

MÉTIER DE LA BANQUE

Chef de projet CRM : l'ange gardien de la valeur client

Quand la moitié des contacts clientèle affluent par le biais des canaux de la banque à distance (téléphone, web, minitel) et que l'agence n'est plus l'unique point d'entrée du client, la gestion de la relation clientèle devient beaucoup plus complexe qu'elle n'y paraît, surtout lorsqu'elle se veut personnalisée et automatisée.

L'ÈRE DU CRM (CUSTOMER relationship management) ou de la GRC (gestion de la relation clientèle), n'est pas venue simplifier les choses : la volonté de tourner toutes les attentions de l'entreprise sur les moindres faits et gestes du client et d'en optimiser sa valeur, dépasse désormais les seules préoccupations des services marketing. Alors où trouver les hommes qui en actionnent les ficelles, les responsables de projet CRM ?

UN SATELLITE
DE L'ORGANISATION

«Le responsable CRM est un acteur transversal de l'organisation, une sorte de satellite que l'on retrouve indifféremment au sein de la direction générale, de la direction du marketing ou des systèmes d'information, et auquel on donnera la responsabilité de faire évoluer le marketing vers une approche beaucoup plus personnalisée», remarque Guillaume de Lécluse, responsable des bases de

données marketing chez Cofinoga.

Mais ne retenir du CRM que sa touche de personnalisation des actions marketing, serait réducteur. Car la mise en place d'un projet de ce type s'accompagne souvent d'une adaptation lourde des systèmes d'information de la banque. Connaître son client, lui proposer des offres adaptées, offrir le choix de son point d'entrée dans la banque, implique des actions beaucoup plus transversales et de coordination. «La recherche de cohé-

rence des actions multi-canal est une dimension propre au CRM de la banque de détail, très différente de celle de la vente par correspondance, par exemple, où l'on tient compte d'un seul canal d'entrée et de sortie du client», poursuit-il.

DES «MARKETEURS» AVANT TOUT

La tâche du chef de projet CRM sera, bien sûr, fonction de l'envergure du projet. S'il s'agit d'apporter une touche «client» à telle ou telle action marketing, sa mission sera plus ponctuelle qu'une mission où la migration et la coordination des canaux de distribution seraient en jeu. Dans ce dernier cas, la fonction peut s'attendre à davantage de pérennité, car le responsable CRM, à l'intersection des différents canaux de la banque, jouera le rôle de coordinateur des bases de données marketing. Le trait commun de

“Le responsable CRM est un acteur transversal de l'organisation.”

GUILLAUME DE LÉCLUSE
Responsable des bases de données marketing
Cofinoga

SABINE CALBA

Responsable marketing

Banque populaire de Lorraine



“Le CRM est aussi une évolution dans la façon de proposer des produits à la clientèle et de coordonner en interne sa dynamique commerciale.”

ces nouveaux anges gardiens de la valeur client reste leur relative jeunesse : entre 30 et 35 ans. Et le fait qu'ils sont majoritairement issus des services marketing. «Pour la maîtrise d'ouvrage des aspects plus techniques du projet, ils sont assistés par des consultants en organisation ou en systèmes d'information», ajoute Guillaume de Lécluse.

UN PROJET D'ÉQUIPE

Ainsi à la Banque populaire de Lorraine, trois directions, celle du marketing, de l'organisation et de l'informatique en charge des systèmes d'information, se partagent la mise en place du projet CRM pour les quatre-vingt-dix agences que compte la région. Sabine Calba, responsable marketing de la banque, connaît bien le réseau : chargée de clientèle pendant plus de deux ans et demi, elle s'est ensuite orientée vers les études marketing et le marketing direct. «L'expérience de l'agence m'a permis d'approcher de près les besoins du client et aussi de mieux comprendre ceux des exploitants vis-à-vis du service marketing du siège de leur banque», analyse-t-elle. «Je considère que le premier métier concerné par le CRM reste le marketing et en particulier, les services qui exploitent les bases de données, puisque l'objectif du CRM est de toujours mieux connaître les clients et d'exploiter au mieux les informations qu'ils nous transmettent».

Cependant, le déploiement d'un tel projet peut s'avérer tentaculaire car au-delà d'un seul processus marketing, c'est tout un ensemble d'actions d'évolution de la banque qui est en jeu. «Le CRM c'est aussi une façon d'aider la banque à franchir un palier supérieur dans sa façon de proposer des produits à sa clientèle et aussi en interne, de co-

ordonner sa dynamique commerciale», explique Delphine Wachet, responsable de projet à l'organisation générale et «cerveau gauche» du projet CRM de la Banque populaire de Lorraine. Son expérience de conduite de projets transversaux comme la mise en place de plateformes téléphoniques, celle des 35 heures, s'accordait bien avec la dimension de coordination du projet de CRM. «Certains projets CRM n'ont été abordés que sous l'angle de la technique, souvent parce que les éditeurs informatiques qui s'étaient chargés de la mise en place des projets de centre d'appels ont repris le flambeau des projets de CRM. Or le plus difficile, ce n'est pas la technique, mais le fait de trouver une cohérence d'ensemble du projet d'un point de vue des services proposés, de l'organisation commerciale et de notre façon de gérer le multi-canal. Il serait très risqué de tout vouloir mener de front». C'est donc le marketing opérationnel, qui, dans un premier temps, a été l'objet de toutes les attentions avec un travail sur la cohérence des messages, puis le partage de la connaissance du client, pour suivre pas à pas l'historique de ses

opérations. La prochaine étape s'attaquera à la distribution et à des opérations de plus grande envergure en termes de technique...

Dérouler le fil du CRM conduit vite à passer en revue toutes les strates de l'entreprise. Et de voir qu'il n'y aura peut-être pas un seul chef de projet CRM, mais des interfaces et des compétences complémentaires, selon les services concernés.

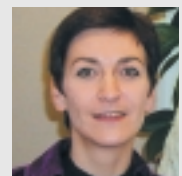
LA COMMUNICATION EST IMPORTANTE

La réussite du projet passera également par tout un travail de communication pour convaincre et faire adhérer la direction générale, les professionnels du réseau, mais aussi les clients. «Par exemple, nous fonctionnons sur un système de clientèle affectée en portefeuille et le fait de passer en multi-canal, pourrait donner au réseau le sentiment d'une concurrence déloyale». De ce point de vue, mais aussi de celui des clients, une communication interne et externe est essentielle pour que le projet

DELPHINE WACHET

Responsable de projet à l'organisation générale et «cerveau gauche» du projet CRM

Banque populaire de Lorraine



“Le plus difficile, ce n'est pas la technique, mais le fait de trouver une cohérence d'ensemble du projet.”

s'ancre progressivement dans l'entreprise. Du marketing, en passant par la communication ou l'organisation, «On pourrait à l'infini, remodeler toute la banque. On pourrait aussi citer la formation, car le CRM suppose de savoir faire évoluer certains métiers comme celui du chargé de clientèle», souligne Sabine Calba. ■

Quitterie de Fommervault



Chef de projet CRM

SES MISSIONS

Marché récent et très à la mode, le CRM (*customer relationship management*) ou GRC (gestion de la relation client) est devenu une préoccupation forte, particulièrement au sein des banques. Alternant technologies informatiques et marketing personnalisé, il permet de bien identifier le client, comprendre ses besoins et ses comportements, mesurer et prévoir la rentabilité d'une campagne de promotion sur les différents canaux de vente. Plus généralement, on peut dire que le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service/support client.

Les solutions de CRM aident à connaître la valeur de chaque client et son comportement. En fonction de leurs profils, l'objectif est d'augmenter leur fidélité/rentabilité, et par extension, d'améliorer leur satisfaction.

Spécialisée sur un marché vertical, la compétence d'un chef de projet CRM est un véritable atout qui sera autant de gain de temps, de qualité et d'efficacité. Il est en charge de l'organisation générale et de la mise en place des procédures fonctionnelles de la gestion de la relation client.

Les moyens et l'allocation des ressources humaines et techniques lui incombent tout comme le suivi des analyses quantitatives et qualitatives. Sa fonction le place au premier rang et lui permet de fournir tous les détails concernant l'activité et le rendement de chaque action. Il participe, au sein de l'établissement bancaire, à la conception et à la réalisation du système de gestion de la relation client :

- pour centraliser et consolider l'information client ;
- pour identifier, qualifier et «historiser» sur chaque typologie de contact ;
- pour mesurer l'efficacité des actions marketing et commerciales.

Le chef de projet CRM permet à toutes les applications (back et front-office) d'être intégrées, de façon à communiquer de manière fluide. Les données recueillies sur le client par les commerciaux ou par les centres d'appels sont alors disponibles en temps réel à tous les autres départements de l'entreprise en contact avec le client.

Il va donc analyser et formaliser les différents besoins en matière de CRM opérationnel, et contribuera à ce titre au cadrage des objectifs et à la définition d'un programme de mise en place.

SON ENVIRONNEMENT

■ Très souvent, le projet CRM est confié aux directions des systèmes d'information, dans le droit fil des projets, en liaison avec le marketing et le commercial, afin d'optimiser le caractère très technique du projet. Dans certains établissements, il peut être rattaché au département marketing si sa fonction recouvre moins les aspects techniques que les aspects organisation.

SON ENVIRONNEMENT FONCTIONNEL

■ Point d'orgue au sein des systèmes d'information, le chef de projet CRM a en charge l'encadrement fonctionnel des projets (dont la maîtrise d'œuvre est déléguée la plupart du temps à des éditeurs). Il s'appuie ainsi sur l'expertise reconnue des éditeurs de logiciels spécialisés en matière de solution CRM.

Il va donc être en constante relation avec de nombreux acteurs de l'établissement : l'informatique bien sûr, mais également les centres d'appels, les commerciaux et le marketing.

LE MARCHÉ DU MÉTIER

■ On a pu constater une recrudescence des recrutements de chefs de projet ou consultants CRM au sein des établissements de services en général ; en effet, le fait que les entreprises de la banque et des services financiers, entre autres, soient les plus dynamiques en termes d'investissement CRM n'est pas surprenant. Ces entreprises ont à gérer une base de client très large (de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions). De plus, elles opèrent sur des marchés matures, sur lesquels la pression compétitive conduit à une égalisation du niveau de l'offre en termes de qualité et de prix. D'où l'importance de la présence de plus en plus accrue d'acteurs spécialisés dans ce domaine.

SON PROFIL

■ Métier jeune : 27/33 ans généralement, venant pour la plupart du temps d'une école d'ingénieurs, mais de plus en plus fréquemment, on constate l'apparition de formations plus commerciales s'adaptant ainsi aux profils orientés organisation et conseil. L'expérience complète leur formation : en effet, ils bénéficient de compétences métiers spécifiques (crédit d'investissement, titres, monétique, moyens de paiement, risque de contrepartie, règles de gestion comptable...). Le chef de projet se doit d'avoir une excellente capacité d'écoute alliée à un certain pragmatisme. Il est réactif, possède un esprit analytique et une bonne capacité de synthèse. Son goût pour le contact et le travail en équipe le rendent plus adaptable à tout type d'interlocuteurs.

SA RÉMUNÉRATION

■ Les jeunes Bac +5 avec stages significatifs débutent à environ 30 500/35 000 euros bruts.

Les chefs de projets confirmés (28/33 ans) se situent aux alentours de 54 000 euros bruts, et peuvent monter à 91 500 euros bruts s'ils ont en charge la responsabilité d'une équipe.

Carole Bereby
TMP Wordwilde