

# Banques à réseaux : réduire la complexité des approches CRM

---

BERNARD LEQUILLER  
*Vice-président*

---

THIERRY QUESNEL  
*Principal*

---

A.T. Kearney

---

ARNAUD CAPLIER  
*Partner*

---

PHILIPPE BURRUOEA  
*Partner*

---

*KearneyInteractive*

**Une démarche CRM** (*Customer relationship management* ou *Gestion de la relation client*) influence de façon transversale l'organisation de l'entreprise. L'objectif est de coordonner l'action des différents canaux, l'offre produit, en fonction des spécificités de chaque canal et un marketing différencié par segment de clientèle. Ce projet global ne peut pas être mené de front, mais insufflé de façon progressive.

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, tous les réseaux bancaires se sont lancés dans le CRM et ont mobilisé des ressources financières notamment, particulièrement importantes. Le développement des nouvelles technologies a contribué à cette démarche d'amélioration, d'harmonisation et d'automatisation de la gestion de la relation client dans les domaines de la vente, du marketing et, plus généralement, des services. A ce stade, le secteur bancaire est confronté à deux enjeux majeurs : d'une part, transformer l'acte de vente dans un environnement multicanal particulièrement complexe, d'autre part, mettre en place un outil de pilotage de la rentabilité des démarches engagées.

DES PREMIERS BÉNÉFICES POUR LE CLIENT ET POUR LA BANQUE

Les investissements dans ce domaine ont été alloués en priorité aux outils de support à la banque à distance, à la connaissance des

clients ou aux démarches commerciales.

Au premier plan, on trouve les démarches de structuration des bases de données clients (de l'ordre de 30 % des investissements CRM) ; le développement d'outils de support aux équipes commerciales (de l'ordre de 25 % des investissements) ; puis la mise en place de plates-formes téléphoniques de gestion (*call-centers* et serveurs vocaux) ; près de 20 % des investissements) ; et enfin, plus récemment, la transition de l'expérience minitel vers des sites internet institutionnels et transactionnels (près de 10 % des investissements).

Les premiers résultats obtenus par la plupart des établissements sont réels et déjà perceptibles, tant du point de vue du client que des banques.

Pour le client, les bénéfices relèvent essentiellement de l'accroissement du niveau de service général, notamment en termes d'accessibilité, avec la possibilité de

consulter et de gérer à n'importe quel instant leurs comptes bancaires et titres à travers le canal de leur choix (agence, minitel, téléphone, serveur vocal, automates, internet).

Pour la banque, les bénéfices induits se sont traduits par des premiers gains sur le plan commercial et sur les coûts de gestion et de distribution qui, même s'ils restent relatifs à ce stade, peuvent être mesurés : premières économies réalisées en agence grâce au temps dégagé sur les opérations à faible valeur ajoutée, et premiers gains tangibles obtenus au niveau de la productivité commerciale grâce à l'amélioration de la capacité de ciblage des démarches sortantes (mailing, campagnes d'appels).

Les banques à réseaux ont ainsi réussi à accroître significativement l'équipement moyen par client, en renforçant, notamment, la part des services, socle de la fidélisation et source de marge. Néan-

moins, les écarts de performance constatés sur le marché témoignent des potentiels de vente croisée qui restent exploitables. Enfin, ces démarches ont permis aux établissements bancaires traditionnels de contrer l'offensive des acteurs offrant des modèles nouveaux de banque à distance.

#### DE NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER

A ce stade, les initiatives mises en œuvre ont davantage permis de faciliter l'accès des clients à la banque que de transformer en profondeur le système et les processus de vente. C'est donc dans ce sens que sont, aujourd'hui, dirigés les efforts.

Ce nouvel objectif représente des chantiers nettement plus complexes, dans la mesure où il s'agit de coordonner l'action des différents canaux (en particulier les actions commerciales proactives), d'adapter l'offre aux spécificités de chaque canal (simplification réelle

**“ Pour la banque, les premiers bénéfices ont été réalisés en agence grâce au temps dégagé sur les opérations à faible valeur ajoutée, et sur la productivité commerciale grâce à l'amélioration de la capacité de ciblage des démarches sortantes (mailing, campagnes d'appels). ”**

des gammes de produits et de services), de mettre en œuvre un marketing différencié par segment client, et enfin, de refondre les processus et les méthodes de vente.

De plus, aussi paradoxal que cela puisse paraître au regard des montants investis, peu d'institutions financières se sont, aujourd'hui, réellement dotées d'indicateurs pertinents de mesure de la performance. Elles n'ont donc pas été en mesure d'ajuster les modalités de motivation et d'intéressement de leurs équipes.

Il reste à déployer un système complet et cohérent de pilotage qui, pour être pleinement efficace, doit permettre une connaissance fine de la rentabilité réellement dégagée par produit, par client, et par canal.

#### UN ENVIRONNEMENT PARTICULIÈREMENT COMPLEXE

Ces défis font face à une complexité réelle dans le secteur bancaire, qui présente des obstacles majeurs souvent spécifiques :

- la nécessité d'allier l'efficacité éprouvée d'une approche commer-

