

ÉTUDE TECHNIQUE

Tirer parti des renseignements sur les clients : leçons tirées des réalisations en matière de services bancaires au consommateur

Les entreprises de commerce électronique de détail (B2C) tentent depuis des décennies de parfaire et d'unifier leur vision du consommateur pour pouvoir prendre les meilleures décisions possible, en fonction de données analytiques. Les clients du secteur bancaire de CGI se sont démarqués de la concurrence par leurs résultats exceptionnels, obtenus grâce à une démarche ambitieuse, mais réalisable.

Cette étude examine ces projets fructueux ainsi que les leçons que nous pouvons en tirer. Nous commencerons par des exemples de mesures concrètes que les banques ont prises pour stimuler la valeur commerciale de leur offre. Nous passerons ensuite aux stratégies de gestion du changement qu'elles ont appliquées ainsi qu'à leurs décisions dans le domaine technologique.

Enfin, nous examinerons la prochaine vague d'améliorations, caractérisée notamment par la prise en compte des données provenant des médias sociaux.

Comme les banques offrant des services aux consommateurs, les entreprises de commerce électronique de détail peuvent tirer profit du pouvoir des données sur les clients et de l'analyse de celles-ci afin d'améliorer considérablement leurs activités, leur manière d'établir des relations avec les clients, les services offerts à la clientèle ainsi que la façon dont elles gèrent la concurrence dans le contexte commercial actuel.

INTRODUCTION

Comme de nombreuses grandes entreprises à structure complexe, les banques de détail doivent élucider une énigme; elles possèdent des montagnes de données sur les consommateurs, mais elles ont du mal à les mettre à profit pour améliorer la qualité de leurs relations client. L'avènement récent de nouvelles sources de données massives, comme les médias sociaux, a amplifié aussi bien les possibilités que les défis en matière d'exploitation des données sur les clients.

Ces nouvelles sources de données sont riches en possibilités pour les entreprises, car elles leur permettent d'améliorer leur offre de services et de produits en leur donnant la capacité de les personnaliser en fonction des attitudes et comportements de leurs clients. Ces nouvelles occasions s'accompagnent toutefois de défis accrus. En effet, les enjeux organisationnels, commerciaux et techniques qui en découlent sont souvent d'emblée fort complexes et la situation se corse davantage lorsqu'il faut gérer ces données massives.

Au cours des dernières années, nombre d'entreprises, notamment les banques, ont fait des pas de géant dans la mise en valeur des données sur les consommateurs. CGI a constaté que l'expérience acquise par les banques offrant des services aux consommateurs qui ont tiré leur épingle du jeu est particulièrement pertinente pour l'ensemble du secteur financier ainsi que pour divers autres secteurs d'activité. Plusieurs institutions ont travaillé avec CGI afin de tirer le meilleur parti possible de la foule de renseignements sur les consommateurs dont elles disposaient. Dans chaque cas, nous avons trouvé des façons d'utiliser ces données pour améliorer l'expérience client et les résultats des ventes croisées, de la fidélisation de la clientèle, de la gestion des risques et de la rentabilité globale, tout en veillant à ce que les processus demeurent simples et précis.

LA VALEUR AJOUTÉE DE L'EXPLOITATION DES DONNÉES SUR LES CONSOMMATEURS

L'investissement dans des outils qui canalisent la richesse de l'information sur les consommateurs se révèle fort judicieux, car ces renseignements permettent de prendre des décisions éclairées et rentables sur le plan des relations avec la clientèle. Bien qu'il arrive parfois que les analyses permettent d'améliorer l'efficacité des stratégies de traitement des consommateurs en général, dans presque tous les cas, l'analyse spécifique des données sur les consommateurs se traduit par une précision accrue de la segmentation et un traitement averti de la clientèle de chaque segment.

Dans la plupart des secteurs d'activité, la vente croisée et la fidélisation sont les principaux résultats visés de l'utilisation des données sur les consommateurs. Autrement dit, les entreprises veulent conserver leurs clients actuels et veulent qu'ils achètent davantage chez elles. Il en va de même pour les banques de détail qui, lorsqu'elles examinent le portrait global de leurs clients pour comprendre leur comportement et évaluer leur rentabilité, doivent également tenir compte du risque de crédit qu'ils présentent et surveiller la façon dont ils utilisent leurs produits.

Pour justifier, auprès d'une banque de détail, le rendement d'un investissement dans des systèmes et des processus exploitant les données sur les clients, il faut quantifier les avantages de ces sources de données en ce qui a trait aux ventes croisées, à la fidélisation de la clientèle, à la gestion des risques et à l'utilisation des produits (p. ex. l'utilisation des marges de crédit).

Pour une banque disposant de fonctions rudimentaires d'exploitation des données client pour la prise de décision de traitement de la clientèle, les avantages quant au rendement de l'investissement dans chacune de ces catégories sont les suivants :

- des taux de réponse aux offres de vente croisée de deux à quatre fois plus élevés;
- une diminution de 10 % de l'érosion de la clientèle dans les segments ciblés (p. ex. les clients très rentables);

L'avènement récent de nouvelles sources de données massives, comme les médias sociaux, a amplifié aussi bien les possibilités que les défis en matière d'exploitation des données sur les clients.

- une amélioration du rapport risque-rendement des décisions de crédit;
- une augmentation de 5 % à 10 % de la rentabilité globale de la clientèle.

La leçon que l'on peut tirer de l'expérience de nos clients est que les meilleurs et les plus éloquentes exemples de rentabilité sont le fruit de démarches à la fois réalistes et simples, comprenant un nombre minimal de volets. Une démarche robuste et directe de rentabilisation de l'investissement présente également l'avantage d'offrir une vision nette des efforts consacrés à la mise en œuvre.

LA SIMPLICITÉ : UN ATOUT D'UNE GRANDE VALEUR

L'idée d'utiliser une vision globale de l'information sur les consommateurs afin de bien les comprendre et les servir ne date pas d'aujourd'hui. Pourtant, nombre d'entreprises ne sont pas encore passées de la théorie à la pratique. Selon nos observations, les banques qui tirent les meilleurs résultats de l'intégration et de l'analyse des données sur les consommateurs et qui prennent des décisions de traitement appropriées y sont parvenues en combinant des *objectifs ambitieux* à des *plans pragmatiques* selon lesquels les buts demeurent au cœur des préoccupations, et ce, tout au long du processus de changement.

Dans un de ces cas, CGI et le vice-président à la direction des services bancaires au consommateur – le parrain du projet – ont tout d'abord défini ensemble la vision ainsi que la meilleure façon de la mettre en œuvre. À partir de cette vision globale, nous avons ensuite établi un objectif simple, mais ambitieux pour ce projet d'information et d'expérience client, soit :

« Améliorer considérablement la qualité des relations client des services bancaires de détail – déterminée en fonction de la part du portefeuille, du risque ainsi que de la longévité et de la rentabilité de la relation – à l'aide de *tous les renseignements à notre disposition* afin de prendre des décisions éclairées au sujet du traitement de la clientèle. Cet objectif vise les relations avec les clients des secteurs du crédit à la consommation, de l'immobilier ainsi que des comptes de dépôt et de placement, soit *l'ensemble complet des produits bancaires* qu'un client ou qu'un ménage peut posséder à la banque. »

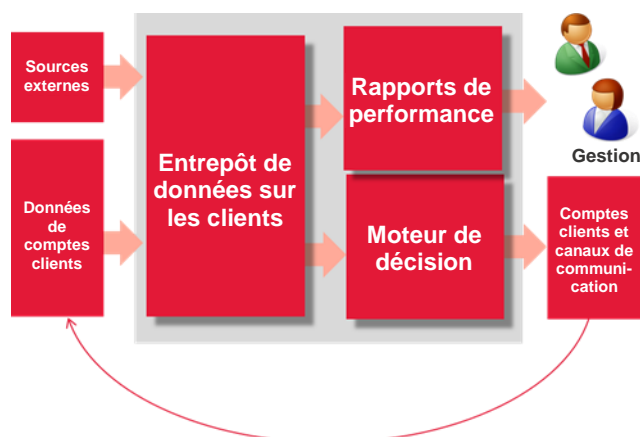
De même, les principes généraux énumérés ci-dessous ont été établis afin de minimiser les risques et de mener à bien le projet.

- Tous les produits et tous les canaux utiliseront le même moteur de décision et la même base de données sur les clients comme plateforme centrale pour l'information, les modèles, les stratégies et les rapports de performance.
- Le calendrier sera organisé de façon à autoriser le lancement précoce et fréquent de nouvelles fonctions d'affaires plutôt qu'une mise en œuvre en bloc.
- Nous exploiterons au maximum les modèles de prévision afin de tirer la plus grande valeur possible des données sur les clients.
- Toutes les décisions portant sur la conception privilégieront la simplicité.
- Bien que l'évaluation de la rentabilité de la banque soit déterminée du point de vue des actionnaires, les groupes de produits individuels demeureront autonomes, pourront définir leurs propres stratégies et devront répondre de leurs propres résultats.

Ce dernier point exige des précisions, car il peut sembler, à première vue, contrevenir à l'objectif d'une amélioration globale de la rentabilité. Le lancement et l'application obligatoire de stratégies communes au sein de tous les groupes de produits auraient amplifié les défis en matière de gestion du changement organisationnel, ce qui, selon l'équipe de direction de la banque et CGI, aurait pu augmenter les risques. La banque aurait également pu laisser un service rater ses objectifs financiers pour le bien de l'ensemble de l'institution, mais elle a préféré éviter cette approche. De plus, bien que chaque groupe puisse accéder aux données sur les clients des autres groupes afin

L'idée d'utiliser une vision globale de l'information sur les consommateurs afin de bien les comprendre et les servir ne date pas d'aujourd'hui. Pourtant, nombre d'entreprises ne sont pas encore passées de la théorie à la pratique.

d'améliorer ses propres résultats, aucun groupe ne peut à lui seul dicter les décisions d'affaires des autres.



Cette vision, ces principes, ce plan ainsi que la collaboration entre la banque et CGI ont débouché sur des systèmes pratiques et faciles à gérer qui ont permis à la banque et à sa clientèle de profiter pleinement et concrètement de la valeur de l'information sur les consommateurs. Il est également intéressant de comparer cette réussite aux projets de gestion de données massives d'une complexité paralysante ou aux tentatives de mesures sans conviction qui finissent par ignorer le potentiel de ces précieux renseignements.

RENFORCEMENT DES RELATIONS PAR LA VENTE CROISÉE

La vente croisée est un excellent exemple d'activité pour laquelle il est possible de se concentrer sur quelques champs d'application de grande valeur afin de s'en servir par la suite comme fondements. Pour les entreprises qui proposent plusieurs gammes de produits, la vente croisée présente un potentiel d'efficacité beaucoup plus attrayant que la commercialisation auprès de nouveaux clients. Outre le fait que la vente auprès d'un nouveau client est cinq fois plus coûteuse que celle conclue auprès d'un client existant, il faut aussi tenir compte du manque d'information. En fait, les seuls renseignements que vous possédez à propos des clients potentiels sont ceux du domaine public et ceux figurant sur les listes achetées. En revanche, vous possédez déjà une mine de renseignements au sujet de vos clients actuels, notamment leurs caractéristiques, leurs préférences et leur comportement, autant de données fort utiles pour la segmentation et la prise de décision de marketing.

À l'aide de modèles de prévision permettant de déterminer la propension de chaque client à acheter des produits bancaires précis à des moments particuliers, les clients de CGI du secteur des services bancaires au consommateur peuvent concevoir des campagnes promotionnelles destinées à des clients ciblés, par le truchement des canaux de marketing pertinents. Par exemple, ils peuvent proposer un refinancement de prêt hypothécaire à un client qui paye ses factures par l'entremise du site Web de l'institution ou lors d'une visite en succursale.

Parce que ce client a été présélectionné en fonction de sa forte propension à acheter le produit précis qu'on lui propose, les taux de réponse sont supérieurs à la moyenne, de deux à quatre fois plus élevés que dans le cas de promotions fondées uniquement sur les caractéristiques démographiques.

De plus, puisque les cotes de propension d'achat sont recalculées fréquemment, ces banques peuvent présenter des offres de façon quasi continue, en ciblant les clients dès que leur cote s'inscrit dans la bonne fourchette. Grâce à cette méthode, il est possible de présenter, au moment opportun, une offre particulière à un client donné plutôt que de prospecter à l'aveuglette, comme c'est parfois le cas avec les campagnes de masse.

Cette vision, ces principes, ce plan ainsi que la collaboration entre la banque et CGI ont débouché sur des systèmes pratiques et faciles à gérer qui ont permis à la banque et à sa clientèle de profiter pleinement et concrètement de la valeur de l'information sur les consommateurs.

Prenons l'exemple d'Alex Joyal, titulaire d'une carte de crédit et d'un compte chèques auprès d'une banque qui applique la stratégie que nous venons de décrire. Au moment du calcul des cotes de propension d'achat, la banque constate que celle du compte chèques du marché monétaire (MM) est passée à un niveau qui indique qu'Alex présente 5 % de chances d'ajouter ce type de compte à son portefeuille de produits. Ce produit constitue donc *la prochaine meilleure offre* pour ce client. Dans ce cas-ci, la hausse de la cote a été déclenchée par l'augmentation du solde du compte chèques actuel du client.

Par ailleurs, une offre promotionnelle récemment testée par la banque devrait faire passer la propension d'achat d'Alex de 5 % à 10 %. Puisque ce client préfère traiter avec la banque par l'entremise de son site Web, c'est lors de sa prochaine visite en ligne qu'on lui propose d'ouvrir un compte chèques du marché monétaire, offre qu'il s'empresse d'accepter.



Bien que les cotes indiquent précisément la mesure dans laquelle un client sera enclin à acheter un produit donné, elles ne nous renseignent pas sur le canal de communication le plus efficace. La mise au point du processus se fait à l'aide d'un outil de type « apprentissage par le test » appelé Rapid Strategy Evolution^{MC}.

Bien que les cotes indiquent précisément la mesure dans laquelle un client sera enclin à acheter un produit donné, elles ne nous renseignent pas sur le canal de communication le plus efficace. La mise au point du processus se fait à l'aide d'un outil de type « apprentissage par le test » appelé Rapid Strategy Evolution^{MC}. RSE est une méthodologie exclusive à CGI qui permet d'optimiser rapidement les résultats des stratégies de prise de décision au moyen de bancs d'essai et de groupes témoins.

La même méthode permet également d'améliorer les résultats de la fidélisation des clients, de la gestion des risques et de la rentabilité globale. Toujours à l'aide de modèles de prévision, il est possible de prendre des mesures ciblant des clients particuliers grâce à des points de contact efficaces, les améliorations continues étant pilotées par l'outil Rapid Strategy Evolution. Les résultats réels ont satisfait tant les clients que les actionnaires de ces banques, conformément à ce qui était indiqué dans les dossiers de décision initiaux.

Souvent, les stratégies de prise de décision dans chaque domaine se renforcent mutuellement. Par exemple, la vente croisée permet d'approfondir la relation avec le client, ce qui se traduit par une augmentation de la rétention de la clientèle et de la rentabilité. Des outils de gestion du risque plus sophistiqués exploitant les données sur le consommateur créent de nouvelles occasions de vente croisée tout en favorisant la fidélisation de la clientèle et la rentabilité. Au bout du compte, les banques qui tirent le maximum des renseignements sur les consommateurs améliorent considérablement l'efficacité du traitement de ses clients et ses résultats pour l'ensemble de ses activités.

CE QUE VOUS RÉSERVE L'AVENIR

Dès que vous disposez des systèmes et des processus d'affaires de base nécessaires pour exploiter les données sur les consommateurs, vous pouvez ajouter et exploiter de nouvelles sources de données dès que celles-ci sont à votre disposition. Par exemple, toutes les entreprises de commerce électronique de détail veulent actuellement tirer le maximum des renseignements glanés sur les médias sociaux, une source très importante de données massives.

Les types de données ainsi que la façon dont elles sont recueillies et gérées sont différents dans chaque cas, mais les principes sont les mêmes : utiliser tous les renseignements dont on dispose au sujet des consommateurs afin de prendre des décisions et des mesures visant à améliorer les relations client, en recourant le plus possible à des modèles de prévision. L'information en provenance des médias sociaux permet également de prendre des décisions en temps quasi réel puisqu'il s'agit d'un flux de données en continu.

Pour les banques, l'exploitation des données des médias sociaux présente un potentiel illimité, car ces renseignements permettent non seulement de connaître l'opinion des clients et de prendre des décisions de fidélisation en conséquence, mais également de savoir à quel moment ces clients vivent des événements marquants afin d'orienter les activités de vente croisée. Même les décisions portant sur la gestion des risques peuvent bénéficier des données provenant des médias sociaux lorsque celles-ci sont utilisées de façon appropriée.

L'ajout des données des médias sociaux aux renseignements sur les clients enrichit d'une tout autre façon la vision de la clientèle. Il y a non seulement ajout de quelques faits à l'information déjà recueillie, mais c'est surtout la profondeur accrue de la vision qui offre une réelle valeur ajoutée.

Tout comme les banques dont il est question dans ce document, de nombreuses entreprises ont la possibilité de combiner des méthodes et des technologies éprouvées aux nouvelles sources de données pour les exploiter de façon conjointe afin de renforcer les relations avec leurs clients, de devancer leurs concurrents et d'améliorer les rendements pour leurs actionnaires.

Tout comme les banques dont il est question dans ce document, de nombreuses entreprises ont la possibilité de combiner des méthodes et des technologies éprouvées aux nouvelles sources de données pour les exploiter de façon conjointe afin de renforcer les relations avec leurs clients, de devancer leurs concurrents et d'améliorer les rendements pour leurs actionnaires.

Pour discuter plus amplement des sujets abordés dans cette étude technique, veuillez écrire au groupe des Services en gestion des processus d'affaires de CGI à info@cgi.com.