

Comment dynamiser les relations avec les clients stratégiques ?



CHRISTIAN BRÉMONT
Directeur du marché
des entreprises région Nord
Crédit Lyonnais

Pour conforter leurs positions et générer plus de PNB, la plupart des établissements bancaires mènent de front politiques de fidélisation et de conquête. Pour autant, il ne s'agit plus de satisfaire les clients les plus rentables à court terme, mais de s'inscrire dans la durée, et de privilégier la relation dans le temps avec les clients à fort potentiel.



PATRICIA NOURISSAT
Manager banque
Orga Consultants

LES ENJEUX DE RENTABILITÉ globale impliquent de coupler des politiques de maîtrise et de diminution des frais généraux avec des démarches ambitieuses de développement. Acquérir de nouveaux clients coûte cher – pour autant, un client même satisfait, n'est pas forcément fidèle. Or, dans un contexte de concurrence accrue où chaque client devient unique, il est important de développer des scénarios relationnels adaptés et d'allouer les efforts commerciaux en fonction de sa contribution actuelle mais aussi future.

Les programmes de conquête et de fidélisation sont essentiellement destinés, aujourd'hui, aux clients de particuliers ; ils misent sur une personnalisation et une reconnaissance accrue des clients et s'inscrivent dans la logique des dispositifs de GRC (gestion de la relation client, ou CRM - *Customer relationship management*) mis en œuvre actuellement par toutes les banques.

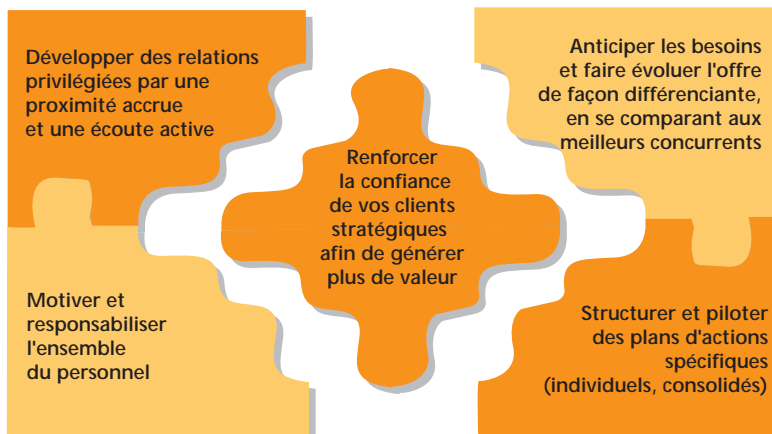
CONFORTER DURABLEMENT LA CONFIANCE DES CLIENTS

Ces approches sont encore peu développées vis-à-vis des marchés professionnels, collectivités, PME ou grandes entreprises, qui représentent cependant des segments extrêmement rentables, mais encore souvent insuffisamment travaillés.

Pourtant, là aussi, une proximité renforcée et une intensification des relations directes constituent un facteur déterminant de différenciation et de fidélisation ; compte tenu de la multiplicité et de la volatilité des contacts (liés au *turn-over* du client ou de la banque), il est d'autant plus indispensable de «mailler» les relations entre les différents collaborateurs, de tisser et consolider un relationnel que les concurrents ne pourront pas reproduire du jour au lendemain.

C'est en fait la pertinence, la qualité et la continuité d'un en-

CRp - Objectif fidélisation



Source : Orga Consultants.

semble de comportements démontrés par la banque : disponibilité, pro-activité, capacité à anticiper les besoins, à proposer des solutions innovantes, à se positionner en tant que véritable partenaire dans le temps, qui vont constituer ce «capital confiance» et permettre effectivement de pérenniser la relation.

Depuis plusieurs années, Orga Consultants met en place, dans de grandes entreprises de tous les secteurs d'activité, notamment dans la banque, une démarche originale de dynamisation de la relation client en «*Business to Business*», destinée à conforter et piloter la confiance des clients stratégiques. Développée dans le cadre de son réseau européen et intitulée CRp™ – *Customer Review process*, cette démarche de revue client est basée sur des entretiens réalisés directement par un binôme de collaborateurs auprès de leurs «cœur de clientèle», à partir d'un guide d'entretien structuré et personnalisé.

Cette approche sélective et qualitative s'adresse à un nombre restreint de clients présentant un caractère «stratégique» ou un enjeu commercial particulièrement important pour la banque – par exemple, devenir le premier banquier, conforter l'entrée en relation, maintenir la position ou ne pas perdre le client, reconquérir un client, apporter une considération accrue à un client «leader d'opinion ou prescripteur».

DYNAMISER LA GESTION DE PORTEFEUILLE ET FAIRE ÉVOLUER LES OFFRES

En complément des dispositifs et supports d'écoute clients existants, la démarche CRp propose un cadre méthodologique permettant :

- de se différencier concrètement des concurrents par une considération accrue, une écoute active et une proximité renforcée ;
- de créer de nouvelles opportunités de rencontre, hors d'un contexte courant, et d'optimiser l'échange

en face à face, en passant en revue l'ensemble de la relation ;

- de dynamiser la gestion de portefeuille en confortant ou approfondissant de façon qualitative certains éléments recueillis à l'occasion des entretiens commerciaux programmés ;
- d'identifier et hiérarchiser les besoins et attentes prioritaires, vis-à-vis de leur banquier, et constituer et mettre à jour un «référentiel» client commun, partagé et reconnu par tous, pouvant contribuer à l'élaboration ou à l'évolution de chartes d'engagements clients ;
- de contribuer à l'animation du réseau, en favorisant la synergie entre les collaborateurs du réseau ainsi qu'avec ceux des back-offices, ou des fonctions siège ou support.

Au cours d'une phase préparatoire, le consultant assiste la banque :

- dans la définition des règles et critères de sélection des clients ;
- dans la personnalisation et le test du guide d'entretien ;
- dans la formation des collaborateurs aux techniques de réalisation des entretiens (binôme de pilotes et copilotes) ;
- dans le *coaching* des premiers entretiens ;
- dans l'accompagnement des responsables hiérarchiques à la planification et au pilotage des actions client.

Au fur et à mesure de la réalisation des entretiens, les informations quantitatives recueillies auprès des clients permettent de tirer un Indice de confiance client (ICC™) qui reflète la confiance des clients et interlocuteurs interrogés dans la capacité de leur banque à comprendre, voir anticiper leurs besoins, et à les accompagner dans le temps.

Au niveau global (consolidé par banque, par groupe/secteur/région, par marché/segment, par critère), l'exploitation des résultats permet :

- d'identifier les attentes majeures des clients ;
- d'apprécier comment la banque

Marketing

concernée répond aujourd'hui à ces attentes majeures, de savoir comment les clients perçoivent les offres des concurrents, et quelles sont les améliorations attendues ;

- de disposer d'éléments concrets permettant de construire et faire évoluer les offres.

Orga Consultants prépare à cet effet une synthèse des résultats globaux, illustrée par des commentaires significatifs des clients, destinée à la direction générale.

LE DÉFI DU CRÉDIT LYONNAIS

La Banque de l'entreprise en France (BEF) du Crédit lyonnais, a souhaité engager, dès 1999, une démarche très qualitative auprès des segments de clientèle «Prioritaires» et «Importants» de son marché intermédiaire, avec le double objectif :

- de véritablement connaître les besoins et attentes de chaque client et de mieux y répondre pour «être irréprochable» ;
- de se différencier des concurrents et de pérenniser la relation

exploitation Nord (Lille). Elle s'intégrait tout à fait dans la stratégie de conquête et de développement du Crédit lyonnais auprès des entreprises du *middle market* (CA supérieur à 100 MF ou 15 millions d'euros). Une centaine d'entretiens ont été réalisés à partir d'un guide CRp personnalisé autour de sept thèmes sur lesquels le Crédit lyonnais souhaitait que ses clients s'expriment dans le cadre d'un dialogue constructif. Ces critères étaient complétés par des questions de nature plus prospective sur les projets et besoins spécifiques du client. Les entretiens ont débouché :

- sur des actions d'amélioration de la relation au quotidien, ou du fonctionnement du compte, qui étaient du ressort du binôme «gestionnaire et responsable de clientèle», et qui ont fait l'objet d'une communication spécifique auprès du client ;

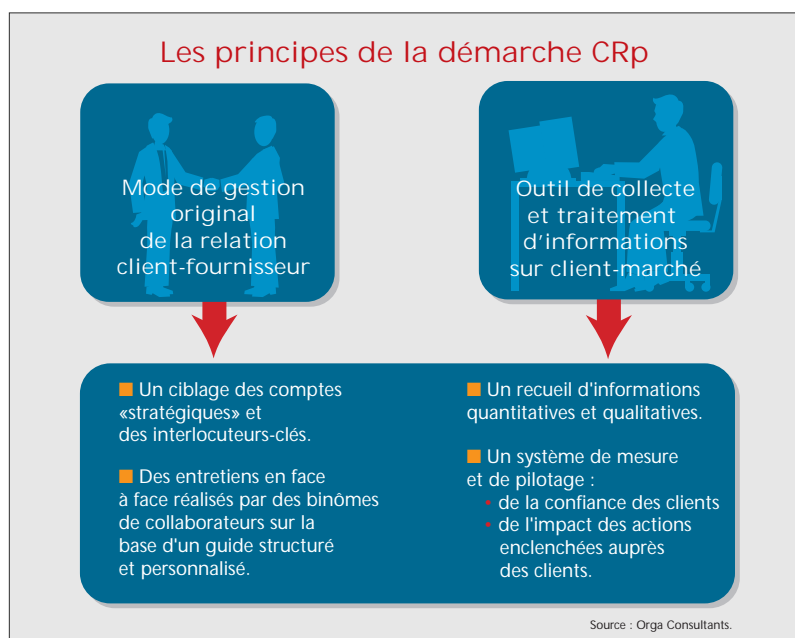
démarche, mais la croissance de PNB auprès de l'échantillon de clients interrogés a été de 40 % supérieure à l'évolution de l'activité sur l'ensemble du portefeuille de la DE Nord.

“ Il est indispensable de «mailler» les relations entre les différents collaborateurs, de tisser et consolider un relationnel que les concurrents ne pourront pas reproduire du jour au lendemain. ”

L'analyse des résultats consolidés par critère a permis d'élaborer un plan d'action général, distinguant des actions propres à la DE Nord, ou venant enrichir ou conforter des projets au niveau national.

La démarche a fait l'unanimité auprès des clients interrogés, la trouvant différenciante et innovante par rapport aux autres banques. Ils ont reconnu s'être dévoilés à leurs responsables de clientèle comme ils ne l'avaient jamais fait auparavant, car le guide d'entretien permet de repasser en revue la relation dans son ensemble – déplaçant momentanément la relation commerciale habituelle.

Du côté du binôme de commerciaux, le sentiment est également très positif, car l'aspect innovant de la démarche les a valorisés auprès de leurs clients. Ils ont le sentiment d'avoir acquis de nouveaux réflexes d'écoute clientèle faisant dorénavant partie de leur approche commerciale au quotidien. L'un des apports de la démarche est d'avoir élargi de façon «naturelle» le nombre de leurs interlocuteurs chez le client : en effet, les entretiens se sont souvent déroulés auprès de deux interlocuteurs clients : le décideur (dirigeant ou DAF, directeur administratif et financier) et une seconde personne étant plus orientée sur la relation quotidienne, en position d'influer sur l'orientation des flux. ■



par une écoute active, une proximité renforcée et une approche globale des besoins pour «ne pas avoir une offre standard».

La démarche CRp proposée par Orga Consultants a été retenue et testée auprès de la direction d'Ex-

- sur la détection très en amont de projets ou opportunités, permettant de faire de nouvelles propositions au client, en associant d'autres experts ou filiales spécialisées du Crédit lyonnais.

Tout ne peut être imputé à la