

MARKETING
DE LA
BANQUE
ET DE L'
ASSURANCE

Antoine Gautier

3^E ÉDITION

MARKETING
DE LA
BANQUE
ET DE L'
ASSURANCE

L'expérience client, du phygital à l'IA

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud, Lucile Lesage
Conseiller éditorial : Christian Pinson
Couverture : Nicolas Wiel, Victor Dachez
Fabrication : Damien Naranin
Maquette intérieure : Marion Alfano
Mise en page : Nord Compo

© Dunod, 2012, 2018, 2023 pour la présente édition

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085200-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	9
--------------------	---

PARTIE 1. S'APPUYER SUR L'ENVIRONNEMENT

Chapitre 1 Le marché bancaire	17
La banque : une entreprise comme les autres ?	18
Une réglementation forte et en constante évolution	20
Les principaux acteurs	23
Des risques spécifiques	28
Une concurrence exacerbée	30
La conformité : un nouvel enjeu marketing.....	38
Chapitre 2 Le secteur de l'assurance	43
Comprendre le marché de l'assurance	44
La matrice Pestel du secteur assurantiel.....	54
Le poids de la réglementation	56
Les assurtech ou insurtech.....	59

PARTIE 2. ADAPTER L'OFFRE ET LE PARCOURS CLIENT

Chapitre 3 L'offre servie par l'esprit Fintech.....	65
Un rapport à l'offre ambiguë.....	66
Une gamme variée	69
Une offre accompagnée par les acteurs du digital	72

Chapitre 4 La digitalisation du parcours d'achat.....	87
Qu'est-ce que le parcours d'achat ?.....	88
Le parcours d'achat en banque et assurance	94
Redéfinir l'entretien de vente en face à face et à distance	101
L'expérience client en agence.....	108

**PARTIE 3.
ATTEINDRE L'EXCELLENCE
PAR LA CONNAISSANCE CLIENT**

Chapitre 5 L'excellence dans l'expérience client.....	113
Les relations clients avec les institutions financières	114
Fidéliser ou pas ?	115
Les principaux leviers de la fidélisation et de la préférence.....	117
Le cycle d'excellence dans l'entreprise	122
Développer la culture de l'expérience client.....	124
Chapitre 6 Les enjeux de la data et de la connaissance client.....	145
Enjeux de la connaissance clients.....	146
La gouvernance de la connaissance client	164

**PARTIE 4.
COMMUNIQUER SUR DE NOUVEAUX CHAMPS
RELATIONNELS**

Chapitre 7 Des codes de communication intégrés.....	169
L'identité de marque	170
Adapter le discours de marque avec l'offre	172
La communication marketing intégrée.....	181

Chapitre 8 De nouveaux champs relationnels.....	191
Les médias sociaux : un moyen pour se rapprocher des clients et des prospects	192
Le métavers	201
Conclusion	209
Réponses des quiz.....	211
Remerciements.....	212
Bibliographie	213
Glossaire	215

Introduction

« Il est important, dans un monde en constante transformation, de faire tous les dix ans une révision de sa vision du monde. »

Edgar Morin

Dix ans après la première édition de cet ouvrage écrit par Anne Julien et André Marot, le paysage bancaire et assurantiel a continué sa mutation. Les évolutions digitales étudiées dans la deuxième édition de 2018 sont toujours prégnantes, mais dans un contexte difficile marqué par une pandémie, une crise économique et un environnement géopolitique fragile.

Le marketing financier évolue désormais vers une ingénierie des outils. Les utilisations de *big data*, de l'intelligence artificielle et des outils connectés offrent de nouvelles possibilités dans le parcours d'achat et l'expérience client. Le marketeur d'aujourd'hui est un ingénieur sans le savoir ou le vouloir. En effet, l'usage des outils numériques, dont le smartphone, a bouleversé les pratiques relationnelles et les process. La signature électronique et l'usage étendu de la tablette numérique en entretien client sont désormais routiniers. Transactions et gestions de sinistres se font par application mobile ou site Web. La technologie dans la relation client s'est accentuée, entraînant la réduction des réseaux physiques comme ceux de la Société Générale et du Crédit du Nord réunis désormais sous la marque SG. De nouveaux intervenants, dans la fintech et l'assurtech, intègrent régulièrement un secteur très concurrentiel, mais dont les principales parts de marché sont entre les mains de grandes entités.

Les contraintes réglementaires restent fortes. D'un côté, les directives permettent le développement de l'activité en encadrant notamment l'ouverture du marché de la donnée. De l'autre, Solvability II et Bâle III imposent des règles strictes de solvabilité et de liquidité pour l'activité bancaire et assurantielle. La conformité est encore plus intégrée aux techniques commerciales et le non-respect des règles est sanctionné par de fortes amendes.

Le marketing bancaire et assurantiel se tourne aussi vers une meilleure compréhension des attentes du client, habitué aux qualités de services des géants du Web. Prédire les comportements d'achat et anticiper le besoin sont au cœur des recherches actuelles. Il s'agit aussi de répondre aux attentes d'engagement de la marque, plus particulièrement en matière d'économie sociale et solidaire.

Les réseaux sociaux sont le nouveau champ d'investigation pour rencontrer les clients et les prospects, et former des communautés. Le métavers est un nouveau continent dont les perspectives sont inconnues, mais les technologies sur lesquelles il s'appuie – intelligence artificielle, blockchain, cryptomonnaies – sont désormais intégrées dans l'environnement.

Nous avons choisi de présenter ces évolutions et leurs conséquences à travers huit chapitres. Le chapitre 1 donne une vision de la banque comme entreprise à part. Il montre par les chiffres le poids de l'activité bancaire et son rôle essentiel dans l'économie. À travers des exemples de réglementation, on comprendra mieux les difficultés à répondre aux contraintes et à gérer au mieux les risques tout en développant un produit net bancaire ou un chiffre d'affaires suffisant. Un panorama large de la concurrence est présenté, des néobanques aux Gamam, en passant par la grande distribution et les constructeurs automobiles. Georges Canto, expert du domaine, nous fait part de son témoignage sur le mutualisme et l'avenir des agences. Nous terminons par les éléments d'une matrice FFOM des banques en France.

Le chapitre 2 concerne la branche de l'assurance. Il reprend les fondamentaux du métier et les acteurs présents sur le marché. François Fequant, directeur marketing et communication de MMA, explique son métier et présente les principaux enjeux de son activité. Emmanuel Wehry, directeur marketing, nous parle de son entreprise, Direct assurance, et des attentes de la clientèle. Une matrice Pestel synthétise les facteurs entourant les entreprises d'assurance aujourd'hui. Quelques points réglementaires illustrent les contraintes du métier. Un focus sur les assurtech termine ce panorama.

Le chapitre 3 traite du rapport à l'offre, avec une tarification souvent mal comprise, une culture financière lacunaire et une gamme peu différenciée entre établissements. L'inclusion de la clientèle et l'image fragile du secteur sont abordées. Ce chapitre fournit de nombreux exemples d'offres qui permettent aux concurrents d'entrer sur le marché, notamment par les moyens de paiement. C'est aussi l'occasion de faire le point sur les Fintech qui accompagnent et développent cette offre parfois en partenariat avec les établissements financiers.

Guillaume Bossé, vice-président du groupe Inetum, nous parle de l'importance de la finance durable et de la donnée ESG pour concilier offre RSE et respect de la réglementation. Le chapitre se termine sur l'entretien phygital en agence, illustration de la diffusion de l'offre.

Dans le chapitre 4, le parcours d'achat et ses étapes sont décryptés en profondeur avec un focus sur le moment de vérité, ou « *moment of truth* ». Les facteurs influençant l'acte d'achat sont nombreux. Sont identifiés les déclencheurs consommateurs et les déclencheurs annonceurs, ainsi que les bouleversements créés par Internet et les applications dans la recherche d'information : comparateurs, avis des consommateurs... Face au client expert et à la montée du digital, le conseiller se voit dans la nécessité de se spécialiser et d'augmenter ses compétences. Un éclairage est donné sur la technique du *nudge* pour accompagner de façon bienveillante le changement de comportement des consommateurs.

Le chapitre 5 traite de l'excellence dans l'expérience client. L'excellence de la rencontre client fait partie des démarches incontournables pour fidéliser une cible toujours plus exigeante et volatile. Le cycle d'amélioration de la qualité de l'expérience client représente un premier pas dans la recherche de l'excellence opérationnelle et relationnelle. D'autres pratiques sont à mettre en place : le développement de la culture client, l'organisation centrée sur ce dernier, le développement d'engagements clients, la délégation de pouvoir du personnel en contact. Elles constituent les fondements de la réussite dans ce domaine. Les outils de mesure de cette excellence (les types de qualité, les déclencheurs de la satisfaction, le FCR ou le NPS...) accompagnent les différentes actions dans la durée. Raphaël Krivine, directeur des opérations et de la relation client chez AXA Banque, donne son expertise sur les centres de relation client et sa vision du NPS. Philippe Merle, directeur conseil chez BVA groupe, revient lui aussi sur la notion de NPS.

Pour rendre plus pertinente l'offre de produits et de services, la connaissance client est un fondement qui passe aujourd'hui par le savoir-faire sur l'utilisation des bases de données de plus en plus volumineuses. Ce sera l'objet du chapitre 6 qui traite de la data et de la connaissance client. Le système d'information unique, la *data management platform* et l'*open data* sont des aspects de ces nouvelles orientations. À cela s'ajoutent l'intelligence artificielle pour améliorer l'analyse et les objets connectés qui apportent d'autres types d'information. Ils ont pour objectif d'aider à trouver comment mettre en avant la bonne offre, au bon moment, à la bonne personne, de la façon la plus personnalisée possible. C'est aussi l'occasion de revisiter les différents critères de segmentations opérationnelles et leur mode d'emploi. Le *big data* implique une gouvernance de la connaissance client, avec les enjeux stratégiques de protection des données (RGPD, rôle de tiers de confiance) afin d'éviter les dérives dans l'utilisation de celles-ci. Karim Perdreau, directeur data et IA pour la banque de détail de la Société Générale, donne une illustration du lien entre data et relation client. C'est aussi l'occasion d'évoquer le phénomène ChatGPT.

Le chapitre 7 met l'accent sur la marque et les méthodes de communication intégrées. Le prisme d'identité reste un bon outil d'analyse de l'identité de marque. Chaque organisation construit un discours à l'image de son offre et des besoins cartographiés des clients. La multiplication des points de contact digitaux ou traditionnels nécessite une recherche de cohérence et de synergie pour affecter les ressources sur les meilleurs leviers d'achat. Des outils de mesure des différents points de contact tels que le Market Contact Audit vont dans le sens d'une communication intégrée plus efficiente qu'une communication en silo. Nathalie Couveignes, directrice du développement omnicanal chez La France mutualiste, apporte son témoignage.

Le chapitre 8 explore les nouveaux champs relationnels. Afin de se rapprocher des clients, mais aussi des prospects, les médias sociaux méritent une politique proactive par une communication épaulée éventuellement par des influenceurs. La création de communautés est un atout. Wilson Vieira, responsable marketing et développement prévoyance chez SAAM Verspiere group, nous partage son expérience dans le marketing communautaire. Marie-Laure Laville, de MLD Consulting, offre une fiche pratique pour une communication digitale d'influence. Le chapitre se termine sur le métavers dont nous sommes à l'aube des perspectives. Cependant, les mécanismes qui l'appuient sont déjà bien à l'œuvre dans l'environnement du marketeur, *blockchain*, *smart contract*, cryptomonnaies...

Le marketing de la banque et de l'assurance intègre de plus en plus de notions d'ingénierie et continue d'accompagner les branches vivantes et changeantes du secteur. Les professionnels de ces industries s'emparent des facteurs technologiques pour développer des produits et des services innovants, optimiser les processus de vente et de distribution, et améliorer l'expérience client. Les banques et les compagnies d'assurances utilisent de façon croissante l'analyse de données et l'intelligence artificielle afin d'anticiper les besoins de leurs clients et personnaliser les offres et les recommandations en utilisant des supports réactifs tels que les *chatbots* et les applications mobiles.

Le marketing s'efforce également de suivre les tendances du secteur financier, telles que l'essor des fintech et des insurtech, et de s'adapter en conséquence. De nombreuses banques traditionnelles ont adopté des stratégies de collaboration avec des fintech pour répondre aux attentes des clients en matière de commodité et de rapidité. Enfin, le marketing met également l'accent sur l'éducation et la sensibilisation des clients aux

produits et services financiers, en mettant en avant les avantages et les risques associés à ces produits et en proposant des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chacun d'eux.

L'ouvrage que vous avez entre les mains vous offre un panorama de ces nombreux aspects du marché de la banque et de l'assurance. Nous vous en souhaitons une excellente lecture.

PARTIE

1

S'APPUYER SUR

L'ENVIRONNEMENT

Comme toute entreprise, banquiers et assureurs sont soumis aux lois d'un marché concurrentiel aujourd'hui bouleversé par de nombreux facteurs : crises économique et climatique, conflits et tensions géopolitiques, inflation. Pour comprendre les spécificités du marketing financier dans un tel environnement, commençons par un panorama des acteurs en présence et des contraintes entourant ce secteur.

Le marché bancaire

« Virtuellement, tout échange commercial contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. »

Kenneth Arrow

Executive summary

- **Du fait de leurs activités**, les banques sont des acteurs incontournables de la vie économique. Elles gèrent des risques spécifiques, ce qui fait qu'elles ne sont pas des entreprises tout à fait comme les autres.
- **Les banques sont sous la contrainte d'une réglementation forte**, foisonnante et en constante évolution. De nombreuses obligations encadrent le fonctionnement des établissements de crédit.
- **La concurrence est présente sur divers fronts** : néobanques, grande distribution, assureurs, constructeurs automobiles. Cependant, le marché est couvert à plus de 80 % par cinq grandes banques nationales.

QUIZ

Le PNB est principalement pour la banque un indicateur :

- de solvabilité.
- d'activité.
- de liquidité.

La norme BCBS 239 est une directive qui :

- révisé les actions de 239 directives.
- a pour objectif de renforcer la capacité d'agrégation de données des risques et des pratiques internes de notification des risques.
- invite à surveiller les relations entre *business consumers* et *business subscribers*.

Gamam veut dire :

- Google, Apple, Meta, Amazon et Microsoft.
- garantie, accident, maladie, arrêt de travail, maternité.
- groupement de l'autorité des marchés, de l'assurance et des mutuelles.

LA BANQUE : UNE ENTREPRISE COMME LES AUTRES ?

Un secteur avec des spécificités

Les collaborateurs de banque ne travaillent pas dans des entreprises tout à fait comme les autres. Leurs clients ont des relations ambiguës avec des établissements dont la vocation première est de gérer des risques. L'obligation d'ouvrir un compte pour percevoir son salaire ou le besoin de financer sa résidence principale illustre une des particularités de ce domaine : les banques sont des rouages essentiels et incontournables de l'économie.

Les banques sont, comme toutes les autres entreprises, positionnées sur un marché concurrentiel et international. Elles recherchent une gestion saine de leur bilan et un développement du chiffre d'affaires, dénommé produit net bancaire. Elles tentent de réduire les coûts afin d'améliorer les bénéfices. Ceux-ci sont attendus par des actionnaires et sociétaires comme pour une entreprise classique, à travers des dividendes. Elles ont des charges traditionnelles, dont les salaires,