

Le CRM: «évolution» ou «révolution» pour le monde bancaire?

Dans le monde bancaire, l'expression Customer Relationship Management, ou CRM, est sur toutes les lèvres. Outil miracle pour les uns, technique de marketing hypertrophiée pour les autres, le CRM mérite d'abord quelques explications. Rémi Chadel, consultant indépendant en management, et Philippe Julia, membre de la direction de Cambridge Technology Partners, ont répondu, chacun de leur côté, aux douze questions que Banque & Finance leur a posées.

Banque & Finance: Le CRM -au fond, ce bon vieux concept de «suivi de la clientèle»- constitue-t-il une évolution ou une révolution?

Rémi Chadel: Le CRM, comme discipline ayant pour objectif l'amélioration de la relation client, existe depuis des lustres. Jusqu'à rien de nouveau, notamment pour les banques. Cependant, les nouvelles technologies, et notamment internet, ont permis de reconsidérer la relation client sous un angle nouveau. De là est né en quelque sorte le Customer Relationship Management, sous la définition qu'on lui connaît aujourd'hui, c'est-à-dire la gestion de la relation client à forte teneur technologique. Après les années fastes que nous avons connues, les résultats des projets restent globalement mitigés. Dans le meilleur des cas, la relation client a pu évoluer dans le sens souhaité. On constate cela auprès de certaines banques de détail, en particulier, où les nouveaux canaux de communication et de transaction avec le client ont permis, dans leur ensemble, d'améliorer la qualité de la relation jusqu'à optimiser parfois le coût de la relation client. Cependant, de là à penser que le CRM est une révolution, maintes étapes, qui se situent au-delà des compétences techniques pures et dures, restent à franchir.

Philippe Julia: Si l'on définit le CRM comme une philosophie du service à la clientèle, dans un contexte mondial (et non pas uniquement «suisse»), je parlerais plus d'une évolution que d'une révolution. Dans un contexte purement helvétique, on peut parler de révolution à venir. Certes, le gestionnaire a toujours placé le client au centre de ses préoccupations. Certes, ses valeurs dans son travail quotidien restent les mêmes qu'il y a cent ans

mais la rapidité des changements économiques et sociaux et la nature des pressions qu'ils provoquent me paraissent changer profondément le rapport de force entre le client et le gestionnaire helvétique. Parmi ces changements économiques et sociaux, on peut citer: la globalisation des échanges; la création d'une Europe économique et, de plus en plus, politique; le «principe de précaution» appliqué systématiquement, même dans le domaine économique; la «banalisation» de l'accès à l'information. Dans le domaine économique, d'autres types de pressions engendrées sur le secteur bancaire suisse sont connus: mise en place de mécanismes de lutte contre la criminalité financière, levée du secret bancaire, collaboration entre organismes mondiaux, etc.

La relation entre un client et son gestionnaire a également beaucoup évolué. D'un rôle passif, avec une attitude souvent «fautive», dans un contexte où le gestionnaire représentait le savoir et le savoir-faire financier, le client est passé à un mode beaucoup plus actif. Il compare les offres et exige des explications. Le métier de gestionnaire privé en Suisse change. Sans l'arme ou aide du secret bancaire, le gestionnaire devra faire preuve d'une plus grande valeur ajoutée aux yeux de son client. Il devra défendre sa position, prouver sa valeur ajoutée, toujours plus remises en question par les gestionnaires locaux («onshore private banking»).

B&F: Qu'est-ce que l'informatique a introduit comme réelle nouveauté à cet égard?

R. Ch.: L'informatique et, de manière plus générale, le traitement automatique de l'information ont introduit des évolutions substantielles comme, par exemple, l'accès à l'infor-

mation pour le gérant comme pour le client (dans la limite des principes de sécurité et de confidentialité), la consolidation des données client et, enfin, le traitement accéléré de certains services pour le client (avec, comme exemple classique, la mise en place du e-banking). Cela a permis, dans beaucoup de cas, une automatisation des activités pour l'utilisateur, un accès à certaines informations sécurisées en ligne et des gains de coûts de service substantiels pour les banques. Bien sûr, comme dans toute innovation, l'introduction de l'informatique dans la relation client a aussi mis en évidence de nouvelles problématiques, comme le besoin de sécurité accru afin de garantir la confidentialité, ou bien la problématique liée au partage de certaines données client avec le reste de l'entreprise (le découplage des données).

Ph. J.: L'informatique est l'un des instruments de cette évolution. Son utilisation deviendra beaucoup plus systématique dans le domaine CRM, que ce soit pour aborder la clientèle ou pour la servir. La multiplication des moyens de communication (mobile, PDA, télévision interactive, technologies wireless, etc.) transforme notre relation au savoir. Nul besoin de se déplacer physiquement vers le savoir. Nous exigeons que celui-ci nous arrive, prémâché, prédigéré, en temps, confidentialité et lieu voulus. Nous sommes loin de la vision «banque restante» pour les relevés de comptes bancaires.

Dans un premier temps, l'informatique force l'entreprise à définir la notion de client. Au-delà de l'aspect purement juridique ou contractuel, elle force la banque à réfléchir aux données électroniques qui définissent un client, à lever l'ambiguïté ou le flou sur la signification, la propriété, la confidentialité

d'une donnée client, sa relation au temps et à un contexte.

Dans un second temps, l'informatique fournit les outils et le contexte pour utiliser cette définition. Elle permet le recoupement des différents profils d'un même client. Le profil comptable sera rapproché du profil social et comparé au comportement type pour un segment donné de la clientèle. La récupération de données internes ou externes, l'agrégation de ces données et la formulation d'offres en temps réel, en fonction du profil du client, font parties des fonctionnalités qu'apporte l'informatique. Sur ce point, elle fournit un nouveau et réel support au gestionnaire. Elle lui apporte, en temps réel, la matière nécessaire au rôle de conseiller du gestionnaire.

Enfin, pour mieux gérer la sécurité des systèmes d'information, la notion de rôle est récemment apparue. Cette notion consiste en l'attribution d'un rôle informatique à chaque utilisateur. L'utilisateur obtient tous les droits rattachés à ce rôle. Cette notion de rôle permet de gérer la confidentialité de façon cohérente et flexible. Enfin, au-delà de l'identification électronique des acteurs, l'informatique garantit désormais la traçabilité, l'irréfutabilité du déroulement d'une opération, qu'elle soit bancaire ou purement technique.

B&F: Comment un logiciel CRM fonctionne-t-il exactement? Quels sont ses principaux composants/ses éléments clés?

R. Ch.: Sous l'appellation logiciel CRM, on peut citer deux grandes familles: le CRM analytique, qui permet d'effectuer le travail d'analyse des données clients collectées. C'est principalement un outil d'aide à la décision. Et le CRM opérationnel, qui permet de gérer ou de soutenir la gestion de la relation client (rapports de visite, gestion de l'identité, gestion des transactions, gestions des demandes particulières/réclamations). En outre, on trouve dans les banques de détail des infrastructures organisationnelles et technologiques telles que les call centers, par exemple, qui permettent de mieux cerner les besoins des clients ainsi que de prendre en considération de nouvelles demandes.

Ph. J.: Si l'on comprend la question ainsi: «comment devrait fonctionner exactement un logiciel CRM?», j'amènerais les cinq composants suivants, composants qui devraient constituer la plate-forme informatique CRM: la gestion de l'identité client, la gestion opérationnelle de la relation client, la gestion



Philippe Julia

marketing de la relation client, la gestion des différents canaux de distribution de l'information et, enfin, les services communs (sécurité, gestion de contenu, workflow, personnalisation, alertes, etc.).

La gestion de l'identité client est le cœur du système: elle consiste

1° à identifier de façon unique une personne physique ou une personne morale (par exemple, une personne détenant un compte joint et un compte en nom propre devraient représenter une seule et même personne physique pour la banque);

2° à qualifier le type de relation entre ces personnes physiques, ces personnes morales (par exemple, telle société a des parts dans telle autre entreprise, tel chef d'entreprise siège au conseil d'administration d'une société tierce);

3° à qualifier le type de relation entre ces personnes physiques ou morales et les notions bancaires comme un compte, un portefeuille, un contrat ou un document (qui est, par

exemple, le véritable bénéficiaire des avoirs d'un compte, qui détient la procuration, quel objectif pour quel compte?)

La gestion opérationnelle de la relation client consiste à automatiser les tâches administratives du gestionnaire, c'est-à-dire à préparer les documents d'ouverture ou de tenue de compte, à capter les objectifs financiers ou autres, à présenter la politique d'investissement et les performances, à rappeler le gestionnaire avant une échéance ou à demander un complément d'information au client pour une opération sur titres, à lancer une alerte sur les mouvements de titres, de devises, etc., à planifier les prochaines visites, à initier certaines opérations bancaires. De façon générale, on peut citer la gestion des tâches, la gestion du calendrier, des requêtes formulées par le client, des opportunités de vente, les outils d'aide à la vente, etc..

La gestion marketing de la relation client se destine à l'interprétation des comportements clients, à la gestion des opérations de type

marketing ou à la formulation de recommandation en temps réel pour le gestionnaire. Autrement dit à définir les segments clients et les comportements types, à lancer les campagnes marketing (objectifs, population ciblée, moyens, contenu, etc.) et à proposer une action au gestionnaire, en temps réel et en fonction du contexte

Il y a ensuite la gestion des différents canaux de distribution de l'information. Même dans le domaine de la banque privée, plusieurs canaux d'informations sont aujourd'hui utilisés: internet sécurisé pour les gérants externes, pour la gestion institutionnelle; centre d'appel, etc. Chacun de ces canaux d'information possède ses données et fonctions propres: interface avec les systèmes téléphoniques pour le centre d'appel, sécurité, fonction de support pour le gérant externe. Pour une plus grande efficacité et un meilleur contrôle des coûts, chaque canal d'information utilisera les composants précédents, sans en répliquer ni les données, ni les fonctionnalités.

S'agissant enfin des services communs (sécurité, gestion de contenu, «workflow», personnalisation, alertes, etc.), on trouvera ici les services communs à l'ensemble des composants: modèle de sécurité basé sur la notion de rôle, gestion du contenu présenté au client ou au gestionnaire, veille de la cohérence de l'information publiée sur plusieurs canaux d'information (site web, mobile, écran du gestionnaire, etc.), règles de workflow pour l'acceptation d'un dossier client ou pour la publication d'une analyse financière, outil de personnalisation du contenu affiché à l'écran en fonction du profil client et du profil gestionnaire.

B&F: Quels sont les principaux changements à apporter à une organisation existante lors de l'introduction d'une solution CRM?

R. Ch.: Comme souvent, un projet ambitieux a besoin d'un leader et d'une «raison d'Etat». Dans ce cas précis, le leader du projet se doit d'être la personne à la tête de l'entreprise, la «raison d'Etat», une motivation profonde, nécessairement financière à la base. Une fois ces conditions de base réunies, la démarche sera plus claire pour tous. Cela dit, les facteurs de succès du projet reposent sur la capacité des fournisseurs internes (en général le département IT) à comprendre les réelles motivations de l'établissement et sur la volonté des futurs utilisateurs d'adopter de nouvelles

manières de travail, nécessairement plus performantes. La résistance au changement est la principale cause d'échec dans la mise en place du CRM (phase projet) ainsi que dans ses aspects opérationnels (phase opérationnelle). Afin de transformer cette résistance en opportunité de changement, il faut nécessairement une «raison d'Etat». Malheureusement, dans beaucoup de cas aujourd'hui, cette «raison d'Etat» se nomme survie.

Ph. J.: Avant même de penser aux changements à apporter à une organisation, il serait intéressant de se pencher sur les motivations de l'introduction d'une solution CRM. Implémenter une solution CRM pour contrôler l'activité, pour mieux segmenter sa clientèle ou pour aider les gestionnaires à mieux répondre aux requêtes de leurs clients, conditionne des changements différents à apporter à l'organisation. D'un point de vue général, certaines fonctions devraient avoir un rôle plus actif dans la définition de la stratégie CRM. Ce sont celles des responsables des groupes de gestionnaires, des responsables marketing, et enfin du Compliance officer et du fichier central.

B&F: Les solutions CRM sont-elles fondamentalement les mêmes pour tous les types d'industries ou les solutions destinées à la banque/à la finance ont-elles des caractéristiques propres?

R. Ch.: Les principes généraux de la relation client, en particulier dans une économie de services, s'appliquent à la plupart des secteurs industriels. Cependant, les métiers de la finance et de la banque possèdent des caractéristiques qui sont à prendre en considération dans tout déploiement CRM, en particulier pour ce qui concerne les processus bancaires classiques. Enfin, les spécificités de la place financière suisse doivent être prises en compte, notamment le secret bancaire, les problématiques de «compliance» et l'image de marque de la place financière elle-même. Tout projet CRM devrait à la fois permettre de maintenir, voire d'excéder les niveaux de sécurité, de confidentialité, de qualité et de prestige qui font la réputation de la place.

Ph. J.: Sur un plan purement conceptuel, les solutions CRM devraient pouvoir être les mêmes. Mais les différences apparaissent à l'implémentation. En faisant une métaphore avec l'industrie automobile, bien qu'un pneu d'une formule 1 obéisse aux mêmes lois qu'un

pneu de voiture de tourisme, ses caractéristiques, sa fabrication sont différentes. Le domaine bancaire se caractérise par la complexité de la représentation informatique d'un client et sa relation aux autres notions bancaires (compte, portefeuille, contrat, document). Le plus facile, c'est de représenter le client par un compte ou un ensemble de comptes bancaires. Le plus difficile, c'est de représenter la sphère d'influence de ce client sur les avoirs détenus par la banque.

B&F: Quels sont les principaux points sur lesquels il convient de porter son attention lors de la mise en place d'une solution CRM?

R. Ch.: La solution technologique est le dernier élément à considérer. Je pense à cela car j'entends souvent la question: «Est-ce que la prochaine version x de cette plate-forme nous conviendra plus que la nouvelle plate-forme technologique y de la concurrence?». Honnêtement, il s'agit d'un faux départ. Si le C de CRM désigne bien le mot client, autant commencer par lui, non? Les questions fondamentales à se poser sont plutôt: Quelle est la nature de notre stratégie client?

Est-ce que notre niveau d'investissement doit porter sur l'acquisition de nouveaux clients (c'est le cas, par exemple, de certaines banques étrangères installées à Genève) ou sur la fidélisation des segments de clients existants?

Pouvons-nous établir un lien direct entre la gestion de la relation client et le revenu ou la rentabilité de notre business?

En quoi un support informatique CRM va-t-il permettre à nos gérants d'augmenter la performance par client ou par segment de client? Quels sont les métiers de notre établissement qui peuvent le plus rapidement profiter de l'innovation technologique?

En quoi cela est-il en accord avec l'image de marque de notre maison?

Est-ce que nos employés, notamment ceux de notre front office, sont prêts à accepter ce changement? Si oui, dans quelle mesure? Sinon, quelles en sont les raisons profondes? Ce changement organisationnel respecte-t-il bien les valeurs de notre établissement? Les valeurs des employés et celles des clients?

Des considérations qui couvrent, comme vous le voyez, tous les aspects d'une stratégie marketing, et peut-être au-delà.

Ph. J.: Il est nécessaire d'agir à plusieurs niveaux. D'abord, bien comprendre la motiva-



Rémi Chadel

tion du sponsor, du décideur. Une solution CRM, pour contrôler l'activité du front-office, diffère d'une solution destinée à automatiser les tâches administratives du gestionnaire. Ensuite, il faut définir la meilleure approche, compte tenu de cette motivation. Elle peut démarrer par l'exploitation des données existantes de l'entreprise (CRM analytique: voir composant «gestion marketing de la relation client») ou par un portail destiné au gérant interne ou externe, etc.

Dans cette dernière éventualité, on cherchera un soutien actif des gestionnaires. On leur donnera les responsabilités adéquates à la définition d'une solution qui leur est destinée. Cette approche devrait toujours démarrer par une réflexion poussée sur la gestion de l'identité client. Trop souvent, le projet se contente de reprendre la conception informatique existante, avec ses limitations et ses incohérences. Enfin, la gestion de la sécurité, souvent utilisée comme «frein» à la mise en place d'une solution CRM, devrait plutôt se considérer comme un ensemble de contraintes imposées par la solution CRM. Une fois ces contraintes définies, et alors seulement, la solution de sécurité sera arrêtée.

En résumé, l'étape fondamentale, la définition de la gestion de l'identité client est trop souvent réduite à la portion congrue. C'est dommage car elle révèle les manques, les incohérences dans la définition du client, manques

ou incohérence qui sont trop souvent gardés en l'état et qui empêchent la mise en place d'un CRM efficace.

B&F: Comment peut-on mesurer l'efficacité d'une solution CRM?

R. Ch.: Réponse simple: sur sa valeur ajoutée mesurable, à la fois qualitative et quantitative, sur le business. Pour cela, il faut établir des indicateurs solides et précis autour de la relation client.

Réponse élaborée: le CRM doit avoir un impact qualitatif sur les utilisateurs et sur les clients (ce qu'on appelle communément l'amélioration de la qualité de la relation); il doit impérativement avoir un impact financier (car il est au cœur des mécanismes de rentabilité de la banque), c'est-à-dire qu'il doit permettre d'optimiser les coûts d'acquisition et de fidélisation ainsi que d'apporter une augmentation substantielle des revenus (dans les banques de détail, par exemple, par des actions de meilleur ciblage et de cross-selling). C'est ambitieux mais un investissement de ce type ne pourrait se contenter de modestes résultats.

Ph. J.: La première question consiste à déterminer ce que l'on attend d'une solution CRM: veut-on contrôler l'activité du front-office, automatiser les tâches administratives, comparer les comportements clients, proposer

une série d'actions au gestionnaire ou encore appliquer le principe de précaution aux activités du client ou du gestionnaire de la banque («Know Your Customer», Bâle II, etc.)? Sur le premier point, concevoir un outil CRM pour contrôler l'activité des gestionnaires puis déplorer le manque de résultats de ceux-ci, pourrait plutôt faire croire à un échec du management davantage qu'à un échec de l'outil: un management, certes, capable de déceler les inefficacités mais incapable de les résoudre.

Sur le second point, une analyse des coûts (temps mesuré à constituer un dossier de visite, accès à un document client physique, etc.) peut fournir les mesures nécessaires. Sur le troisième point, plus subjectif, on rapprochera l'utilisation de l'outil des actions menées sur les avoirs clients.

Enfin, le quatrième point prend un caractère plus réglementaire, plus obligatoire. La solution se devra d'être la moins contraignante possible et d'offrir les meilleures caractéristiques possibles en termes de sécurité. Un audit sera plus à même de mesurer l'écart par rapport aux meilleures pratiques en la matière.

De façon générale, quelles que soient les attentes d'une solution CRM, plus les gestionnaires utilisent cette solution en lieu et place des agendas électroniques personnels ou des documents papiers et plus la solution apportera les bénéfices attendus.

Dans tous les cas de figure, on prendra donc soin de mesurer l'utilisation de la solution CRM: la quantité de données saisies, les thèmes consultés, les fonctions utilisées. Plusieurs stratégies peuvent dès lors être adoptées pour renforcer cette utilisation: impliquer les gestionnaires pour mieux répondre à leurs besoins (aide au conseil, consolidation des informations clients, tableau de bord des activités de sa clientèle, analyse comportementale, etc.) ou imposer le système de façon progressive ou plus directive. Côté progressif, déployer un portail d'entreprise faisant office de CRM et donnant un accès centralisé à l'ensemble des systèmes d'information est une stratégie possible.

B&F: Quels changements faut-il introduire dans une organisation IT pour rendre une solution CRM opérationnelle?

R. Ch.: Tout d'abord, je crains que le changement n'affecte pas seulement le département IT, fournisseur de solution technologique, mais aussi d'autres départements comme, par

exemple, ceux des utilisateurs de la solution. Pour autant, le IT a un rôle crucial à jouer dans cette démarche, non seulement dans la mise en place de la solution technologique, mais aussi dans la compréhension du besoin réel (nécessairement formulé en termes de valeur attendue par les utilisateurs) du business. Comprendre ces besoins et savoir les traduire en termes technologiques constitue une tâche complexe qui nécessite des compétences nouvelles et diverses et qui, parfois, appelle à une transformation de l'organisation mais aussi des individus. Cette transformation impactera forcément ses modes de fonctionnement et de communication mais aussi son identité propre, ses valeurs et surtout sa culture de service, culture qu'il s'agira d'élaborer afin de répondre aux attentes du business.

Ph. J.: A l'image du fonctionnement du logiciel CRM, que nous avons décrit précédemment, certains rôles ou fonctions devraient être identifiés et soutenus par une organisation. En particulier, au regard des organisations actuelles, la définition du client et son existence «informatique» devraient faire l'objet d'une gestion plus centralisée. Ainsi, toute installation de nouvelle fonctionnalité ou de nouvelle application se ferait en cohérence avec la représentation informatique existante du client.

B&F: Les critiques disent que l'utilisation d'un outil CRM prend trop de temps. Votre opinion?

R. Ch.: L'efficacité d'une solution CRM doit pouvoir être mesurée par plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Il est vrai que, dans bien des cas, l'utilisation d'un outil CRM rajoute une charge de travail conséquente à celle existante. Si tel est le cas, on doit, en contrepartie, apporter des gains visibles et mesurables pour les gérants. C'est une condition sine qua non de l'acceptation de l'outil parmi les utilisateurs. Sans cela, les risques d'échecs sont élevés. L'institut Forrester confirme que l'adoption de la solution par les utilisateurs est le facteur essentiel à considérer et à traiter lors d'une implémentation CRM (Cf. CRM Status, février 2003).

Ph. J.: On supposera que la critique provient d'un gestionnaire. Elle peut se comprendre: trop d'outils informatiques sont aujourd'hui difficile d'utilisation; trop souvent, par manque d'intégration, la même information doit être saisie à plusieurs endroits. Il serait

néanmoins intéressant d'examiner les bases de cette comparaison. Saisir une information dans un outil informatique prendra toujours plus de temps que de la mémoriser. Par contre, définir un outil aussi simple d'utilisation qu'un Palm Pilot et plus sécurisé pour saisir ses contacts est réalisable! Eliminer les doubles saisies est également réalisable, c'est l'une des raisons d'être de l'informatique !

B&F: J'ai lu quelque part une critique selon laquelle beaucoup d'utilisateurs considèrent à tort le CRM comme un instrument de reporting, alors qu'ils devraient l'utiliser comme un moyen de mieux cerner les besoins du client. Partagez-vous cette opinion?

R. Ch.: Si certains utilisateurs considèrent le CRM comme un outil de reporting, c'est peut-être parce que c'est sous cette forme qu'on le leur a proposé. Un outil CRM ne peut pas se réduire à un outil de contrôle et de surveillance des activités du front-office mais se définit plutôt comme un support technique aux activités des gérants. Si, d'une part, les investissements restent très élevés et, de l'autre, l'arme CRM se retourne contre les utilisateurs, on comprend alors les réticences de certains acteurs de la place financière dans ce domaine. Mais, je peux vous assurer que les potentialités du CRM peuvent offrir une valeur ajoutée concrète, au-delà du simple outil de reporting. Les exemples sont nombreux dans les services financiers.

Ph. J.: J'aurais tendance à considérer que le CRM est un tout. Je ne peux pas penser à une voiture sans indicateur du niveau d'essence ou sans compteur de vitesse. Je partage cette opinion. Le seul point sur lequel j'argumenterais, c'est celui où l'on considérerait «à tort» le CRM comme instrument de reporting. Aujourd'hui, il me semble que la majorité des CRM sont construits dans une optique «instrument de reporting». Il est dès lors difficile d'empêcher les utilisateurs de les considérer comme tel! Comme si un projet de fabrication d'une automobile avait, pour but principal, la réalisation du compteur du niveau d'essence !

B&F: D'où provient l'erreur? D'une mauvaise compréhension de l'utilité de l'outil, ou d'un besoin effectif de mieux «surveiller» le front de vente?

R. Ch.: Les causes d'un CRM atrophié sont certainement multiples. Sans vision, le CRM va se

réduire, dans son élaboration conceptuelle et son déploiement concret, à sa plus simple expression. Sans raison d'être financière, sans élaboration d'indicateurs financiers liés à la relation client -comme, par exemple, le calcul du revenu par client, le calcul du coût d'un client, celui de son potentiel futur-, tous les excès seront permis jusqu'à réduire l'outil CRM à un simple outil de contrôle. Quant au besoin de contrôler et de surveiller, je l'associe aux temps difficiles par lesquels les banques sont passées ces trois dernières années. C'est souvent l'incertitude du lendemain qui génère la culture du contrôle dans une entreprise. Mais il s'agit là d'un problème d'un autre ordre...

Ph. J.: Certainement de mieux surveiller le front de vente. Mais cette surveillance accrue des actes du gestionnaire n'est pas forcément perçue comme négative par celui-ci. En effet, cette surveillance amène souvent une redéfinition des rôles et des responsabilités, au bénéfice du gestionnaire. Déchargé de certains aspects (comme les aspects légaux par exemple), le gestionnaire peut se consacrer plus sereinement à la gestion de sa clientèle, en évitant d'être à la fois juge et partie dans l'acquisition de la nouvelle clientèle ou d'être désarmé, face à des situations inhabituelles (support aux gestionnaires externes par exemple).

Est-ce quand même une erreur que de vouloir mieux surveiller le front de vente? Si l'on retourne la question, on pourrait argumenter que la mise en place d'une telle surveillance n'a jamais empêché un gestionnaire de quitter la banque et de tenter de récupérer sa clientèle. Par contre, il est vrai que l'on cherche davantage, aujourd'hui, à attirer les talents et à les rendre/garder performants qu'à décourager/empêcher les stars de la gestion de quitter l'entreprise. Aussi, une politique trop déséquilibrée dans un sens de «surveillance» ou dans un autre sens (tel un support «personnalisé» de l'informatique au gestionnaire) me paraît-elle préjudiciable. Le CRM doit refléter cette politique équilibrée entre surveillance et aide à la gestion.

B&F: On accuse parfois les solutions CRM de coûter cher pour de maigres résultats: cette critique a-t-elle de la pertinence?

R. Ch.: La cherté d'un produit ou d'un service n'a de sens que par la perception que l'on se fait de sa valeur. Plus simplement, le problème n'est pas seu-

lement la dépense consentie (bien que souvent conséquente dans ce domaine) mais plutôt la qualité du résultat et son impact mesurable sur le business. Sans un système de mesure financière, le CRM, mais aussi d'autres solutions technologiques en vogue dans les banques telles que les «data warehouse», ne seront pas compétitives et sont vouées à l'échec car à la fois trop chères et à faible valeur ajoutée pour les gérants et les actionnaires. La solution à ce problème, c'est une réflexion en termes purement stratégiques: quelles sont les valeurs financières actuelle et future de notre base client? Comment une stratégie de relation client, à forte teneur technologique ou non, de type CRM, peut-elle nous aider à faire croître cette valeur client?

Ph. J.: La question pourrait sembler biaisée: mettre en regard le budget alloué à un CRM «contrôle de l'activité» et l'incidence sur l'acquisition de nouvelle clientèle ne serait pas juste. En supposant que l'on rapporte le coût du CRM aux objectifs fixés à celui-ci, en ne parlant que des coûts informatiques (pas toujours les plus importants), il est vrai que certains projets ont coûté trop cher. L'inadéquation du logiciel, choisi à la vue des contraintes techniques du modèle «client bancaire», et les sirènes d'un développement «maison» sont les raisons les plus fréquentes. Dans le premier cas, l'effort d'adaptation du logiciel aux contraintes bancaires est souvent sous-estimé. Dans le second cas, c'est la complexité et le re-développement des fonctions de base du logiciel «maison» CRM qui conduisent à un budget plus élevé que la moyenne. Mais bien que les banques aient été averties du risque de dérapage ou de décalage entre promesses et réalité, il est surprenant de voir, encore aujourd'hui, certains établissements se lancer dans des stratégies CRM sans conseil externe. J'espérais qu'avec l'arrêt des projets pharaoniques des années 2000, on assisterait à une prise de conscience.

Force est de constater que nous devons encore faire un travail de sensibilisation auprès des décideurs. ■

*Réponses recueillies
par Marian STEPCZYNSKI*

