

L'action commerciale à l'écoute des informations de production



JEAN-FRANÇOIS DENEV

Directeur

Orga Consultants
Filiale conseil de
Sopra Group

Comment les données de production
peuvent-elles traduire des comportements clients intéressants et déclencher des pratiques commerciales efficaces ?

UTILISER INTELLIGEMMENT LES données de production existantes de la banque pour mieux vendre, tel est le but de la démarche dont le fil rouge tient en quelques mots : « posséder » l'information de production pertinente, apprécier son utilité, la mettre en priorité, identifier les processus de gestion liés qui permettront de mieux vendre, les exécuter, mesurer les résultats et dynamiser le processus. Pour être efficace, cette démarche doit être neutre. Il faut extraire l'information de production là où elle est et comme elle est, et cette extraction doit être neutre vis-à-vis des systèmes d'information de production et donc de ceux qui les maintiennent. Il doit aussi être simple. Les processus déclenchés doivent être compris du guichetier de base et motivants, c'est-à-dire efficaces, valorisants et rémunérateurs.

MAXIMISER LA MARGE COMMERCIALE SUR LE LONG TERME

La rentabilité de la relation client repose sur quatre leviers d'action possibles (*schéma 1*) :

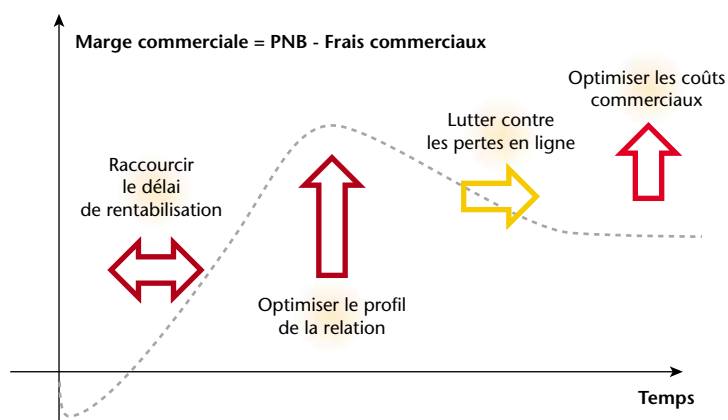
- raccourcir le délai de rentabilisation d'une nouvelle relation ;
- optimiser le profil de la relation, essentiellement via son équipement ;
- lutter contre les pertes en ligne ;

- optimiser les coûts commerciaux d'entretien de la relation.

Ainsi, il faudrait rechercher dans les relations commerciales les comportements susceptibles de faire évoluer la rentabilité (vendre plus), et de conforter la pérennité (vendre mieux en optimisant l'engagement du client vis-à-vis de sa banque). Prenons deux exemples de comportements susceptibles de se traduire dans les systèmes d'information de production : une clôture de compte liée ou une déviation de flux monétaire sur une carte concurrente.

Le pari est de trouver dans les données de production des profils de données susceptibles d'annoncer une diminution de l'équipement (par clôture de compte secondaire) ou une déviation de flux vers une carte concurrente. Pour ce faire, il s'agit de définir des comportements types correspondant à ces événements, et d'identifier les relations entre les comportements de la relation commerciale et l'évolution de ses données de production. Par souci de simplicité, on partira de données de « situation » : relevés de comptes, fiches commerciales clients, autres situations de production non disponibles dans les fiches clients. Par approximations

1. Les leviers de la rentabilité client



successives, on identifiera des structures de positions et des flux typiques de comportements ciblés.

On déduira ensuite de ces structures de positions et flux, révélatrices des comportements ciblés, des critères de recherche eux-mêmes simples : par exemple, une baisse de plus de 50 % des mouvements débiteurs différés mensuels, qui peut traduire un détournement de flux. Sur la base de ces critères simples, on réalisera des recherches sur les données de production et on en tirera une typologie de résultats.

Il est indispensable de faire analyser ce premier jeu de résultats par les chargés de clientèle concernés pour vérifier la vraisemblance, et d'itérer autant de fois que nécessaire.

Sur ces bases dûment vérifiées sur le terrain, il faut maintenant construire les processus commerciaux qui correspondent à ces comportements ciblés. Pour être efficaces, ces processus devraient suivre la structure ci-après :

- Présomption de comportement : pour avertir le commercial et lui expliquer clairement pourquoi on « pressent » tel comportement ;
- Pronostic : pour lui dire ce qui risque d'arriver (si on ne bouge pas) ;
- Action suggérée sur la population ci-

blée et proposition d'objectif de campagne ;

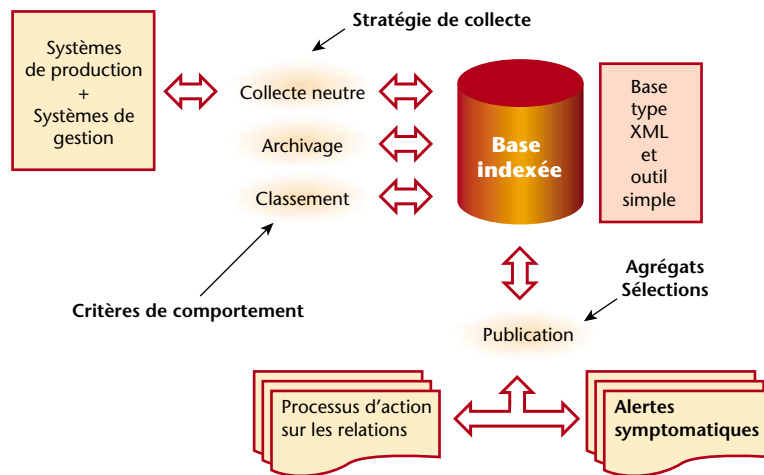
- Pilotage des campagnes de relations : objectifs contractualisés, indicateurs, suivi des résultats ;
- Industrialisation et optimisation des processus commerciaux (choix des canaux de contact, organisation et moyens, base de connaissances).

UNE MISE EN ŒUVRE PRAGMATIQUE, PROGRESSIVE ET MESURABLE

Les comportements ciblés doivent rester très simples, pour aboutir à des recherches elles-mêmes totalement lisibles. Il est cependant recommandé de mener un premier exercice quasi complet d'identification des comportements à cibler. Ceci permettra de caler les contraintes de recherche et de mise en œuvre, et de fixer des priorités de mise en place.

La mise en œuvre se fera ainsi par paliers pédagogiques. En revanche, les typologies de comportements sélectionnées dans le cadre d'un palier donné et les processus liés, doivent être exhaustifs (présomption, pronostic, objectifs de campagne, pilotage, système de reconnaissance métier et rémunération). Pour chaque palier de mise en œuvre, on abordera de front les actions commerciales

2. Système d'analyse neutre



en elles-mêmes, les conséquences en termes d'organisation et de moyens, les implications sur le système de reconnaissance (objectifs, rémunérations, challenges, etc.) et le pilotage de l'ensemble.

“ Le pari est de trouver dans les données de production des profils de données susceptibles d'annoncer une diminution de l'équipement (par clôture de compte secondaire) ou une déviation de flux vers une carte concurrente. ”

Le schéma 2 montre ce que pourrait être, de façon simplifiée, un système d'analyse neutre, « non destructif » des données de production, selon un terme utilisé dans l'industrie. Les principes d'architecture qui sous-tendent ce schéma sont les suivants :

- extraction sur des copies de fichiers de production, sans altération ;
- utilisation d'outils d'indexation et de stockage simples, logiciels « libres » de préférence ;

- sélections et agrégats très simples, issus de raisonnements qu'on n'a pas besoin d'automatiser ;
- restitutions en mode web.

En bref, l'intelligence doit rester « dans les têtes ». En cas de succès, on doit évidemment envisager de consolider l'ensemble en utilisant des outils plus élaborés... ou des outils de gestion de la relation client existants.

« ÉCOUTER » LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE PRODUCTION

L'intérêt de procéder à l'écoute des systèmes d'information de production, de fixer des profils de comportements de production susceptibles de favoriser la proactivité commerciale est multiple :

- Les données de production sont fiables et connues des membres des réseaux commerciaux ;
- Les analyses anticipatrices d'un comportement correspondent à un besoin constant des commerciaux ;
- La vérification systématique avec le terrain, tout comme la proposition d'une action efficace liée au comportement identifié, est un plus pour l'agence ;
- Enfin, c'est un moyen de renforcement de la « culture du client » très complémentaire des approches plus classiques de conquête et de développement. ■