

Les innovations digitales



La fidélisation du client à l'ère du numérique

Juin 2016

Questions stratégiques clefs à l'ère de la révolution digitale

Selenis poursuit le cycle de lettres de conseil sur les Innovations Digitales avec une nouvelle série consacrée aux problématiques stratégiques clefs des assurances et des banques.

Cette série de lettres vise à analyser l'utilisation qui peut être faite de nouveaux outils digitaux pour la fidélisation client, la conquête de nouveaux marchés, la diversification de la gamme de produits ou encore la maîtrise des risques et l'augmentation de la valeur ajoutée des services existants.

Dans cette lettre, nous analysons un thème devenu central pour les acteurs économiques dans les marchés matures et transparents : la fidélisation client. Quels éléments de différenciation peuvent apporter les réseaux sociaux, le Big Data et la digitalisation pour conserver son client plus longtemps, pour l'équiper d'un produit ou service supplémentaire ou encore pour qu'il recommande sa banque ou son assureur à son entourage ?

Vous trouverez ici quelques idées concrètes et des exemples récents. Nous espérons que cette lecture vous initiera aux pratiques de la fidélisation client par le digital et sera source de nouveaux projets.

L'arrivée du numérique a renversé les rapports de forces connus ces dernières années : le client dispose à présent d'outils lui permettant de comparer les différentes offres, et il a une meilleure connaissance des produits proposés par les différents acteurs. De plus la législation, et notamment la loi Hamon, a réduit les contraintes de résiliation des contrats et, par conséquent, a contribué à la hausse du taux d'attrition des portefeuilles d'assurance. En effet, le taux de résiliation des contrats qui était de 16%¹ pourrait passer à 20% voire 25%, impactant les coûts et la rentabilité du secteur financier.

Pour lutter efficacement contre ce phénomène, les entreprises du secteur financier doivent renforcer leurs politiques de fidélisation clients.

La fidélisation consiste à mettre la relation client, et non le produit, au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette démarche vise à **sélectionner une clientèle loyale** avec laquelle l'entreprise devra **entretenir un rapport fort et durable**. L'entreprise doit **adopter une démarche active** qui dépasse les programmes d'action de court terme.

Les nouveaux outils apportés par la révolution digitale permettent d'accompagner efficacement ces politiques, et **sont de vrais vecteurs de la fidélisation client** :

- **le Big Data** permet de mieux connaître son client, en identifiant des corrélations entre son profil, ses attitudes et sa fidélité ;
- **les réseaux sociaux** fédèrent les clients en communautés et servent de relais de communication efficace (en particulier avec les générations de « digital native »), ils permettent de procéder à des innovations participatives visant à renforcer le tissu relationnel avec les clients ;
- **les smart applications** ont vocation à faciliter la vie du client au quotidien et à partager les informations aisément, elles permettent de rendre de multiples services au moment adéquat pour les clients ;

¹ « Loi Hamon : le taux de résiliation en augmentation de 16% depuis un an » /Argus de l'Assurance, 16.10.2015

- **le Cloud computing** facilite l'échange de données et leur stockage, en tout lieu et à tout moment, pour créer une continuité de service pour ses clients.

La démarche de fidélisation commence tout d'abord par une meilleure connaissance du client et peut se construire à partir d'actions simples, concrètes et ayant comme impact une meilleure satisfaction client rapidement observable.

Nous avons identifié trois grands types d'actions qui peuvent accompagner la stratégie de fidélisation en s'appuyant sur les outils digitaux :

- Animer et interagir avec une communauté de clients,
- Cibler un segment clé et adresser une offre personnalisée,
- Devenir un partenaire de vie du client.

1. Animer et interagir avec une communauté de clients

L'interaction avec les clients a pris une nouvelle dimension avec le digital : un flux incessant d'informations leur est envoyé par plusieurs canaux de communication (mail, téléphone, sms, notifications des applications...). De plus, chaque compagnie d'assurance et chaque banque communique sur la multitude de produits et services qu'elle propose.

Pour remédier à une tendance de « zapping » d'un service à l'autre qui se profile au vu de cette offre abondante et de la facilité de résiliation, l'entreprise doit se préoccuper de la satisfaction client et chercher à instaurer un canal de communication et d'interaction privilégié avec le client, ou avec une communauté de clients. **L'objectif est de créer un lien avec le client**, le rendant moins susceptible de quitter l'établissement.

La communication accrue avec une communauté de clients peut avoir de nombreux impacts positifs, à condition d'être pertinente.

Tout d'abord elle permet de **connaître l'opinion de ses clients sur son image, ses produits et services et de découvrir les attentes cachées et les besoins insatisfaits**. En effet, les réseaux sociaux, les sites et les blogs sont d'excellents moyens de sonder la popularité d'une entreprise ou d'une offre.

Les remarques pertinentes des clients permettent ensuite d'améliorer, d'adapter les offres ou de créer de nouveaux produits. En prenant en compte les commentaires négatifs sur Facebook ou sur les blogs, une entreprise peut détecter la source d'un problème et le résoudre. Elle prend aussi plus vite en charge la demande du client et lui répond personnellement, ce qui génère une amélioration de la qualité de la relation avec les consommateurs.

La conception de contenus utiles, réservés à ses clients, à forte valeur ajoutée, personnalisés et si possible accompagnés d'avantages affinitaires, favorise le sentiment d'appartenance à une communauté, et donne des raisons de vouloir continuer à en faire partie. Les réseaux sociaux permettent même d'aller encore plus loin et de **transformer ses clients en coproducteurs**, en les incitant à contribuer au développement de la notoriété de la marque par des témoignages en ligne, en les faisant participer à des opérations de parrainage, en les impliquant dans la conception des nouveaux produits ou services : il s'agit là d'un puissant vecteur de fidélisation, **les intérêts de l'entreprise et de ses clients sont alignés**.

Afin de collecter, d'analyser et de répondre aux besoins des clients, le digital offre de nombreux outils :

- *Le chat communautaire*, pour parler en temps réel avec son client, **démontrer attention, écoute et réactivité** au moment où le client en a besoin ;

- *L'e-mailing*, pour informer au plus vite le client (nouveau, alertes météo, etc...), **délivrer du contenu utile et pertinent** à l'ensemble de ses clients ou à segment spécifique de clientèle ;
- *Les réseaux sociaux*, pour donner des conseils, faire participer à des jeux et événements, créer et animer des groupes affinitaires, **fédérer autour de la marque, personnaliser les relations** avec les clients, **créer des liens de confiance durables** ;
- *Les applications mobiles*, pour envoyer des notifications sur les produits d'actualité pertinents pour le client, pour **devenir un véritable prestataire de services**, pour **diffuser certaines technologies utiles dans la prévention des risques** (conduite connectée, maison connectée, santé connectée...).

ING  **DIRECT**

*ING Direct vise une excellente relation avec la clientèle et obtient un score de NPS de 51% ainsi que de nombreux prix et titres : il est reconnu « n°1 en termes de relation client » selon UFC-Que Choisir en 2014, et a reçu le prix de « l'Application d'Or » en 2015. **Le Web Café, un espace communautaire mis en place depuis 2013 par ING Direct est un exemple d'interaction réussie avec les clients. Il repose sur trois piliers :***

- *Un forum où les internautes posent des questions et où d'autres y répondent, entraînant des discussions sur les produits et les applications de la banque. Les auteurs des meilleures solutions obtiennent un statut particulier et leur classement est affiché sur le site.*
- *Un « labo » qui donne la possibilité de suggérer et de voter pour des idées dans le but d'améliorer les produits et services de la banque. Un budget est spécialement alloué pour le développement des idées les plus pertinentes et réalisables.*
- *Un blog composé d'articles rédigés par les conseillers ING pouvant intéresser l'ensemble des internautes.*



L'assureur MMA intègre les réseaux sociaux dans sa stratégie de fidélisation. Parmi les premiers à avoir ouvert sa page Facebook en 2009, il a clairement défini sa ligne éditoriale. Le thème de sa page reprend les deux valeurs de l'assureur : simplifier la vie des clients et « chasser les tracas du quotidien. »

MMA cherche à cibler un maximum de personnes avec des contenus simples et ludiques comme le lancement régulier de jeux. Le community manager, participe à la conversation dès qu'il pense en avoir la légitimité. La conversation est axée à 80% sur le relationnel et non pas sur la marque en elle-même. MMA est aujourd'hui l'assureur le plus présent sur Facebook avec près de 136 000 likes. La seconde position revient à GROUPAMA qui obtient plus de 127 000 likes.

2. Cibler un segment clef et adresser une offre personnalisée

Le Big Data est un outil précieux pour la récolte et l'analyse d'une très grande quantité d'informations sur les consommateurs. Ces informations permettent ensuite, entre autres, de **cibler les clients à fidéliser et d'identifier des sous-groupes de consommateurs, voire des groupes affinitaires** à qui adresser une offre sinon personnalisée, a minima dédiée.

En effet, **la capacité à développer une marque forte par catégorie de clients est également un vecteur efficace de fidélisation.** La marque peut être exploitée en fonction des usages, des territoires marketing ou des cibles de clients, et être déclinée en gamme et ligne de produits, avec la préoccupation permanente que le client perçoive véritablement la différenciation en termes de caractéristiques produits, de tarifs et de services associés.

Quand la marque réussit à s'intégrer dans un espace délimité, elle peut engendrer un processus d'identification, d'attachement, de reconnaissance : **le lien de confiance ainsi construit simplifie l'achat et conduit au renouvellement, et donc à la fidélisation.**

Le Big Data, les réseaux sociaux et les applications mobiles sont de puissants outils pour permettre une segmentation de clientèle pertinente, la conception de marques/gammes/produits adaptés aux différents segments, et la communication efficace de ces offres personnalisées auprès des segments cibles identifiés.

Les produits et services doivent être adaptés aux caractéristiques des clients ciblés. Les offres doivent prendre en compte de nombreux paramètres (âge, revenus, études, lieu de vie, ...) inhérents aux clients afin de répondre au mieux à leurs besoins. Avec des modèles tels que le « Pay how you drive », les assureurs peuvent véritablement personnaliser leur tarif : en effet, le client ne paie que pour les risques qu'il « prend ». **Cette hyperpersonnalisation des offres** risque d'entraîner un basculement vers un système de « bons » et de « mauvais » payeurs qui cherche à responsabiliser les clients, mais qui **ne doit pas remettre en cause le modèle de mutualisation du risque propre à l'assurance.**



Axa est un des premiers assureurs à avoir adapté son offre pour le segment de moins de 30 ans : à partir de 2013 un service « Switch by AXA » leur est exclusivement dédié, complété en 2015 par une application mobile.

Axa est également l'un des premiers assureurs à développer un partenariat avec Facebook Messenger, qui en 2016, a ouvert son service de messagerie instantanée aux entreprises. Grâce à ce Messenger, les clients peuvent engager une discussion instantanée avec un conseiller My Switch.

La particularité de cette offre est l'accès aux « bons plans » : 30% de réduction sur l'électroménager à la souscription de l'assurance habitation, 15% de réduction sur le contrôle technique à la souscription d'une assurance auto, une application pour géolocaliser des professionnels de santé à l'étranger... Ce programme vise à augmenter le nombre de nouveaux clients de cette cible de 30%.



*CitiBank consacre 10 à 20% des investissements digitaux au mobile. En effet, « Mobile is synonymous with banking »² a déclaré Christine Dilandre, Senior vice-présidente et à la tête du département des médias et de l'intégration marketing chez Citi. **La banque a donc mis en place des services personnalisés dans le but de fidéliser ses clients, et d'accroître les taux d'utilisation de leur carte bancaire.***

Citi vient désormais d'intégrer la technique du geo-fencing dans la nouvelle mise à jour de son application bancaire. Elle permet d'envoyer sur le mobile d'un client une notification « push » en prenant en compte le « data contexte » (horaires de repas, préférences clients,...). Le client se voit recommander des magasins, restaurants, cinémas en partenariat avec la banque. Chaque fois que le client utilise sa carte dans un magasin partenaire ou qu'il répond à une notification il obtient des points de fidélité.

3. Devenir un partenaire de vie du client

La fidélisation du client ne passe pas seulement par des actions commerciales ciblées, elle doit aussi résulter d'une stratégie globale et organisée. Lorsqu'un client s'adresse à son assureur ou à son banquier, c'est généralement dans des moments clefs de sa vie (financement d'un projet, études à l'étranger, ...) ou dans des moments délicats (dégâts des eaux, accidents, ...). L'interlocuteur doit savoir être à l'écoute de son client, l'accompagner mais également anticiper ses besoins pour devenir un réel partenaire de vie.

² « Le mobile est synonyme de banque »

Les outils digitaux offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités de collecte et de traitement de données, permettant de modéliser et anticiper les comportements de ses clients. Par exemple, les pages visitées mais également l'heure et le temps de connexion doivent être enregistrés et traités afin d'identifier les préoccupations actuelles du client et la meilleure façon de lui proposer des informations, idées ou produits adaptés afin de faire émerger une relation personnalisée et fidélisante. Les outils de traitement doivent pouvoir faire émerger les attentes de court et moyen terme, tant explicites que tacites. Il s'agit d'un des enjeux des projets Big Data comme vecteurs de fidélisation.

Les objets connectés et les smart applications, facilitent un partenariat au travers des services rendus (au-delà des services financiers). Les assureurs deviennent ainsi des tiers de confiance pour diffuser les nouvelles technologies pour mieux prévenir les risques et pour favoriser les économies budgétaires. En s'invitant dans le quotidien de ses clients, il est possible de mieux connaître leur mode de vie, et de leur proposer les bons produits et services au bon moment. De plus, la transmission d'information via les objets connectés ou les smart applications permet de réduire progressivement l'asymétrie d'information entre un assureur et ses clients, généralement source de conflits d'intérêts, et de **créer un lien de confiance durable en se positionnant en véritable partenaire de vie.**

Le digital permet de repenser la relation client. Elle doit être plus régulière, plus intelligible, plus personnalisée. L'assureur doit être présent quand le client a besoin de lui. Cette démarche est particulièrement vraie dans le secteur des assurances liées à la santé. De grandes compagnies telles que Discovery ou des start-ups comme Oscar aux Etats-Unis exploitent cette opportunité.



Vitality LiveWell
PROGRAMMES

Le programme Vitality mis en place, dans un premier temps, en Afrique du Sud par la compagnie Discovery, encourage pratiques sportives et bons comportements en vue d'une meilleure santé. Si le client respecte son programme personnel, il se voit attribuer des points qui lui permettent d'améliorer son statut, et de cumuler des avantages supplémentaires. Aux Etats-Unis, Vitality a également mis en place un partenariat avec Apple : si les employés dépassent les objectifs sportifs fixés par Vitality, le coût mensuel de leur AppleWatch est réduit, voire devient totalement gratuit. En cinq ans, le nombre de clients Vitality a progressé de 21,7 % en Afrique du Sud et de 178 % à travers le monde.³ A travers ce programme, Vitality devient un véritable partenaire de santé, améliore la santé et les conditions de vie de ses clients, et augmente ses parts de marché.

OSCAR

Oscar, start-up américaine qui a conquis en moins de deux ans plus de 40 000 clients en développant le « Pay as you live », propose, via des applications web et mobile, des téléconsultations et check-up gratuits, l'accès à des médicaments de base, et aux vaccins antigrippaux, sans visite préalable et sans frais, ainsi que l'accès à des soins préventifs tels que le yoga ou la gymnastique. L'assureur offre aussi des bons de fidélité pour les « bons clients » qui dépassent leurs objectifs de santé mensuels.⁴

³ Jacques Mutarambirwa « Assurances : comment Discovery a révolutionné la protection santé en Afrique » / Jeune Afrique, 06.01.2016 <http://www.jeuneafrique.com/mag/273765/economie/assurances-discovery-a-revolutionne-protection-sante-afrique/>

⁴ Depuis janvier 2015, tous les clients d'Oscar Health ont reçu un bracelet connecté Misfit Flash, d'une valeur de 50\$ qui transmet l'ensemble des données de l'activité physique à l'application mobile. S'il le nombre de pas calculé dépasse l'objectif personnel du client de la journée, il reçoit un crédit de 1\$ dans la limite de 20\$ par mois. Lorsqu'il atteint le crédit plafond de 20\$, il reçoit un bon d'achat à dépenser sur le site en ligne Amazon.com.

Le double avantage de ces programmes en lien avec les objets connectés peut se résumer de la façon suivante :

- Les clients fidèles consomment plusieurs services auprès de leur assureur, qui devient un partenaire incontournable au quotidien,
- Les clients sont en meilleure santé, améliorent leur profil de risque et ont donc moins recours à leur assurance santé.

Les assureurs et les banquiers dépassent leur rôle traditionnel, deviennent des fournisseurs de services et multi-équipent leurs clients, se positionnant ainsi comme des acteurs essentiels dans leur vie.

4. Conclusion

La relation de confiance se bâtit tout au long de la vie du contrat et est mise à l'épreuve lors de moments clefs : nouveau projet du client, gestion de sinistre. Le client n'a pas la même connaissance des clauses d'un contrat et de leurs répercussions, et il attend de son assureur ou de son banquier un accompagnement ainsi que la démonstration de la validité de la promesse qu'il a reçue. Un manque d'explications ou une communication défailante peuvent conduire au sentiment de non-respect des engagements pris, et de ce fait à l'insatisfaction du client, voire à la résiliation de son contrat ...

Une relation de confiance passe d'abord par une prise en charge relationnelle de qualité. L'écoute, la ponctualité et l'empathie sont des éléments essentiels pour que le client soit satisfait et en confiance. 58% des clients estiment qu'ils pourraient quitter leur banque si les employés étaient impolis ou peu courtois.

Dans le secteur de l'assurance, le manque de compétence d'un conseiller pousserait 62% des clients vers la sortie.⁵

L'utilisation du Big Data, le développement d'outils de CRM performants, aident à comprendre les attentes, mieux répondre aux demandes, anticiper et/ou identifier les difficultés et apporter les solutions adaptées. De plus, **les outils digitaux sont précieux pour identifier les clients les plus fidèles et leur apporter une qualité de service** idéalement au-delà de leurs attentes. Ils permettent enfin de **s'assurer du respect des engagements pris** et des délais de traitement, mais également de **veiller à la pertinence de l'information communiquée** aux clients à toutes les étapes essentielles de la gestion de leur dossier. Par ailleurs, certains services proposés via des smart applications ou en ligne permettront de **rapprocher le client de son banquier ou de son assureur**, et de **contribuer à l'instauration d'un lien de confiance** renforcé par les nouvelles fonctionnalités qui visent à faciliter la gestion de leur quotidien.

Le digital permet la création d'espaces de communication personnalisés et la mise en place de récompenses ciblées par segment de clientèle, composantes d'une stratégie de fidélisation réussie : **la fidélisation naît du sentiment d'être écouté, compris, mais également valorisé. Et la fidélité elle-même attend d'être reconnue et récompensée.**

Dans le livre Construire et déployer sa stratégie de fidélisation client paru récemment dans la collection « Les Essentiels » de l'Argus de l'Assurance, découvrez une démarche structurée proposée par Olivier ARROUA pour établir un diagnostic précis et construire votre programme de fidélisation en utilisant les leviers digitaux.

⁵ Serge-Henri Saint Michel, *Banque et Assurance : pourquoi les clients partent ?* Marketing-Professionnel.fr, 05/01/2011
<http://www.marketing-professionnel.fr/chiffre/banque-assurance-attribution-churn-clients-01-2011.html>