clients : les données sociologiques habituelles, leur historique de risques, leur structure de dépenses, leurs comportements bancaires, la saisonnalité de leurs revenus et de leurs dépenses, etc. Ces données peuvent être mobilisées par l'ensemble des services de la banque. Les analystes s'en servent pour observer des tendances dans la clientèle et voir apparaître des nouveaux comportements afin de développer des produits en accord avec ces besoins ; les conseillers bancaires s'en servent individuellement pour appréhender chaque client ; enfin, les opérateurs des centres d'appel y ont recours lors de leurs contacts téléphoniques. Chaque contact est également l'occasion d'alimenter la base de données.

Une relation bancaire encadrée informatiquement

La relation bancaire ne peut désormais être comprise sans tenir compte des outils informatiques qui l'encadrent : le scoring devient incontournable dans les décisions de prêt et les conseillers sont soumis à des objectifs de vente liées aux tendances comportementales décelées par les services marketing procédant à l'analyse informatique des données. Ce mode de relation avec les clients est appelé Customer Relationship Management (CRM), il vise à produire industriellement des relations personnalisées.

Si les tenants du marketing se réjouissent de la généralisation de ces outils de connaissance approfondie des clients, certaines critiques sont formulées à leur égard : le travail des conseillers clientèles perd de son intérêt, ceux-ci n'étant plus que des interfaces entre les machines et les clients, qui de leur côté sont parfois mécontents de la perte relationnelle induite par le CRM.

La fidélisation

Un enjeu majeur pour les banques

La rentabilité d'un client se mesure dans le temps, en fonction de sa life time value. La fidélisation est donc devenue un enjeu de rentabilité majeur pour les banques et ce d'autant plus que la libéralisation du secteur a rendu possible une mobilité accrue des clients...

Pour « attacher » leurs clients, les banques développent une image de marque, afin de proposer une identité spécifique, ou proposent des programmes de fidélisation. Mais par leur activité même, elles ont une forte capacité à les fidéliser : certains produits créent des barrières à la sortie, et la relation personnelle avec le banquier importe aux clients.

[... qui conduit à la dualisation de l'offre](#)

La relation bancaire bâtie sur le CRM crée une personnalisation « de masse » qui ne satisfait pas forcément tous les clients. Cependant, là aussi le profilage intervient, créant une offre duale : une banque relationnelle pour les clients les plus intéressants, contre une offre standard pour les autres.

Le credit scoring

Ces nouveaux modes de collecte de l'information ne sont pas seulement utilisés pour le marketing, ils transforment également la façon dont le risque est évalué.

Une évaluation objective du risque

L'interview comme système de gestion du risque a été dénoncé comme faillible et coûteux, voire subjectif et injuste. En outre, il suppose une organisation décentralisée et l'autonomie des conseillers bancaires faisant valoir leurs compétences d'experts. Le credit scoring apparaît comme un remède à ces défaillances. Il centralise les décisions, qui sont prises en fonction des scores de risque des consommateurs, calculés objectivement à partir des informations disponibles (données sociologiques et historiques des comptes quand cela est possible). Ce système est vanté comme moins coûteux, efficace et plus juste puisque les décisions sont prises en dehors de toute relation interpersonnelle.

Les conditions de possibilité du scoring

[Les liens entre *scoring* et circulation de l'information](#)

Les analyses de la sociologie montrent que la mise en place du scoring n'est pas le résultat d'un processus naturel de rationalisation des pratiques, mais dépend notamment d'un type particulier de marché, de réglementation, et surtout de circulation de l'information. La qualité des scores dépend de la consolidation des situations permettant de les comparer et de les homogénéiser. Trois conditions sont nécessaires : la comparabilité des cas, la stabilité temporelle et un nombre suffisant d'informations passées.

[Une comparaison internationale](#)

En comparant les marchés du crédit américain, russe et français, l'importance primordiale de la disponibilité des informations sur les emprunteurs apparaît clairement. La différence majeure entre la France et les USA réside dans l'existence de credit bureaus Outre-atlantique qui centralisent les historiques de paiement des consommateurs et les rend disponibles aux prêteurs. En France, le seul fichier disponible est celui des incidents de remboursement (FICP), les prêteurs utilisent donc les informations fournies par les clients, sachant que les historiques de crédit ne circulent pas d'une banque à une autre. En Russie il n'existe ni centralisation des données, ni même d'historiques dans les banques, le crédit étant une pratique récente.

	<i>USA</i>	<i>France</i>	<i>Russie</i>
Similitude des cas	Garantie par les <i>credit bureaus</i>	Vraie seulement à l'intérieur des entreprises qui font leur propre <i>scoring</i>	N'est assuré ni par des procédures internes, ni par des institutions extérieures.
Stabilité temporelle	Stabilité de l'économie	Stabilité de l'économie	<ul style="list-style-type: none"> • Economie instable • faillites bancaires fréquentes. • situations professionnelles instables
Nombre de cas	Statistiques fondées sur quasiment l'ensemble de la population	Statistiques fondées sur les clients de chaque banque.	Marché peu développé.
Mode de gestion primordial du risque	<i>Scoring</i> presque uniquement	Evaluation individuelle, assistée du <i>scoring</i>	Confiance et inscription dans un réseau social
Taille du marché du crédit	Le plus large du monde, avec les comportements commerciaux les plus agressifs.	Ouvert aux classes moyennes, mais moins étendu que certains voisins européens.	Limité à une élite.

De ce tableau que nous avons construit, émerge le lien entre la masse des informations disponibles et l'extension du marché du crédit. La standardisation totale des modes de sélection américains, possibles grâce à l'existence de *credit bureaus* qui produisent des scores en dehors de toute intervention des banques et de toute relation interindividuelle, est associée à un marché du crédit très large, aux pratiques commerciales extrêmement agressives. En revanche, les pratiques russes fondées uniquement sur les réseaux sociaux limitent le marché à une élite. Le cas français est intermédiaire.

Les conséquences en termes de relation bancaire

Des tâches et des clients segmentées

La stratégie multicanal

L'objectif de rentabilisation conduit à une organisation du travail qui privilégie les temps commerciaux. Pour que le conseiller se concentre sur le conseil et la vente, des « stratégies multicanal » ont été mises en place : en plus des guichets automatiques et de la banque sur Internet visant à supprimer les activités de dépôts, retraits, virement et autres consultations de compte en agence, les appels téléphoniques sont détournés vers un call center, afin d'y traiter toutes les demandes routinières. L'objectif est que les clients viennent dans les agences uniquement sur rendez-vous et lors de ces rendez-vous, que les conseillers ne soient plus dérangés par les appels.

La transformation du métier de banquier

La vente ne s'inscrit plus dans une relation de long terme qui attendait les demandes des clients : on demande aux conseillers d'être « pro-actifs », c'est-à-dire de solliciter les clients pour leur vendre des produits financiers. La vente est devenue l'activité principale du métier de banquier, l'évaluation du risque étant largement assistée informatiquement, elle ne repose plus que marginalement sur l'expertise des chargés de clientèle.

Les compétences nécessaires aux clients

Cette organisation nouvelle suppose de nombreuses capacités de la part des clients : les nouveaux canaux de la relation bancaire nécessitent une maîtrise technologique minimale, la monnaie électronique requiert de fortes capacités d'abstraction, enfin les clients doivent être autonomes dans la gestion de leur budget et le choix des produits, la confiance dans les conseils donnés par le banquier étant hypothéquée par son rôle de vendeur.

Si pour les personnes à l'aise dans la société de l'information ces changements sont autant de simplifications, pour les clients plus hésitants, essentiellement des personnes âgées ou ayant des niveaux d'études peu élevés, ils sont source de crainte, voire de difficultés budgétaires.

Une discrimination par la rentabilité

La "super-inclusion financière"

Certains consommateurs sont activement courtisés par l'industrie bancaire du fait de leur importante life time value mise en lumière par les systèmes informatiques. Ce sont eux à qui l'ont offre une banque relationnelle.

Les pauvres paient plus

Les clients les plus pauvres sont en revanche négligés. L'importance prise par le marketing produit une discrimination des moins fortunés qui va bien au delà du crédit, car ils ne sont pas seulement non solvables, ils sont surtout non rentables. Dans le système américain où les taux d'intérêts ne sont pas mutualisés, les plus pauvres sont soumis à des taux d'intérêt largement supérieurs à ceux du reste de la population, et ceci essentiellement parce que les banques qui commercent avec eux leur font payer au prix fort leur rôle d'intermédiaire avec le monde économique.

La généralisation des outils décrits dans ce volet poursuit et accélère le processus de transformation des banques d'institutions en entreprises marchandes pures, et fait craindre le renforcement des tendances à une relation bancaire différenciée.

Pour en savoir plus :

G. Gloukoviezoff, J.Lazarus, Le relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de la littérature – Volet 1 : La relation de service dans la banque, Collection des rapports, Mission Recherche, octobre 2005.

G. Gloukoviezoff, J.Lazarus, Le relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de la littérature – Volet 2 : Sélection et captation du client bancaire, Collection des rapports, Mission recherche, mars 2006.