

Communiqué, l'œil de l'expert

Comment réaliser des outils d'aide à la décision et à la vente efficaces

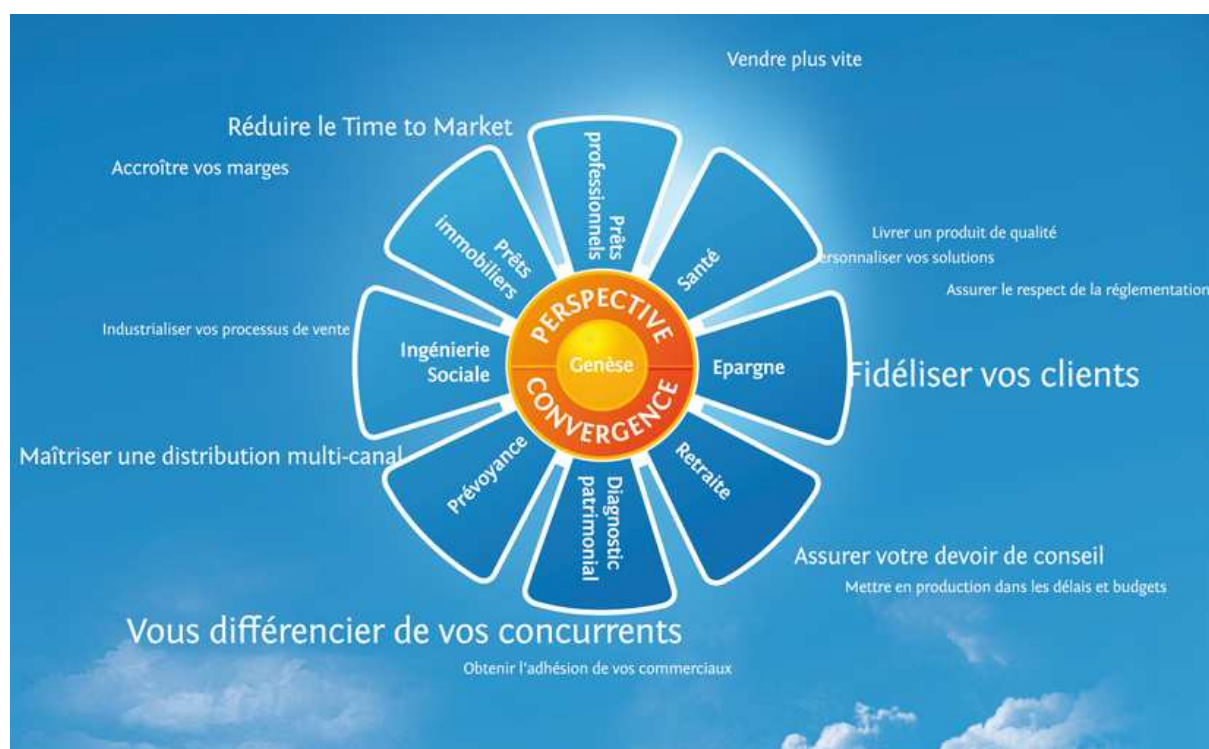


Table des matières

Résumé	2
Préambule.....	3
Caractéristiques des OAD / OAV.....	4
Assurer leur utilisation par les commerciaux	5
Mise en œuvre – Conditions de succès.....	7
Exemples de réalisations réussies	8
Conclusion.....	10

Résumé

Les outils d'aide à la vente sont stratégiques pour accroître la performance des canaux de distribution des banques et compagnies d'assurance, fidéliser la clientèle, en conquérir de nouvelles, et différencier l'offre.

La mise en œuvre d'outils d'aide à la vente efficaces, c'est-à-dire réellement utilisés par les commerciaux ou clients, nécessite de respecter un ensemble de conditions dans la conception des outils eux même et dans leur implémentation.

La première partie de ce document rappelle les enjeux stratégiques des banques et compagnies d'assurance, et le rôle des outils d'aide à la vente pour les aider à réaliser leurs objectifs.

La seconde partie présente les contraintes de développement des outils d'aide à la vente.

La troisième partie leurs critères de succès auprès des utilisateurs, commerciaux ou clients.

La mise en œuvre des outils est fondamentale. Elle est traitée dans la quatrième partie.

La cinquième partie présente des déploiements réussis dans les domaines de la vente de prêts et de la vente de produits d'épargne et de prévoyance.

En conclusion, le développement et la mise en place d'outils d'aide à la vente est un véritable métier, qui requiert un savoir faire et une expérience associant innovation technologique, maîtrise du métier et de sa réglementation, de la conduite des projets d'intégration, et accompagnement du changement.

Préambule

Les banques et compagnies d'assurance investissent depuis de nombreuses années dans des outils d'aide à la décision (OAD) et d'aide à la vente (OAV).

Cependant les résultats de ces investissements ne sont pas toujours à la hauteur des objectifs recherchés. Les outils sont insuffisamment utilisés par les commerciaux.

Dans un contexte de ralentissement de la croissance des revenus dans la banque de détail, et de décroissance dans les assurances de personne, les gains de productivité sont encore plus essentiels pour maintenir le développement des profits.

Les banques et compagnies d'assurance cherchent à optimiser leurs coûts, maîtriser la complexité, renforcer la qualité du service, et fidéliser leur clientèle.

Elles font face à une pression concurrentielle forte, par exemples sur le crédit immobilier, sur les produits d'investissement à marge élevée avec la multiplication des contrats d'assurance vie sans frais.

Elles font également face à une pression consumériste croissante, ainsi qu'à des évolutions réglementaires nouvelles, illustrées par le rapport Delmas-Marsalet, les directives sur l'intermédiation....

Les Banques et Compagnies d'assurance industrialisent leur production pour réduire et variabiliser les coûts, en privilégiant historiquement les investissements dans les back office.

Elles recherchent des modèles de distribution plus flexibles permettant d'adapter l'offre et le service aux modes de consommation des clients et à leur cycle de vie.

L'enjeu est maintenant de disposer d'outils performants d'aide à la décision et à la vente pour supporter ces stratégies et gagner en productivité commerciale.

Caractéristiques des OAD / OAV

Il faut assurer que les OAD / OAV sont effectivement utilisés par les commerciaux, qui y voient leur intérêt, voire du plaisir à leur utilisation, qui devient aussi courante que celle du téléphone.

Ceci peut paraître trivial, mais n'est pas si simple à réaliser.

Ensuite ils doivent s'intégrer dans les nouvelles stratégies d'évolution des systèmes informatiques où les applications ne sont plus isolées ou autonomes, mais s'associent comme les pièces d'un puzzle, l'architecture des systèmes informatiques s'orientant vers des services, avec des standards communs, évoluant du modèle en silos vers un modèle multi-producteur et multi-distributeur.

Les outils d'aide à la vente (OAV) doivent contribuer à mieux organiser les synergies entre métiers, alors que les packages de produits et de services sont en pleine ébullition.

Enfin en devenant un point de convergence, un réceptacle des savoirs-faire des établissements, forces de vente bien sûr, mais aussi marketing, actuariat, middle office, les outils contribuent à rendre plus efficaces des réseaux commerciaux hétérogènes et volatiles.

Ils doivent contribuer à la cohérence et la complémentarité des réponses fournies aux clients à travers le multi-canal.

Dans un contexte où les établissements doivent diversifier leurs canaux de distribution, les outils d'aide à la vente doivent pouvoir se décliner, s'adapter à des contextes différents, des utilisateurs différents, et permettre des passerelles entre les différents canaux.

Assurer leur utilisation par les commerciaux

- Les OAV / OAD doivent privilégier la convivialité, être intuitifs, nécessiter peu de saisies pour produire des résultats utiles afin de convaincre le client de la pertinence des solutions qui lui sont proposées.

Leur utilisation rapide et alléchante permet au commercial de s'appuyer sur eux pendant l'entretien de vente.

- Les outils doivent aider les établissements à assumer leurs contraintes réglementaires (Devoir de conseil, MiFID, ...) en servant de cadre à la distribution de produits sans pour autant freiner l'élan des commerciaux.

Bien évidemment les outils doivent être perçus par les commerciaux comme facteurs de gain de temps.

- Cette efficacité peut maintenant être obtenue en exerçant à la fois les leviers technologiques comme ceux fournis par Web 2.0, et des méthodes utilisées par les ergonomes comme le « eye-tracking », pistage des mouvements oculaires.

Le travail des concepteurs métiers et graphistes est testé avant déploiement auprès de « focus groups » associant des utilisateurs pour vérifier l'appropriation et l'ergonomie des outils.

- Les outils doivent être adaptés à la pratique de vente des commerciaux et au contexte, avec une ergonomie et un périmètre fonctionnel adéquat.

Ceux-ci sont évidemment différents selon que le conseiller est un généraliste ou un spécialiste. Ils peuvent être différents pour des commerciaux de profil comparable opérant dans des canaux de distribution différents.

- Ils sont d'autant plus utilisés par les commerciaux qu'ils sont incontournables dans le processus de vente. Ce qui devient le cas lorsqu'ils sont interfacés dynamiquement avec les outils de souscription et de Back Office.

Les données en provenance des bases clients et outils de gestion de la relation client sont automatiquement importées dans les outils d'aide à la décision et d'aide à la vente. Ces données peuvent alors être actualisées et complétées.

Les commerciaux, et on les comprend, apprécient d'avoir peu de données à saisir, et en particulier d'éviter une re-saisie pour produire bulletins d'adhésion, de souscription, ou dossiers de demande de prêts.

Intégrés à la chaîne de traitement industriel du processus de vente, les outils trouvent alors leur pleine mesure et permettent aux commerciaux d'accroître leur volume d'affaires et d'améliorer les marges, produisant d'excellents retours sur investissement.

- Des outils appréciés des commerciaux doivent être agiles.

Ils doivent être mis à jour en temps et en heure. Ceci suppose de bénéficier d'outils de paramétrage adaptés, utilisables directement par les responsables métiers qui font évoluer les outils au rythme des nouvelles tactiques commerciales, promotions, campagnes, et des changements induits par la réglementation.

Les outils de paramétrage doivent gérer les différents canaux de distribution, différentes catégories de commerciaux, ainsi que les packages de produits provenant de différentes lignes métier.

La réduction du time-to-market permise par ces outils de paramétrage, donne aux commerciaux un avantage compétitif qui renforce leur confiance dans les outils d'aide à la décision et à la vente, et leur permet de s'approprier plus efficacement les innovations marketing.

Mise en œuvre – Conditions de succès

Des outils d'aide à la décision, d'aide à la vente, dotés des caractéristiques décrites ci-dessus présentent les conditions nécessaires à leur succès.

Celui-ci repose aussi sur l'adhésion obtenue auprès des différents intervenants du projet.

Et ils sont nombreux : les directions commerciale, marketing, organisation, e-business, technique métier et technique informatique.

Leur adhésion initiale au lancement du projet est fondamentale, comme l'est le support de la direction générale. Car le déploiement d'un OAV peut véhiculer un véritable projet d'entreprise ; d'où une composante sociale à bien appréhender.

La mise en œuvre d'un OAV est un travail d'équipe.

Les jeux de rôles et mises en situation fictives sont des vecteurs d'appropriation très efficaces, à tous les niveaux de l'entreprise, qui permettent de matérialiser ce que sera l'utilisation de l'OAV en environnement réel.

Ils permettent aussi de vérifier la pertinence des différentes étapes des processus et l'implication des différents acteurs opérationnels.

Dans ce contexte, l'éditeur de l'OAV doit être capable de se muer en accompagnateur, en catalyseur, voire en médiateur.

En effet, la résistance au changement et la cristallisation des frustrations sont des risques d'échec qu'il faut avoir analysés en équipe.

On constate d'ailleurs souvent que la partie se gagne avant la mise en production.

L'éditeur doit donc posséder une expérience significative de ce type de projet, et s'appuyer sur des retours d'expérience autant qualitatifs que quantitatifs.

Sa capacité à travailler de concert avec un éventuel intégrateur et des cabinets d'assistance à maîtrise d'ouvrage en est la clé.

Exemples de réalisations réussies

- Un grand groupe d'assurance a équipé plus de 10 000 commerciaux dans ses différents canaux de distribution avec un OAV réalisé à partir de composants Convergence.

L'OAV est interfacé avec la GRC (Gestion de la Relation Client) et avec l'outil back office de gestion de contrats.

Les gammes de produits d'assurance de personnes, leurs conditions commerciales, ainsi que les campagnes promotionnelles, sont paramétrées pour les différents canaux de distribution à travers la station Genève.

L'OAV est utilisé par les conseillers en agence à travers l'intranet, par les conseillers nomades sur leur ordinateur portable, et par les clients à travers internet.

L'OAV offre des fonctions de diagnostic des besoins du client, de préconisation de solutions pour répondre à ces besoins, d'illustration et de tarification des solutions, et de souscription.

Cet assureur a rendu l'OAV incontournable.

C'est le point de passage obligé pour les souscriptions.

Les données saisies ou créées dans l'OAV enrichissent la base de sa GRC.

L'utilisation généralisée de l'OAV par les commerciaux leur a permis d'accroître significativement la production, les marges, et de réaliser des performances supérieures au marché.

L'OAV a permis aux conseillers d'élargir la palette de produits qu'ils commercialisent et de prendre confiance dans des produits qu'ils maîtrisaient mal.

- Un grand groupe bancaire a industrialisé son processus de vente et d'instruction de crédits en s'appuyant sur la gamme de composants Perspective. Plusieurs milliers de commerciaux commercialisant des crédits immobiliers, crédits à la consommation, et crédits aux professionnels bénéficient de cet outil.

L'outil de vente et d'instruction a été interfacé avec la GRC de la banque, ses outils de gestion de contrats épargne logement, d'habilitation et délégation, de scoring, d'analyse de risque de production d'éditions, de gestion de contrats de crédits, sa caution mutuelle, son courtier en assurance.

Les caractéristiques des gammes de produits, prêts, assurances, garanties, tarification, produits annexes et leurs conditions commerciales pour chaque canal de distribution sont paramétrées avec la station Genève.

Grâce aux fonctionnalités d'aide à la vente et d'aide à la décision de l'OAV, cette banque a constaté que, toutes choses étant égales par ailleurs,

- elle commercialise ses crédits à des taux significativement plus élevés,
- sa production est nettement supérieure,

à ce qu'ils étaient avant la mise en œuvre de l'outil.

Ceci l'a amenée à jouir d'un retour sur investissement très rapide.

De plus elle a constaté des économies importantes dues à la réduction drastique des erreurs dans le montage et l'instruction des dossiers, à la réduction de la durée du cycle de vente et d'instruction, et à l'élimination de pénalités pour vente de Prêts à Taux Zéro incorrects.

Tous les conseillers, qu'ils soient généralistes ou spécialistes, utilisent l'outil pour l'intégralité de la production de prêts.

La banque a gagné des parts de marché.

Conclusion

Croisant les meilleures pratiques technologiques et les spécificités métier, les outils d'aide à la vente ont de l'avenir.

Ils ne peuvent plus être ni considérés, ni conçus, comme de simples outils de confort et des investissements accessoires par les banques et compagnies d'assurance.

Ils deviennent des outils stratégiques de conquête et de fidélisation des clients, indispensables soutiens de la rentabilité des réseaux commerciaux.

Pour les réaliser, les banques et compagnies d'assurance ont besoin de partenaires garants du réglementaire et de la maintenance, investissant dans l'innovation, maîtrisant la technologie, la conduite de projets, et l'accompagnement de la mise en œuvre.