

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

Avec i/ la fin du mythe de l'inafiaillibilité des banques, ii/ le besoin croissant de liquidités, notamment par la banque de détail, iii/ les mutations de l'environnement concurrentiel, en particulier les Etablissements de Monnaie Electronique, et iv/ les évolutions comportementales et sociétales, au travers du communautaire en premier lieu, les banques ne peuvent plus faire abstraction d'une stratégie marketing et commerciale orientée client, tant sur les produits financiers eux-mêmes que sur l'offre de services associée.



Quels nouveaux enjeux pour le marketing bancaire ?

L'été 2011 aura été très mouvementé pour les banques françaises. Le 15 juillet celles-ci passaient avec succès les « stress tests » imposés par l'Autorité Bancaire Européenne pour vérifier leur capacité de résistance à des scénarios de crise. Pourtant deux mois plus tard, Moody's dégradait la note du Crédit Agricole et de la Société Générale, en raison d'une exposition jugée trop importante à la dette grecque et au ralentissement de l'économie américaine, entraînant une chute des valeurs bancaires sur les marchés financiers (jusqu'à près de 64% de chute pour la Société Générale).

Ce paradoxe illustre bien la situation de crise et d'instabilité que traverse actuellement l'industrie bancaire. Une crise de liquidités tout d'abord. La méfiance et la frilosité dominent les marchés et les relations interbancaires. Les banques, doutant de la capacité des unes et des autres à surmonter la crise, rechignent à se prêter entre elles. Ainsi en août 2011, les dépôts à la BCE ont parfois atteint près de 200 milliards d'euros par jour, soit le niveau de 2008, les banques préférant y placer leurs surplus malgré une faible rémunération (0,75%).

Cette situation impacte ainsi directement l'octroi de crédit et l'image auprès des consommateurs. Elle débouche inévitablement sur une seconde crise, de confiance des clients cette fois. L'injection de fonds publics dans les banques et l'effondrement du mythe du « too big to fail », associés au resserrement du marché du crédit ont considérablement écorné l'image des banques. Seulement 15% des Français recommanderaient leur banque à un proche, et 43% font encore confiance aux banques, un des plus bas taux d'Europe.

Cette double crise intervient au moment où l'industrie bancaire est confrontée à trois grands bouleversements amenés à impacter durablement leur relation client.

- Un bouleversement réglementaire tout d'abord avec la mise en place à l'horizon 2019 de la convention Bâle III qui, en rehaussant le ratio de liquidité imposé aux banques et le risque de certains types de dépôts, va redessiner la gamme des produits d'épargne que les banques proposent à leurs clients et modifier la politique commerciale de celles-ci.
- Un bouleversement technologique ensuite, avec l'essor des EME (Etablissements de Monnaie Electronique) qui, profitant des évolutions technologiques et législatives, vont s'imposer comme des acteurs incontournables du paiement par internet et mobile, faisant craindre aux banques une désintermédiation inédite et préjudiciable.
- Un bouleversement sociétal enfin, issu des nouveaux comportements des utilisateurs pour lesquels les réseaux sociaux et le partage en ligne sont omniprésents au quotidien. Il en découle une attente envers leur banque d'une relation et de produits moins formels incluant une dimension communautaire, dynamique et participative.

Comment intégrer ces bouleversements dans la stratégie commerciale et marketing des acteurs bancaires ? Anticiper et comprendre les nouveaux enjeux de l'industrie bancaire permettra de dessiner les contours de la « banque de demain » et rétablir la confiance du client, mais également des marchés.

Priorité à la chasse aux dépôts – et à certains types de dépôts pour honorer Bâle III : « Pour parler franchement votre argent nous intéresse »

Un contexte réglementaire nécessitant une nouvelle stratégie commerciale

Prenant acte des enseignements de la crise financière, le Comité de Bâle a décidé fin 2010 de mettre en place de nouvelles propositions de réglementation bancaire avec l'objectif affiché d'un « plus jamais ça ! » : plus de faillites bancaires, plus de renflouement étatiques, et plus de crises de liquidité, tant les derniers évènements ont eu un d'impact sur l'ensemble de l'économie « réelle ».

Ainsi à horizon 2019 la convention Bâle III, plus stricte que la précédente, prévoit de plus grandes contraintes pour considérer un titre comme « fonds propres » (rentrant ainsi dans le calcul des ratios), ainsi qu'un ratio de fonds propres « de qualité » passant de 2% à 4,5%.

En termes commerciaux pour les banques, ces mesures les obligeront à privilégier désormais certains types de dépôt faits par la clientèle, et donc à prendre un virage stratégique vis-à-vis de l'épargne de leurs clients. Les produits aujourd'hui plébiscités par les Français comme l'assurance vie, les livrets A, les OPCVM (dont l'encours a baissé de 15% en 2010) ne rentrent plus qu'en partie dans le calcul des ratios de liquidités, et pourraient donc ne plus s'intégrer dans la stratégie marketing des acteurs bancaires.

Justement, quelle stratégie adopter, à l'heure où les français sont de plus en plus inquiets pour leurs placements ? Est-il possible de proposer à ses clients à la recherche d'un investissement sûr, de long terme et défiscalisé, un dépôt à terme plutôt qu'une assurance vie ?

Bien que démentie par les acteurs bancaires, la chasse aux dépôts par les banques est déjà en marche et prend deux formes conventionnelles : renvoyer les clients vers l'épargne « bilancielle » ou insister sur des produits d'appel très orientés « marketing »...

Favoriser les produits bilanciels ?

Les banques ont tout intérêt à orienter l'épargne de leurs clients vers les produits d'épargne bilanciels – i.e. dont les fonds sont conservés dans leur bilan - et qui rentrent donc dans le calcul de Bâle III. Et ce, en s'appuyant sur certaines attentes des clients, quitte à enrober ces produits de « cosmétique » pour mieux les vendre, au détriment des produits d'épargne classiques.

Ainsi les livrets d'épargne solidaire et durable ont le vent en poupe, sur le modèle de la Société Générale, de la BPE ou du Crédit Coopératif. Une partie de leurs intérêts est reversée à une association que l'épargnant peut choisir. Ce sont les seuls produits financiers avec le livret A et le livret d'épargne populaire n'étant pas taxés au titre du Plan de Rigueur de 2011.

Pourtant ces produits bilanciels sont souvent plus bénéfiques pour la banque que pour le client, puisque le taux élevé n'est finalement accessible que sur une courte période, avant de revenir à un taux très modéré voire faible. Ce sont d'ailleurs les banques en ligne qui en profitent le plus en surfant sur ce modèle pour capter de nouveaux clients (66% d'entre eux seraient devenus clients grâce à ces taux promotionnels). Mais le resteront-ils ? Et augmenteront-ils leurs dépôts au-delà de la période promotionnelle ?

Un accent mis sur le « marketing »

Pour lutter contre le manque d'attractivité des produits bilanciels, les banquiers vont également se tourner vers de nouveaux placements aux concepts novateurs. Se développe donc actuellement une gamme de produits d'appel aux rémunérations apparemment attractives, à la façon « vente privée », selon des critères souvent illisibles pour le client, liés à la durée, au montant, voire à la domiciliation des revenus dans l'établissement. Ils pourront aussi être indexés sur le nombre de souscripteurs, à l'instar de l'offre lancée en mars 2011 par Monabanq, via son application « faites monter le taux ».

Le « Livret Initiative Durable » de la BPE (Crédit Mutuel)



Ce produit est un livret d'épargne ouvert avec 10€ et plafonné à 10 millions d'Euros. Chaque année, l'épargnant a la possibilité de partager tout ou partie des intérêts capitalisés avec des organismes d'utilités publiques, tels la Croix rouge, l'Unicef, Médecins du Monde, la Fondation Abbé Pierre, le Secours Catholique... Il bénéficie en outre du régime fiscal appliqué aux dons.

Généralement efficaces pour conquérir les « chasseurs de primes », il serait étonnant que ces orientations marketing suffisent à attirer durablement les « bons » dépôts des clients, au sens de Bâle III : les produits bilanciels se révèlent effectivement peu attractifs, et plus globalement, l'ensemble des produits d'épargne brille plutôt la plupart du temps par l'absence de transparence et de prise en compte des vrais besoins des clients.

Par ailleurs, en se concentrant sur leurs besoins propres, les banques persistent à croire aveuglément dans le mythe de la « fidélité à sa banque ». Elles oublient ainsi une réalité de plus en plus présente, qui impacte fortement et durablement le lien entre une banque et ses clients : la multi-bancarisation.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Prendre en compte le contexte de multi-bancarisation

Lassés par cette guerre des taux, des acteurs bancaires pourraient en effet explorer une troisième voie en pariant sur l'accentuation de la multi-bancarisation et sur l'enjeu de la relation privilégiée avec le client.

Monabanq : « faites monter les taux »



Durant une durée de souscription de 6 semaines, la rémunération du livret épargne augmente en fonction du nombre de clients. Ainsi l'offre lancée à la rentrée 2011 permet de faire passer le taux nominal brut de 5% à 6% pour les trois premiers mois (dans la limite de 20 000€ de dépôts).

Surfant sur les nouveaux comportements d'achat en ligne, cette offre applique au marketing bancaire l'effet participatif en temps limité, recette du succès de Groupon.

Le succès de cette offre, mise en place en janvier 2010 par Monabanq, forte de ses 270 000 clients, a incité la banque en ligne à renouveler régulièrement l'opération.

Cette pratique, adoptée par 24% des Français¹, a déjà fait émerger de nouveaux besoins de gestion interbancaire pour les clients : le Money Center de Boursorama sur le modèle de Mint aux Etats-Unis) peut être la version 1.0 d'une « métabanque » qui permettrait demain de gérer son patrimoine et ses opérations quotidiennes (virements, factures, prélèvements, dépenses, recettes ...) en quelques clics via une plateforme unique et qui pourrait ensuite intégrer les services des coffres forts électroniques type Adminium

Boursorama : Money Center



Depuis Février 2010, cet outil est le premier agrégateur d'informations bancaires en France. Sur le modèle des américains Mint et Geezeo, l'application permet de gérer comptes, dépenses, contrats et patrimoine pour l'ensemble des comptes bancaires d'un client, y compris dans des établissements différents. Le système a séduit en 2 mois plus de 35 000 utilisateurs. Disponible gratuitement, Money Center représente un formidable outil de fidélisation pour la banque en ligne : les utilisateurs y passent 22 minutes par semaine en moyenne, en attendant l'arrivée de nouveaux services.

- Pour conquérir de nouveaux clients et garder la main sur leur dépôt et leur épargne, les banques ne pourront plus faire l'économie de l'innovation produit orientée client.
- Redéfinir la proposition de valeur en pariant sur la transparence et le besoin client - plus que sur les artifices de taux - pourrait s'avérer payant pour attirer de nouveaux clients, avec leurs dépôts, sur le long terme.

¹ Sondage IFOP, 2010

Zoom sur les Coffres Forts Electroniques (CFE)



Au départ destiné à un usage d'archivage de documents administratifs (mon.service-public.com) ou aux professionnels (Bulletins de paie avec Novapost), le marché du coffre-fort électronique (CFE) s'est au cours des dernières années étoffé de nombreux acteurs issus du monde des banques, assurances, voyagistes mais aussi d'un certain nombre de *pure players* aux offres novatrices. Une offre large et différenciée s'est développée pour les particuliers :

- Des CFE pour vidéophiles et photophiles aux capacités de stockage illimitées (Atypicstore.com), ou pour numériser ses documents de voyage avec service de transmission en cas d'avarie (allianzprotect.com)
- D'autres pour partager des documents avec amis et collègues (123classez.com, Myarchivebox).
- Enfin dernièrement les « facteurs électroniques » ont le vent en poupe : à l'image d'Adminium, ces CFE vont « aspirer » les factures sur les sites de FAI, d'EDF et autres pour stocker, partager, et améliorer la gestion de tout leur patrimoine numérique.

Un Projet de loi en cours prévoit de donner encore plus de valeur aux documents électroniques, et même d'éviter la signature manuscrite. Cette évolution législative laisse entrevoir le développement potentiel du marché du stockage sécurisé.

L'ouverture du marché des transactions bancaires pour les Etablissements de Monnaie Electronique : la désintermédiation en débat

L'essor des Etablissements de Monnaie Electronique, nouveau danger pour les banques

Comme si les contraintes réglementaires ne suffisaient pas, les banques font aujourd'hui face à une autre menace, touchant à leur cœur de métier : la désintermédiation par le

Wexpay : faciliter l'achat sur Internet



Créée en Martinique en 2006, la société EXpay a développé le système de paiement Wexpay, agréé Banque de France début 2011. L'utilisateur du site pourra se rendre dans l'un des 10 000 points de change et échanger, contre des espèces, un code permettant d'effectuer des achats sur internet.

Ce système est idéal pour les clients non bancarisés et permet d'effectuer des paiements de très faible valeur (pour des contenus virtuels par exemple). La transaction est également garantie pour le commerçant.

Le ticket moyen se monte à 21 euros, et l'entreprise vise un CA de 5M€ pour 2012.

moyen de paiement. En cause la législation sur les Etablissements de Monnaie Electronique d'avril 2011. En rendant obligatoire l'obtention d'un agrément de la Banque de France, elle confirme et renforce l'émergence d'acteurs alternatifs sur le marché du paiement comme WexPay (pour les petits montants) ou Ticket Surf (plus orienté vers les jeux en ligne).

Les portemonnaies électroniques proposent en effet de gérer une transaction commerciale de bout en bout via un compte en ligne plafonné et sécurisé, contournant ainsi les banques et leur mainmise sur les transactions. Pour les banques classiques, le danger de la désintermédiation sur la performance marketing est réel et se manifeste sous trois formes :

1. Un danger tout d'abord informationnel. Privées de certains flux, les banques perdent la connaissance de leurs clients et de leurs usages, impactant ainsi la performance de leur politique marketing et commerciale. C'est également une perte de revenus potentielle, puisque certaines banques américaines

planifient de permettre à des partenaires commerciaux de proposer à leurs clients des offres fondées sur leurs achats passés.

2. Le deuxième danger concerne les liquidités car les portemonnaies électroniques pourraient drainer les dépôts après lesquels les banques courrent. Que se passe-t-il si l'utilisateur transfère tout ou partie de son salaire sur un compte en ligne, indépendant de son compte courant et de sa banque ? Pourra-t-on un jour en France domicilier son salaire chez un acteur alternatif, sur le modèle de l'Orange Money de l'opérateur téléphonique en Afrique ?
3. Le troisième danger est économique. La banque en perdant la gestion du flux monétaire perd sa rémunération sur les transactions commerciales. L'acceptation par les banques, le 7 juillet dernier, de diminuer de 20% à 50% les commissions sur les transactions commerciales, est à considérer dans cette optique concurrentielle, et dans la perspective de croissance à 2 chiffres du e-commerce

Orange Money : combler l'absence des banques



Partant du principe que le paiement de facture équivaut « aux frais de taxi pour chacune des factures payées », Orange Money permet aux abonnés Orange de cinq pays d'Afrique (Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal, Cameroun, Madagascar) de régler leur facture d'électricité ou d'effectuer des émissions et des retraits d'argent par le canal de leur téléphone portable. Ce système repose sur des partenariats avec des banques chargées de l'émission et de la garantie de la monnaie électronique.

Leur compte peut être crédité dans un point de vente Orange. Dans des pays où le taux de pénétration bancaire dépasse à peine 10%, les opérateurs mobiles profitent de leur puissance, et les banques de leur compétence.

Le e-commerce et le m-commerce permettent l'éclosion de nouveau acteurs à fort potentiel

Au premier semestre 2011, l'e-commerce a représenté près de 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de 20% sur un an, selon la FEVAD. Si pour l'instant les paiements par carte bancaire représentent 90% des transactions, de nouveaux moyens de paiement se développent.

Sachant que le marché du e-commerce devrait atteindre 60 milliards d'euros en 2015 (dont 13 milliards pour le m-commerce), on comprend mieux sa dimension majeure dans les flux monétaires de demain et la compétition qui en découle.

Cette compétition pourrait rapidement se transformer en guerre acharnée entre banques, opérateurs mobiles et spécialistes d'Internet. Si les acteurs bancaires ont plutôt bien anticipé la rupture technologique liée au paiement sans contact, à l'instar de la BPCE pionnière dans les expérimentations, ils se retrouvent confrontés à de nouveaux acteurs surfant sur l'utilisation online du Smartphone :

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

1. Les portemonnaies électroniques
2. Les géants d'internet comme Google (avec Google Wallet et Google Offers) ou Facebook (et son Facebook Credit)
3. Les opérateurs télécoms via Buyster
4. Les acteurs plus traditionnels comme Paypal qui a racheté Zong, leader du paiement mobile

Et quid d'un Apple qui pourrait demain proposer un moyen de paiement aux 200 millions d'acheteurs sur son Appstore ? Quel rôle les banques vont-elles jouer dans le e-commerce mobile ?

La première réponse a été donnée par le groupe Crédit Agricole qui a lancé Kwixo, une solution de m-paiement, suivi par Crédit Mutuel avec Pay2You (paiement par mail et SMS) qui vise un million d'utilisateurs d'ici 3 ans.

L'arrivée des géants d'Internet, qui exploitent au mieux toutes les possibilités du mobile et surtout du communautaire a de quoi faire peur aux acteurs traditionnels : mon réseau social intègrera ma banque ou bien est-ce ma banque qui sera communautaire ?

Buyster : Simplifier le paiement grâce au mobile



Lancé en Septembre 2011 auprès de 30 000 e-commerçants, Buyster, développée par SFR, Orange, Bouygues Telecom et Atos, ambitionne de devenir le premier moyen de paiement alternatif sur le net en France, avec l'idée de valoriser la Carte Bancaire dans le contexte du paiement sur Internet.

En associant de manière sécurisée la carte bancaire au numéro de téléphone de l'utilisateur, ce dernier n'a besoin que de son numéro de téléphone et de son code Buyster pour acheter en ligne (le montant de l'achat restant débité sur la carte bancaire).

- **Conserver une relation pérenne avec son client est un enjeu majeur pour les banques, qui passe par la sécurisation du moyen de paiement, premier contact entre un client et sa banque sur les différents canaux.**
- **En perdant ce lien essentiel, les banques ouvrent une brèche décisive aux nouveaux géants de l'économie... Et si le concurrent majeur de BNP Paribas ne s'appelait plus Société Générale, mais Facebook, Google, Apple ou Orange ?**

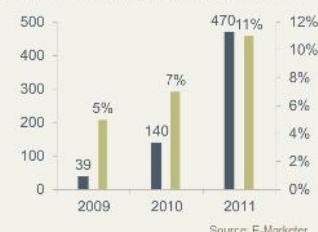
Zoom sur les géants d'Internet



Facebook a mis en place les Facebook credits. Un portefeuille virtuel lié à un compte Facebook peut être acheté en ligne par carte bancaire ou Paypal.

Les credits sont utilisés pour acheter des contenus virtuels (Jeux, VOD, votes pour la télé-réalité...) à travers le site Facebook, permettant à la fois de rémunérer les éditeurs de contenu mais aussi de pérenniser la fréquentation du site.

CA des Facebook Credits (M\$) et part dans le CA total de Facebook



Source: E-Marketer

Google a quant à lui investi le paiement par mobile en utilisant la technologie NFC (Near Field Communication) en le reliant à un portefeuille électronique, Google wallet. Déjà lancé aux US en septembre 2011, le système sera disponible sur les portables 4G et chargeable par MasterCard.

Le paiement s'effectuera, lui, via un terminal NFC placé chez les commerçants. Google compte surtout l'associer à d'autres applications comme Google Maps pour proposer des promotions ciblées.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. +33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Mawenzi

PARTNERS

Les réseaux sociaux, Far West du XXIe siècle : les communautés en action, avec ou sans les banques

Au-delà des bouleversements réglementaires et technologiques, une autre rupture s'opère pour les banques. Sa particularité est qu'elle prend sa source dans le développement des réseaux sociaux et dans l'expérience client en tant que communauté.

Sur les sites de réseaux sociaux, les banques peinent à se positionner

Sur les réseaux sociaux les innombrables tentatives de positionnement de la part des acteurs bancaires illustrent la complexité de ce nouveau monde, et l'absence de vision sur le modèle à suivre.

Facebook, qui concentre à lui seul près de 800 millions d'utilisateurs, est le théâtre de ces « positionnements tests ». Les banques sont encore dans la course aux fans, sans stratégie long terme : une page animée pour BNP Paribas, champion du nombre de fans, une agence virtuelle pour ASB en Nouvelle-Zélande, une application de gestion de compte avec le MyMoney de Fiserv.

Les banques communautaires surfent sur ces nouveaux comportements

TooKam : conquérir les jeunes



Crée par le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, TooKam ambitionne clairement de séduire les jeunes clients en s'adaptant à leur mode de vie et de communication. Ainsi le site de l'enseigne mise sur un contact par chat avec le banquier et TooKam est présent sur les réseaux sociaux et forums pour des échanges sous formes de question/réponse. Enfin, pour répondre aux préoccupations de sa clientèle, la banque permet à ses clients d'accumuler des points virtuels reversés ensuite à une association caritative.

Dans le même temps certains modèles de banques communautaires se profilent timidement à l'horizon. En France, le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne a lancé TooKam, et sa monnaie virtuelle pour une approche solidaire et durable des produits bancaires. En Allemagne l'expérience communautaire va encore plus loin avec la banque Fidor AG, qui mise sur la coopération des clients via les réseaux sociaux.

Fidor AG : le client au centre de la vie de la banque



Cette banque allemande, créée en 2009 est la première banque en ligne communautaire et participative. Le client - actionnaire de la banque - peut proposer des produits financiers via Facebook, Twitter ou Youtube, comparer des offres et faire partager son expérience. Son activité, si elle est pertinente, sera valorisée par des primes en euros.

Le communautaire fait son entrée au cœur des produits

Ce dernier exemple trouve tout son sens avec l'arrivée du peer to peer dans le monde bancaire, après avoir révolutionné les industries de la musique et du cinéma...

Le succès de sites de financement participatifs tels que MyMajorCompany ou PeopleFor Cinema avait montré l'intérêt des internautes pour les démarches collectives d'investissement. Le phénomène s'est aujourd'hui élargi aux prêts de particuliers qui deviennent, pour un temps, des « business angels » pour des porteurs de projets.

Depuis 2007, plus de trente plateformes de financement communautaire ont été lancées dans le monde, emmenées par LendingClub (220M\$ de prêts) et suivies en France par de jeunes entreprises comme Microcredit.fr. Si la contribution des banques reste aujourd'hui techniquement nécessaire pour de tels services, qu'en sera-t-il demain ?

Le principe d'une structure mixte comme NotreBanque, en préparation à la BRED, permet le paiement peer-to-peer en jouant sur la fibre communautaire, puisqu'il est possible d'y organiser des collectes et prêts avec les membres de son réseau.

Zoom sur les sites de prêts communautaires



FriendsClear a été lancé en Février 2010, propose des prêts plafonnés à 25000€ et se rémunère sur la marge entre le taux d'emprunt et d'investissement. En Mai 2011, le site a interrompu provisoirement son activité pour affiner son partenariat avec Credit Agricole et obtenir des agréments.

Le site MicroCredit.fr, en création, propose de mêler le « peer-to-peer lending » et le « crowdfunding » au sein d'une plateforme en ligne qui permettra aux emprunteurs d'obtenir un crédit à la consommation (travaux, auto, ...) à taux préférentiel grâce au soutien d'une communauté d'investisseurs en recherche de nouveaux produits de placement.

- Il devient aujourd'hui essentiel pour les banques d'affirmer leur présence sur les réseaux sociaux en les utilisant pour ce qu'ils sont : une formidable plateforme potentielle pour la distribution des services bancaires, ainsi qu'un vecteur d'innovation produit – au travers du communautaire - permettant de répondre aux nouveaux comportements des consommateurs.

Conclusion : un besoin de renouveau des stratégies marketing

L'affirmation en 1974 d'Achille Chavéei : « L'économie mondiale demeure une notion abstraite aussi longtemps que l'on ne dispose pas de compte en banque », sera demain remise en cause par l'émergence de moyens de paiement et de comptes alternatifs.

La sécurisation des actifs apparaît dès lors comme une problématique majeure pour les acteurs bancaires, dans cet environnement mouvant. Deux enjeux sont alors primordiaux dans la redéfinition d'une politique marketing et commerciale.

Les banques doivent tout d'abord renouer avec l'innovation produit. Ceci passe par la mise en place d'une gamme de produits d'épargne transparente et orientée vers les besoins intrinsèques des clients, au risque de les voir investir ailleurs. Cette innovation passe également par une offre de produits et services qui prenne en compte les nouveaux usages et comportements des consommateurs, utilisateurs assidus de réseaux sociaux et plateformes communautaires.

L'autre enjeu pour les banques est d'être capable d'affiner leur stratégie relationnelle, en face d'un client toujours plus exigeant. Il devient essentiel de renforcer leur valeur ajoutée « servicielle » et ce, sur un support multi canal comprenant les réseaux sociaux.

Une fois les banques conscientes de ces enjeux, leur développement passera par deux stratégies en fonction de leurs actifs et objectifs :

1. La première est celle du partenariat qui privilégie le volume de dépôts à gérer aux dépends de la relation client, à l'instar du Crédit Agricole associé à Friendsclear pour les prêts entre particuliers et professionnels, et qui ouvre la voie d'une banque marque blanche sur le modèle de Banksimple aux États-Unis. Cela reviendrait à « sous-traiter » tout ou partie de la relation client. La banque serait une forme de back office pour ses partenaires.
2. La deuxième voie pour les banques est celui du tout-en-un pour perpétuer le modèle de banque diversifiée fondée sur une relation de proximité avec ses clients, qui impose une politique d'innovation renforcée. Cela implique entre autres une présence importante sur les réseaux sociaux et une innovation segmentée.

Les ruptures techniques, réglementaires et économiques sont en place pour la nouvelle bataille de Fontenoy. Comme le disait si bien le Comte d'Anterroches : « Messieurs les banquiers, innovez les premiers ! ».



Mawenzi Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation focalisé sur la performance Marketing et Commerciale. Créé autour de la volonté d'apporter « du sens et de la croissance », Mawenzi Partners accompagne ses clients pour définir la vision de leur stratégie de croissance et préparer sa mise en œuvre au sein de leur organisation.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com