

Le CRM en BFI : une approche du pilotage stratégique

Sébastien Pasquet, Responsable de missions

Le CRM (Customer Relationship Management) s'est développé depuis 10 ans essentiellement par l'intégration de solutions progiciels Front-Office (Siebel/Peoplesoft/Oracle, Pivotal etc.) et de gestion de bases de données (Cognos, SAS, Hyperion etc.). Qu'elles soient progiciels ou SaaS¹, ces solutions ont souvent été préconisées par les éditeurs et les sociétés de services partenaires (SSII) qui ont pleinement participé à leur implémentation.

Comme souvent, le déploiement d'applications a permis de répondre à un besoin particulier, et pas forcément avec une vue globale. La taille et la complexité des projets ont souvent focalisé l'attention. Or le CRM servant à la valorisation de la clientèle (vue comme actif), est une des clefs pour le pilotage stratégique de l'entreprise. De plus, il doit pouvoir s'articuler avec un autre actif (le catalogue des produits et services) via la tarification, et plus généralement le Revenue Management.

Enfin, la prise en compte du risque au niveau du pilotage global devrait pouvoir être retrouvée dans ces différentes composantes et en particulier le CRM.

Une certaine prise de recul permet aujourd'hui de constater que la phase de conseil préalable à ces implémentations a parfois été négligée, sans répondre totalement aux besoins à la fois stratégiques des dirigeants, opérationnels des utilisateurs et techniques/financiers des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI).

Contraintes spécifiques des BFI

Les Banques de Financement et d'investissement (BFI) ont des contraintes spécifiques de fonctionnement, notamment en raison de leur taille et de leur diversité :

- **Contraintes organisationnelles** : diversité des structures, complexité des produits, modes d'organisation, importance des effectifs pour chaque unité/équipe, répartition géographique (généralement sur 3 ou 4 continents), diversité culturelle des équipes.
- **Contraintes managériales** : fonctionnement autonome des équipes, ce qui rend difficile l'atteinte d'objectifs communs pour le Senior Banker.
- **Contraintes techniques** : hétérogénéité et complexité des systèmes, diversité des nombreuses données à administrer.
- **Contraintes réglementaires** : contrôle des risques (risques opérationnels, allocation en fonds propres etc.), réglementation spécifique.

¹ SaaS (Software As A Service) : Modèle de logiciel commercialisé non pas sous la forme d'un produit (en licence définitive), que le client installerait en interne sur ses serveurs, mais en tant qu'application accessible à distance comme un service, par le biais d'Internet

Suite à la crise financière, les BFI doivent désormais faire face aux évolutions majeures de l'industrie : nouvelles contraintes réglementaires, développement des activités de flux, exigence accrue dans la gestion des risques. La relation client se place au cœur de ces transformations.

La gestion de la relation client comme premier objectif

La prise en compte de ces changements passe généralement par divers objectifs stratégiques :

- Gérer, développer et exploiter la relation client,
- Optimiser l'efficacité opérationnelle et la sécurité des opérations,
- Améliorer le profil de risque,
- Renforcer la gouvernance et la culture/communication au sein des équipes.

A cet égard, la gestion et le développement de la relation client constituent un élément clef dont peuvent découler tous les autres objectifs.

La relation client constitue une forme de condition à l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité des processus (Méthodologie Six Sigma², Voix du client – VOC), à la maîtrise du risque à travers une connaissance fine des contreparties, à la diffusion d'une culture interne et à la communication au sein des équipes.

A travers la mise en place d'un dispositif de CRM pertinent, un pilotage stratégique de l'ensemble de l'activité de BFI est rendu possible.

La segmentation de la clientèle

Un premier objectif du dispositif de CRM est d'aboutir à une compréhension fine de la structure de clientèle, de ses besoins et de ses fonctions de réaction.

Les données concernant le client ne sont pas uniquement constituées des caractéristiques générales portées par un outil CRM statique de type Front-Office.

Celles issues des applications métier/de marché ouvrent des possibilités étendues en termes de segmentation de la clientèle et d'analyse du comportement d'achat, comme dans d'autres industries.

- La segmentation de clientèle réunit les clients par groupes logiques. Les critères de regroupement peuvent être aussi bien quantitatifs (part de valeur ajoutée) que factuels (produits traités) ou encore qualitatifs (appréciation du lien commercial avec la Banque).
- L'analyse comportementale structure la compréhension de la fonction de réaction du client. Elle trace le profil le plus exact des déterminants de ses prises de décision d'investissement.

² Lire l'article « Risque opérationnel, vous êtes compliant mais êtes-vous performant ? » dans la lettre OTC Conseil N° 42 avril 2010

Le croisement de ces deux méthodes permet :

- D'établir des critères quantifiés d'appréciation des potentiels clients par activité,
- D'identifier les clients cibles par segments de produits,
- De fournir des fonctions de comportement par client,
- De déceler toutes les opportunités de synergies de vente.

La détermination des couples Client/Produit

Un deuxième objectif du CRM consiste à associer une stratégie produit à la clientèle. Dans un contexte où les produits sont très divers, il apporte une vue croisée des clients et permet d'élaborer une stratégie commerciale par produit.

Le dispositif de CRM collecte et structure l'information sur les zones effectives ou potentielles d'investissement des clients. Cette information regroupe trois niveaux d'analyse : factuel (réglementaire), quantifié (volume utilisé) et qualitatif (appréciation du potentiel).

Chaque ligne produit de la BFI dispose d'une cartographie évolutive de la clientèle. La réactivité des programmes commerciaux en est facilitée.

Le dispositif contribue à coordonner les focus produits en fonction des conditions de marché ou du changement de comportement de la clientèle. L'objectif assigné à un couple client/produit peut être réévalué de façon immédiate.

Ce dispositif aboutit à une grille de lecture synthétique. Cette matrice associe à chaque client, pour chaque produit en exploitation par la BFI, un couple évaluation du potentiel – objectif qui fait l'objet d'une réévaluation constante au gré des informations nouvelles collectées et des conjonctures de marché.

Le CRM comme outil de pilotage

Après la mise en place de solutions CRM à un premier niveau (*Client servicing*, etc.), la construction et l'élaboration de véritables outils d'exploitation stratégique de la relation client à des fins de pilotage de l'activité restent à définir.

L'historique des projets CRM en BFI, la particularité des activités de marché en continu et l'évolution de l'industrie rendent parfois nécessaires de redéfinir la place des outils CRM et leur configuration dans un parc applicatif déjà complexe. Au-delà de l'unique implémentation d'un outil, il s'agit de le mettre au cœur du pilotage stratégique de la Banque dans un dispositif plus large.

Idéalement, la réflexion sur un dispositif de gestion de la relation client part des objectifs stratégiques de la BFI et s'appuie non pas sur un seul levier technique/outil, mais sur une combinaison de trois leviers principaux : organisationnel et humain, opérationnel et métier, et enfin système.

Un tel dispositif constitue une aide utile pour fixer des objectifs d'activité de la BFI. Il assure notamment l'identification des principaux « revenue drivers ». Les informations synthétisées au sein du CRM permettent alors d'isoler les axes de création de valeur sur lesquels va se positionner la BFI.

Il ouvre également des possibilités pour déterminer un objectif de taille de bilan. D'un point de vue très opérationnel, le couple niveau de rentabilité attendu/objectifs commerciaux s'associe quasi structurellement à une taille de bilan donnée pour la BFI. Le niveau de rentabilité attendue se rapporte directement à la mobilisation nécessaire de capital économique.

Ces critères d'évaluation contribuent à établir le plan d'activité et à spécifier ainsi la cartographie matricielle des couples client/produit, les objectifs associés et le dispositif de suivi des performances commerciales réalisées.

Permettre une réactivité tactique

Le CRM doit s'adapter en temps réel au rythme particulier et continu des marchés financiers. Les axes stratégiques définis pour un plan annuel peuvent très bien se révéler inopérants à court terme en fonction des conjonctures de marché.

Les fonctions de comportement établissent la sensibilité des réactions des clients aux déterminants exogènes (conjoncture de marché ou évolutions réglementaires). La détection de comportements atypiques d'un client par rapport à son profil peut suggérer des opportunités. Des comportements équivalents peuvent intéresser d'autres clients dont le profil est identique ou proche.

Le cas échéant, son profil pourra être mis à jour. Ses profils successifs seront historisés afin d'en suivre l'évolution. Des événements de marché ou réglementaires peuvent mécaniquement intéresser certains profils clients. Le dispositif doit les suggérer au trader afin d'en exploiter les opportunités.

La matrice *client/produit* contribue directement à repositionner en permanence (temps réel) les éléments tactiques, tarifaires ou de niveau de service.

Par leur influence sur les comportements des clients, l'ensemble des déterminants exogènes impacte la demande des produits et leur prix de marché.

Le dispositif CRM doit donc permettre de reconsidérer en permanence la gamme proposée, sa clientèle de destination, les prix et d'en évaluer les résultats potentiels attendus.

Ce suivi transversal impliquant tous les niveaux de la relation commerciale apporte une aide :

- A la définition de plans commerciaux opportunistes et complémentaires,
- Au management des équipes de vente fondé sur des objectifs tactiques.

L'utilisation des données métier

L'utilisation de données de marché issues des applications métier pour alimenter le dispositif CRM conjuguée à des modèles statistiques spécifiques, permet de dégager les événements atypiques porteurs de valeur.

C'est une évidence de souligner que l'information issue de la relation directe avec le client comporte forcément des biais. Les possibilités nouvelles offertes par les techniques numériques d'analyse comportementale peuvent faire « parler » les bases de données.

Deux approches complémentaires telles que l'analyse factorielle itérative ou les processus de régression multi-variés apportent une information très précise sur le volume d'activité du client observé et les instruments financiers utilisés.

Elles permettent également de sortir d'une logique consistant à intégrer systématiquement une solution progicelle CRM ramifiée à des systèmes de requêtage coûteux et complexes à utiliser et à maintenir.

Tarification

Dans le contexte de marchés de capitaux, le prix est l'un des paramètres qui change constamment.

La tarification constitue alors un élément clé d'un dispositif de pilotage de l'activité. Plus la tarification est fine et adaptée et plus la Banque possède un avantage concurrentiel.

La fonction « tarification » structure ses déterminants sur une cartographie des sensibilités de chaque client aux caractéristiques prix et services proposés par la Banque.

Elle offre la possibilité d'opérer un « benchmarking » des pratiques de ses principaux concurrents et de disposer d'un cadre d'analyse des leviers d'action en matière de tarification tactique. Des tests sélectifs de réaction aux modifications de tarification appuient cette démarche.

Son efficacité repose sur la mise en place d'outils opérationnels efficaces qui s'adaptent au contexte commercial de chaque client avec une organisation précise et rigoureuse des différentes fonctions « tarification » et la mise en place de dispositifs de gestion des droits et de contrôles des tarifs.

Des fonctions de simulation identifient par exemple :

- L'évolution du PNB induit par chaque changement de tarif,
- La sensibilité au prix des clients (« churn³ »),
- La pertinence du maintien d'un produit ou d'une valeur,
- Le potentiel de gain sur un produit ou une valeur nouvelle.

Les méthodes de partitionnement statistiques (*clustering*) organisent la population des clients étudiée en fonction de critères discriminants et permet de traiter dans les mêmes processus les données quantitatives et qualitatives.

L'identification des fonctions de comportement contribue à définir des couples client/produit structurant le suivi commercial et d'opérer ainsi un positionnement de tarification (marge de cotation offerte aux « traders »).

³ Le Churn (de l'anglais « to churn up », agiter) se traduit en français par attrition. Il exprime le taux de déperdition de clients pour une entreprise ou un produit. Le taux de churn représente donc le pourcentage de clients perdus, sur une période donnée (en général une année) par rapport au nombre total de clients au début de cette période.

Au-delà du couple client/produit, le dispositif doit proposer une vision plus élargie de la performance, prenant en compte des éléments tels que la répartition par équipe/ligne métier/pays, les impacts des choix de tarification sur le risque ou la maîtrise des coûts de chaque activité.

Suite à la crise financière, les BFI doivent faire face à des enjeux d'efficacité opérationnelle importants avec une obligation de résultats.

Dans un environnement où la concurrence s'exerce en temps réel entre des acteurs mondiaux de taille significative, le client porte plus que jamais l'essentiel de la valeur. Les solutions CRM standard (progiciels ou SaaS) sont désormais dépassées, coûteuses à maintenir, peu intégrées et flexibles, et de moins en moins capables de couvrir les enjeux opérationnels et stratégiques d'une BFI.

La gouvernance doit s'appuyer sur de nouveaux dispositifs :

- Partant des enjeux métier et des besoins des utilisateurs et non des capacités d'un outil inadapté et imposé,
- Conçus en combinant une ambition/identité, une organisation, des contraintes métier, et des systèmes,
- Garantissant un haut niveau opérationnel (pertinence métier, haut niveau d'intégration, etc.),
- Mettant en œuvre des savoir-faire spécifiques, matures dans d'autres industries ayant un niveau de contrainte et d'exigence opérationnelle équivalent (tarification dans l'industrie, segmentation dans les Telecoms, Revenue Management dans les services financiers) •