

# Révolutionner le service à la clientèle

Publié initialement dans (*Future Banking*), une publication de SPG Media Plc., novembre 2008

## À PROPOS DES ENTREVUES

### Ouvrir la porte à l'impartition Pages 1 et 2

Les banques ont toujours cherché à comprimer leurs coûts et le climat financier actuel les porte à intensifier leurs efforts en ce sens. L'impartition est une solution évidente. Les banques pourront-elles surmonter leurs réticences et ouvrir la porte à des fournisseurs externes?

**Steve Vanstone** répond aux questions de Jim Banks.

### Gare à l'écart Pages 3 à 7

Emportées par un vent de transformation, les banques doivent désormais se distinguer par leur service à la clientèle, et non plus par leurs produits. La clé : offrir des services centrés sur les clients. Les banques y parviendront-elles? *Future Banking* a interrogé **Jame Cofran**.

## OUVRIR LA PORTE À L'IMPARTITION

Alors que plusieurs autres secteurs ont vite saisi l'occasion d'économiser en ayant recours à l'impartition des processus d'affaires et des technologies de l'information (TI), les institutions financières ont été lentes à réagir. Puiser dans des bassins de main d'œuvre moins coûteuse permet indéniablement de diminuer les coûts. Néanmoins, les banques ont pour la plupart estimé que cette stratégie était trop risquée.

Le contexte actuel pourrait les inciter à revoir leur manière d'évaluer les risques et les avantages de l'impartition.

« Qu'elles en soient conscientes ou non, les banques prennent sans cesse des décisions d'achat à l'externe ou de fabrication à l'interne – comme toutes les autres entreprises. En règle générale, elles optent pour la deuxième avenue. Mais les perspectives à long terme des banques évoluent. De plus, les difficultés cycliques qu'elles éprouvent en ce moment devraient les encourager à s'intéresser à l'impartition », croit Steve Vanstone, vice-président du secteur Services bancaires et marchés financiers pour la firme de services-conseils en TI et en gestion des processus d'affaires CGI.

Un secteur qui a toujours donné la priorité aux gains de productivité ne devrait pas avoir de mal à saisir le concept de l'impartition.

« Les banques doivent maîtriser leurs coûts le mieux possible et c'est une chose qu'elles ont toujours bien faite, ajoute M. Vanstone. Mais le temps est venu pour elles d'examiner la possibilité d'acheter certains services. L'impartition fait appel à des bassins de main d'œuvre à bon marché; c'est une pratique bien établie, mais les banques n'en profitent pas pleinement. Elles devraient revoir la liste des activités dans lesquelles elles excellent et des activités qu'un partenaire externe pourrait exécuter plus efficacement. »

M. Vanstone juge que les banques auraient intérêt à déléguer plusieurs fonctions à un fournisseur, notamment l'hébergement de l'infrastructure et la gestion des applications, en externalisant les processus et les équipes connexes à ces fonctions.

« Les banques hésiteraient à sous-traiter en bloc tous ces éléments, fait-il remarquer. Elles pourraient procéder graduellement, un petit projet bien défini à la fois. »

De plus, M. Vanstone estime que les banques gagneraient à externaliser plusieurs de leurs processus d'affaires.

« Quand elles optent pour l'impartition, les banques ciblent souvent des fonctions d'entreprise comme les centres d'appel, explique-t-il. Néanmoins, il existe maintenant des fournisseurs externes bien établis à qui elles peuvent confier des activités qui faisaient autrefois partie des fonctions bancaires de base telles que la gestion des recouvrements ou certaines procédures d'établissement des dossiers de crédit. »

### **S'appuyer sur une étude de rentabilité convaincante**

Pour qu'une banque accepte de prendre le virage de l'impartition, il faut qu'elle dispose d'une étude de rentabilité démontrant que les risques perçus sont beaucoup plus élevés que les risques réels. M. Vanstone croit que les fournisseurs de services d'impartition ont acquis énormément de maturité au cours des cinq dernières années et que les banques peuvent trouver un partenaire qui croit suffisamment aux avantages de l'impartition pour en garantir les retombées.

« Les clients peuvent s'adresser à des firmes de haut calibre comme CGI, capables de gérer tant les processus d'affaires que les TI, souligne-t-il. Le nombre de fournisseurs qui acceptent de partager les risques est relativement restreint mais les banques sont plus à l'aise quand leur partenaire assume une portion des risques. Certaines banques ont déjà sous-traité des tâches comme le développement d'applications, par exemple. Mais quand elles signent une entente sur les niveaux de service, alors là il s'agit vraiment d'une entente d'impartition et les risques sont partagés. »

CGI a démontré sa volonté de garantir d'emblée les gains lors de la signature du contrat de réingénierie de l'administration fiscale de la Virginie. Ce projet avait pour but de rehausser le service à la clientèle et l'efficacité de l'exploitation par la mise en œuvre de plusieurs nouveaux éléments, entre autres des outils de service à la clientèle en ligne, un système intégré de gestion relationnelle des clients procurant un profil unifié de chaque contribuable, un nouveau système automatisé de gestion des recouvrements ainsi qu'une solution avancée de remise, de saisie des données et d'imagerie.

L'état ne possédant ni les fonds ni l'expérience nécessaires pour optimiser les technologies requises, CGI a financé le contrat en contrepartie d'indemnités futures, proportionnelles aux recettes différentielles réalisées. Les retombées du projet ont dépassé les cibles et l'état a été en mesure de remplir ses obligations contractuelles huit mois plus tôt que prévu.

Capable de rassurer les banques quant à la qualité des services et aux coûts, CGI croit que les banques n'ont pas encore compris le caractère mondial de la chaîne logistique des services et que cela constitue un dernier obstacle important à leur acceptation de l'impartition.

« Les banques font partie du secteur des services, dont la chaîne logistique se mondialise toujours davantage, conclut M. Vanstone. Mais plusieurs banques ne voient pas les choses sous cet angle. La chaîne logistique des capitaux est mondiale, tout comme les marchés où les banques s'approvisionnent pour assurer leur fonctionnement. La concurrence conduira les banques à recourir à l'impartition. »

## Gare à l'écart

### Répondre à la demande de services sur mesure

Il y a une génération à peine, les services bancaires destinés aux particuliers étaient aussi personnalisés que les services juridiques ou médicaux. Les banquiers interagissaient avec leurs clients un à la fois et leur prodiguaient des conseils précieux ou leur accordaient des prêts après avoir longuement discuté avec eux et examiné leur situation. Les rendez-vous étaient fréquents et la confiance jouait un rôle de premier plan.

Les choses ont radicalement changé depuis ce temps. Les percées technologiques ont permis aux banques de faire de nombreuses opérations à distance. Les systèmes informatiques analysent instantanément la situation de chaque client et exécutent automatiquement les actions programmées. En règle générale, aller à l'encontre des recommandations du système n'est pas bien vu. Ces « progrès » ont en grande partie été réalisés en réponse aux demandes des clients, qui souhaitaient avoir accès plus facilement et plus rapidement aux services, ainsi qu'aux attentes des actionnaires, qui réclamaient des rendements plus élevés. Ils ont toutefois causé la disparition du lien professionnel unissant le banquier à ses clients. Les clients sont devenus des acheteurs et les banquiers sont devenus des vendeurs. Les services bancaires aux particuliers se sont banalisés.

Les secteurs qui fournissent depuis longtemps des produits indifférenciés (services de télécommunications, fabricants de micro-ordinateurs, chaînes hôtelières) comprennent bien ce que cela signifie : bien que quelques firmes de ces secteurs cherchent à se distinguer par leurs prix ou par les caractéristiques de leurs produits, plusieurs estiment que le seul attribut distinctif important est le service à la clientèle.

Il existe un écart grandissant entre la qualité du service que la plupart des clients recherchent et la qualité du service que les banques leur fournissent. Les banques savent qu'elles doivent placer les clients au cœur de leurs stratégies mais le secteur bancaire prend plus de temps que les autres à déployer un modèle d'entreprise centré sur les clients. Même les banques les plus proactives observent un écart entre leur offre et les attentes de leurs clients.

### Donner la priorité aux clients

Les banques oeuvrent dans un monde où les clients sont bien renseignés sur les produits et services concurrents. De fait, de nombreux clients comprennent mieux leurs rapports avec leur banque que l'équipe du service à la clientèle de la banque lui-même. En outre, les clients ont l'habitude de faire affaire avec des entreprises d'autres secteurs qui leur offrent des produits plus personnalisés ainsi que des biens et services plus attrayants et moins coûteux. Les banques doivent s'inspirer de ces secteurs pour créer leur propre modèle d'entreprise centré sur les clients.

« Nous disons aux banques de prendre garde à l'écart car il s'élargit, déclare Jame Cofran, vice-président principal du secteur Services bancaires et marchés financiers pour le fournisseur de services en technologies de l'information et en gestion des processus d'affaires CGI. Les clients demandent des services sur mesure pour lesquels ils sont disposés à payer car ces services sont ceux qu'il leur faut. Ils veulent aussi de bons conseils pour prendre des décisions financières judicieuses. »

M. Cofran croit que le développement de services personnalisés, centrés sur les clients, représente un gros défi pour les banques. Et selon lui, l'accès aux données n'est pas l'obstacle auquel elles se butent.

Les banques sont déjà très bien renseignées sur leurs clients, mais elles n'ont pas tiré parti de ces données pour accroître leur part du portefeuille des clients, pour les fidéliser davantage, pour abréger les délais de mise en marché ou pour rendre leurs campagnes promotionnelles plus efficaces. Elles n'ont pas non plus adapté leur modèle d'entreprise pour s'adapter plus rapidement à l'évolution des attentes.

Cette situation résulte en partie du fait que les infrastructures technologiques en place et les exigences réglementaires absorbent les budgets dont elles disposent et leur laissent peu de capital à investir dans la transformation. Les banques qui ne surmontent pas cette barrière pourraient se faire devancer par leurs concurrentes et par les clients. En effet, les autres secteurs relevant sans cesse la barre, l'écart est déjà grand et s'élargit chaque jour. « De plus en plus, les clients jugent les banques à l'aune des normes de service des firmes de télécommunications ou des commerces de détail », soutient M. Cofran.

Il croit aussi que même si les banques affirment vouloir offrir des services centrés sur les clients, la plupart se comportent toujours comme si elles n'offraient pas des produits indifférenciés. « Il n'est pas étonnant que le taux de fidélité de leurs clients soit très faible, précise-t-il. Le service est maintenant l'attribut distinctif recherché et quand les clients ne le trouvent pas, ils regardent ailleurs. »

Vers qui ces clients peuvent-ils se tourner? Vers d'autres banques plus transparentes, offrant des services plus personnalisés. Ou vers des fournisseurs spécialisés répondant à des besoins précis. Et si une grande firme non bancaire qui excelle en matière de service à la clientèle pénètre le marché des banques? Les produits bancaires sont-ils assez indifférenciés pour que les consommateurs choisissent ce nouveau fournisseur, dans l'espoir d'obtenir le service souhaité?

Les banques ont tout à gagner en puisant dans l'expérience des autres secteurs afin d'apprendre comment utiliser la personnalisation, la collaboration et la transparence pour passer à la prochaine génération de service à la clientèle.

### Les leçons des maîtres

Les banques pourront mieux cibler leurs efforts si elles s'inspirent des modèles d'entreprise centrés sur les clients élaborés dans les autres secteurs. Par exemple, la ressemblance entre les services bancaires et le commerce de détail en ligne est peut-être plus forte qu'on l'imagine. Les deux secteurs cherchent à augmenter leurs parts de marché en misant non seulement sur les attributs des produits mais aussi sur des technologies avancées et sur la qualité du service.

« La technologie est centrale pour les banques mais plusieurs d'entre elles postulent que le succès des services bancaires se joue sur la technologie et non sur le service », remarque M. Cofran. À son avis, les Starbucks, Amazon et eBay de ce monde illustrent comment la personnalisation, la collaboration et la transparence se conjuguent pour devenir des outils concurrentiels puissants.

La proposition à valeur distinctive de Starbucks est la personnalisation du service. Si le café servi n'est pas parfait la première fois, il est refait jusqu'à ce que le client soit satisfait. Sur le Web, la collaboration des participants à la chaîne de valeur est vitale. Par exemple, les firmes Amazon et eBay vendent souvent des produits qui ne viennent pas d'elles mais bien de partenaires fournisseurs. « Ce qu'elles offrent, ce n'est pas un produit ou une procédure d'expédition de qualité, explique M. Cofran, mais bien un savoir-faire en matière de collaboration. » Les relations qu'une grande société de commerce de détail en ligne entretient avec les fournisseurs de services d'expédition ont une grande importance stratégique, estime M. Cofran, et les entreprises comme FedEx ont beaucoup gagné en adhérant à des partenariats axés sur la collaboration.

« Les banques devraient se concentrer sur la prestation de services bancaires d'une qualité exceptionnelle, ajoute M. Cofran, et déterminer les moyens à prendre pour y arriver. » Les changements technologiques sont incontournables car la plupart des systèmes et processus bancaires, aussi performants soient-ils lorsqu'ils fonctionnent de manière isolée, ne facilitent pas l'intégration des renseignements disponibles dans l'ensemble de l'entreprise. Cette démarche peut causer des perturbations, initialement, mais la technologie est la plate-forme sur laquelle on pourra bâtir une organisation centrée sur les clients.

Il peut être difficile pour une banque de migrer des anciens systèmes vers une architecture souple, orientée services. Cependant, cette démarche n'est pas différente du changement culturel qu'elles doivent opérer pour devenir des fournisseurs de services.

Afin d'illustrer les retombées potentielles d'un tel virage technologique, M. Cofran évoque les sociétés d'expédition qui ont démontré la valeur de la transparence en permettant aux clients de suivre leurs colis de l'achat à la livraison. Jusqu'ici, les banques ont mis du temps à exploiter la valeur de leurs données en créant de nouveaux services.

« Imaginez que le client puisse suivre sa demande de prêt du point d'origine jusqu'à la décision, suggère M. Cofran. Les clients sont beaucoup plus à l'aise quant ils ont l'impression de voir l'intérieur des organisations avec qui ils font affaire. Les banques semblent toutefois craindre la transparence, même au sein de leur propre organisation; elles sont loin d'offrir la transparence à leurs clients. Quand nous appelons notre banque, nous connaissons souvent mieux notre situation financière que les gens à qui nous nous adressons. Cela peut-être contrariant. »

« Comparez cette approche à celle d'Amazon.com, qui examine les ouvrages acquis antérieurement, les comportements d'achat et vous fait des recommandations pertinentes – alors que votre banque vous fait parfois des offres qui sont sans intérêt pour vous », observe M. Cofran.

### Comblent l'écart

Les systèmes, les structures et les processus établis des banques sont souvent cloisonnés, axés sur les divisions administratives et les produits plutôt que sur les clients. Même avec les meilleures intentions du monde, dans ce contexte, il est presque impossible d'opter pour la transparence, la collaboration et la personnalisation. Comment les banques peuvent-elles combler l'écart?

Premièrement, elles doivent mettre l'accent sur les intérêts de leurs clients, et non sur les leurs. Dans les sociétés qui excellent en matière de service à la clientèle, un haut dirigeant a déclaré un jour : « nous serons centrés sur les clients ». Si ce virage culturel n'a pas eu lieu, les autres changements – touchant la technologie, les structures ou les processus –, n'auront pas d'impact. Il est difficile de modifier une culture mais les banques doivent s'atteler à cette tâche. « Il faut que les banques comprennent l'écart entre ce qu'elles offrent à leurs clients et les services dont leurs clients bénéficient chez d'autres fournisseurs », résume M. Cofran.

Deuxièmement, les banques doivent transposer leur modèle de services centrés sur les clients dans leurs infrastructures technologiques et leurs processus d'affaires. Comme les expériences d'autres secteurs l'ont clairement démontré, la mise en commun des renseignements, qui permet d'améliorer les services et l'information sur les clients, revêt une importance cruciale. La personnalisation, la collaboration et la transparence nécessitent le partage des données et des processus. Il faut donc s'écarter des anciens systèmes qui ne sont ni souples ni centrés sur les clients.

Finalement, les banques doivent réexaminer leurs structures organisationnelles afin de déterminer si elles s'harmonisent à un modèle d'entreprise centré sur les clients. Il ne s'agit pas de démanteler l'organisation en place mais plutôt d'apporter les changements structurels nécessaires pour faciliter la communication entre les unités internes, les clients et les partenaires. Quand cette intégration sera achevée, elle favorisera l'émergence d'une culture centrée sur les clients.

### Les fruits de la transformation

Une organisation centrée sur les clients est proactive. Elle va vers ses clients et donne la priorité à leurs intérêts. Elle ne vise pas à leur soutirer le plus de revenus possible à court terme. « La plupart des banques pensent d'abord à leurs intérêts », croit M. Cofran, observant que les clients se heurtent souvent à la rigidité de leur banque.

« Par exemple, dit-il, modifier la date du remboursement d'un prêt en ligne devrait être une opération facile car aucun obstacle technique ne s'y oppose. Les clients veulent que les services bancaires soient souples, à l'image de leurs situations changeantes. Il serait facile de recalculer l'intérêt à comptabiliser. Pourquoi empêcher le client de le faire? »

Personne n'affirme que la transformation des banques est un virage facile à prendre. Plusieurs estiment toutefois que ce virage est nécessaire pour assurer leur prospérité à long terme. L'adoption d'un nouveau modèle d'entreprise nécessite des efforts concertés. Il faut donc que la haute direction en prenne le leadership et que les avantages à venir soient communiqués clairement. Les technologies dont les banques ont besoin pour migrer vers l'architecture orientée services existent, mais les dirigeants ne s'engageront que s'ils voient des liens directs entre la transformation et les bénéfices. Heureusement, ces liens sont faciles à trouver.



M. Cofran mentionne que l'un des clients de CGI, une des cinq principales banques américaines, s'est dotée d'un avantage concurrentiel en harmonisant sa culture et sa technologie à la croissance de la part du portefeuille des clients. Grâce à cette approche novatrice, les clients de cette banque détiennent en moyenne cinq produits de l'institution – comparativement à une moyenne de deux pour les autres banques. La banque vise maintenant à porter la moyenne à huit produits par client.

« Les bonnes intentions ne suffisent pas, conclut M. Cofran. Les banques ont entendu le message mais n'agissent pas suffisamment. C'est là qu'un partenaire comme CGI peut faire la différence. Nous pouvons gérer les aspects technologiques de la transformation. Les banques savent quels objectifs elles veulent atteindre et nous pouvons leur fournir l'excellence de l'exécution. »

CGI croit tellement aux retombées de la transformation qu'elle est disposée à être rémunérée à même les bénéfices éventuels. Elle peut partager les risques et dans certains cas, elle peut même verser au client les économies futures dès le début du projet. Tout compte fait, il s'agit d'une proposition irrésistible. Quand les banques la saisiront-elles? C'est là toute la question.

## À PROPOS DE CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires de nos clients et les aidons à relever les défis qu'ils rencontrent en leur offrant des services de qualité. Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses 25 000 professionnels travaillant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde.

Par leur entremise, nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et savoir-faire qui répond le mieux à leurs besoins en alliant judicieusement les partenariats à l'échelle locale et des options de prestation de services à l'échelle mondiale.

CGI estime qu'elle a réussi quand elle a aidé ses clients à obtenir des résultats et a surpassé leurs attentes.