

Le CRM dans les salles de marché

Version étendue d'un article paru dans « Banque Magazine » n 664, décembre 2004

Après l'enthousiasme des premières années, le concept de CRM (Customer Relationship Management ou « Gestion de la Relation Client ») est depuis longtemps rentré dans l'âge de raison.

Les éditeurs ne peuvent plus se permettre de promettre la Lune, et les clients ainsi que les utilisateurs finaux se montrent, à juste titre, de plus en plus exigeants.

Certains projets, dont les objectifs étaient flous ou mal définis, qui impliquaient peu les utilisateurs, tout en espérant que les miracles logiciels feraient leur œuvre, ont tout naturellement été des déceptions au final.

Aujourd'hui la tendance est clairement aux objectifs raisonnables, mesurables, dans le cadre d'une approche itérative.

Parallèlement à ce réalisme retrouvé, l'extension du domaine d'action du CRM se poursuit.

Il est un fait que le CRM concerne de plus en plus d'entreprises. Il n'est plus confiné aux grandes entreprises multinationales portées sur les technologies, mais s'implante également dans les PME dans les secteurs les plus divers.

De la même façon, dans le monde services financiers, le potentiel du CRM est en train de s'étendre à des catégories d'utilisateurs autrefois ignorées, comme les opérateurs des salles de marché.

1 Situation actuelle et typologie des projets CRM dans le monde de la finance

Aujourd'hui, avec la maturation du marché du CRM et la multiplicité des acteurs en présence il semble de plus en plus délicat de parler du CRM comme d'un concept aux contours bien définis.

Dès les débuts de ce concept on a pu le diviser en CRM transactionnel (gérer la relation client lors des interactions avec lui), CRM analytique (analyser la connaissance client accumulée) et CRM opérationnel (exploiter la connaissance clients par des campagnes marketing)

Cependant de plus en plus de variantes ont fait leur apparitions par la suite pour répondre à des besoins spécifiques et profiter de technologies nouvelles. Tout d'abord la notion de « multi-canal » s'est avérée essentielle dès-lors que les points de contact avec le client sont divers et variés (face à face, téléphone, internet, ...). On parle également de eCRM (« e » pour electronic), dès lors qu'une majeure partie de l'activité de l'entreprise se déroule via internet.

Enfin une notion de CRM collaboratif s'est imposée, notamment dans les activités BtoB (Business to Business) pour signifier des relations complexes et multi-directionnelles.

Au sens large cela génère également de nouveaux acronymes comme PRM (Partnership Relationship Management) ou même ERM (Employee Relationship Management) suivant les interlocuteurs concernés.

Tous ces concepts tiennent également leur place dans le monde des services financiers comme nous allons le voir. Cependant il convient auparavant de revenir à la base du CRM, qui est de savoir à quel client nous affaire et comment nous traitons avec lui.

De quel client s'agit-il dans le domaine des services financiers ?

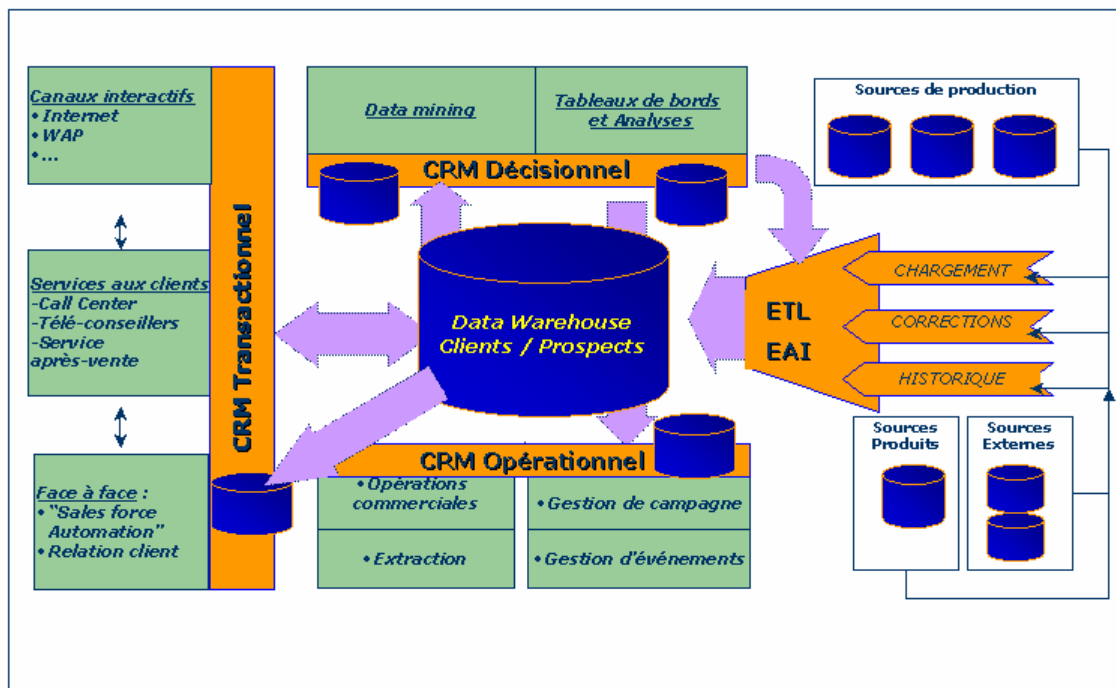
En premier lieu, il s'agit des particuliers qui interagissent énormément avec leur banque.

Les premiers projets CRM dans la banque se sont en effet attachés à répondre à des besoins évidents en se concentrant d'abord sur les réservoirs massifs d'information que constituent les opérations courantes effectuées par les particuliers. Comme dans beaucoup d'autres secteurs, le CRM a été d'abord l'affaire du BtoC (Business to Consumer).

Dans ce domaine il s'agissait principalement de gérer de gigantesques bases de données et d'utiliser des stratégies marketing éprouvées pour maximiser les résultats de l'entreprise.

On a pu ainsi dérouler les trois domaines « historiques » du CRM :

Tout d'abord du CRM transactionnel déployé auprès des chargés de clientèle, mais également des télé-conseillers et les opérateurs de centre d'appel. Ensuite du CRM analytique qui a servi à dégager des profils types de client, de mesurer leur rentabilité et leurs évolutions dans le temps. Enfin des modules de CRM opérationnel destiné à lancer des campagnes produits ou des événements marketing sur des cibles auparavant identifiées par l'analyse et conformément à des objectifs commerciaux et de rentabilité.



Ces différentes tâches ont pu être surmontées dans les banques de détail avec d'ambitieux projets CRM qui ont révolutionné par la même occasion les pratiques et les organisations habituelles. Cela a pu être accompli de façon assez logique et assez cohérente car cela découlait naturellement des efforts de collecte d'information client entrepris auparavant.

Malgré les difficultés et les doutes occasionnels, l'impact de ces projets est aujourd'hui indéniable et commence à être mesuré avec davantage de précision à mesure que les tableaux de bord sont affinés.

Le processus a pu être industrialisé d'autant mieux qu'il s'agit d'une quantité énorme d'interaction avec le client, sur des produits relativement standard.

Dans ce domaine, le CRM a pu fournir une différenciation qui est essentielle dans un environnement concurrentiel.

Cependant cette concurrence ne se limite pas à la banque de détail. C'est pourquoi de plus en plus de banques commencent à développer le concept de CRM dans leurs autres activités et notamment dans leurs banques d'affaires et leurs salles de marché. Il s'avère en effet que même dans des domaines plus techniques, la différenciation et la qualité du service doivent être améliorés du fait de la banalisation croissante de certains produits.

Cependant les problématiques sont très différentes de celles de la banque de détail. Les bases de données existantes sont d'une taille plus raisonnable mais beaucoup plus nombreuses et les processus sont beaucoup plus complexes.

Par ailleurs la population d'utilisateurs est totalement différente et nécessite une approche particulière.

2 Les spécificités du secteur des salles de marché

Dans le domaine de la Banque de Financement et d'Investissement et plus particulièrement des salles de marché, certaines difficultés découlant du déploiement de n'importe quel projet CRM se voient amplifiées.

Des contraintes humaines fortes

Dans ce secteur, le potentiel humain est hautement valorisé, et rémunéré en conséquence, pour son expertise, sa réactivité et même son instinct. Il s'agit d'une activité où le turn-over est élevé et où les acteurs du marché se battent parfois pour retenir leurs meilleurs éléments et cultiver leur compétitivité.

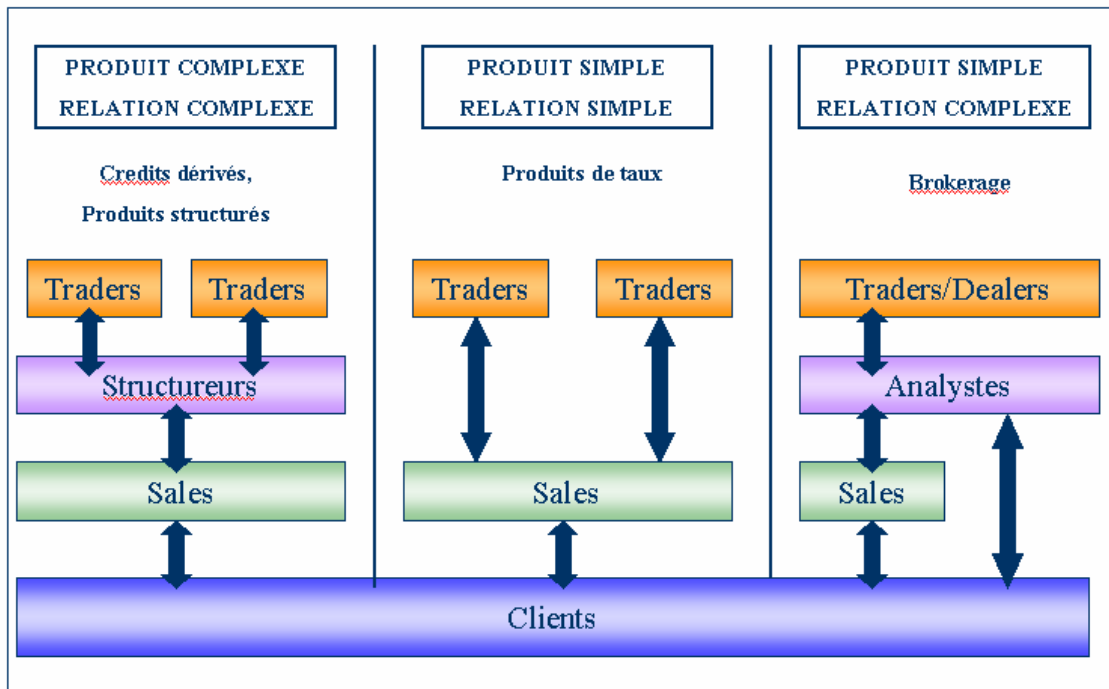
Cette composante humaine constitue donc un élément essentiel et même une priorité dont il faut tenir compte impérativement. C'est donc l'aspect « Relationship » du sigle CRM qui prime ici, avec toutes les complexités que cela suppose.

La technologie est également un atout considérable en ce qu'elle permet une rapidité d'exécution et une réactivité accrue. Elle a donc pris une place de plus en plus importante auprès des opérateurs, en se mettant à leur service.

Cependant les projets CRM comme nous l'avons vu sont plus qu'une simple technologie et ils doivent s'accompagner d'une redéfinition de la stratégie et même dans certains cas de l'organisation et des processus.

Il devra en même temps s'accorder avec les contraintes humaines et techniques fortes qui constituent souvent des priorités pour les décideurs.

Des intervenants multiples



En raison de la complexité des produits traités les intervenants sont multiples (sales, traders, analystes, structureurs) et les relations ainsi générées peuvent-être complexes.

Il s'agit d'une activité qui se rapproche davantage d'autres activités BtoB plutôt que de la banque de détail en ce qu'elle nécessite une approche collaborative où plusieurs personnes peuvent travailler sur le même flux d'information.

Par ailleurs ces interactions doivent se produire dans des délais courts, d'où un besoin de réactivité

Source d'information multiples

Parallèlement au flux d'information transitant entre le vendeur et son client il existe également de multiples sources d'information qui doivent idéalement mises à disposition des intervenants. Ces

informations peuvent permettre aux opérateurs de prendre des décisions ou peuvent aussi permettre d'interagir avec le client en lui fournissant ces informations.

Pour toutes ces raisons, le taux d'adoption du CRM dans les banques d'affaire a été bas jusqu'à présent.

Et pourtant il commence à intéresser les grands établissements pour de nombreuses raisons.

Une approche « multi-canaux » prépondérante

Nous avons vu auparavant dans la banque de détail que le processus de vente et les interactions avec le client étaient relativement simples, la principale difficulté consistant à gérer des contacts « multi-canaux ».

Dans les salles de marché cette problématique du « multi-canaux » devient prépondérante.

La communication entre la banque et ses clients s'effectue par plusieurs canaux simultanés téléphone, fax, e-mail, communications financières, messageries Bloomberg ou Reuters, qui doivent nécessairement être intégrés pour fournir une vision consolidée exhaustive.

3 Pourquoi du CRM dans les salles de marché ?

Tout d'abord parce qu'il faut capitaliser sur l'élargissement de la gamme de produits offerts.

Ces dernières années, à cause d'une compétition accrue, la tendance est à la concentration dans les services financiers. L'objectif est d'atteindre une offre de produits diversifiée et totalement intégrée qui permette ensuite d'avoir une relation continue avec ses clients et fournir des services additionnels (« cross-selling »).

Par exemple, une bonne relation avec un client dans les produits de taux peut-être exploitée pour fournir des produits et service sur le marché action. Par ailleurs de bonnes relations d'affaires avec un client peut ouvrir la voie vers une transaction sur le marché primaire. Un système CRM efficace est indispensable à cette stratégie.

Par ailleurs il est également souhaitable lorsqu'il s'agit d'améliorer le taux de satisfaction et le taux de rétention des clients grâce à un service amélioré et personnalisé.

Car, indépendamment du degré de compétence des opérateurs, certaines études ont montré qu'il existait une marge de progression pour la qualité du service des banques, coté vendeur.

D'après une étude de l'institut de sondage MORI (Market & Opinion Research International), 83% des opérateurs coté acheteur estiment que le niveau de service de leurs contreparties pourrait être amélioré.

Bien que la qualité d'exécution constitue le premier critère de choix, d'autres critères importants suivent immédiatement : il s'agit de la réactivité, la connaissance du client et de ses besoins spécifiques, le flot d'information et l'accès aux personnes spécialisées.

Les opérateurs du coté achat estiment également qu'une meilleure intégration des canaux de communication améliorerait le niveau de service des vendeurs. Dans l'ensemble, ils sont 91% à estimer que les vendeurs ne comprennent pas toujours leurs besoins.

Il existe donc clairement une demande pour de meilleurs systèmes de gestion de la relation client permettant de mieux connaître ses contreparties et d'améliorer le niveau de service.

Cependant, les systèmes CRM traditionnels n'ont jusqu'à maintenant pas semblé totalement appropriés pour les salles de marché.

4 Les écueils à éviter

Les problèmes humains et organisationnels

Dans tout projet CRM, il apparaît maintenant évident que la stratégie et le management doivent précéder les systèmes. Cependant c'est un point où la théorie se heurte souvent à la pratique. Cela s'avère d'autant plus vrai dans une activité aussi complexe que celle des salles de marché.

Mais tout d'abord, pourquoi ce principe s'est-il imposé avec autant de force en matière de CRM ? Tout simplement parce que le CRM fait appel aux hommes autant qu'aux technologies. Le concept du CRM consiste entre autres à optimiser les points de contact avec les clients, donc de capitaliser sur le potentiel humain de l'entreprise. Et il s'agit justement du plus délicat à accomplir, particulièrement dans l'environnement des salles de marché.

Il s'agit en effet d'un problème particulièrement aigu lorsqu'il s'agit d'appliquer des pratiques CRM standards sur les salles de marché, puisqu'il faudra convaincre des sales, des traders et des banquiers d'affaires de participer activement au projet. L'inquiétude parmi le personnel du front-office est souvent que la banque puisse obtenir une vision complète de leur relations avec leurs clients, ce qui leur ôterait une partie de leur pouvoir de négociation et dévaloriserait leur position. Traditionnellement leur perception est que leur valeur sur le marché dépend de leur carnet d'adresse et des relations qu'ils ont pu forger. C'est tout cela qu'ils apporteront à leur prochain employeur.

De « fausses bonnes solutions »

Ces derniers temps, les éditeurs de logiciel CRM (et notamment les plus solidement établis) mettent l'accent sur les déclinaisons sectorielles de leur solution. En capitalisant sur leur expérience et leurs références, ils insistent sur l'adaptation de leur progiciel aux différents métiers grâce à des modèles de données spécifique.

Cependant, force est de reconnaître que la plupart des éditeurs de progiciels CRM n'ont pas aujourd'hui de solution qui puisse être rapidement mise en place pour l'environnement des salles de marché.

La déclinaison sectorielle qui s'en rapprocherait le plus est souvent celle qui a été développée pour la banque de détail, et utilise des processus et des écrans inappropriés pour les salles de marché.

Ce que ces solutions ont en commun est qu'elles ont été développées pour la banque de détail avec un objectif principal en tête : déterminer des opportunités de vente potentielles. Le progiciel qui a donc été conçu fournit donc des profils de client relativement simples et des scripts standards pour des contacts à faible valeur ajoutée, mais en très large quantité.

Dans le monde des salles de marché, beaucoup plus de données internes et externes doivent être intégrées pour permettre de modéliser des portefeuilles de valeur, des stratégies complexes de trading et des financements structurés. D'autre part, la complexité des relations d'affaires, ainsi que le besoin de réactivité et d'accès immédiat à l'information signifient que l'interface utilisateur doit être taillée sur mesure pour le travail d'équipe et la rapidité. Par exemple, l'obligation de passer par un trop grand nombre de clics à travers de multiples écrans devient rapidement rédhibitoire. C'est malheureusement la conséquence d'un déploiement d'une solution packagée auprès d'utilisateurs en salle de marchés

5 Quelques principes à respecter

<p style="text-align: center;">ORIGINES</p> <ul style="list-style-type: none">• Environnement de plus en plus concurrentiel• Banalisation croissante de certains produits• Intégration de métiers plus nombreux	<p style="text-align: center;">OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none">• Meilleure connaissance du client et de sa rentabilité commerciale• Différenciation accrue par rapport aux concurrents• Augmenter les possibilités de Cross-Selling
<p style="text-align: center;">MOYENS</p> <ul style="list-style-type: none">• Fournir aux opérateurs une vision consolidée du client• Fournir un service personnalisé et de meilleure qualité au client• Augmenter la réactivité par le partage rapide d'information	<p style="text-align: center;">OBSTACLES</p> <ul style="list-style-type: none">• Sources d'information multiples et disparates• Processus et systèmes spécifiques complexes• Environnement humain difficile à gérer

Face aux défis à relever, de nombreuses firmes ont décidé d'attendre pour voir, et de continuer à vivre avec les applications existantes même si elles sont insatisfaisantes. Cependant de réels objectifs peuvent être atteints rapidement à condition de respecter quelques principes fondamentaux

La stratégie d'abord, les systèmes ensuite...

Comme nous l'avons vu plus haut la stratégie doit passer avant les systèmes et doit tenir compte des hommes qui sont une composante essentielle d'une démarche CRM.

Le choix de l'outil ne devrait pas être structurant pour le déroulement du projet.

Bien que cela puisse sembler évident, c'est une règle qui est très rarement appliquée, ce qui entraîne des conséquences désastreuses dans une activité aussi complexe que celle des salles de marché.

Il faut donc valider et préciser au maximum les différentes priorités et enjeux du projet.

Concrètement, cela signifie dans une banque de financement et d'investissement que les objectifs des différentes lignes métiers ainsi que la stratégie globale du groupe en matière de CRM devront être énoncés clairement et acceptés par tous avant de poursuivre le projet.

Pour ce faire tous les besoins et contraintes précises des opérateurs devront être remontés de façon à influencer l'approche globale, en amont du projet. Cela signifie que les points critiques concernant les postes de chacun devront également être discutés à ce stade.

Résoudre les problèmes humains et organisationnels en amont

Nous avons vu que ces problèmes constituent l'un des défis majeurs à relever dans l'environnement particulier des salles de marché.

Cette perception peut néanmoins changer s'ils sont convaincus que le système CRM peut les aider à exploiter leur relation client et à chercher des opportunités meilleures et plus nombreuses. Cela ne peut être accompli que si un effort suffisant de communication et d'implication a été entrepris en amont auprès d'eux. Cela passe notamment par leur participation à la définition des objectifs et à la résolution des problèmes d'organisation qui peuvent en découler et devenir des points bloquants. C'est le cas par exemple de l'attribution des tâches de chacun dans le déploiement du système CRM et de son utilisation quotidienne. Enfin cela peut passer également par l'intégration des systèmes de

primes dans cette nouvelle démarche, de façon à valoriser la contribution de chacun à l'approche globale CRM qui devra être aussi exhaustive que possible.

Penser en grand mais commencer petit

Il est en effet nécessaire de penser en grand pour réfléchir à toutes les implications du projet global à long terme.

Le périmètre organique du plan CRM doit donc être suffisamment large et également comporter une couverture fonctionnelle assez étendue.

A la suite de cette définition de la stratégie globale on pourra mieux percevoir les priorités et les synergies entre les différentes divisions. C'est alors que l'on peut commencer à déployer le système.

Deux options sont alors possibles :

La première consiste à déployer entièrement un projet pilote sur une entité de taille réduite conformément aux objectifs qui ont été définis. On pourra ainsi choisir le progiciel ou l'interface idéale par rapport aux besoins et se concentrer sur l'intégration avec les bases de données existantes et également avec tous les canaux de communications utilisés (téléphone, e-mail, fax, vidéo-conférence).

L'avantage de cette approche est qu'elle permet de valider entièrement le concept précédemment développé et d'avoir un résultat optimal pour cette catégorie d'utilisateurs.

L'inconvénient de cette stratégie est que le choix d'outil et des solutions d'interfaçage retenues ne pourront pas forcément être mutualisées, ce qui multipliera les coûts et les écueils lors du déploiement global.

La deuxième option consiste à dégager des dénominateurs communs à toutes les entités considérées qui peuvent être considérés comme des éléments structurants. En se basant sur ces éléments précis on pourra alors définir des points d'action dont les résultats seront tangibles tout en permettant une évolution ultérieure. Il peut s'agir par exemple de se concentrer sur les postes de travail en fournissant une version allégée et immédiatement opérationnelle de l'écran CRM global.

Cette deuxième option, qui nous paraît préférable aura l'avantage de dégager dès le départ des priorités et pourra plus rapidement s'accorder avec les contraintes des utilisateurs.

Ainsi le poste de travail allégé permettra de savoir répondre aux bonnes questions dès le début du projet, avant d'aller plus loin. Par la suite le potentiel tout entier du CRM peut être atteint en explorant de nouvelles possibilités d'intégration de données et de multiples canaux de communication

Conclusion et perspectives

Indépendamment du progiciel ou de la solution retenue, l'approche devra donc être prudente et pragmatique. Cependant, il est exclu de faire l'impasse sur le CRM dans les salles de marché.

En raison de l'environnement toujours plus concurrentiel et de la concentration du secteur, les banques doivent pouvoir se distinguer et chercher de nouveaux relais de croissance dans leur organisation en capitalisant sur leur couverture des différents métiers. Par ailleurs, les nombreuses difficultés spécifiques aux salles de marché ne doivent pas faire oublier qu'il existe de nombreuses opportunités technologiques dont l'impact peut être prépondérant. Dans cette activité qui se voit constamment bouleversée par la technologie, le CRM pourrait bien être le chaînon manquant vers un poste de travail rationalisé et performant. A cet égard les évolutions dans le domaine des plate-formes de trading et l'intégration de plusieurs canaux de communication (Voice over IP, Web Conference, Messagerie Instantanée) doivent également pris en compte pour profiter pleinement des possibilités du CRM.

En matière de CRM, des besoins évidents existent dans les salles de marché comme nous l'avons vu et ils doivent être satisfaits. Cependant les déploiements dans les salles de marché doivent être adaptés à cet environnement spécifique. La tâche consistant à rendre l'accès à l'information le plus simple possible tout en rassemblant des relations de travail complexes est un défi qui nécessite une connaissance approfondie des salles de marché.

Jusqu'à maintenant, même si les progiciels de CRM packagés développés pour les services financiers au sens large s'avèrent peu adaptés aux salles de marché, il apparaît que la compréhension du CRM et de ses bénéfices est quant à elle en train d'augmenter dans les banques de financement et

d'investissement. Ces bénéfices peuvent en effet s'avérer significatifs à condition que l'on respecte certains principes lors de la conception et de l'implémentation du projet CRM qui fera autant appel aux hommes qu'aux technologies.