

Maîtriser
l'information client
Levier fondamental
d'efficacité commerciale
pour les banques
françaises



Executive summary

Les dix établissements bancaires que nous avons interrogés pour cette étude sont unanimes : la maîtrise de l'information client/équipement est essentielle à leur bon fonctionnement. Elle représente un élément clé de la compréhension du marché bancaire, de la fidélisation des clients en portefeuille, de l'efficacité commerciale et marketing, et de la conformité réglementaire.

Une nouvelle étape

Si les systèmes d'information (back office, CRM, datawarehouse...) et les réseaux commerciaux sont les deux principaux leviers de maîtrise de l'information client/équipement, on remarque que leur importance respective est en train de changer.

Longtemps privilégiées en termes d'investissement et de développement, les solutions informatiques ont montré leurs limites. A l'heure de la vraie relation client et de la qualité de service, les banques s'orientent vers une meilleure utilisation de leur réseau : il est jugé fondamental, tant dans la captation initiale des données client/équipement que dans leur pérennisation et dans leur bonne utilisation commerciale.

Devant l'information, toutes les banques ne sont pas égales

La mesure de la mobilisation du réseau commercial et l'optimisation des systèmes d'information nous ont permis de différencier trois groupes d'établissements parmi les banques participantes :

1. Les établissements « Leaders » : ils perçoivent la maîtrise de l'information client comme une priorité d'entreprise et un avantage concurrentiel. Très tôt, ces banques ont engagé des moyens importants et lancé les travaux en conséquence, réalisant souvent plusieurs vagues de développement. Elles ont finalisé en grande partie leurs mutations informatiques et se concentrent désormais sur la maîtrise de leur réseau et le développement du multicanal pour capter et gérer l'information client/équipement.

2. Les établissements « En développement » : ils partagent la vision des « Leaders » mais ont mis en œuvre leurs chantiers plus tardivement et ne bénéficient donc pas de la même maturité. Leurs projets informatiques restent à finaliser : correction d'importants dysfonctionnements, nouvelles vagues de développements permettant de parachever des dispositifs incomplets... Leur réseau est moins impliqué dans la gestion de l'information et leur utilisation des canaux distants est faible pour collecter et mettre à jour les données client/équipement.

3. Les établissements « En devenir » : ils perçoivent plutôt la maîtrise de l'information client/équipement comme une obligation, tant commerciale (suivre les évolutions du marché pour ne pas être distancé) que législative. Les moyens investis sont plus restreints et l'utilisation du multicanal dans la chaîne de captation et de traitement des données est très faible. Leur stratégie de gestion de l'information reste donc à affiner et à être déployée.

Des progrès importants restent à réaliser

Pour chacun des trois groupes, à des niveaux plus ou moins critiques, nous avons noté cinq freins récurrents à la maîtrise de l'information client/équipement :

1. Une multiplicité d'outils de gestion de l'information client/équipement impliquant des problèmes de cohérences de coordination et de qualité des données.
2. Une culture du résultat à court terme prégnante dans le réseau commercial, qui relègue les tâches de collecte et de mise à jour des données au second plan.
3. Un faible recours aux canaux de distribution distants pour la collecte et la mise à jour de l'information.
4. Une gouvernance décentralisée de la maîtrise de l'information client/équipement, qui induit des difficultés importantes de pilotage et de gestion de l'information.
5. Un suivi non systématique, voire inexistant, de la qualité des données utilisées.

Deux axes d'amélioration principaux ressortent ainsi des entretiens avec les 28 participants rencontrés :

1. La collecte et la mise à jour de l'information, avec la nécessité d'impliquer fortement le réseau physique - principal pourvoyeur d'informations - et d'utiliser les possibilités offertes par Internet et les centres d'appels.
2. La fiabilité des données, qui implique la mise en place de référentiels de données communs, la systématisation du suivi de la qualité des données restituées et la convergence des SI.

En complément, la création dans chaque établissement d'une entité dédiée à la maîtrise de l'information client/équipement paraît nécessaire. En tant que direction responsable de la chaîne de valeur de maîtrise de l'information, elle pilotera l'ensemble des évolutions organisationnelles et systèmes à mettre en place, et sera garante d'une politique de maîtrise de la donnée coordonnée et efficace.

Suite à cette étude, on peut affirmer que l'ensemble des établissements concertés sont conscients de l'importance de la maîtrise de l'information client/équipement dans le développement stratégique et commercial de leur enseigne. Ils ont engagé des politiques volontaristes en conséquence, même si les démarches initiées n'ont pas à ce jour un degré d'aboutissement équivalent. Une dynamique bénéfique à la relation client et à l'efficacité commerciale est donc bien lancée !

Introduction

Ce constat, partagé par les grands acteurs de la place, reflète une prise de conscience importante : celle de la nécessité de s'adapter à un environnement qui, depuis les années 90, n'a cessé d'évoluer et de se radicaliser.

Quatre axes majeurs participent notamment à la modification profonde du marché et de la manière de l'appréhender :

1. **Un client plus difficile à aborder** : mieux informé, notamment via internet, il compare et devient plus exigeant tant en matière de conseil, de résultat que de qualité relationnelle. Plus volatile, il recherche les meilleures conditions de traitement (41% des flux financiers confiés à des établissements secondaires) et se multibancarise (70% des clients).
2. **Une concurrence accrue et multiforme sur un marché arrivé à maturité** : l'arrivée de nouveaux acteurs (groupes internationaux spécialisés, « pure players » internet, grande distribution...) a imposé de nouveaux référents avec des modèles plus adaptés à l'évolution des comportements, notamment ceux de la clientèle « jeune ». Avec un marché dont le nombre de primo-accédants a été divisé par 3 en 20 ans (700 000 nouveaux clients par an), ces acteurs risquent de fragiliser les leaders du secteur qui concentrent près de 80% du PNB généré.
3. **Une législation renforcée** : de nombreuses lois sont entrées en vigueur, orientées autour de la protection du consommateur et de la déontologie bancaire. On pourra citer notamment la directive MIF entrée en vigueur début novembre 2007, ou les directives LAB transposées en droit national depuis décembre 2007. Ces textes juridiques poussent principalement les acteurs bancaires à un meilleur service et une meilleure connaissance de leurs clients.
4. **Une technologie devenue incontournable** : elle se traduit par l'avènement des nouveaux canaux distants (internet, CRC, technologie mobile...)

qui modifient en profondeur les modèles de distribution (le nombre de cyberacheteurs a progressé de 180% ces 4 dernières années). Dans une autre mesure, les capacités de traitement et de stockage d'informations se sont démultipliées et sont aujourd'hui beaucoup plus accessibles, tant pour les banquiers que pour les clients.

« Le marché de la banque de détail est en pleine évolution ! »

Pour faire face à ce contexte, les acteurs bancaires doivent adapter et **améliorer leurs offres et modèles de distribution**, ce qui se traduit notamment par une meilleure connaissance des clients, une **plus grande qualité de service** et une capacité à développer une proactivité commerciale pour traiter avec justesse les événements de vie du client. La maîtrise de l'information client/équipement est alors indispensable pour remplir ces objectifs.

Plus précisément, une bonne gestion des données client/équipement permet aux banques de :

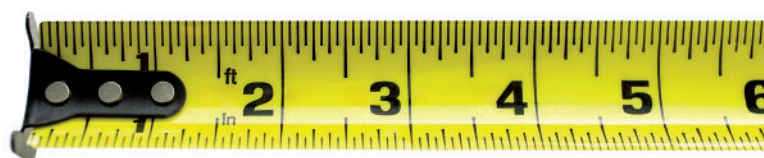
- mieux appréhender la clientèle dans sa diversité (segmentations comportementales...) ;
- fournir un meilleur support aux forces de vente pour améliorer le service et le conseil (aides contextuelles...) ;
- créer des offres différenciantes s'adaptant aux besoins du client ;
- gérer la complexité provenant du multicanal et optimiser le parcours client (partage des informations et des intervenants...) ;
- réduire le time-to-client (emailing automatique...) ;
- optimiser l'efficacité commerciale (gestion événementielle...).

Pour ces raisons, les acteurs bancaires ont investi dans la maîtrise de l'information client/équipement via des **programmes de Know Your Customer (KYC), de datawarehouse et d'outils CRM multicanaux**. Cependant, la maturité face au sujet, les objectifs poursuivis et les capacités de mise en œuvre se révèlent très hétérogènes d'un acteur à l'autre.

Dans ce cadre, nous avons choisi de tracer un panorama des différents acteurs de la place quant à leur maîtrise de l'information client/équipement pour comprendre les axes de progression qu'ils se sont fixés. Pour ce faire, nous avons rencontré 28 responsables bancaires représentant les dix principales banques françaises (mutualistes, généralistes, grand public, haut de gamme...). Pour chaque banque, plusieurs intervenants ont été sollicités dans les directions suivantes :

- Direction générale/Stratégie,
- Direction Marketing/Distribution,
- Direction commerciale/Réseau,
- Direction BDD/ Etudes/DSI.

Lors des entretiens, nous avons tenté de mesurer l'importance de la maîtrise des données client/équipement, en précisant les moyens engagés (humains, matériels et financiers), l'utilisation des informations et la satisfaction afférente, ainsi que les perspectives d'évolution à moyen terme. Nous avons pu tirer de ces informations une segmentation des acteurs, des propositions de recommandations organisationnelles et opérationnelles, et une base de données « idéale » regroupant les données « essentielles » à l'activité de retail banking.



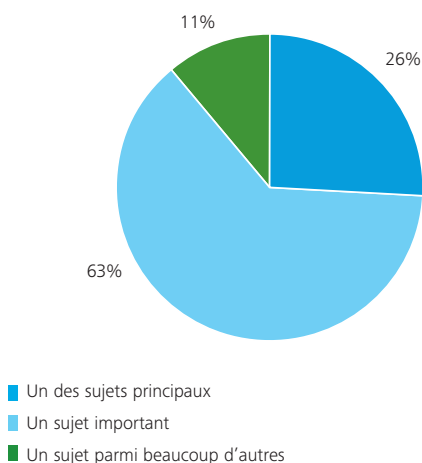
1. L'importance du sujet

« Nous sommes une entreprise de services, notre matière première c'est la connaissance client »*

1.1. La maîtrise de l'information client/équipement : un sujet primordial pour tous

Pour les participants interviewés, issus des Directions générales, de la Stratégie, du Marketing et du Réseau, la maîtrise de la donnée client est un élément indispensable dans le bon exercice de leur fonction. C'est pourquoi elle représente un sujet important, voire un des sujets principaux, dans le quotidien de 89% d'entre eux.

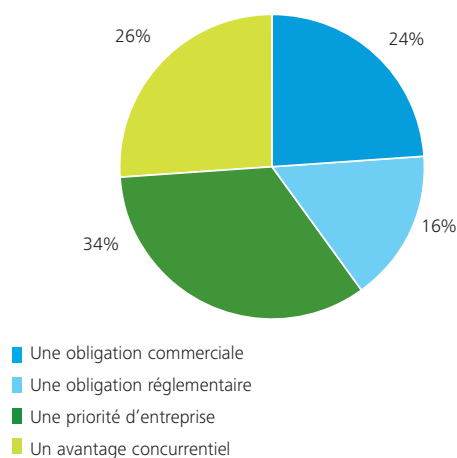
La maîtrise de l'information client/équipement dans le quotidien des participants



Derrière cette prise de conscience générale, deux perceptions sont à distinguer :

1. D'un côté, 60% des participants abordent la maîtrise de l'information client/équipement de manière proactive et l'envisagent comme une « priorité d'entreprise » pour adapter leur positionnement, ou un « avantage concurrentiel » permettant de se différencier des autres réseaux.
2. De l'autre, 40% des participants perçoivent la maîtrise de l'information client/équipement comme une nécessité d'adaptation au marché ou de préservation de l'activité commerciale. Ces intervenants définissent la gestion des données comme une « obligation », qu'elle soit « commerciale » ou « réglementaire ».

La maîtrise de l'information client/équipement dans le quotidien des participants



* Témoignage d'un participant à l'étude

1.2. Une volonté de maîtrise de la donnée client/équipement, qui passe par une implication plus forte du réseau

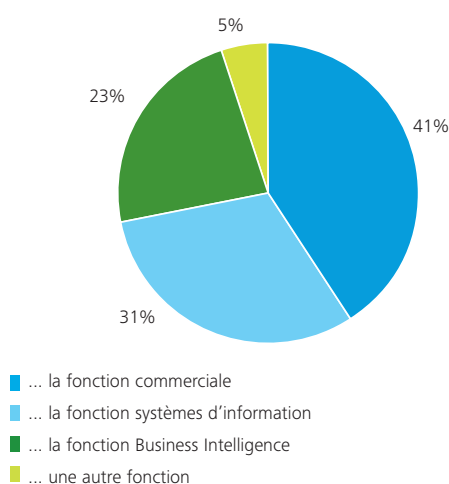
Au-delà des perceptions divergentes, la quasi-totalité des banques, sous l'impulsion de leur top management, ont mis en place des politiques volontaristes permettant de capter, gérer et analyser les informations issues des portefeuilles de clientèle. Ces actions ne visent cependant pas les mêmes fonctions : elles dépendent principalement du degré de maturité atteint par l'établissement et des capacités d'investissement disponibles.

Pour 41% des participants, les efforts de leur entreprise pour garantir une meilleure maîtrise de la donnée client/équipement tendent à se concentrer vers la fonction commerciale. La fonction SI représente encore, pour 31% des interviewés, un axe d'attention prioritaire mais n'est plus la cible privilégiée des actions à engager.

On note ainsi un retournement de tendance notable : après avoir mis en place un socle informatique de gestion de la relation client (progiciels CRM, datawarehouses, interfaces poste de travail...), certaines banques de détail rentrent dans une nouvelle étape d'évolution, plus orientée autour du management des forces commerciales. Cette seconde phase a pour objectif de faire passer le réseau d'une culture « produit » à une culture « client ».

La maîtrise de la connaissance client est une composante directe de ce changement culturel profond. Elle s'appuie sur des formations réseau orientées autour de la relation client, des incitations à la collecte d'informations, des campagnes de mise à jour des données, des reportings, du pilotage commercial...

Pour les participants, les politiques volontaristes de maîtrise de l'information client/équipement s'orientent vers...

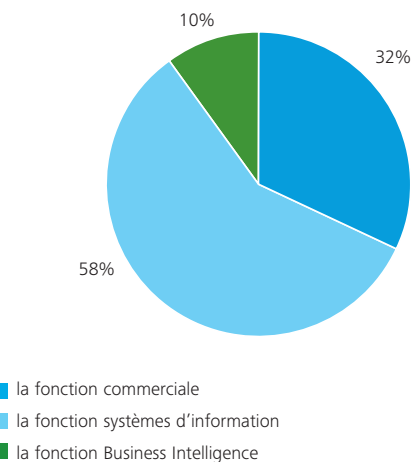


2. Les moyens mis en place

2.1. Un socle informatique en cours d'optimisation

Si la majorité des participants (41%) estime que leur banque oriente ses efforts vers la fonction commerciale, les moyens financiers restent encore, pour 58% des interviewés, majoritairement alloués à la fonction SI.

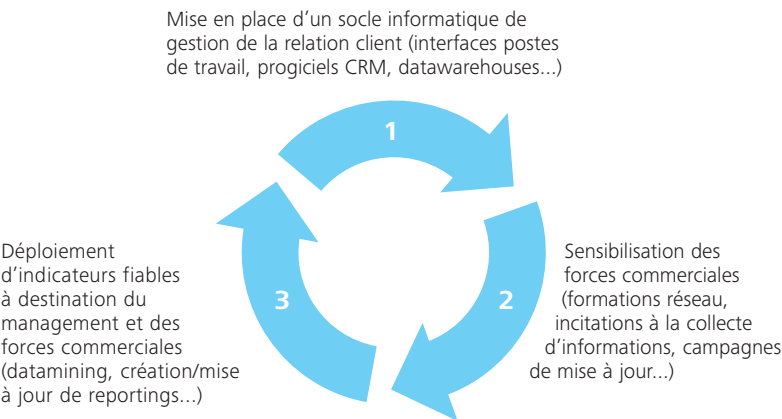
Pour les participants, les postes qui bénéficient des budgets les plus importants pour la maîtrise de l'information sont...



Ce constat important reflète l'inertie naturelle inhérente à toute phase de transition, celle issue de la fin des grands programmes informatiques et de la mise en place d'une nouvelle orientation du réseau commercial, mais atteste que les banques sont bien en train d'engager une nouvelle étape.

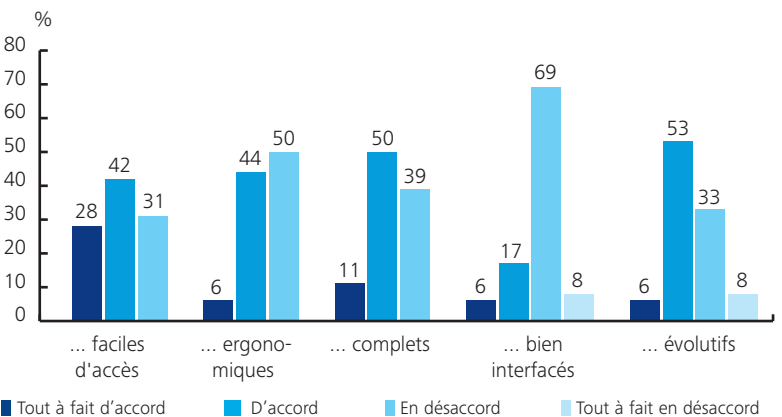
L'objectif pour les banques est donc de passer à une nouvelle phase de maturité : alimenter les systèmes informatiques performants qu'elles ont créés avec des données fiables et mises à jour régulièrement par le réseau. Ceci permettra parallèlement à la fonction Business Intelligence des banques de déployer des indicateurs plus fiables à destination du management et des forces commerciales. Cette phase vise à boucler le cercle vertueux de la maîtrise de l'information.

Cercle vertueux de la maîtrise de l'information client/équipement



Cependant, les travaux nécessaires sur les SI restent encore importants pour une majorité des banques. Si les outils de gestion des données sont souvent jugés faciles d'accès (70%), complets dans leurs fonctionnalités (61%) et évolutifs (59% des participants), ils demeurent peu ergonomiques (50%) et surtout mal interfacés entre eux (77% des participants).

Les participants jugent leurs outils de gestion des données client/équipement...



Les chantiers informatiques doivent en fait répondre à deux problématiques résiduelles :

1. La coexistence de plusieurs systèmes informatiques traitant les données client/équipement au sein d'un même établissement

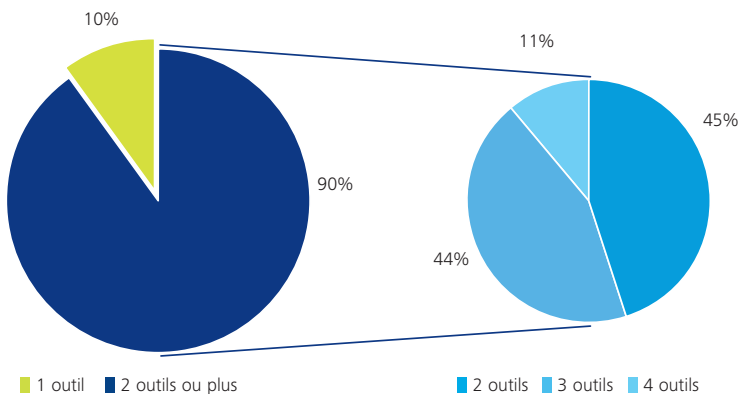
9 banques sur 10 ont au moins deux outils qui participent à la gestion de l'information client/équipement. Il s'agit généralement des systèmes historiques de gestion bancaire à côté desquels sont intégrés des systèmes de CRM développés en interne ou issus du marché. On constate d'un point de vue général des problèmes important d'échange et de cohérence de l'information entre eux.

2. La multiplication des canaux de distribution et de relation client

Face au développement des canaux distants (CRC et internet principalement), la problématique d'interfaçage avec le canal physique est de plus en plus marquée. Ce décalage entre les canaux résulte de plusieurs facteurs :

- la synchronisation des différents canaux ne disposant pas de rythmes et de fréquences comparables ;
- des normes et des référentiels non ajustés car issus, à la base, de projets menés séparément et gérés de manière autonome ;
- des process de fonctionnement (distribution, gestion...) différents.

Nombre d'établissements ayant au moins deux outils traitant les données client/équipement



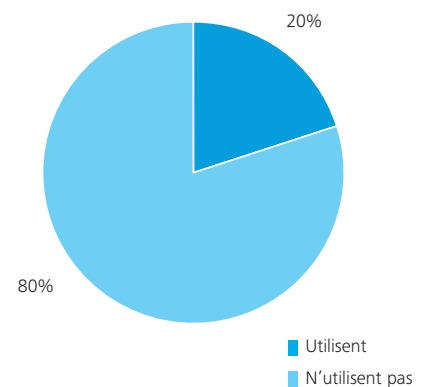
2.2. Le canal physique plébiscité pour capter l'information, mais des canaux distants peu utilisés

Les canaux de distribution jouent un rôle prépondérant dans la chaîne de valeur de maîtrise de l'information client/équipement : collecte, stockage, utilisation, pérennisation. En tant qu'interface client-banque, ils sont indispensables à la collecte et à la mise à jour de l'information.

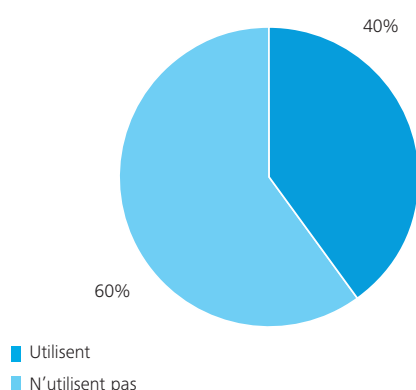
Parmi les différents canaux de distribution, le réseau commercial joue un rôle historiquement important. L'agence demeure l'endroit privilégié pour échanger avec le client et récolter de l'information. 100% des participants placent en effet le réseau commercial comme premier contributeur à la collecte et à la mise à jour de l'information client/équipement.

Si le canal physique est le premier pourvoyeur d'informations vers les SI, les canaux distants restent encore sous-utilisés. 8 établissements sur 10 n'utilisent pas (ou seulement très épisodiquement) leur portail Internet pour collecter et mettre à jour les données, et 6 établissements sur 10 n'utilisent pas (ou seulement très épisodiquement) leurs call centers en ce sens, alors qu'ils ont la capacité d'établir un lien direct fort avec les clients via leurs téléconseillers.

Etablissements utilisant leur portail Internet comme moyen de collecte et mise jour de l'information



Etablissements utilisant leurs call centers comme moyen de collecte et mise à jour de l'information



Les canaux distants restent principalement utilisés pour faire du push commercial ou du service client, mais pas comme un canal « actif » de relation client et d'enrichissement des données susceptibles d'être collectées.

Concernant les pratiques de mise à jour de l'information via les canaux commerciaux, on peut distinguer 2 grandes catégories :

- d'une part, celle qui tient de la « culture réseau » et qui est principalement du ressort du conseiller. Elle est représentée dans le graphique ci-après par l'habitude de « mise à jour des données client à chaque entretien » ;
- d'autre part, celle qui tient de « l'organisation du réseau », et qui est plutôt du ressort du management. Elle se décline via la mise en place de « projets ponctuels » ou l'organisation de « revues périodiques du portefeuille ».

Parmi les différents processus de captation d'information, 89% des participants estiment que la mise à jour des informations à chaque entretien client est la pratique la plus efficace pour disposer d'une information pertinente. La culture du réseau est donc un élément prépondérant.

« L'entretien client est le moment idéal pour faire le tour des informations requises, les autres canaux ne permettent de récupérer qu'un faisceau d'informations »*

Best practices en termes de mise à jour de l'information client/équipement

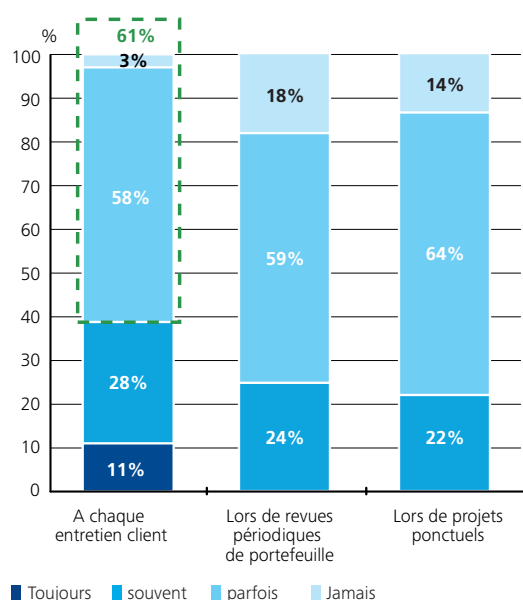


Cependant, il est important de noter une différence importante entre les pratiques jugées efficaces et leur application effective : la systématisation de la collecte et de la mise à jour de l'information lors des entretiens n'est pas acquise. En effet, les objectifs fixés aux conseillers commerciaux, les impératifs de vente et une culture encore orientée produit induisent un certain phénomène de « myopie » et impliquent souvent une vision court-termiste. Pour 61% des participants, les conseillers commerciaux mettent « parfois » - voire « jamais » - à jour les données clients/équipement durant les entretiens, alors que ce canal est jugé comme le plus important ! Seuls 11% des intervenants estiment que cette mise à jour est « toujours » réalisée.

* Témoignage d'un participant à l'étude

Pour les autres méthodes de mise à jour d'informations (revues périodiques et projets ponctuels), on constate que la mise en œuvre régulière est peu suivie (respectivement pour 24% et 22% des interviewés).

Pratiques actuelles de collecte et de mise à jour de l'information client/équipement



Des actions ont donc été engagées par des Directions de réseau pour infléchir ces comportements : 20% des banques ont instauré un système de bonus/malus pour la collecte d'informations par les Conseillers, ou organisé des inspections régulières en agence. Cependant, les résultats restent encore mitigés par manque de sensibilisation.

Ainsi, la culture actuellement en place dans le réseau commercial et la sous-utilisation des canaux de distribution distants expliquent un réel déficit de collecte et de mise à jour de l'information client/équipement qu'il faut résorber.

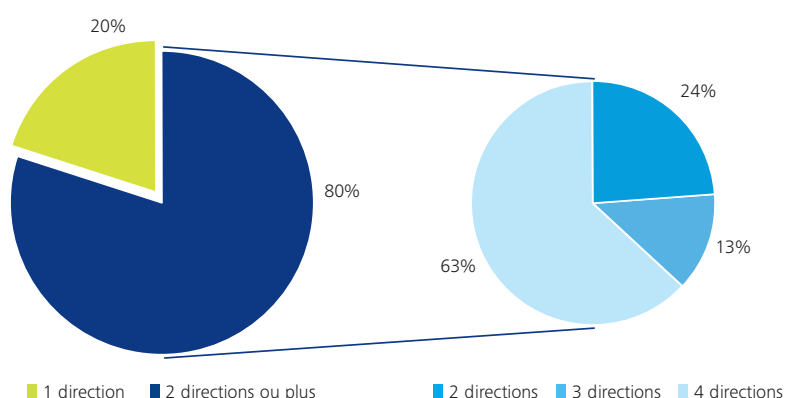
* Témoignage d'un participant à l'étude
 ** Plus de 75% de leur temps de travail

« Le réseau commercial n'a pas encore compris l'importance de la donnée client »*

2.3. Une gouvernance de la maîtrise de l'information décentralisée

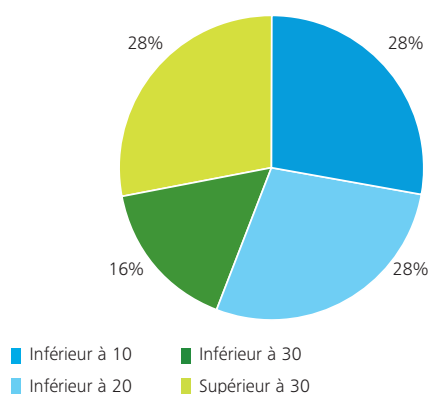
Si la maîtrise de la donnée client/équipement est un sujet très important pour les banques de détail, il apparaît que la gouvernance de ces données n'est pas organisée en conséquence. Ainsi, la responsabilité de la maîtrise de l'information est partagée entre plusieurs directions pour 80 % des établissements. On notera même que 63% de ces banques ont au moins 4 directions qui se partagent la responsabilité des données client/équipement. La gouvernance est donc décentralisée et les responsabilités souvent diluées.

Nombre d'établissements ayant au moins deux directions co-responsables des données client/équipement



Compte tenu de cette décentralisation, il est difficile de comptabiliser précisément les effectifs dédiés** à la maîtrise de l'information client/équipement. Cependant, une bonne approximation permet d'apprécier que dans 56% des cas, moins de 20 personnes sont affectées à la maîtrise de l'information dans leur entreprise. Ce chiffre reste faible compte tenu de la taille des entreprises interviewées, de l'importance du sujet et des travaux à mener (sensibilisation/formation des forces commerciales, conduite du changement, interfaçage des outils...).

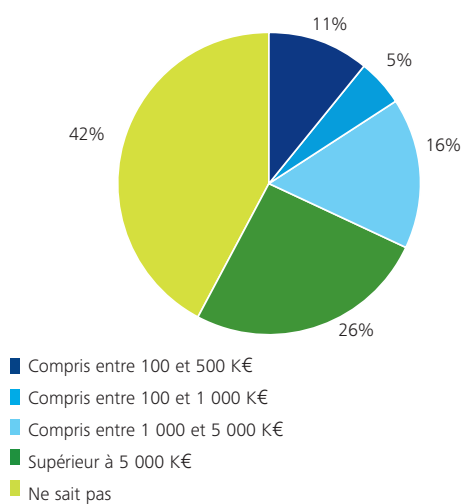
Nombre de personnes dédiées à la maîtrise de l'information client/équipement dans chaque entreprise



Concernant les budgets alloués, il est intéressant de remarquer que 44% des participants n'ont pas pu fournir ou estimer une fourchette des montants annuels investis par leur entreprise pour gérer les données client/équipement. On remarque une grande diversité des sommes énoncées qui varient entre plusieurs centaines de milliers d'euros et 30 millions pour les banques les plus avancées sur le sujet. 42% des interlocuteurs estiment cependant que les budgets annuels de gestion de la donnée client sont supérieurs à 1 million d'euros (hors mise en œuvre de projets ponctuels).

La gouvernance décentralisée, la multiplicité des travaux afférents à la maîtrise des données (collecte, stockage, gestion, mise à jour, traitements statistiques...) et l'utilisation d'un personnel partagé entre plusieurs champs de responsabilités expliquent la complexité du suivi des budgets octroyés.

Budgets annuels alloués (charges) à la maîtrise de l'information client/équipement



Enfin, dans 60% des établissements, les budgets alloués sont jugés « insuffisants ». Selon les participants, ils ne permettent d'atteindre les objectifs suivants que partiellement :

- optimisation des SI et de la circulation de l'information,
- sensibilisation des conseillers commerciaux,
- appropriation des outils par le front office.

« Le budget alloué ? Je ne sais pas si quelqu'un pourra vous répondre, c'est tellement éclaté ! »*

* Témoignage d'un participant à l'étude

3. La satisfaction des participants

3.1. Une quantité d'informations restituées souvent décorrélée des besoins métiers

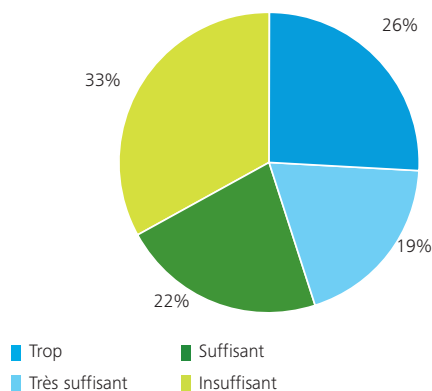
Dans le secteur de la banque de détail, la complexification de l'activité de distribution a conduit à un besoin accru de collecte de données. Dans chaque établissement, cela s'est traduit par un développement plus ou moins marqué des SI, et par un nombre grandissant de statistiques et de reportings restitués.

Dans ce contexte, les avis sur la quantité de données mises à disposition restent fortement partagés :

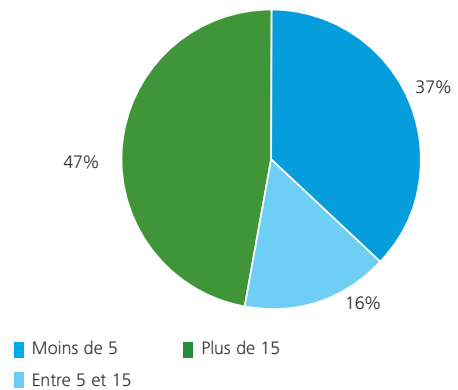
- seuls 41% des participants se montrent satisfaits du nombre de reportings qui leur sont envoyés (jugements « suffisant » et « très suffisant »),
- 33% des interviewés affirment disposer d'un nombre « insuffisant » de reportings,
- 26% estiment avoir « trop » de rapports statistiques.

Ces remarques sont à rapprocher du nombre moyen de reportings reçus : 37% des participants reçoivent moins de 5 reportings pour piloter leur activité, alors que près de la moitié (47%) disposent de plus de 15 états de reporting.

Appréciation des participants sur le nombre de reportings dont ils disposent

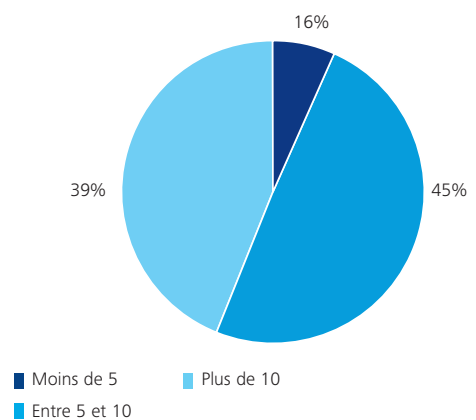


Nombre de reportings dont disposent les participants



Malgré un nombre de reportings parfois surdimensionné, les besoins exprimés par les participants sont finalement restreints en termes de nombre de données « utiles » (hors données spécifiques à chaque produit : cinq indicateurs en moyenne par produits ou familles de produits). En effet, 45% des participants utilisent entre cinq et dix données principales pour travailler au quotidien et apprécier l'état de leur activité.

Nombre de données utilisées par les participants pour prendre leurs décisions



« Le trop-plein d'information nous noie, nous n'avons besoin que d'une partie des reportings »*

Les entretiens menés ont permis d'identifier les indicateurs les plus régulièrement cités par les participants (chacun d'entre eux n'en utilisant qu'une partie) :

1. Les indicateurs par produits et/ou familles de produits :

- Nouvelles affaires (en volume ou pourcentage)
- Attritions (en volume ou pourcentage)
- PNB (marge d'intermédiation et commissions)
- Encours portés
- Taux de marge
- Taux de défaut (sur crédits notamment)
- Réalisation des objectifs (sur budget et sur exercice précédent)
- Taux de pénétration sur clientèle
- Taux d'activation des produits

2. Les indicateurs client, par segment et/ou regroupement géographique (national, régional...) :

- PNB
- Flux et encours
- Rentabilité
- Multidétermination de produits (avec détail par familles de produit)
- Ancienneté
- Taux d'équipement
- Nombre de sollicitation
- Indice de satisfaction
- Taux d'utilisation des canaux de distribution
- Valeur potentielle calculée
- Répartition banque principale/secondaire
- Taux de défaut

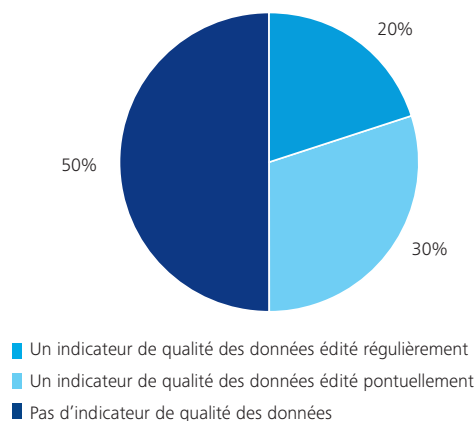
3. Les indicateurs des forces commerciales, par types de canaux, par types de commerciaux et par regroupement géographique (national, régional...) :

- Taux de concrétisation
- Taux de multivente
- Nombre de rendez-vous moyens réalisés
- Taux d'attrition client
- Nombre de nouveaux clients (brut et net)
- Part de clients sollicités et/ou part de clients vue par les conseillers
- PNB
- Flux et encours

3.2. Une gestion non systématique de la qualité des données

Indépendamment de la quantité de données éditées par chacune des banques, la qualité ne fait généralement pas l'objet (dans 80% des cas) d'un suivi via un indicateur régulier. Seuls deux des établissements interrogés disposent d'un indicateur de qualité des données client/équipement édité régulièrement. Cinq établissements n'en ont aucun.

Proportion d'établissements détenant un indicateur de qualité des données

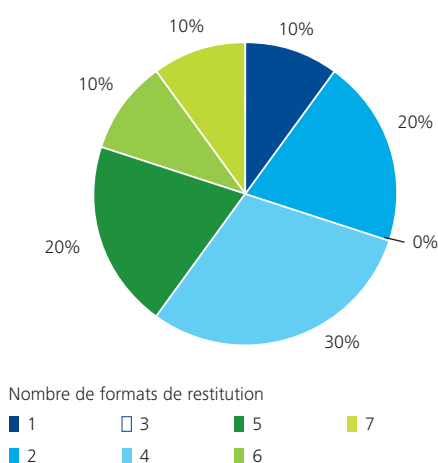


* Témoignage d'un participant à l'étude

Parallèlement, on note qu'il existe au sein de chacun des établissements interrogés une diversité assez prononcée de formats de restitution des reportings (intranet, papier, formats propriétaires, documents Word...) : 70 % des banques gèrent au moins 4 formats de restitution pour éditer et distribuer leurs reportings. Ceci s'explique notamment par 3 raisons distinctes :

1. La diversité des directions produisant les documents.
2. Le manque de centralisation de la gouvernance des données client/équipement.
3. La coexistence de plusieurs applicatifs de gestion et de restitution de l'information client.

Proportion d'établissements disposant d'un ou de plusieurs formats unique de reporting



3.3. Des données à disposition jugées utiles, mais manquant encore de fiabilité

Concernant les reportings et rapports mis à disposition des interlocuteurs, on peut distinguer 2 ressentis distincts : les interviewés estiment que le format des restitutions est globalement satisfaisant, mais ils ont encore tendance à douter de la qualité de certains indicateurs. Cette impression se traduit dans les chiffres récoltés.

Si les données des reportings sont...

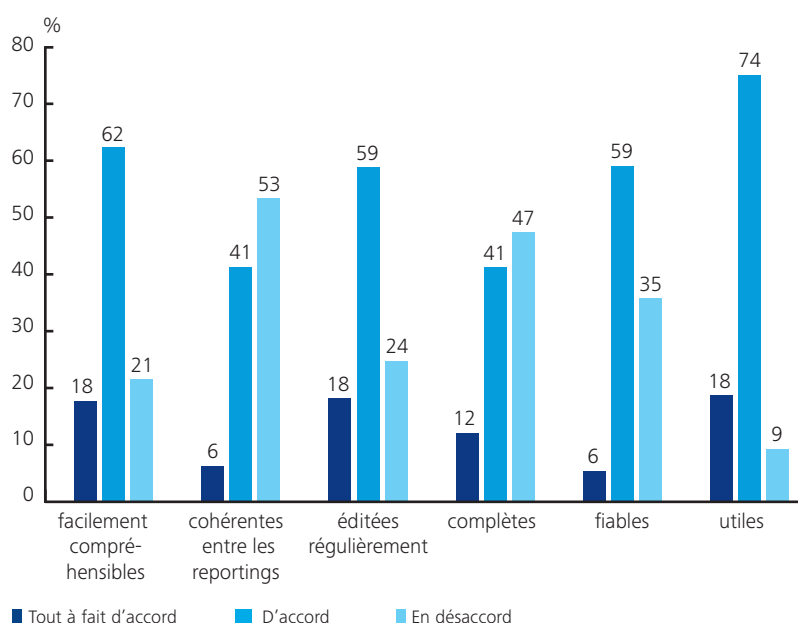
- utiles pour 92% des interviewés,
- facilement compréhensibles (79% des cas),
- éditées régulièrement pour 76% des consultés,

... les interviewés se posent des questions sur la qualité intrinsèque des données :

- 53% des participants évoquent un manque de cohérence entre les différents reportings fournis,
- 47% estiment qu'il y a un problème de complétude,
- 35% font part d'un défaut de fiabilité.

La satisfaction des participants atteste d'un effort fourni par les banques pour mettre à disposition des outils ergonomiques et nombreux permettant de suivre l'activité commerciale et les portefeuilles de clients. Cet effort s'est notamment traduit par la mise en place de solutions informatiques front office adaptées aux besoins des participants.

Les données mises à votre disposition dans les reportings sont-elles :



Concernant les défauts encore ressentis, deux raisons sont avancées pour expliquer le manque de cohérence entre les différents reportings et le problème de fiabilité des données :

1. **Un défaut de normalisation et de définition de référentiels communs** : une même terminologie peut répondre à des définitions variables (périmètre couvert...) et un même indicateur peut être appréhendé suivant différents modes de calcul. La notion de client peut par exemple être appliquée à une cellule familiale entière, comme à un unique individu.
2. **Une pluralité de sources** : les interconnexions entre les différentes directions opérationnelles d'un même établissement ou entre les établissements d'un même groupe n'existent pas toujours et sont mal coordonnées. L'interfaçage et la communication entre producteurs (back offices ou filiales spécialisées) et distributeurs (front offices) ne sont donc pas optimaux et génèrent des erreurs de calage ou de chiffres.



4. Les perspectives

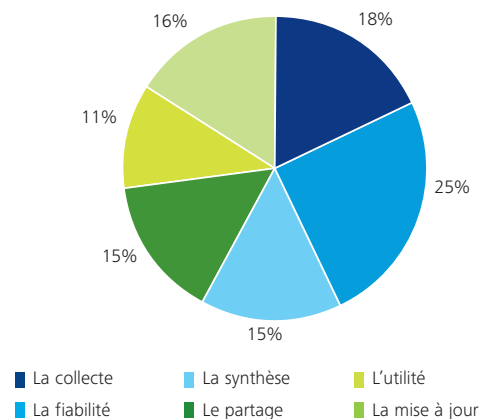
4.1. Deux axes d'amélioration priorités par les participants

Afin d'accroître leur maîtrise de l'information client/équipement, les participants se sont exprimés sur plusieurs axes d'amélioration à moyen/long terme. Parmi les axes cités le plus fréquemment, on constate que la collecte/mise à jour de l'information et la fiabilisation regroupent 59% du total des voix des participants (chaque participant ayant pu faire plusieurs choix) :

- 56% et 73% des interviewés ont respectivement cité les axes « collecte » et « mise à jour » de l'information en soulignant leur volonté d'impulser un changement culturel au sein du réseau physique, canal de distribution plébiscité par tous pour capter l'information client/équipement.
- 78% des participants ont choisi l'axe « fiabilité » de l'information, conscients de devoir optimiser le socle informatique existant, renforcer le pilotage de la qualité des données client/équipement, et améliorer la cohérence de communication entre les différentes sources de données.

L'axe synthèse de l'information (44% des participants) est principalement cité par les personnes disposant d'une trop grande quantité d'informations pour piloter efficacement leur activité commerciale. L'axe partage de l'information (44%) est mis en avant par les participants ne disposant que d'une information parcellaire. Enfin, l'axe utilité des données (33% des participants) est souvent relié à la problématique de priorisation des données par ordre d'importance dans les reportings.

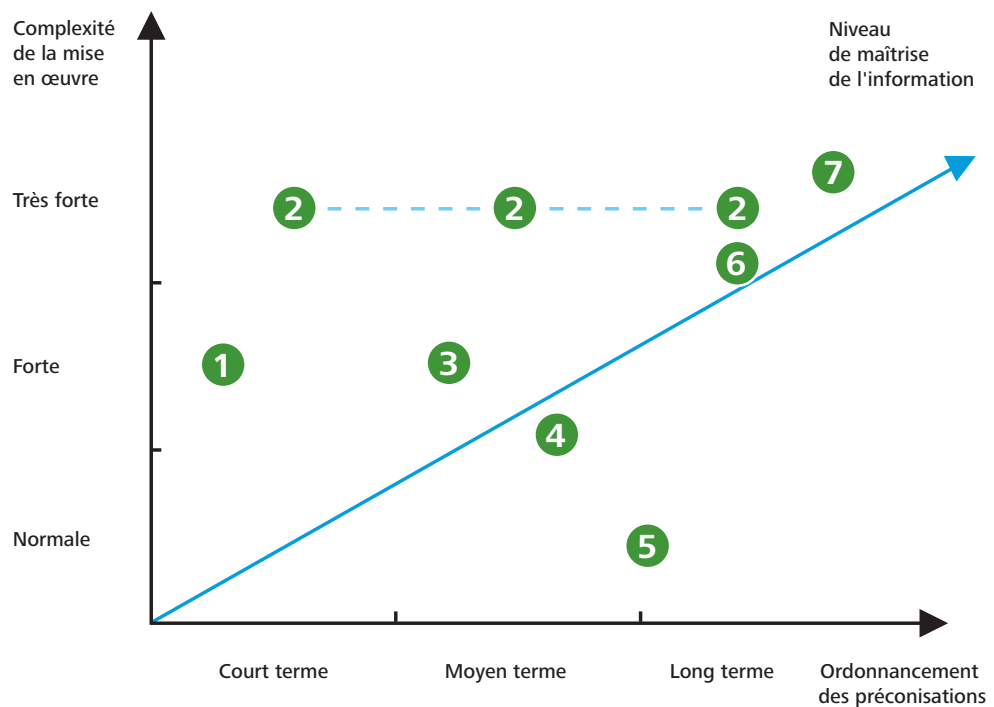
Les axes d'amélioration de la maîtrise de l'information client/équipement (répartition des voix des participants)



4.2. Sept préconisations portant sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la maîtrise de l'information client/équipement

Au vu des nombreux entretiens menés et des pistes d'évolution identifiées par les participants, plusieurs actions à lancer ou à renforcer semblent nécessaires pour permettre aux banques d'améliorer leur maîtrise des données client/équipement. Nous en avons principalement retenu sept. Le niveau d'importance de ces préconisations, leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise et le temps nécessaire à leur mise en œuvre ont permis de les prioriser. Ce planning indicatif est bien sûr modulable en fonction du niveau de maîtrise de l'information client/équipement déjà acquis par les établissements.

Macroplanning de mise en œuvre des préconisations



1 Centralisation des responsabilités et des moyens via une direction ou une sous-direction dédiée

La responsabilité de la maîtrise de l'information client/équipement est partagée au sein de l'organisation (cf. paragraphe 2.3.). De multiples entités sont impliquées dans les processus clés, et aucune, en raison de ses prérogatives, n'a de prise sur la totalité de la chaîne de valeur.

Partant de ce constat, il paraît opportun de créer une entité responsable de la gestion de l'information, centralisant responsabilités et moyens (humains et financiers). Cette entité aurait en charge les évolutions

organisationnelles et systèmes nécessaires à la maîtrise accrue de l'information client/équipement. Elle disposerait d'un budget dédié qu'elle pourrait à son tour allouer aux différentes directions contributrices et aux projets entrepris. Etant donné son rôle transversal dans l'organisation de la banque, elle aurait en charge le suivi budgétaire des projets menés. Nous estimons que ce type d'entité doit être rattaché au plus haut niveau de la banque pour disposer des moyens de gouvernance idoines et pouvoir assumer les interactions nécessaires avec les autres directions impactées.

2 Sensibilisation des forces commerciales

La culture du résultat à court terme est prégnante dans le réseau, ce qui relègue les tâches de collecte/mise à jour de l'information à un rôle plus secondaire car n'ayant des effets directs qu'à moyen terme (cf. paragraphe 2.2.). Des moyens contraignants sont en place dans certains établissements, mais ils restent souvent perçus comme la nécessaire mise en conformité aux nouvelles réglementations et sont « subis » par les conseillers commerciaux. L'enjeu pour la plupart des établissements est donc de transformer les conseillers en garants proactifs de la qualité de l'information.

Hormis des formations spécifiques ou un rôle accru du management de proximité, on peut envisager d'adapter la partie variable du système de rémunération comme moyen d'incitation. Les objectifs fixés aux conseillers étant essentiellement quantitatifs, les chargés de clientèle sont intéressés à la réussite de campagnes commerciales déclinées en objectifs chiffrés de vente de produits. L'incorporation dans leur rémunération d'une composante « Gestion de la Relation Client », plus qualitative, serait un plus. Une partie variable pourrait être indexée sur la qualité des données en portefeuille, le taux de satisfaction de leurs clients...

3 Partage des référentiels de données

Trop souvent, les référentiels de données client/équipement ne sont pas partagés entre les directions d'un même établissement ou entre les entités qui interagissent au sein d'un même groupe, ce qui induit des erreurs d'interprétation ou de calcul de certaines données (cf. paragraphe 3.3.).

Pour pallier cette distorsion de communication entre directions et/ou entités, les actions de normalisation doivent être systématiquement poursuivies afin de convenir du sens, de la source et du mode de calcul de chacune des données véhiculées dans les SI. Ces actions doivent s'accompagner de la diffusion des normes arrêtées au sein de l'établissement ou du groupe.

4 Focalisation sur une base de « données essentielles »

Dans les établissements interrogés, les besoins métiers en termes de nombre de données restituées ne sont pas toujours satisfaits. Certaines personnes (33%) déclarent disposer de trop peu d'information, alors que d'autres (26%) jugent être destinataires de trop de reportings (cf. paragraphe 3.1.).

Pour satisfaire le plus grand nombre, il pourrait être bénéfique de déterminer une base de données essentielles au fonctionnement opérationnel des banques de détail. Les entretiens menés auprès des 28 participants ont permis d'élaborer une telle liste de données client/équipement qui regroupe 60 données élémentaires (hors indicateurs calculés) couvrant un champ d'utilité très large. L'avantage d'une telle base serait aussi de permettre la concentration des efforts de collecte et de mise à jour sur des données prioritaires, et donc d'être plus efficace sur la qualité.

Les 60 données essentielles d'un client (hors indicateurs calculés)



* données croisées

5 Mise en place et suivi d'indicateurs de qualité des données client/équipement

Le pilotage de la qualité des données client/équipement restituées aux utilisateurs n'est pour le moment pas systématique (cf. paragraphe 3.2.). Seuls 20% des établissements disposent d'indicateurs de qualité des données édités régulièrement. Et ces indicateurs se limitent souvent aux seules données permettant d'assurer la conformité réglementaire (réglementations MIF, LAB). Pour assurer un suivi régulier de la cohérence, de la complétude, de la fiabilité des données restituées et de l'évolution dans le temps de la qualité des bases, il faut créer des indicateurs synthétiques de qualité sur les données définies dans les référentiels. Ainsi le taux de remplissage de telle ou telle donnée, le test de cohérence d'une donnée restituée, la « fraîcheur » de sa dernière mise à jour, pour n'en citer que quelques-uns, semblent tout à fait pertinents.

6 Recours plus large aux canaux distants

Les canaux distants sont majoritairement utilisés pour faire du service client, voire du push commercial, mais encore assez peu comme outil de collecte de données. 80% des établissements ne captent pas d'information client/équipement via leur portail internet, 60% n'utilisent pas leurs call centers en ce sens (cf. paragraphe 2.2.).

Pourtant, le portail internet et les call centers permettent de collecter une quantité d'informations importante et notamment de répondre à des objectifs de qualification de prospects, de mise à jour de profils de clients existants et de ciblage d'opportunités de vente. Pour ce faire, les établissements peuvent utiliser plus systématiquement plusieurs « outils » internet : les jeux concours, les campagnes virales, les mini-sites événementiels ou les formulaires de parrainage. Si l'utilisation de ces outils est encore sporadique, les premières expériences sont un réel succès (un des établissements participants a pu capter 50 000 coordonnées de prospects grâce à son dernier jeu concours).

Par ailleurs, il est indispensable de coupler plus systématiquement les outils utilisés en CRC avec ceux utilisés dans les front offices physiques. En effet, les conseillers commerciaux en CRC ne disposent pas toujours de l'ensemble des données collectées sur une personne et ne peuvent donc pas cibler en conséquence leur action de collecte ou de mise à jour d'information.

7 Convergence des systèmes d'information

La superposition au sein d'un même établissement d'un système de CRM, d'un système de gestion bancaire et des systèmes des filiales provoque d'importantes problématiques d'échange et de cohérence d'information (cf. paragraphe 2.1.). Par ailleurs, les interconnexions entre les établissements d'un même groupe ne sont pas toujours opérationnelles (cf. paragraphe 3.3). Pour résoudre ce problème et garantir la cohérence et la fluidité de l'information circulant entre directions d'un même établissement ou entre entités d'un même groupe, l'intensification des travaux de convergence des différentes strates informatiques est incontournable. La plupart des établissements ont d'ores et déjà cerné cette problématique et travaillent à la mise en œuvre de solutions de convergence.

4.3. La segmentation des établissements, une maîtrise plus ou moins marquée de l'information client/équipement

A l'étude des questionnaires administrés, plusieurs niveaux de maîtrise de l'information client/équipement peuvent se distinguer.

Les entretiens menés ont permis de segmenter le panel de banques en fonction de 6 critères :

- les budgets alloués à la maîtrise de l'information client/équipement,
- la part des investissements informatiques,
- la sensibilisation du réseau à la maîtrise de l'information client/équipement,
- la qualité des outils de gestion de l'information client/équipement,
- la qualité des données et la présence d'indicateurs de qualité des données,
- l'utilisation des canaux distants internet et CRC.

A l'étude de ces six critères de segmentation, trois catégories d'établissements se distinguent :

1. Les établissements « Leaders »

Les établissements de ce groupe perçoivent la maîtrise de l'information client/équipement comme une priorité d'entreprise ou un avantage concurrentiel. Ils ont d'ores et déjà réalisé des investissements massifs dans les systèmes d'information, ont souvent développé leurs propres outils de gestion bancaire et leur CRM. Leur budget alloué à la maîtrise de l'information client/équipement est supérieur à 5 millions d'euros, voire plus. Ils disposent d'outils faciles d'accès, ergonomiques, complets et évolutifs. Même si le travail d'optimisation doit se poursuivre, les participants au sein de ces établissements disposent d'un nombre maîtrisé de reportings et de données pour prendre leurs décisions. Ils disposent d'indicateurs de qualité de l'information client/équipement réguliers ou ponctuels. Ils ont mobilisé d'importants effectifs dans leurs organes centraux ; et la sensibilisation de leur réseau à l'importance de la collecte/mise à jour de l'information est déjà marquée. Ces établissements sont en train d'entamer la deuxième étape du cercle vertueux de maîtrise de l'information client/équipement : le changement de culture au niveau de la banque.

2. Les établissements « En cours de développement »

Ces établissements se sont lancés plus tardivement dans la maîtrise de l'information client/équipement. Ils disposent de budgets comparables ou légèrement inférieurs à ceux des « Leaders », mais ceux-ci leur permettent de développer des outils internes ou d'acheter des outils de marché si nécessaire. Leur développement multicanal est moins développé et/ou maîtrisé que celui des « Leaders ». L'enjeu de ces établissements, avant d'être dans la sensibilisation des forces commerciales, se situe dans la rationalisation des outils. Leur socle informatique de gestion de la relation client est en cours de finalisation, la fiabilité et la cohérence des données doivent encore être optimisées. Dans 44% des cas, ces établissements disposent d'indicateurs de qualité de l'information. Ces établissements se situent donc en fin de première phase du cercle vertueux de maîtrise de l'information client/équipement.

3. Les établissements « En devenir »

Ces établissements perçoivent plutôt la maîtrise de l'information client/équipement comme une obligation réglementaire ou commerciale. Ce qui explique des politiques d'amélioration des systèmes d'information moins volontaristes. Ils allouent des budgets relativement faibles à la maîtrise de l'information client/équipement ; en revanche, ils ont tendance à les orienter vers les fonctions commerciales. Leurs réseaux commerciaux sont comparables à ceux des établissements « En cours de développement » dans la collecte/mise à jour de l'information, mais leurs outils et les données qu'ils véhiculent sont relativement moins développés. La dilution des responsabilités y est plus marquée qu'au sein des autres segments. Ces établissements ont pris de l'avance sur la deuxième étape du cercle vertueux de maîtrise de l'information client/équipement, mais il leur reste souvent à finaliser la construction du socle informatique de gestion de la relation client.

Répartition des dix banques consultées, suivant la segmentation :



	Etablissements interrogés		
	En devenir	En développement	Leaders
Montant des budgets alloués à la maîtrise de l'information			
Part des investissements informatiques			
Sensibilisation du réseau à la maîtrise de l'information			
Connaissance des budgets alloués au niveau directions			
Qualité des outils de gestion			
Qualité des données			
Présence d'indicateurs de qualité des données			
Utilisation des canaux distants internet et CRC			

Sources de revenus en termes de commissions : Forte Faible

En fonction du segment d'appartenance de chacun des établissements et de son niveau de maîtrise de l'information client/équipement, chacune des sept préconisations formulées au paragraphe 4.2. aura une portée variable.

	Etablissements « En devenir »	Etablissements « En développement »	Etablissements « Leaders »
Centralisation des responsabilités et des moyens dans une direction	+	+	+
Sensibilisation des forces commerciales	+	+	+
Partage des référentiels de données	+	+	+
Création d'une base minimale de données essentielles	+	+	+
Mise en place et suivi d'indicateurs de qualité	+	+	+
Recours aux canaux distants	+	+	+
Convergence des SI	+	+	+

Citations

« Il faut bien prendre conscience que la finalité des BDD est d'être exploitées par les commerciaux. »

« Quand il y a trop de données, ça ne sert plus à rien : il faut simplifier et pérenniser. »

« Les différents applicatifs ne parlent pas entre eux. Devant un client, on est obligé de sortir d'un dossier pour en ouvrir un autre. »

« J'aimerais bien qu'on arrive à imposer au réseau 10 données essentielles à remplir. »

« Le réseau commercial n'a pas encore compris l'importance de la donnée client. »

« Parfois, les informations sont très longues à remonter de la base. »

« On doit renforcer le déclaratif du client : que possède-t-il à la concurrence, quels sont ses projets... »

« L'entretien client est le moment idéal pour faire le tour des informations requises, les autres canaux ne permettent de récupérer qu'un faisceau d'informations. »

« A la direction financière, on n'a pas suivi les dépenses allouées à la gestion de l'information. »

« On a plus de 20 reportings, c'est énorme ! »

« La mise à jour à chaque entretien ? C'est le plus dur à faire passer, mais c'est le seul qui marche. »

« On doit maintenant anticiper les besoins du client. »

« On demande trop de données au conseiller, donc on s'éparpille. »

« Le trop-plein d'informations nous noie, nous n'avons besoin que d'une partie des reportings. »

« Le budget alloué ? Je ne sais pas si quelqu'un pourra vous répondre, c'est tellement éclaté ! »

« Dans notre système d'info, il n'y a rien de coercitif, ce qui fait que ça ne marche pas. Les conseillers ferment les pop ups. »

« Les outils sont fabuleux pour casser les mauvaises idées reçues sur les clients et le potentiel qu'ils possèdent. »

« Si on avait déjà 30 données essentielles bien remplies, on serait heureux ! »

« Il faut repenser la relation avec le client. »

« Par client, on a une marge d'erreur jusqu'à 30% sur le PNB consolidé. »

« Les commerciaux haut de gamme (NDR : gestion patrimoniale) rechignent à enregistrer les informations : ils les gardent pour eux. »

« Le problème est plus du niveau humain que financier. »

« La captation d'information est perçue comme une contrainte, une charge administrative. »

« Les campagnes internet marchent du feu de dieu. »

« Nous sommes une entreprise de service, notre matière première c'est la connaissance client. »

« On a développé des alertes d'incohérence. »

Vos contacts

Christian Chattey

Associé Conseil
Tél. : 01 55 61 41 61
cchattey@deloitte.fr

Guillaume Burel

Senior Manager Conseil
Tél. : 01 55 61 61 26
gburel@deloitte.fr

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toute taille et de toute activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Janvier 2010 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Studio graphique Neuilly