

Approche Maturité Clients

Présentation et illustration

SCORE ADVISOR



Qu'entend-on par maturité client ?

Fondée sur un décryptage minutieux des comportements d'achats, c'est une méthode de segmentation de la clientèle qui part des attentes de cette dernière, en s'efforçant de les préciser et de les prévoir.

Elle complète les segmentations par grands caractères (CSP, revenus, âges, ...) qui paraissent insuffisantes aujourd'hui sous plusieurs aspects.



Quel est son intérêt ?

Partir des attentes différenciées des clients permet :

- de compléter son offre
- d'aller vers des offres plus personnalisées
- d'offrir différents canaux de distribution de manière pertinente, chaque canal devant trouver ses utilisateurs.

La personnalisation des offres et le multicanal sont des réalités de plus en plus structurantes pour les banques.



Comment ça marche?

Les efforts de commercialisation et de distribution n'auront pas les mêmes effets en fonction des attentes des clients.

On commence donc par distinguer différents profils types de clients. Cinq peuvent suffire en première approche :

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
Caractéristiques fortes de comportement	Souvent, ne sait pas ce qu'il veut	Vite déçu par son choix, il ne se convainc pourtant pas qu'il trouverait mieux ailleurs.	Veut qu'on reconnaisse qu'il n'est pas comme tout le monde.	N'hésitera pas à aller voir ailleurs.	Cherche une complicité à long terme.	

Comment ça marche?

On précise ensuite les différentes attentes, selon les profils, par rapport à un même critère de l'offre. Par exemple son prix :

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
	Caractéristiques fortes de comportement	Souvent, ne sait pas ce qu'il veut	Vite déçu par son choix, il ne se convainc pourtant pas qu'il trouverait mieux ailleurs.	Veut qu'on reconnaisse qu'il n'est pas comme tout le monde.	N'hésitera pas à aller voir ailleurs.	Cherche une complicité à long terme.
	Prix	Ne le discute pas	Préfère qu'il ne s'écarte pas des offres concurrentes	S'efforce de faire baisser le prix d'achat	Veut savoir si l'offre le vaut vraiment	Le compare avec l'utilité qu'il en tirera à moyen terme

Pourquoi parle-t-on de “maturité” ?

Il ne s'agit évidemment pas de se prononcer sur la maturité des clients en eux-mêmes mais seulement sur leur comportement d'achat de produits financiers. La maturité désigne le fait que d'un type à l'autre et dans l'ordre où ils apparaissent, l'offre est vue avec de plus en plus de recul. Le client sait de mieux en mieux ce dont il a vraiment besoin et ce qu'il peut obtenir.

Il ne s'agit cependant pas d'une échelle : un profil n'évolue pas forcément vers le suivant. Mais, au fil du temps, la segmentation des profils au sein d'une même clientèle peut changer.



Un cas pratique : la banque M

Avec 175 000 clients et une trentaine d'agences, la banque M est de taille moyenne. Elle propose une offre classique et complète de banque de détail. Les particuliers font l'essentiel de son activité.

D'après sa propre segmentation clients, sa clientèle est plutôt très fidèle (un *churn* annuel inférieur à 2%) et les classes moyennes aisées y sont bien représentées. Les 30/45 ans fournissent 42% des clients et 57% des résultats. C'est un segment très courtisé par les autres banques.

La banque M veut passer au multicanal. Son application pour mobile vient de sortir et les premiers retours sont décevants. La banque ne veut pas continuer à avancer « à l'aveuglette » et veut savoir quels objectifs elle peut espérer atteindre à travers ses différents canaux de distribution, afin tout à la fois de doser ses investissements sur les différents canaux et de bâtir ses plans de charges et de montée en puissance. Elle se demande également si, en accompagnement, de nouveaux produits doivent être lancés. Pour tout cela, la banque M décide de mener une analyse de maturité de ses clients.

Nous commençons donc par bâtir une grille d'analyse, avec les cinq profils présentés ci-dessus. Nous sélectionnons ensuite 17 critères pertinents et nous limitons à ce nombre pour ne pas alourdir la démarche. Nous obtenons la matrice suivante.

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
	1. Prix	Ne le discute pas	Préfère qu'il ne s'écarte pas des offres concurrentes	S'efforce de faire baisser le prix d'achat	Veut savoir si l'offre le vaut vraiment	Le compare avec l'utilité qu'il en tirera à moyen terme
	2. Concurrence	N'en tient pas tellement compte	Fait un tour de marché	S'en soucie peu car l'important pour lui est de pouvoir négocier	Sait distinguer les différentes offres	Pas pressé, il peut attendre que les concurrents obligent le vendeur à baisser ses prix
	3. Marque	Aime et suit volontiers les marques	C'est un plus si tout le monde connaît	Le mieux pour lui est d'acheter moins cher ce que tout le monde veut. La marque compte ainsi.	Se méfie. La marque, selon lui, ne justifie pas tout	Se soucie plus de la renommée
	4. Prescription	Pousse les autres à faire comme lui, avec enthousiasme mais sans constance	Ne prescrit jamais à d'autres ce qu'il vient d'acheter, il n'est pas assez sûr de lui	N'hésitera pas à recommander ou à parrainer (cela lui donne de l'importance)	Est un excellent ambassadeur de l'offre s'il la trouve valable	Il recommandera moins l'offre que le vendeur, s'il en est satisfait
	5. Attitude face au vendeur	Facile à convaincre. Crédule à la limite.	Essaye de masquer son indécision. Parle de ce qu'il a vu chez les concurrent	Veut s'imposer	Se met à la place du vendeur. Volontiers sentencieux.	Il faudra reconnaître qu'il a raison (mais c'est souvent le cas)

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
6. Attentes face au produit	La satisfaction d'avoir quelque chose de nouveau, de plus.	Une offre sérieuse, qui tient ses promesses	Une offre meilleure que celle dont bénéficient les autres	La vérité des prix	L'achat se fait en confiance, dans le cadre d'une relation durable	
7. Mode de contact privilégié	Peu importe !	Ne veut pas qu'on le presse et se satisfait très bien de contacts impersonnels, anonymes	Privilégie le contact dynamique, direct. Aime s'adresser à des personnels d'un niveau élevé	Peu importe pourvu que son interlocuteur soit compétent	Privilégie l'échange en tête à tête.	
8. Qualité des rapports humain	Se décide au feeling. Doit être séduit.	Le sérieux avant tout.	Doit avoir l'impression de séduire	Privilégie la franchise	Veut avoir le sentiment d'être compris	
9. Fidélité au vendeur	C'est une bonne chose mais...	Elle est un peu subie (au moins là où il a l'habitude d'acheter, il connaît)	Si a pu obtenir une position qui lui convient, il sera plutôt fidèle	Sa fidélité, c'est ce qu'il met dans la balance	Fidèle dans la mesure même où il raisonne à moyen terme	
10. Recommandations qu'il reçoit de pairs	Déterminantes si elles émanent de gens qu'il aime ou estime	L'avis de certains proches compte beaucoup, pour le convaincre qu'il ne fait pas une erreur	Les écoute si elles peuvent se traduire par une introduction directe auprès du vendeur	N'en tient pas beaucoup compte	Ne les attend pas. En revanche, aime savoir ce que font ceux qui sont comparables à lui.	

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
	11. Informations sur le produit	Ne les lit jamais	Apprécie qu'il y ait une notice bien faite mais il ne la lira pas	Il estime que c'est à un vendeur de lui fournir les informations sur le produit	Parcours la notice en détail	Vérifie en gros que le produit est conforme à ce qu'il en attend
	12. Acheter en ligne	Apprécie car n'a pas toujours le temps de se rendre dans les magasins	Apprécie car cela permet de comparer, d'en savoir plus.	S'en satisfait si la vente est réalisée à travers un contact humain, au moins au téléphone	Le site doit être commode, clair, bien renseigné.	Peu importe le canal, s'il est efficace.
	13. Réclamations	Les formule sur le coup et, souvent, n'attend pas de réponse	En formule seulement sur des points qui lui paraissent faciles à régler	N'hésite pas à en formuler	En fait rarement et elles sont alors précises, argumentées et volontiers cinglantes	S'il a lieu d'en faire, c'est d'abord pour lui le signe qu'il n'a pas été compris. Il va mieux s'expliquer.
	14. Fréquence d'achat	Haute. Acheter quelque chose, c'est d'abord une occupation	Moyenne. Consacre beaucoup de temps à ses achats mais ne se décide pas facilement.	Assez faible finalement. Ne trouve pas souvent des occasions vraiment intéressantes à ses yeux	Ses achats sont facilement reportés. Peut rester longtemps à l'affût.	Pensés à moyen terme, ses achats n'ont pas lieu d'être fréquents
	15. Packages	N'en perçoit pas trop l'intérêt	Craint qu'on l'oblige ainsi à acheter des choses inutiles	Intéressants s'il peut en négocier les options	Intéressants s'ils permettent de n'acheter à la carte que ce dont il a effectivement besoin	Trouve que c'est la logique même.

Cinq types de clients		Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
	16. Publicité	Y est très sensible si elle conforte l'image qu'il a de la marque	A l'écoute, pour connaître le marché	Est surtout sensible aux promotions	Se méfie, veut savoir ce qu'il y a derrière	Indifférent
	17. Rapidité de l'achat	Le plus vite sera le mieux.	Ne veut pas qu'on le presse	Négocie mais n'est pas forcément décidé, donc la rapidité n'est pas un critère	Rien ne presse !	Qui va piano va sano !

Les analyses de maturité clients favorisent le *vendor relationship management*

:

- avec les deux premiers profils, il s'agit surtout de convaincre
- avec le troisième, il faut débattre
- avec les deux derniers, il faut d'abord être à l'écoute.

Mode d'emploi

Il s'agit de savoir quel pourcentage chaque profil représente par rapport à l'ensemble des clients.

Nous avons retenus 5 profils et 17 critères. Nous avons donc $17 \times 5 = 85$ indicateurs de comportement et il va s'agir de déterminer à combien de clients correspond chacun de ces indicateurs. Cela a lieu à travers enquêtes et collectes d'éléments chiffrés (fréquence d'achat des produits, nombre de dossiers dont les conditions ont été négociées, etc.). Très souvent, de telles données ne sont pas collectées, encore moins rassemblées dans une base unique. Mais elles existent la plupart du temps – particulièrement au niveau des chargés de clientèle. Ce travail de Big Data ne peut cependant pas être davantage présenté ici (voir *Score Advisor Big Data. Centricité clients. Nouvelles approches, nouvelles segmentations de la clientèle bancaire*).

Bien entendu, compte tenu des tailles de clientèle, on procède souvent par échantillonnage. On obtient alors les résultats suivants :

Cinq types de clients	Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
Total clients (100%) ²	22%	27%	19%	8%	25%

Segmentation par profils types des clients

Cinq types de clients	Le client impulsif. "J'achète !"	Le client indécis. "Je compare !"	Le client sûr de lui. "Je négocie !"	Le client expérimenté. "Je demande à voir !"	Le client mature. "Je planifie !"
Total clients (100%)	22%	27%	19%	8%	25%

Pour la banque M, ce premier résultat est parlant. En effet, si on le compare à d'autres, l'établissement présente une proportion moyenne des types 1 et 3 et une faible proportion du type 4. C'est le propre des banques que beaucoup de leurs clients n'utilisent pas comme banque principale. Il était possible de le vérifier par ailleurs et nous avons trouvé que près de 40% des clients n'utilisaient pas leur compte courant à la banque M comme compte principal. Une telle ampleur n'était pas soupçonnée.

Les clients de la banque M sont fidèles certes mais en partie parce qu'ils sont passifs (assez forte proportion du type 2). Mais la part relativement élevée des clients de type 5 indique que l'établissement sait établir des relations durables et de qualité avec ses clients.

Impacts sur la définition des offres

Les 5 différents profils ont des attentes distinctes par rapport aux offres. Ainsi, pour les trois types d'offres retenues par exemple ci-dessous, l'attente est forte (++) , patente (+), moyenne (-) ou faible (--).

Cinq types de clients		Le client impulsif. J'achète !	Le client indécis. Je compare !	Le client sûr de lui. Je négocie !	Le client expérimenté. Je demande à voir !	Le client mature. Je planifie !
	Offres low cost	+	++	--	++	-
	Packages & formules à la carte	--	-	+	+	++
	Offres premium	+	-	++	-	+

Pour la banque M, voulant renforcer et développer sa clientèle, il est notamment apparu que des formules *low cost*, en même temps que des offres plus personnalisées, premium, très peu développées jusque là, pouvaient être particulièrement intéressantes.

A l'adresse des profils 1 & 2 (49% des clients), une démarche commerciale plus proactive devrait être développée, ainsi qu'une plus grande visibilité de marque.

Sensibilité des profils aux différents canaux

Vis-à-vis des canaux de distribution et de contact, l'attente selon les profils est différenciée, allant de forte (++) , patente (+), moyenne (-) à faible (--).

Cinq types de clients	Le client impulsif. J'achète !	Le client indécis. Je compare !	Le client sûr de lui. Je négocie !	Le client expérimenté. Je demande à voir !	Le client mature. Je planifie !
Agences	--	-	++	+	+
Centre d'appel	+	++	+	-	+
Internet	+	++	-	++	+
Mobile	+	++	--	-	+
Tablettes	+	-	--	+	++

Pour la banque M, son offre Mobile, bien mise en vitrine sur Facebook, n'a pas trouvé sa cible. Sans surprise, compte tenu des profils de sa clientèle. Une offre pour tablettes n'était pas prévue rapidement. Elle paraîtrait cependant presque plus opportune.

L'agence est un canal clé, à faire évoluer. Le centre d'appel semble en revanche n'être plus tellement porteur.

Finalement, après ce travail de segmentation, les objectifs ont été revus et mis à l'épreuve au cours d'une période d'observation ; avant révision des plans de charge et de montée en puissance en matière d'offres nouvelles et de multicanal.

La matrice de maturité clients va devenir durable. Deux nouveaux profils y seront intégrés. Un travail est mené pour mieux documenter les indicateurs. Ainsi, l'évolution des attentes des clients sera régulièrement surveillée.

SCORE ADVISOR

