

Eclaircie après la tempête

Comment retenir les nouveaux clients?

► L'homme déteste le changement, si le client a quitté une banque sur un coup d'émotion, il retournera facilement dans son environnement initial sauf si le nouvel établissement a su le fidéliser entretemps.

La rétention des clients-migrants – c'est-à-dire ceux ayant migré d'un établissement vers un autre, dans la période de crise financière - est une haute priorité pour les bénéficiaires de ce flux migratoire. Pour y parvenir, les banques misent actuellement sur l'efficacité de leurs organisations et sur la qualité des prestations délivrées. Ces deux mesures reposent sur des investissements informatiques significatifs dans les systèmes dits «mission critical», ceux dont on ne peut se passer sans encourir de lourdes conséquences.

Même si la crise n'a pas encore révélé tous ses effets sur l'économie réelle, les clients retrouvent le chemin de la bourse et les volumes grimpent avec les indices. Pour nombre de ces clients, les craintes voire la panique vécues ces derniers mois les avaient conduits à migrer vers d'autres établissements, ce qui est confirmé par les augmentations très conséquentes de masse sous gestion de certaines banques. L'heure

est maintenant pour le client à la confirmation de son choix et, pour sa nouvelle banque, à tout mettre en œuvre pour le retenir. Sur quels critères le client va-t-il faire reposer sa décision? La qualité de la relation avec son gestionnaire va peser lourd dans la balance. Ce dernier a-t-il consacré le temps nécessaire pour établir un lien de confiance appelé à durer?

L'importance du CRM

Dans beaucoup de cas, la banque a adopté une attitude réactive, peu préparée qu'elle était à accueillir cet afflux de clients migrants. Il y a fort à parier que dans ces cas, on observera un reflux de clients vers leur port historique car, tout bien considéré, tout le monde a plongé dans la crise et un retour en terrain connu est finalement rassurant. D'un autre côté, il y a ceux qui ont réussi en peu de temps et à peu de frais à fidéliser ces nouveaux clients. Si dans certains cas, les infrastructures étaient suffi- ►



Michel Mathys
Directeur Marketing
& Ventes
ERI Bancaire SA.

*Le CRM a permis de
cerner très vite
les caractéristiques,
envies, attentes
et craintes du client
et d'agir en conséquence
par un service
personnalisé.*

santes et ont su absorber ce surcroît d'activités, d'autres ont dû immédiatement réagir en investissant dans la mise en place de nouveaux moyens informatiques et humains. Ces investissements techniques ont porté en priorité sur les systèmes de Gestion de la Relation Client (CRM), sur la qualité du Reporting, sur la transparence des risques liés aux investissements, ou encore sur un développement des activités de gestion conseil. Le CRM a permis

cerner très vite les caractéristiques, envies, attentes et craintes du client et d'agir en conséquence par un service personnalisé. Même si c'en est devenu une affirmation triviale à force de l'entendre, la qualité du Reporting (le «relevé estimatif») sera toujours la dernière image du contact avec la banque. Ce document est consulté tranquillement après la présentation commentée avec le banquier. Il doit être clair et compréhensible pour rassurer le client sur le bienfondé des conseils d'investissement donnés par la banque. Il inclura même des ana-

lyses de risques, chose encore quasi-inconnue de la clientèle privée avant la crise, illustrées par des indicateurs compréhensibles par tout un chacun. Reste enfin la Gestion Conseil qui consiste principalement à introduire un dialogue entre l'expert-banquier et le client. Ce dernier doit disposer d'outils de vulgarisation pour permettre l'établissement de ce dialogue, mais surtout d'outils permettant d'«industrialiser» cette tâche afin de la rendre abordable en termes de coûts. C'est d'ailleurs là que se cache le piège: comment concilier une augmentation importante du temps consacré au face à face clients, impliquant des salaires généralement élevés, avec le souci de maintenir les frais voire de les réduire? Le terme «industrialisation» peut choquer, mais il faut le considérer comme le moyen sous-jacent de délivrer des services d'apparence personnalisés à des coûts réduits. Cet objectif est maintenant accessible grâce aux systèmes informatiques éprouvés disponibles auprès des sociétés spécialisées. Il sera d'autant plus efficacement atteint que les systèmes informatiques intégreront la chaîne complète de travail: de l'analyse de la situation à la prise d'ordre, puis à son exécution sur les marchés et à son règlement, pour apparaître en quasi temps réel dans les positions du portefeuille du client. Le STP - Straight Through Processing – est alors incontournable, focalisant le rôle humain sur la gestion des seules exceptions et automatisant le traitement de toutes les opérations conformes aux règles établies.

Des investissements sur le plan humain

Mais comme mentionné plus haut, ces investissements techniques doivent aller

de pair avec des investissements sur le plan humain. En quantité d'abord, nous n'avons en effet constaté aucune réduction d'emploi au niveau des chargés de clientèle en banque privée. En qualité ensuite, cette approche plus participative nécessite de disposer de connaissances étendues pour assurer le rôle d'ambassadeur de la banque. Les budgets de formation financière et ceux relatifs à l'utilisation des outils informatiques sont d'ailleurs soutenus et reflètent cette préoccupation. Mais comme la formation est souvent encore assimilée à des frais généraux, le facteur ergonomie des écrans joue un rôle fondamental. Tout le monde est maintenant familier avec la technologie web du fait de sa généralisation dans la sphère privée et sociale. L'utilisateur professionnel s'attend de ce fait à disposer d'un standard comparable sur son poste de travail avec la facilité d'apprentissage qui en découle. Au-delà de cet avantage, la technologie web permet aussi d'introduire la gestion automatisée des processus de travail.

Toute activité répétitive et prévisible peut être modélisée dans un outil de BPM - Business Process Management et sera activée pour dérouler un flux optimisé, donc au coût le plus bas pour la meilleure qualité de service correspondante. On en revient ici à la préoccupation de base consistant à retenir les nouveaux clients-migrants, objectif plus aisément atteint que la qualité du service globale sera irréprochable. A cette dimension, on pourra ajouter la perception du «prix» par le client. Si la structure des tarifs varie selon l'établissement, le segment de clientèle ou même le client pris individuellement, il en reste néanmoins que finalement le client comparera le coût final facturé par sa banque avec des références publiées dans la presse ou avec ses sources privées. Ici également, la notion de transparence peut être un élément déterminant pour retenir un nouveau client pas encore au fait de tous les autres avantages proposés par sa nouvelle banque. On a beaucoup parlé des frais induits par les produits structurés et autres fonds de placement et de leur opacité pour le client. Voici une autre source de différenciation que certains établissements vont exploiter en utilisant les informations par ailleurs déjà rendues disponibles en gestion institutionnelle.

Bien entendu, les systèmes informatiques doivent être assez flexibles pour traiter et restituer ce genre de données comme pour accepter les derniers produits à protection de capital et participation à l'évolution des marchés de nouveau très demandés par la clientèle. En finalité, peut être un gros défi pour certains établissements bancaires et financiers pas forcément équipés des technologies adaptées ou n'utilisant pas complètement les outils installés chez eux. Une belle opportunité d'amélioration, avec pour principal effet une clientèle plus satisfaite et par conséquent plus fidélisée. •