

e-marketing de la banque et de l'assurance

- M. Badoc, professeur au département marketing du groupe HEC, consultant expert spécialisé dans le secteur de la banque et de l'assurance.
- B. Lavayssiere, consultant, vice-président de Gemini Consulting.
- E. Copin, collaborateur du département marketing d'Athena Assurances
- Volume : 223 pages
- Dates de parution : 1999
- Editeur : Les éditions d'organisation

INTERET(S) DE L'OUVRAGE

Banques et sociétés d'assurance (BSA) sont fortement concernées par les évolutions des technologies de l'informatique et des communications. Elles permettent de concilier les exigences contradictoires auxquelles elles sont confrontées : personnaliser les offres tout en augmentant la rentabilité, développer les prestations à distance ou automatisées tout en préservant des relations humaines avec les clients. **L'e-marketing résulte du constat de l'insuffisance du marketing traditionnel dans un tel contexte. Cet ouvrage en présente les principaux aspects généraux.** Le détail du marketing stratégique et opérationnel dans le secteur BSA n'est, en effet, pas traité.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

→ Composition de l'ouvrage :

- Corps principal : dix chapitres regroupés en 3 parties.
- Références bibliographiques auxquelles sont ajoutées quelques adresses de sites Internet.
- Index des mots clés.

→ Idées principales

La 1^{ière} partie montre que le marketing traditionnel est remis en cause par les évolutions technologiques (chap. 1). Elle présente ensuite les divers aspects de celles-ci (chap. 2).

Le chap. 1 souligne tout d'abord que les expériences passées de « banque directe » à distance :

- ne sont pas toujours concluantes et qu'elles sont difficiles à généraliser pour diverses raisons : mentalités différentes selon les pays, coût des nouvelles technologies, dépenses en formation du personnel et en éducation de la clientèle, obsolescence rapide des systèmes, réticences des clients...
- mais qu'elles révèlent le potentiel induit par les nouvelles technologies notamment en termes de diversification et personnalisation. Elles offrent une réelle plus value commerciale dans une optique relationnelle : **Conseiller, Conquérir, Fidéliser**. Les technologies offrent des avantages à la fois aux clients (liberté des transactions, disponibilité des services...) et aux prestataires (connaissance des clients, personnalisation des propositions commerciales...). Le développement de la BSA (banque et sociétés d'assurance) à distance est incontournable dans un contexte de désintermédiation, déréglementation et internationalisation.
- Les possibilités offertes par les nouvelles technologies obligent les BSA à revoir les concepts et méthodes d'un marketing conçu pour des réseaux traditionnels et des approches commerciales classiques. Les auteurs analysent l'impact des NTIC sur le concept marketing, la démarche, le « marketing mix ».

Le chap. 2. présente l'évolution des bases de données et des outils de traitement de l'information :

- présentation du système d'information mercatique (SIM) puis des apports des « data-warehouse » ou entrepôt de données. Ceux-ci sont d'autant plus efficaces qu'ils intègrent des outils intelligents de traitement de l'information : **datamining, réseaux neuronaux, systèmes experts, knowledge management**. Les systèmes expert, par exemple, permettent de personnaliser le traitement des clients en fonction d'un historique (évaluation des risques, calcul de scores).
- dans le secteur des BSA, l'informatique s'est d'abord développée pour automatiser la comptabilité et les procédures administratives. L'intégration des technologies s'est ensuite fortement accélérée notamment dans le domaine commercial :
 - Les auteurs présentent les moyens technologiques utilisés dans un passé récent, actuellement et dans le futur : terminaux multimédia, téléphone, call centers, Minitel, Internet, ordinateur multimédia, télévision interactive, visioconférence... ;
 - l'intérêt et les objectifs d'un réseau Intranet sont soulignés : coordination des équipes (communication horizontale et verticale), capitalisation des connaissances (partage des informations) à l'aide de divers outils (messagerie électronique, groupware ou « collecticiel », « workflow »)...
 - les « cartes » bancaires se sont fortement développées et sont devenues un outil majeur offrant divers avantages : sécurisation, simplification des transactions, personnalisation ;
 - la sécurisation étant un facteur clé de réussite du e-marketing, les auteurs rappellent l'importance et la nature des outils de chiffrement (notamment la norme la plus connue : SET - Secure Electronic Transaction).

La deuxième partie présente les principaux aspects du « e-marketing ».

Le chap. 3 débute par une présentation de l'évolution du marketing dans le secteur BSA :

- marketing de l'offre (années 70) : les BSA privilégient leurs compétences techniques. Le développement de la clientèle repose essentiellement sur le dynamisme des vendeurs ;
- marketing de la demande (années 80) : généralisation de la prise en compte du client, explosion des investissements publicitaires et des lancements de produits nouveaux ;
- marketing management de la distribution (années 90) : la prise en compte du client devient fondamentale et oriente le marketing vers la recherche de la qualité totale et la fidélisation. Dans une optique managériale, le marketing influence les orientations stratégiques, l'adaptation des structures et des mentalités. La distribution est réorganisée de façon importante. Un « [marketing local](#) » (« [micromarketing](#) » et « [merchandising](#) » des agences) se développe. Il s'agit notamment d'obtenir une meilleure adéquation du réseau (intégrant le développement des NTIC) aux différents segments de clientèles ;
- e-marketing (années 2000) : les NTIC permettent de personnaliser les offres et les relations, de mettre en œuvre une [distribution « 3A »](#) (« anywhere, anyhow, anytime »). Selon les auteurs, le marketing des BSA doit devenir créatif, réactif et interactif dans une optique [marketing de l'intimité](#) (« [intimacy marketing](#) »).

Une présentation détaillée des fondements du « e-marketing » est ensuite effectuée :

- concept : « à travers l'utilisation de l'ensemble des technologies disponibles, optimiser le profit des institutions en s'efforçant de satisfaire les besoins intimes de chaque client d'une manière globale, permanente, interactive et dans le cadre de la plus grande proximité possible » ;
- démarche proche de celle de l'analyse stratégique (du type forces / faiblesses, opportunités menaces) ;
- « [e-marketing mix](#) » composé de quatre variables clés : information, technologie, logistique / distribution, ressources humaines.

Le chap. 4 souligne que l'information impose une conception du marketing fondée sur :

- une approche globale des clients et des marchés : l'exploitation de nombreuses données sur les clients permet :
- une [approche « intelligente » des individus et des marchés](#) : finesse des analyses, segmentations dynamiques, etc.... L'analyse globale et permanente des clients (prise en compte, tout au long du cycle de vie commercial, d'une multiplicité de facteurs explicatifs des comportements d'achat et de consommation) permet d'offrir des solutions personnalisées efficaces dans des délais très courts ;
- une meilleure analyse du risque (enrichissement notamment des approches « [scoring](#) ») et de la rentabilité.
- Un [marketing individualisé \(« one to one »\) et interactif](#) :
- personnalisation des offres ;
- « [marketing événementiel](#) » : l'échange permanent d'informations client / institution / canal de distribution et l'exploitation des bases de données permettent de repérer les événements qui marquent la vie du client (ex. : naissance d'un enfant, arrivée à échéance d'un emprunt) et d'en faire des occasions de contacts. Il s'agit de développer une « [proximité relationnelle](#) » palliant la diminution des contacts en face à face liée au développement des services à distance (baisse de la proximité géographique).

Le chap 5 précise divers impacts des nouvelles technologies sur les BSA, notamment :

- développement d'une approche globale des marchés internationaux (donc apparition de nouveaux concurrents) en liaison avec la réduction des coûts de distribution, les moindres contraintes d'éloignement géographique (d'un pays à l'autre) et la déréglementation ;
- risque de disparition des intermédiaires ;
- dématérialisation des produits traditionnellement attachés aux BSA (ex. : moyens de paiement) facteur d'apparition de nouveaux concurrents : entreprises du secteur des NTIC, constructeurs automobiles, enseignes de distribution... (ex. : cartes privatives) ;
- développement des supports de monnaie virtuelle (cartes de paiement, de crédit, « prépayées » ou « stored value card », porte monnaie électronique)... : évolution vers une « [cashless society](#) » (« [plastic money](#) » supprimant chèques et espèces) qui renforce la possibilité pour d'autres secteurs d'activités (grande distribution, automobile, hôtellerie, pétrole) de concurrencer les BSA ;
- facteur de développement à travers notamment le lancement de nouveaux produits technologiques de désintermédiation. Les auteurs reprennent la [matrice de diversification d'Igor Ansof](#) comme outil d'analyse stratégique utile pour l'étude des possibilités de développement de produits et services technologiques (actuels ou nouveaux) sur des marchés actuels ou nouveaux ;
- compétitivité : diminution des coûts de fonctionnement et de distribution, amélioration des marges induite par la fidélisation des clients...

Le chap. 6 est centré sur les enjeux liés aux canaux de distribution des BSA : économique (réduction des coûts des réseaux), commercial (adaptation des établissements aux attentes évolutives des clients) et concurrentiel (marché européen). L'époque actuelle est caractérisée par la juxtaposition de plusieurs canaux de distribution : au cours des dernières décennies, se sont en effet ajoutés à l'agence traditionnelle d'autres moyens de distribution (vidéotex, GAB, Minitel, Audiotel, etc.). Selon les auteurs, le futur proche (2000-2005) sera marqué d'une part par l'intégration de l'ensemble de la distribution autour de l'agence, d'autre part par le rôle essentiel joué par les nouvelles technologies. La distribution serait caractérisée par la cohabitation :

- d'une [distribution technologique](#) : plate-formes téléphoniques, sites Internet, « [guichets interactifs multimédias](#) »... Facteur d'accroissement de la rentabilité / rentabilité, elle comporte le risque d'une perte du contact humain avec diverses conséquences mercatiques et commerciales ;
- d'agences soumises à un enjeu financier (augmenter les volumes afin de compenser la baisse des marges, réduire les coûts notamment de personnel) et commercial (satisfaction des clients acquis, diversification des activités, amélioration de la qualité des prestations, etc.). Les moyens technologiques permettent de répondre en partie à ces enjeux à travers divers apports : informer le client lors de son passage dans l'agence, pré vendre certains produits, réduire les tâches routinières afin de permettre au personnel de consacrer plus de temps aux contacts clients. Globalement, la technologie est un des outils du marketing local (à travers par exemple des actions de marketing direct) et du merchandising des agences.

La ressource humaine est un facteur essentiel de succès de l'e-marketing (chap. 7). Les nouvelles technologies ne doivent pas conduire à une déshumanisation des relations (au sein du point de vente ou à distance). D'autant plus que le métier des BSA évolue vers le conseil et l'information. Les prestations simples étant automatisées, les prestations plus complexes nécessitent des personnels qualifiés sur le plan technique et sur le plan de la relation client. **Compte tenu de cette évolution, le collaborateur idéal doit non seulement avoir une parfaite maîtrise du savoir spécifique à son métier (banque, assurance) mais aussi une bonne culture technologique.** Dans cette optique, les ressources humaines sont un facteur clé de succès du e-marketing : rechercher et former des collaborateurs maîtrisant à la fois un savoir faire professionnel et les technologies devient une priorité. Cela est particulièrement vrai pour les commerciaux : la maîtrise des NTIC augmente leur force opérationnelle dans le cadre d'activités de conseil : maîtrise d'une grande diversité de produits, possibilité d'apporter des solutions de gestion globale aux clients, connaissance des clients et personnalisation des contacts, réduction des risques (utilisation de systèmes experts, « crédit scoring », « risk management »).

La troisième partie aborde divers aspects de nature plutôt organisationnels liés à la mise en œuvre du e-marketing.

La mise en œuvre du e-marketing a un impact important sur les systèmes d'information des BSA (chap. 7) :

- les systèmes internes d'information et de communication des BSA doivent être reconfigurés. L'avantage concurrentiel repose sur un nouvel axe stratégique essentiel : la valorisation de l'expérience client, conséquence de la maîtrise de la relation établissement financier – client. Bénéficier de cet avantage concurrentiel implique de disposer d'un système d'information efficient ce qui nécessite une restructuration importante dans les BSA. Leurs systèmes d'information étaient en effet très orientés production et traitement des activités transactionnelles. La restructuration des systèmes d'information doit partir des besoins des clients et des personnels internes. Elle implique la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse spécifique. Les auteurs présentent une méthodologie largement utilisée aux Etats-Unis (proposée par le Professeur Venkatraman) ;
- Internet, puissant outil de productivité (externalisation d'opérations, réduction des coûts, rentabilité des clients Internet, « sur mesure de masse »...) et d'efficacité commerciale (enrichissement, adaptation, personnalisation de l'offre, couverture internationale...), doit être intégré au système de distribution à la suite d'une réflexion stratégique globale.

Le chap. 9 aborde deux points :

- L'e-marketing notamment en raison de ses outils (ex. : technologies), de sa nature (ex. : risque de perte du contact humain) et de sa démarche (ex. : personnalisation) oblige à rechercher la **qualité totale**. Celle-ci nécessite de mettre en œuvre, là encore, une démarche rigoureuse dont les principales phases sont décrites : bilan des conséquences de la mise en place des moyens technologiques auprès des clients et du personnel, choix des axes d'amélioration de la qualité, etc..
- L'impact des nouvelles technologies sur la communication :

- publicitaire : développement des composantes personnalisation / interactivité / internationalisation, création intégrant l'interactivité et privilégiant un message plus informatif, etc.
- interne : réorganisation des processus de travail (notamment ceux des commerciaux : assistance à la vente, disponibilité des informations commerciales nécessaires aux transactions, formation, stimulations, etc.).

Le chap. 10 présente tout d'abord l'impact de la mise en place du e-marketing dans plusieurs domaines organisationnels:

- management interne et structures :
 - dans une optique « **management technologique** » (selon Jacques Morin, « combinaison des disciplines scientifiques, industrielles et managériales pour déterminer, développer et mettre en œuvre les capacités technologiques nécessaires à la conception et à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise ») l'e-marketing a diverses conséquences : modification de la gestion des ressources humaines (voir chap. 7), coopération entre les départements de l'entreprise, recherche d'alliances avec des partenaires extérieurs, organisation centrée sur le client. L'e-marketing nécessite une organisation qui valorise la globalité des savoir-faire des BSA en mobilisant l'ensemble des techniques et compétences internes. Cela nécessite un équilibre stratégique « marketing – techniciens informatique » : conception de moyens informatiques centrés sur les besoins des responsables mercatiques et commerciaux, acquisition de compétences technologiques par ces mêmes responsables ;
 - au cours des décennies précédentes, les BSA ont choisi des structures organisationnelles simples centralisées ou décentralisées (en unités spécialisées). Actuellement, d'autres formes organisationnelles sont recherchées. Elles privilégient souvent la mise en place d'équipes « transfonctionnelles » (ex. : marketing, personnel, recherche – développement, informatique, gestion financière ou de l'actuariat) créées autour de processus clés ou dans le cadre de démarche de projets.
- Mutation des mentalités :
 - mobilisation de tous les personnels et pas seulement des experts ou des informaticiens,
 - prise en compte des compétences technologiques nécessaires lors du recrutement,
 - formation des personnels aux technologies et aux changements qu'elles induisent (souplesse),
 - partage des connaissances et management des compétences : capitalisation et diffusion du savoir-faire acquis (knowledge management).

A la fin du chapitre, les auteurs

- rappellent plusieurs contraintes ou risques importants liés à l'e-marketing :

fragilisation des liens tissés par les BSA avec leurs clients (éloignement physique, rareté des contacts) ce qui nuit à la fidélisation,

nécessité de restructurer les réseaux de distribution en raison d'une désintermédiation croissante,

arrivée de nouveaux concurrents maîtrisant quelquefois mieux la relation client que les BSA (ex. : Microsoft, Marks&Spencer),

lenteur de l'adoption des nouvelles technologies par les clients notamment en raison de certains risques perçus tels que la sécurité ou la confidentialité,

risques liés à la modification trop rapide des méthodes de travail

- présentent les conditions de succès du développement des technologies dans les BSA :

un montant d'investissements technologiques préservant l'équilibre amélioration de la rentabilité / prise en compte des besoins des différents segments de clientèles ;

une prise en compte des besoins des réseaux : faciliter le travail des commerciaux (connaissance du client, réduction des tâches administratives...) pour leur permettre de développer efficacement leurs missions de conseil client ;

une prise en compte des besoins des clients : fonctionnalités adaptées aux besoins réels des utilisateurs (et non sur-dimensionnées), baisse des prix, bénéfices réels (relations personnalisées et interactives).

Utilisation opérationnelle

	Niveau		Commentaires
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	--	Contenu trop spécialisé pour être utilisé avec les élèves.
	BTS commerciaux	-	Cet ouvrage présente surtout l'intérêt d'aborder les évolutions majeures d'un secteur qui recrute de façon importante les diplômés de BTS commerciaux. Plusieurs passages notamment traitent de l'impact des évolutions technologiques sur les missions des commerciaux.
Pour la préparation à un concours	Capet	-	Contenu trop spécialisé compte tenu de la nature des épreuves.
	Agrégation	+	L'ouvrage fait référence à de nombreux concepts actuels de la mercatique ou de l'organisation. Leur application dans le domaine de BSA est intéressante. Elles ne sont toutefois pas présentées en détail.
Pour la culture générale professionnelle		+	Les applications de la mercatique dans des secteurs spécifiques sont toujours intéressantes à connaître. Il est dommage toutefois que l'ouvrage présente finalement peu d'éléments

	précis sur le marketing bancaire ou des assurances. Les éléments présentés concernent essentiellement l'impact global des NTIC sur les BSA.
--	---