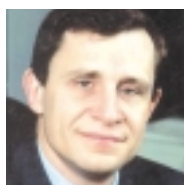




# Témoignage : le CRM chez BNP Paribas

La banque de détail multicanale de BNP Paribas offre une approche intégrée de la gestion de la relation client. Elle répond à l'évolution des modes de consommation bancaire des particuliers, multipliant les points d'entrée en contact avec elle.



**XAVIER TERRASSE**

Responsable des développements banque de détail transversaux, Systèmes d'Information Groupe

**BNP Paribas**

**D**epuis les années quatre-vingt-dix, la banque de détail connaît de profondes évolutions. Les canaux mis à la disposition du client se multiplient : le téléphone – via les centres de relations clientèle ou le service vocal interactif –, internet, le réseau d'agences. Le client peut également effectuer, via des automates, des opérations classiques comme la remise de chèques ou d'espèces, le retrait d'espèces ou la consultation de ses comptes. Enfin, les rôles de distributeur et de producteur se scindent : le distributeur assure la distribution du produit et la relation client, et le producteur assure la gestion complète du produit.

Parallèlement, le comportement du client évolue. Il aime être l'initiative d'un contact avec son banquier, il prend rendez-vous pour un acte déterminé. Il utilise son téléphone fixe ou portable pour suivre ses opérations et

nal deviennent prépondérantes dans la relation commerciale entre le client particulier et sa banque.

Quels sont les outils mis en place au sein de BNP Paribas pour répondre à ces défis ?

## La banque de détail multicanale au sein de BNP Paribas

Dans les années quatre-vingt-dix, la majorité des banques ont déployé une offre canal par canal. C'est à cette période que BNP Paribas a mis en place, en complément du canal agence, les plates-formes téléphoniques, les services accueils téléphoniques par groupe, le serveur vocal interactif, le minitel et enfin l'internet. Ces services étaient conçus comme des produits bancaires « classiques », ce qui signifiait que la majorité des développements étaient dédiés sans aucune vision globale. Les canaux étaient déployés de façon indépendante, sans être interconnectés. Les développements étaient d'ailleurs spécifiés en tenant compte du canal de distribution...

BNP Paribas a été l'une des premières banques à engager son programme de banque de détail multicanal en 1998. Il s'agissait de refondre les processus et les systèmes d'information afin de partager une information unique sur le client, quel que soit le canal de contact utilisé par lui. L'objectif était de connaître en temps réel la situation globale de chaque client pour pouvoir lui offrir des réponses personnalisées, pertinentes et réactives, au moment adéquat.

« Les notions de contacts proactifs deviennent prépondérantes dans la relation commerciale entre le client particulier et sa banque. »

son service après-vente, ainsi qu'internet pour toute opération simple de suivi ou d'après-vente et pour préparer un acte.

Les notions de contacts proactifs, personnalisation, pertinence, précision des réponses, respect des délais, fiabilité, choix et disponibilité accrus, gestion des situations client et cohérence de l'information multica-

Toute opération commencée sur un canal doit pouvoir être reprise et menée à son terme par n'importe lequel des autres canaux. Le client doit pouvoir passer d'un canal à l'autre, sans perte d'information et de qualité de service. Par exemple : pouvoir initier un crédit par internet, l'acheter en agence et le suivre via le centre de relations clients (CRC).

Ceci conduit à mettre en place des outils informatiques qui vont transformer les produits monocanal en des produits distribués par une vraie banque multicanal.

### De l'informatique produit à l'informatique client

Afin de pouvoir tracer les contacts du client avec la banque, la nature précise des opérations effectuées, tout en assurant la cohérence des informations entre eux, BNP Paribas a mis en place trois nouveaux outils :

- le dossier client, qui donne à tous les vendeurs et à tous les téléconseillers, via leur poste de travail, une vision globale de la relation du client avec la banque ;
- les fiches d'information sur les produits bancaires, en ligne sur le poste de travail. Adaptées en fonction des caractéristiques du client, ces fiches sont accessibles directement à partir du dossier client. La convergence de cet outil avec les fiches d'information en ligne sur notre site bnpparibas.net est en cours de réalisation ;
- la boucle GRC (gestion de la relation client), qui permet de rendre accessible à tout moment, par l'ensemble des canaux, l'information disponible dans nos bases de données.

Ce partage de l'information apporte aux clients une meilleure qualité de réponse, une réactivité plus grande et une homogénéité des réponses.

Le stockage de l'ensemble des contacts du client avec la banque, associé à l'installation d'un outil de gestion campagne performant, nous permet également de réaliser un ciblage plus pertinent de nos contacts clients.

Tous ces travaux ont conduit à la mise en place d'une véritable informatique client venant enrichir la vision historique des produits bancaires. Ils s'accompagnent bien évidemment d'une refonte des processus clients, comme par exemple la gestion des réclamations.

La prochaine étape consiste à connecter les automates à ce processus. À horizon cinq ans, le client pourra utiliser les gui-

chets automatiques (Gab) comme un canal supplémentaire pour prendre rendez-vous avec un conseiller, consulter les fiches d'information produit, etc.

### Les solutions mises en œuvre

Une architecture technique cohérente a été mise en place. Elle s'appuie sur des référentiels, des bases de données et des composants métiers communs à tous les canaux, et un même poste de travail en agence et dans les centres de relations clientèles.

### Les flux actuels

Trois ans après l'installation de ces outils, les flux mensuels enregistrés sont les suivants :

- **2 millions d'appels** reçus sur le serveur vocal interactif ;
- **500 000 appels** téléphoniques vers notre centre de relations clients ;
- **2 millions de connexions** à notre service bancaire Internet bnpparibas.net ;
- **5 millions d'ouvertures** de dossiers clients ;
- **1 million de contacts clients** issus de notre ciblage marketing ;
- **6 000 e-mails** clients traités.

Ces chiffres progressent mois après mois et ne semblent pas, en dehors des appels vers le SVI, avoir atteint un palier. La mise en place d'une nouvelle offre commerciale en matière d'alertes va nous permettre d'ouvrir de façon industrielle le canal des SMS.

L'architecture temps réel, n-tiers, utilise une technologie standard XML, intégrant les composants métier via un *middleware* s'intégrant aux environnements Microsoft, Unix et MVS.

En ce qui concerne la partie *datawarehouse* et les outils de gestion de campagne, ce sont les outils NCR TeraData et TCRM qui ont été retenus.

Enfin, un *workflow* suit les processus de bout en bout et partage l'information quels que soient le canal initial et le canal d'exécution.

Toutes ces refontes réalisées depuis près de trois ans conduisent à poursuivre et intensifier l'installation d'un système d'information du distributeur bancaire, gérant ses clients et ses canaux de distribution de façon autonome par rapport à la production et à la gestion des produits vendus, qui peuvent provenir de fournisseurs internes ou externes. L'ensemble de ces choix a permis de mettre en place une technologie souple, évolutive, au service d'une politique commerciale innovante. □