



Questions / Réponses

Le CRM au sein des établissements financiers

Septembre 2009

La gestion de la relation client, ou CRM, est un enjeu beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Ces projets ont la réputation d'être coûteux, difficiles à mettre en place, d'avoir un retour sur investissement peu évident à calculer et d'avoir un périmètre mouvant : où s'arrête-t-on ? Il est vrai que l'offre progicielle est pléthorique, que les architectures possibles, tant techniques que fonctionnelles nécessitent une bonne analyse dès le départ, d'autant plus que les risques d'échecs sont nombreux. Cependant, le CRM est un enjeu stratégique, notamment pour les établissements financiers.

Le CRM : un dispositif central de l'entreprise, ne s'arrêtant pas à la simple gestion des contacts ou des opportunités...

Comment pourrait-on définir le CRM ?

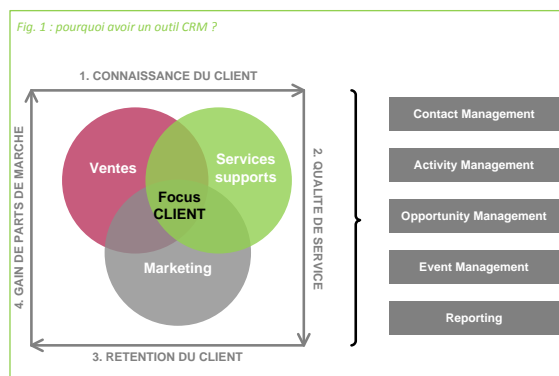
Commençons par la population visée par un dispositif CRM. En règle générale, dans les établissements financiers, les principaux utilisateurs sont les vendeurs, le marketing et les analystes. Ensuite, les fonctionnalités classiques d'un outil CRM sont les suivantes :

- Gestion des comptes (clients, prospects, ...)
- Gestion des contacts
- Gestion des activités
- Gestion des opportunités
- Gestion des évènements et communications

La gestion des comptes, contacts et activités permet de faciliter le travail des forces de vente et de *monitorer* leur activité. Cela se traduit souvent en gain de productivité interne. La gestion des opportunités permet d'optimiser la vue de son *business pipeline*, et donc de son *business futur*. Enfin, la gestion des évènements permet de réaliser des campagnes marketing de

manière industrielle, en classant ses clients par typologie permettant de mieux définir ses cibles, en réalisant des publipostages ou envois d'*emails* de masse, et en pilotant les résultats de la campagne grâce au nombre d'opportunités qu'elle a générées.

Au final, le CRM se définit comme un outil permettant d'améliorer sa qualité de service et la satisfaction des clients grâce à une meilleure gestion des relations que l'on a avec eux.



Dans le cadre d'une campagne marketing, par exemple, de nombreux acteurs de l'entreprise peuvent intervenir : la Vente, le Marketing, éventuellement l'Ingénierie Produits... En quoi un outil CRM peut-il aider ?

Les clients et prospects sont saisis dans l'outil par les utilisateurs, et sont sectorisés grâce à différentes typologies paramétrées ou paramétrables. Par exemple, un *Broker* pourra gérer deux types de clients : les *Corporates* avec lesquels il organise des événements marketing et les institutions financières (ses clients). Lors d'une campagne, le Marketing présélectionne les clients cibles sur la base de ciblage sectorisés, puis passent la main à la Vente pour affiner les invitations.

Un outil CRM, c'est également un outil collaboratif, qui peut intégrer des *workflows*, des GED⁽¹⁾, etc.

... Permettant également d'instaurer des relations personnalisées avec les clients, et bâtir des offres sur mesure...

Outre les aspects marketing, quels sont les aspects d'aide à la vente ? Par exemple, dans la téléphonie mobile, les outils CRM permettent d'analyser le comportement du client (nombre de SMS envoyés...), et de lui proposer des offres adaptées à ses besoins. Cette application est-elle possible dans la Finance ?

Tout à fait, d'autant plus que l'objectif d'un outil de CRM est de plus en plus de mesurer les efforts de vente en les comparant aux résultats financiers. Dans l'industrie financière, nous aurons deux types d'indicateurs : le suivi et la diffusion de services, et le retour sur investissement. Si nous conservons l'exemple du *Broker*, le retour sur investissement sera le volume d'ordres passés par les clients. Nous pourrions faire du Reporting en croisant les données clients issues de l'outil CRM, et les données propres aux ordres de l'OMS⁽²⁾. Ces deux outils peuvent parfaitement communiquer.

L'outil CRM peut parfaitement s'interfacer avec les outils de *Front-Office*, pour lesquels il se présente comme référentiel clients, et ainsi faciliter le Reporting et les analyses. Ainsi, dans le cas d'une salle de marchés, il est relativement facile de savoir quel est le type d'instrument préféré d'un client en croisant les données de la CRM et de l'OMS. Et donc, de surcroît, pouvoir personnaliser les services et orienter son discours avec ce client.

... Tout en respectant les impératifs réglementaires, notamment la Directive MIF.

De la même manière, les établissements financiers sont maintenant contraints par la Directive MIF. Cette directive suppose entre autre, de classer les clients et de restreindre le type de produits que nous pourrions leur proposer en fonction de leur classification. Cela suppose également de mettre en place une politique de *Best Execution* avec chacun d'eux. S'agissant de données relatives au client, il est très pertinent de les stocker dans le CRM. L'interfacer avec les outils *Front* permet de générer des alertes en cas de non-adéquation entre le produit et la classification MIFID, ou au *Sales* d'avoir la politique de *Best Execution* et les critères définis avec les clients, devant les yeux au moment de passer un ordre.

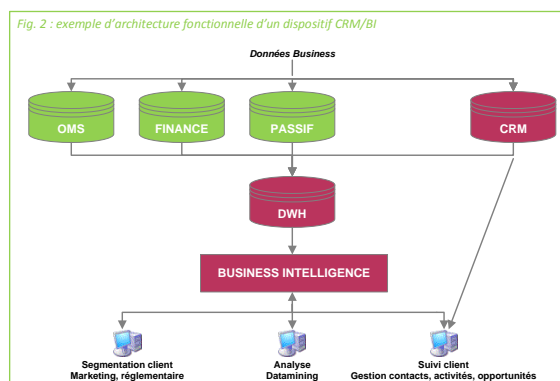
Une possibilité accrue de Reporting et des outils décisionnels performants grâce au couplage CRM / Business Intelligence.

Un outil CRM contient donc toutes les données relatives au client, et en étant interfacé avec les outils *Front*, permet une capacité d'analyse accrue. Comment réaliser un Reporting croisant les données de tous ses systèmes informatiques ?

Pour commencer, un outil CRM sans Reporting n'a pas de grande utilité, au final. S'il n'y a pas d'outil de Reporting derrière le CRM pour faire de l'analyse, il se résume à une librairie de contacts.

Or, que ce soit pour des raisons *business* ou réglementaires, il est de plus en plus nécessaire d'avoir une vision transversale du client : pour MIFID, mais aussi pour pouvoir calculer le coût d'un client, le résultat qu'il génère, sa satisfaction, son comportement, etc. Toutes ces analyses nécessitent des données pouvant se trouver dans un certain nombre de systèmes opérants : *Front-Office*, Finance, Contrôle de gestion, etc. et croiser ces données *business* avec les données clients : typologies, classifications, etc.

Les solutions de *Datawarehouse* et de BI⁽³⁾ permettent d'apporter la solution à ces problématiques. Un DWH⁽⁴⁾ permettra de stocker les données émanant des différents systèmes opérants, y compris le CRM. Toutes les données de l'entreprise seront donc copiées dans cet entrepôt de données. Ensuite, un outil de BI, comme [®] *Business Objects* ou [®] *Cognos* permettra de définir et d'exécuter des requêtes sur cette base, selon des axes d'analyse pertinents pour les utilisateurs, et de restituer des rapports prédéfinis et préformatés. Les solutions de BI sont le complément naturel des outils CRM, et leur apportent toute leur valeur ajoutée.



Les architectures complètement internes, dites « On-Premise » peuvent être remplacées par une solution moins coûteuse : l'architecture « On-Demand ».

Les projets CRM, ainsi que les projets BI d'ailleurs, sont en général très lourds à mettre en place, et relativement coûteux. Y-a-t-il des alternatives plus « légères » ?

Je vais répondre en deux temps. Tout d'abord, resituons le CRM

dans un contexte historique et économique. Il y a environ dix ans, le CRM était à la mode. En effet, un certain nombre de normes sont apparues, notamment ISO 9001 et celles-ci imposaient un suivi clientèle beaucoup plus précis. Un acteur principal détenait le marché des outils CRM : *® Siebel*. Nous parlions alors de projets dont le budget se chiffrait souvent en millions d'euros, dont l'origine principale était la volonté d'être certifié ISO. Ainsi, s'agissant de projets complexes et coûteux, ils sont souvent tombés en désuétude et de nombreuses initiatives sont « tombées à l'eau », parce que pas maintenues, du fait notamment du coût de maintenance de solutions comme *® Siebel*. Il y a alors eu quelques années de creux pour le marché des outils CRM.

Aujourd'hui, la crise financière remet le client au centre de toutes les attentions, mais dans un contexte de maîtrise des coûts. Un outil CRM permet de mieux connaître son client et de le fidéliser, et un dispositif CRM permet entre autre de calculer le coût et la rentabilité d'un client. Il y a donc un nouvel entrain pour le CRM. L'avancée technologique aidant, de nouvelles solutions, moins coûteuses, plus faciles à mettre en place sont également apparues.

Quelles sont donc ces alternatives ?

Aujourd'hui, deux grands types d'architecture CRM sont possibles :

- Les architectures classiques, dites *On-Premise*, dans lesquelles on installe une solution du type *® Siebel* ou *® SAP*, qui sont les leaders, ou bien des solutions plus spécialisées comme *® e-Deal*, *® Pivotal* ou *® Selligent*. Ces solutions restent coûteuses et lourdes à mettre en place bien que présentant des avantages indéniables
- Les architectures *On-Demand*, ou *SaaS*[®], qui permettent d'externaliser complètement sa solution CRM / BI, avec des outils comme *® Oracle On-Demand* ou *® Salesforce*, et donc de faire un déploiement rapide, avec des coûts moindres et surtout maîtrisés, puisqu'il s'agit uniquement d'une licence mensuelle par utilisateur, sans coût projet à amortir, ou *a minima*

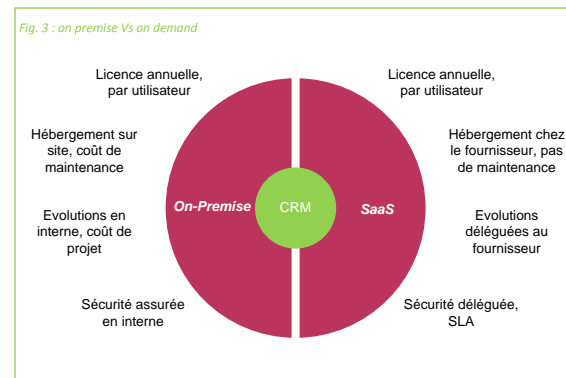
Rapidement, comment une solution *SaaS* fonctionne-t-elle ? Nous l'avons dit, elle est complètement externalisée : il n'y a donc plus de progiciel installé dans les locaux, sur les serveurs de l'entreprise, avec son frontal à déployer sur l'ensemble des postes utilisateurs. On paie une licence tous les mois, et on accède à l'application via un navigateur internet, depuis son ordinateur, voire son téléphone mobile. De la même manière que les solutions *On-Premise*, les outils *SaaS* peuvent être customisés pour s'appuyer sur les processus de l'entreprise. Le choix de l'architecture est au final complètement transparent pour l'utilisateur final.

L'un des freins majeurs à la mise en place d'une solution *SaaS* est l'externalisation de la donnée. En effet, les éditeurs hébergent généralement la donnée aux Etats-Unis. Il est donc important avant de lancer ce type de projet, de s'assurer de la politique menée par les Responsables de la sécurité

informatique et de la conformité. Cependant, les éditeurs garantissent contractuellement la confidentialité de la donnée. Techniquement parlant, ces données sont hébergées certes, aux Etats-Unis, mais classées par pays dans les bases de données. Ainsi, la provenance étant clairement identifiée, il est facile d'appliquer la loi en vigueur dans le pays concerné.

En terme de sécurité informatique, les sauvegardes, plans de secours informatiques ou plans de continuité d'activité sont également externalisés. Ces problématiques généralement complexes sont donc plus simples à gérer, puisqu'elles deviennent, opérationnellement parlant, le problème de l'éditeur. En général, ils garantissent un temps de réponse et une disponibilité de 99.9%, et s'engagent à redémarrer au plus vite en cas de sinistre.

En conclusion, les avantages d'une solution *On-Premise* résident essentiellement dans la complète maîtrise de la solution en interne. Les solutions *SaaS* sont effectivement moins malléables, et peuvent aller à l'encontre des politiques menées en termes de risques opérationnels. Cependant, leur coût est en général moitié moindre par rapport à une solution *On-Premise*, ce qui les rend particulièrement attractives pour les entreprises de taille petite à moyenne.



Le CRM, c'est également des projets complexes, qui vivent dans le temps.

Outre la partie technique qui sera plus ou moins lourde en fonction de l'architecture retenue, il y aura peu de différence pour le business ou la Maîtrise d'ouvrage entre la conduite d'un projet *On-Premise* et un projet *SaaS*. Quels sont les facteurs-clés de succès et risques d'écueil d'un projet CRM ?

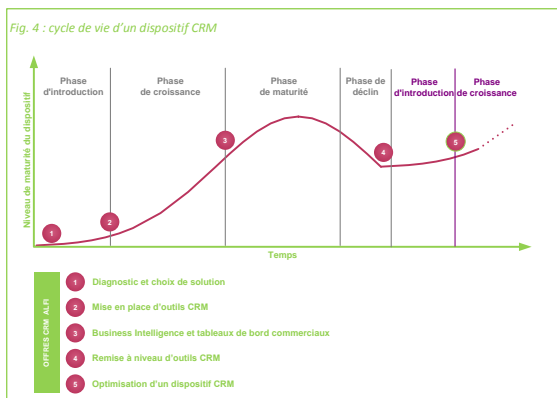
Effectivement, pour la MOA, le projet comportera sensiblement les mêmes phases, et les facteurs-clés de succès et risques seront les mêmes.

Que faire, donc, pour garantir le succès de son initiative CRM ? Tout d'abord, le cadrage est primordial. Il faut savoir où l'on souhaite aller dès le départ et éventuellement lotir le projet pour s'assurer de son bon déroulement. Le cadrage permet également de formaliser les attentes des utilisateurs. Cette étape est probablement la plus importante : l'outil ne sera utilisé que s'il répond à un besoin des utilisateurs et/ou leur apporte une aide significative dans leur travail. Le risque majeur d'un projet CRM est sa non-utilisation, par manque d'adhésion

ou de compréhension des tenants et aboutissants de l'outil. Impliquer les utilisateurs dès le départ permet de lever ce frein, et de préparer la conduite du changement.

Un des écueils majeurs, également, est de croire que le projet s'arrête une fois l'outil mis en production. En effet, un outil CRM s'appuie sur des processus pour gérer des clients. Or, un processus et un client, cela vit ! Le dispositif CRM mis en place doit donc vivre lui aussi, et accompagner les évolutions des processus et clients pour rester efficace et pertinent. C'est pourquoi il est nécessaire de garder une structure projet *a minima* permettant de suivre le cycle de vie de l'outil, d'accompagner les utilisateurs et faire les évolutions *ad-hoc*.

Veiller à l'intégrité et la conformité des données est également primordial dans un projet CRM. Nous l'avons vu, l'un des bénéfices majeurs du CRM, c'est le Reporting. Or un Reporting basé sur des données qui ne sont pas « propres », ça ne sert à rien. Et cela décrédibilise l'outil et les gens qui l'ont mis en place. C'est pourquoi il est important de mettre en place une équipe « Référentiels » qui pilote l'administration de l'outil.



Enfin, le CRM étant au final un outil transverse, il est important d'avoir un fort *sponsoring* de la Direction, de façon à inclure l'initiative dans une démarche stratégique pour l'entreprise et mobiliser tous les acteurs dans une dynamique d'amélioration continue.

Vos Contacts :

Karim RAMDANI

Associé

karim.ramdani@alfi.fr

Arnaud RIOCHE

Manager

arnaud.rioche@alfi.fr

Julien PERRIN

Consultant Senior

julien.perrin@alfi.fr

ALFI peut vous accompagner tout au long du cycle de vie de votre outil CRM, grâce à nos cinq offres du Pôle Conseil « GRC et connaissance clients » :

- Diagnostic et choix de solution
- Mise en place d'outils CRM
- BI et reporting commercial
- Remise à niveau d'outils CRM
- Optimisation de dispositif CRM

ALFI est un cabinet de conseil qui a acquis une véritable expertise en process et systèmes d'information des marchés financiers.

En plus de dix ans d'existence, ALFI s'est forgé une solide réputation auprès des établissements financiers les plus prestigieux des places parisiennes et londoniennes.

Tenant compte des évolutions majeures que connaît le marché, ALFI a impulsé en septembre 2008 une dynamique nouvelle au sein du cabinet, en créant d'abord un Pôle Conseil structuré autour d'offres nouvelles, puis en mobilisant des ressources reconnues sur le marché autour des thématiques suivantes :

- Excellence Opérationnelle
- GRC et connaissance clients
- Conseil en systèmes d'information
- Modernisation du middle-office
- Risques et conformité

En parallèle, notre Pôle Compétences continue d'intervenir sur des missions en régie et offre une gamme complète de prestations garanties par les compétences et l'expertise de nos consultants.

En 2009, ALFI a réalisé un chiffre d'affaires de 11M€ et compte environ 100 consultants.