

Projets CRM : des degrés d'avancement différents



FRÉDÉRIC BIDAUD
Manager



AUDREY MONTIGAUD
Consultante

CSC Peat Marwick

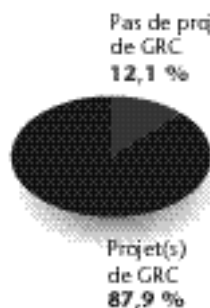
La valorisation du capital client et la redéfinition de la stratégie Client/Produit/Canal sont bien au cœur des réflexions des établissements financiers*. Les principaux points sensibles relatifs aux projets de GRC reprennent la mise en cohérence des canaux de distribution et leur connexion avec les systèmes existants, la reconfiguration des processus front/middle/back-offices, l'organisation de la connaissance client et la mesure des retours sur investissements.

Face aux évolutions du paysage bancaire, nombre d'établissements financiers souhaitent placer le client au cœur de leur organisation et obtenir les avantages qui en découlent. En effet, 88 % des établissements interrogés se disent concernés par la gestion de la relation client et placent les projets de

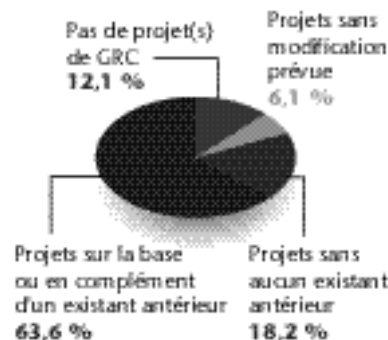
gestion de la relation client (GRC ou CRM) au centre de leurs préoccupations. A contrario, «seulement» 12 % des établissements n'ont aucun projet de GRC passé, présent ou futur. Souvent, d'autres projets tout autant stratégiques sont pour l'instant prioritaires.

*La première partie de cette étude menée par CSC Peat Marwick et l'EFMA a été publiée dans Banquemagazine d'avril 2001. L'article dressait un état des lieux des systèmes de gestion de la relation client actuellement en place. Ce second volet traite des projets CRM en cours ou à venir. Rappelons que cette enquête a été réalisée auprès de plus de 400 établissements financiers européens. Une cinquantaine d'établissements représentant douze pays différents y ont répondu.

1. Degré de réflexion concernant la gestion de la relation client



2. Nature et antériorité des projets



LES PROJETS CRM AU CŒUR DES ENJEUX STRATÉGIQUES

L'étude montre que dans les deux ans à venir les projets de gestion de la relation client au sein des établissements financiers s'intensifieront (graphique 1). La motivation principale de ces projets est bien entendu l'augmentation de la satisfaction des clients obtenue en construisant et en investissant sur la connaissance du client et le service au client.

La transformation des modèles de distribution est le deuxième objectif majeur. Cette transformation vise à augmenter l'efficacité commerciale et dynamiser les ventes en anticipant notamment les opportunités commerciales. Offrir de nouveaux modes de distribution, et créer de nouveaux services pour les clients

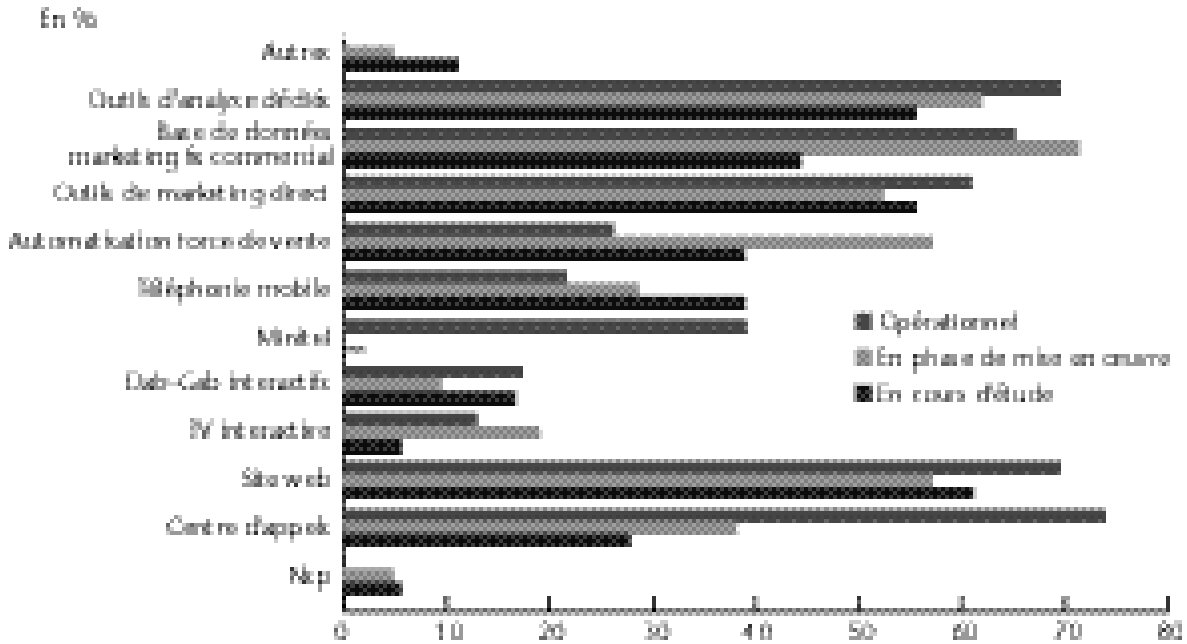
sont jugés comme les facteurs de différenciation non négligeables.

Pour une meilleure gestion multicanal, la refonte des systèmes d'information et de gestion de la relation client, et plus particulièrement l'intégration des canaux de la relation client, est également une des finalités.

DES PROJETS DONT LA NATURE CHANGE

L'intérêt pour les projets de CRM n'est pas récent. Près des deux tiers des établissements sondés n'en sont pas à leur premier projet CRM et ont déjà mis en œuvre par le passé un ou plusieurs projets de ce type. En comparaison, 18 % des établissements interrogés ont démarré leur premier projet au cours

3. Contenu des projets de gestion de la relation client



de l'année 2000 (graphique 2).

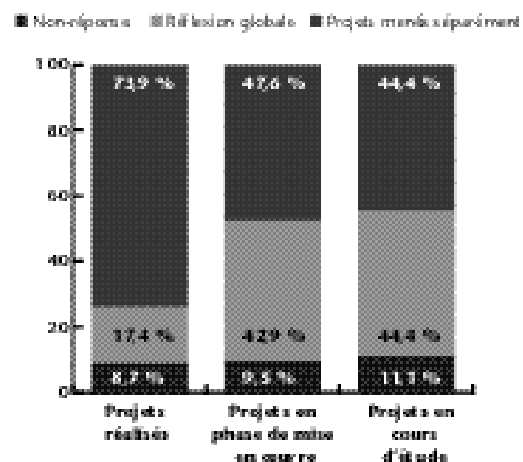
- Les projets centres d'appels ont été les plus importants ces dernières années : 74 % des projets à ce jour opérationnels concernent la mise en place de centres d'appels.
- Pour plus de 70 % des sondés, l'attention se porte actuellement sur la constitution ou l'amélioration d'un datawarehouse marketing et commercial (ainsi que des outils d'analyse dédiés permettant l'exploitation des informations).
- 61 % des projets en cours d'étude concernent la distribution des produits financiers via le web.
- La téléphonie mobile, les services Dab-Gab interactifs et de TV interactive sont, quant à eux, encore des canaux en phase d'expérimentation (graphique 3).

LES DÉMARCHES DE MISE EN ŒUVRE ÉVOLUENT

La tendance actuelle des projets de gestion de la relation client est dans la mise en cohérence des canaux de distribution (projet selon une approche

globale). Ainsi, 44 % des projets à venir s'inscrivent dans cette logique contre 43 % des projets actuellement en cours de mise œuvre et 17 % des projets d'ores et déjà opérationnels. Bien que cette tendance soit de plus en plus significative, de nombreux établissements choisissent de mettre en œuvre, ou de faire évoluer leur système de gestion de la relation client, sans veiller à l'intégration et l'harmonisation

4. Les approches retenues des projets de GRC



sation des canaux (graphique 4).

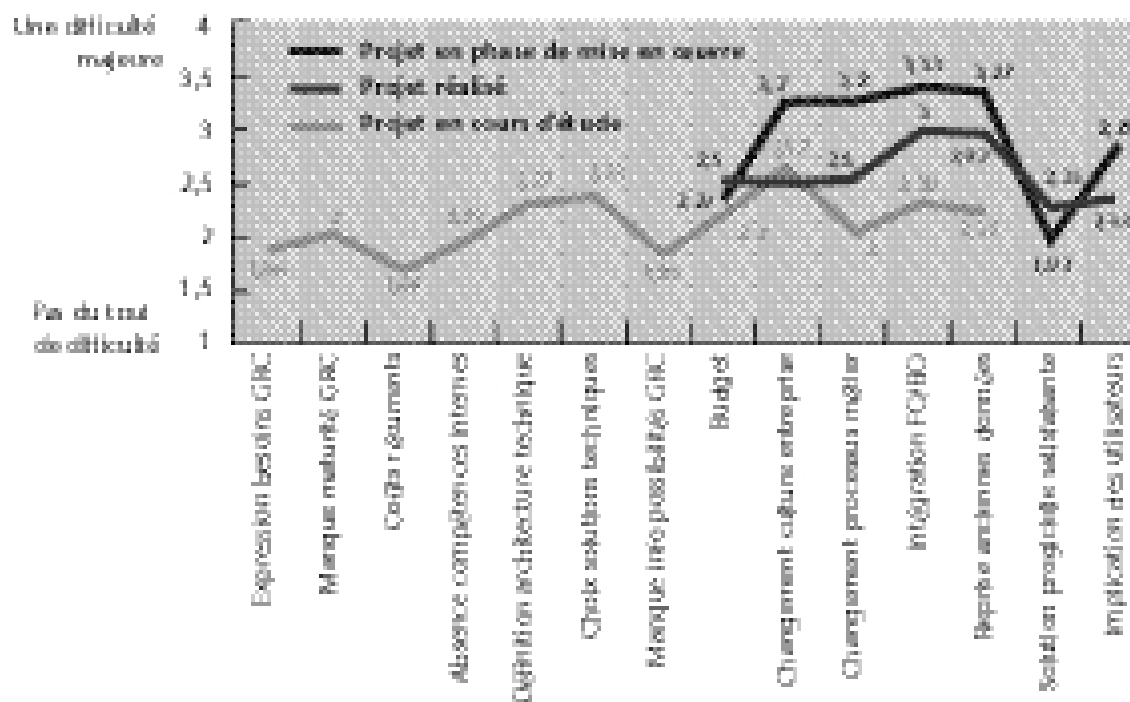
En termes de solution technique, les solutions progicielles sont de plus en plus privilégiées, même si des développements spécifiques restent encore nécessaires et significatifs. Aussi, plus de la moitié des établissements ayant un projet CRM en cours d'étude se tournent vers une ou des solutions progicielles CRM spécialisées (exemple, Selligent, Pivotal, Marketic One...) ou ...

Chiffres clés

- 88 % des établissements concernés par le CRM. Près des deux tiers n'en sont pas à leur premier projet.
- 74 % des projets CRM opérationnels concernaient la mise en place d'un centre d'appels.
- 70 des projets en phase de mise en œuvre portent sur la mise en place d'une base de données marketing et commercial.
- 61% des projets à venir concerneront la mise en place d'un site web de distribution de produits financiers. Près de la moitié des projets à venir se feront selon une approche globale.
- Plus de la moitié des établissements financiers qui vont mettre en œuvre un projet CRM optent pour une solution progicielle.
- Le délai de retour sur investissement moyen se situe entre deux et trois ans.

Enquête

5. Les difficultés rencontrées dans le cadre des projets de GRC



globales (exemple, Siebel, Vantive, Clarify...).

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET CRM : CONDUITE DU CHANGEMENT ET TECHNIQUE

La mise en œuvre de technologies de la gestion de la relation client suppose, pour assurer leur réussite, d'allier expertise technique et maîtrise de la conduite du changement. Ces deux aspects inhérents à ce type de projets sont souvent les plus porteurs de difficultés. En effet, les obstacles majeurs rencontrés par les établissements interrogés qui ont mis en place ou mettent en œuvre un projet CRM sont le

choix d'une solution progicelle adaptée, l'intégration des systèmes de front et back-offices, le manque d'implication des utilisateurs, l'évolution et la réorganisation des processus métiers et la fiabilisation des données.

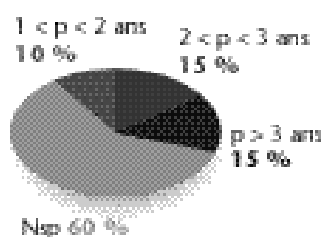
La maîtrise des impacts organisationnels, de la refonte des processus et de la technologie (outils, architecture applicative et technique) conditionnent incontestablement le succès des projets de gestion de la relation client (graphique 5).

RETOURS SUR INVESTISSEMENT DIFFICILES À QUANTIFIER

La mesure des retours sur investissement des projets CRM effectifs ou escomptés n'est pas chose aisée. 60 % des établissements qui ont déjà mis en œuvre des projets CRM ne peuvent se prononcer sur le délai réel de retour sur investissement de leur(s) projet(s) (graphique 6). Et un tiers des établissements qui mettent actuellement en œuvre un ou des projet(s) de gestion de la relation client ne peuvent donner une estimation précise du délai d'amortissement des coûts liés à ces projets (graphique 7).

Selon les établissements qui ont pu chiffrer le délai de retour sur investissement effectif ou constaté, le délai moyen se situe entre deux et trois ans. Les établissements interrogés, les apports constatés d'un projet CRM sont avant tout qualitatifs : amélioration de l'efficacité commerciale, capitalisation des informations sur les clients/prospects, industrialisation et personnalisation de la relation client, satisfaction client par une meilleure qualité de service ; intégration des canaux de distribution. La quantification précise des bénéfices directement imputables aux projets CRM reste difficilement appréciable à ce jour. ■

6. Payback effectif des projets de GRC réalisés



7. Payback escompté des projets de GRC en phase de mise en œuvre

