

L'intégration des canaux reste à faire

Dans les établissements financiers européens, la tendance est à la multiplication des canaux de gestion de la relation client. Ceux-ci sont rarement intégrés, entre eux et avec les back-offices. Cette dispersion freine la constitution d'une connaissance homogène des clients. De plus, l'utilisation des données clients reste trop traditionnelle : elle aboutit rarement à une démarche proactive individualisée*.

LE PAYSAGE BANCAIRE EUROPÉEN connaît depuis ces dernières années de profondes mutations internes et externes, mutations qui ont des répercussions culturelles et stratégiques considérables.

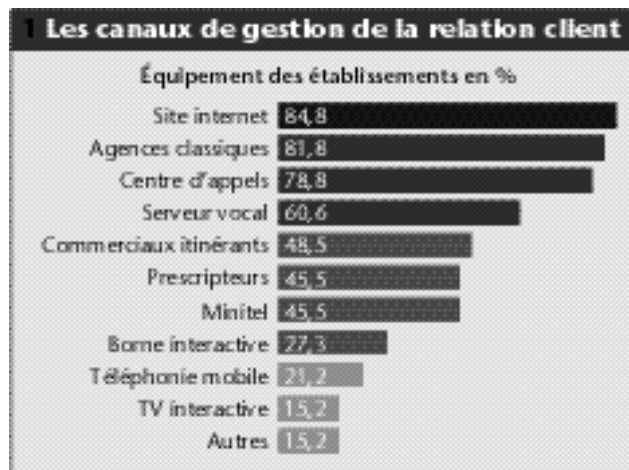
Ces évolutions sont liées à l'effet conjugué de la mondialisation du marché bancaire (rapprochements, fusions et acquisitions pour atteindre la taille critique, reconfiguration des réseaux, diversification des activités...) et de l'intensification de la pression concurrentielle provenant des banques étrangères, de compagnies d'assurance mais aussi de nouveaux venus issus de la grande distribution.

Par ailleurs, le changement du comportement du client est vraisemblablement l'évolution la plus lourde d'impact. Les clients étant mieux informés et plus matures en matière de besoins bancaires, ils deviennent plus exigeants. Leur arbitrage se fait autant sur la rentabilité économique des produits qu'on leur propose que sur la commodité et la valeur du service qu'ils associent à ces produits : la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur banque (suivi des dossiers, accueil en agence et au téléphone...), la reconnaissance de leur valeur (tarifs préférentiels et autres récompenses), la personnalisation et l'adéquation à leurs besoins des offres qu'on leur présente et enfin la diversification et la simplification des moyens d'accès au service de leur banque (internet, serveur vocal...).

Dans ce contexte, les établissements financiers repensent leur relation client et souhaitent mettre en place une approche commerciale plus proactive en faisant évoluer leur système d'information orienté produit vers un système d'information orienté client.

L'EMPILEMENT OPPORTUNISTE DES CANAUX DE GESTION DE LA RELATION CLIENT

Pour s'orienter plus vers leurs clients et en réponse à leur désir de simplification des moyens



d'accès aux services, les banques ont eu ces dernières années le souci de diversifier leurs canaux de distribution et de gestion de la relation client (graphique 1). Cette diversification s'est d'abord faite via les services bancaires téléphoniques dont le poids est de plus en plus significatif (près de 80 % des établissements sondés sont équipés d'un centre d'appels et 60 % d'un serveur vocal). De nouveaux canaux de gestion de la relation client basés sur de nouvelles technologies ont ensuite fait leur apparition : 27 % des sondés ont mis en place des bornes interactives en direction de leur clientèle, 21 % des services de téléphonie mobile, 15 % une offre de télévision interactive et 85 % ont développé des sites web adressés au grand public. Ces ca-



FRÉDÉRIC BIDAUD
Manager



FATHY TRABELSI
Partner

CSC Peat Marwick

*Le second volet de l'étude paraîtra dans le prochain numéro de *Banquemagazine* (mai 2001).

naux n'assurent pour l'instant que très peu la distribution des produits financiers en comparaison des agences qui restent le canal majeur (plus de 80 %) pour assurer la proximité géographique et physique.

Cette multiplicité des canaux (les établissements sondés utilisent en moyenne de 6 à 7 canaux de gestion de la relation client) est cependant plus la résultante d'opportunités liées aux avancées technologiques que d'une planification stratégique globale.

L'INTÉGRATION DES CANAUX : UNE PROBLÉMATIQUE MAJEURE

Face à cet accroissement des points de contact avec le client, la mise en cohérence des canaux est une condition sine qua non pour assurer la constitution d'une connaissance unique et homogène des clients. Au regard de cette problématique, moins de la moitié des établissements interrogés (45 %) ont intégré leurs canaux de distribution et de gestion de la relation client avec leurs systèmes de back-office (graphique 2).

La majorité doit, quant à elle, faire face à de multiples problématiques : redondance, morcellement et incohérence des informations ; incapacité à faire « parler » les canaux entre eux et avec les systèmes de back-office ; impossibilité de partager une vision homogène du client entre les différents acteurs impliqués dans la relation client.

LE COROLLAIRE DE LA NON-INTÉGRATION : L'INFLATION DES BASES DE DONNÉES CLIENTS

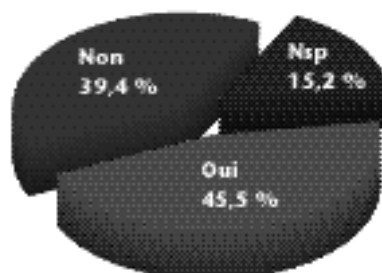
L'empilement et le manque de cohérence entre les différents canaux nuisent à l'élaboration d'une connaissance univoque du client du fait de la difficulté, voire de l'impossibilité à consolider les différentes informations qui en sont issues. Plus de la moitié des établissements interrogés (55 %) ont déclaré stocker les informa-

L'enquête CSC Peat Marwick - EFMA

Cette enquête a été conduite durant le premier semestre 2000 auprès de plus de 400 établissements financiers européens. Une cinquantaine d'établissements européens représentant douze pays différents y ont répondu. Le panel se compose essentiellement de banques de détail, de banques d'investissement et de compagnies d'assurance de moyennes et grandes tailles (150 000 à 10 millions de clients). L'objectif de cette étude était de dresser un état des lieux des systèmes de gestion de

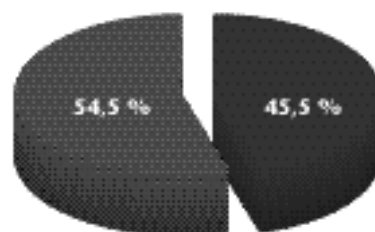
la relation client (CRM) actuellement en place dans ces établissements et d'en évaluer l'efficacité (résultats présentés dans ce premier article). Le second volet de cette étude (qui sera présenté dans le prochain numéro de *Banquemagazine*) fournira un panorama des réflexions et des projets CRM en cours ou à venir dans ces établissements : motifs de ces projets, démarches de mise en œuvre adoptées, difficultés rencontrées, facteurs clés de succès, estimation des retours sur investissements (ROI)...

2 Les canaux de distribution et de gestion de la relation client sont-ils intégrés avec les systèmes de back-offices ?



tions récoltées aux différents points de contact avec les clients dans des bases spécifiques et déconnectées des autres canaux. A contrario, « seulement » 45 % des établissements sondés possèdent une base marketing et commerciale unique

3 Stockage des informations issues des différents canaux de distribution



■ Dans des bases dédiées à chacun de ces canaux de distribution : internet, téléphone, minitel.
■ Dans une base de données marketing et commerciale unique.

et dédiée à l'intégration systématique des informations issues des canaux (graphique 3).

Les établissements financiers ne se sont a priori pas encore dotés d'outils leur fournissant une vision globale et consolidée des clients – vision des liens et interactions entre les différents individus constituant un « foyer client » et de leurs attentes implicites et spécifiques. Le patrimoine informationnel

Chiffres clés

- En moyenne, 6 à 7 canaux de gestion de la relation client par établissement.
- 45 % des établissements ont intégré ces canaux avec leurs systèmes de back-office.
- 45 % seulement stockent les informations client dans une base de données marketing et commerciale unique.
- Ces données sont exploitées dans 88 % des cas pour élaborer et mettre en œuvre le marketing opérationnel.
- Un établissement sur trois personnalise son offre en fonction des événements de la vie du client.

Enquête



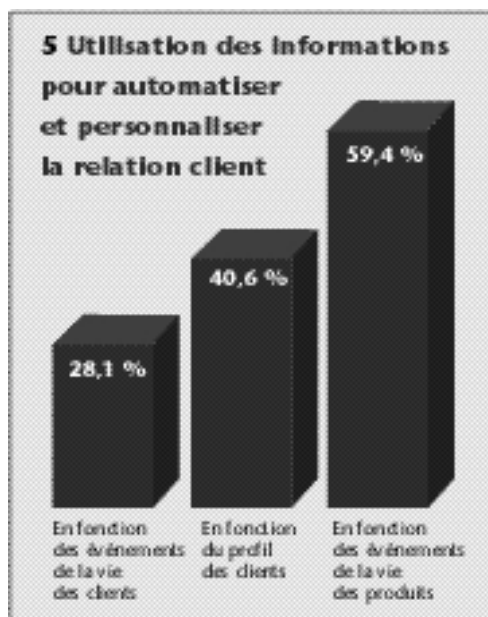
pourtant déteu par les établissements financiers est incontestablement riche : signalétique des clients, informations sur les foyers et les liens familiaux, informations sur les comportements bancaires, sur le patrimoine des clients... C'est la structure même des systèmes qui gèrent ces informations qui remet en cause non seulement leur validité mais aussi leur maniabilité, ce qui est souvent vécu comme un frein à la mise en œuvre d'outils d'exploitation et d'analyse poussée de ces informations.

UNE UTILISATION TRADITIONNELLE DES BASES DE DONNÉES ET DES INFORMATIONS CLIENT

Les établissements interrogés sont largement équipés d'outils leur permettant d'exploiter les données afin d'élaborer des cibles (segments de clientèle) et des actions de marketing direct (pour plus de 90 % des sondés), ainsi que de piloter et d'évaluer les performances des campagnes commerciales (pour plus de 70 % des sondés). Toutefois le pilotage de

l'activité commerciale et marketing se fait plus en fonction de la performance commerciale des conseillers et des campagnes marketing que sur l'évaluation de la qualité de la relation client et de la qualité de gestion de la valeur du client (graphique 4).

De plus, les domaines dans lesquels les informations client



restent encore largement inexploitées sont l'élaboration d'analyses prédictives ainsi que la personnalisation et l'automatisation de la relation client : 40 % des sondés ont répondu qu'ils déduisaient automatiquement des produits et des services potentiels en fonction du profil client, mais «seulement» 28 % automatisent et personnalisent les actions marketing en fonction des événements de la vie de leurs clients (graphique 5).

Les données clients sont principalement exploitées dans le cadre d'études descriptives et utilisées dans le cadre du marketing opérationnel. La très large majorité des établissements utilisent essentiellement leur base marketing et commerciale

afin de mener des actions de «mass marketing» traditionnelles (graphique 6).

LES CHARGÉS DE CLIENTÈLE NE PEUVENT PAS ÊTRE PROACTIFS

Plus des deux tiers des chargés de clientèle sont dotés d'outils leur permettant de visualiser efficacement et rapidement les informations clients/prospects : outils

restituant une vision synthétique des produits détenus par le client, retraçant l'historique de la relation client, et outils de capitalisation d'informations sur les clients et les prospects.

Cependant, «seulement» un peu plus du tiers d'entre eux disposent d'outils d'aide à la vente qui leur donnent la possibilité de personnaliser les offres : exploiter les opportunités commerciales liées au cycle de vie des clients et effectuer des analyses de patrimoine (graphique 7).

De la connaissance à l'action, il n'y a qu'un pas. A

“Les acteurs en contact direct avec la clientèle ne possèdent ni les méthodes, ni les outils leur permettant de gérer à proprement dit la «valeur client».”

L'heure actuelle dans les établissements financiers, les acteurs en contact direct avec la clientèle ne possèdent ni les méthodes, ni les outils leur permettant de gérer à proprement dit la «valeur client» : évaluer la valeur présente et future de ses clients (*scoring*, segmentation comportementale...) et accroître la valeur de chacun d'entre eux en déterminant la meilleure approche (changement de tarification, opportunités de ventes croisées...).

L'HERITAGE D'UNE CULTURE ORIENTÉE PRODUITS

La tendance est aujourd'hui clairement à la multiplication des canaux de gestion de la relation client. Mais ceux-ci souffrent d'un

manque d'intégration entre eux et avec les systèmes de back-office.

Ce manque d'intégration est nuisible à la constitution d'une connaissance client homogène et au partage de cette connaissance entre les différents acteurs impliqués dans la relation client. De plus cette connaissance des clients n'est pas souvent utilisée pour avoir une démarche proactive individualisée ; en effet les ou-

tils de gestion du cycle de vente (prospection, avant-vente, négociation, après-vente) gèrent rarement l'événementiel client et la valeur client.

Les systèmes d'information bancaires actuels sont hérités d'une culture orientée produits. Ils commencent certes à intégrer dans leur logique une vision client (segment de clientèle), mais le chantier est loin de son terme. ■

6 Axes d'utilisation des Informations clients

