

# Secteur financier : créer une dynamique de sortie de crise



Marie Frédérique Naud  
*Associée*  
*Banque Assurance Atos*  
*Consulting*



Pascal Maillot  
*Senior Manager*  
*Banque Assurance*  
*Atos Consulting*

Etant donné l'ampleur du phénomène, tout le monde s'accorde à dire que la crise actuelle n'est pas une crise de plus, et qu'il y aura bien un avant et un après la crise.

Il est vital de conserver cela à l'esprit, car cette perspective est en soi un enseignement phare pour se mettre en posture d'engager une dynamique de sortie de crise. Cela tient en deux points :

- comme toute crise, il est nécessaire de revenir à des fondamentaux pour regagner le bon cap
- ...mais, il s'agit de le faire dans la nouveauté, car les anciens modèles risquent fort de ne plus être adaptés aux nouveaux enjeux.

Le monde financier subit la crise bien davantage que nul autre secteur, et dans ce domaine, les banques bien davantage que tout autre :

- en interne, chacun doit faire face à une forte dépréciation des actifs qui imposent une urgence à libérer rapidement ou identifier de nouvelles sources de liquidités.
- en externe, l'activité courante est menacée : difficulté à vendre certaines lignes de produit (notamment les crédits), décollecte des produits financiers au

profit de l'épargne sécurisée, augmentation du risque, etc... l'équilibre financier est plus que jamais une équation complexe.

Mais il convient surtout de prendre la mesure des impacts à long terme qui cristallisent la méfiance grandissante des clients, le renforcement des positions consuméristes, bref, l'accélération d'une distanciation dans la relation banque / client.

Au premier rang des causes, il convient de rappeler une piètre opinion de la compétence perçue par les clients, et de certaines approximations de politiques CRM insuffisamment ajustées aux modalités relationnelles acceptables par les clients.

Dans un tel contexte, chacun peut prendre alors conscience de risques majeurs que des réflexes d'urgence peuvent parfois amener à prendre.

**Sous la pression du besoin en cash, les banques risquent d'oublier de remettre le client au centre de leur stratégie**

En effet, dans un contexte difficile, la tentation est grande d'augmenter la

pression commerciale, couper court aux investissements hors du minimum réglementaire, ou encore d'imposer des directives nécessaires sans prendre le temps d'embarquer avec soi les équipes chargées de les mettre en œuvre.

Or, compte tenu des défauts structurels évoqués plus haut, on ne peut pas se contenter d'une politique de « rustines ».

**La crise nous rappelle un axe fondamental : le client d'abord.** Mais certainement pas avec les approches d'avant, dont certaines sont au bord de la rupture, et encore moins à n'importe quel prix !

Ainsi, chercher à vendre plus sans chercher à vendre mieux est encore plus dangereux qu'hier.

Reconquérir sa croissance rapidement ne doit cependant pas se faire aux dépens d'un PNB durable.

Il existe une vraie opportunité à prendre rapidement position dans une nouvelle dynamique de relation bancaire, plus respectueuse des attentes client. Dans le contexte actuel, le message n'en sera que plus fort. Certains programmes

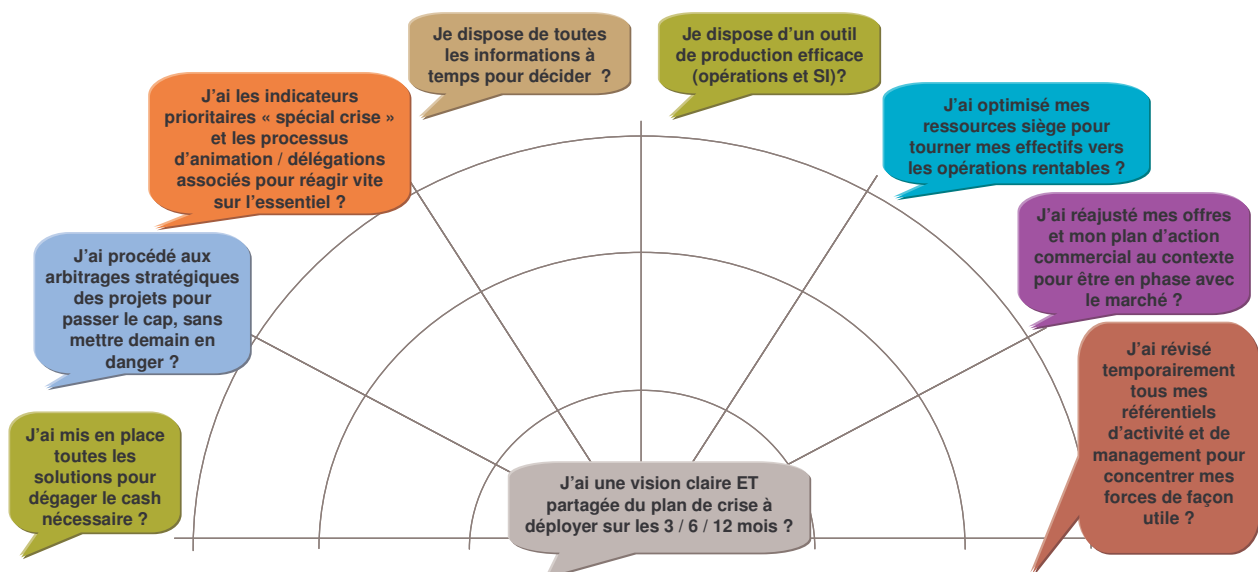
relationnels peuvent en effet permettre d'améliorer rapidement et significativement la qualité perçue par le client tout en accélérant les résultats à court terme.

Par ailleurs, quelques clés simples de réorganisation en priorisant par la valeur peuvent aider à faire des choix optimisés et efficaces.

Enfin, la mobilisation des équipes, souvent parent pauvre des mesures d'urgence, est pourtant un point crucial. Qui n'a pas constaté un réseau parfois désarmé dans ses actions ou ses réactions face à un marché en fort changement, face à des clients aux comportements parfois surprenants ?

Réagir suppose donc de mener une transformation **cohérente**, qu'elle soit passagère pour s'adapter à la crise, ou qu'elle enclenche des impulsions de plus longue portée... A défaut, il existe un vrai risque de voir les chapelles se crispier davantage, l'inertie s'amplifier, et subir une démobilisation dans une pyramide des âges déjà structurellement fragile.

## Les 9 questions à se poser pour gérer sa sortie de crise. Source Atos-Consulting.



**Sortir de la crise**  
**Poser rapidement les bonnes questions pour effectuer les bons choix.**

## Arbitrer aujourd'hui en faveur de demain

Pour pouvoir investir dans un contexte de crise, cela suppose évidemment de libérer des sources de cash. De tels arbitrages sont difficiles, mais pas impossibles. Dans ce domaine, seul mot d'ordre : cesser de soutenir aujourd'hui des schémas qui ne fonctionneront plus dans l'après crise, pour arbitrer ses coûts de façon utile pour demain.

Si chaque cas reste particulier, quelques thèmes s'imposent, comme :

- accélérer l'intégration du multicanal au service de la relation client. Autrement dit, cesser d'alimenter les budgets qui cloisonnent les canaux à force de ne viser que la productivité, au profit du financement d'une interpénétration au service de l'efficacité commerciale... et dont la productivité **globale** sera de toute façon induite.

- passer d'une gouvernance centralisée et cloisonnée à une gouvernance décentralisée et responsabilisante. En clair : mettre en place les moyens de travailler et piloter le comment faire. Ceci permet une plus grande agilité de la structure, vitale en période de crise, et nécessaire pour affronter la compétition de demain... que l'on sait déjà ouverte à de nouveaux acteurs plus agressifs.

## Transformer les contraintes en opportunité

Quitte à concentrer ses investissements sur les obligations réglementaires, il est par ailleurs possible d'en tirer le meilleur parti au plan commercial.

En effet, une part de la réglementation vise avant tout à protéger le client. Ce qui va dans le bon sens, et surtout, dans le sens de l'évolution de la demande du marché.

Dans ce cas, il est possible à moindre coût d'aller un peu plus loin que l'application stricte du réglementaire pour

en comprendre en profondeur l'esprit et sa traduction possible en termes de bénéfices client. Mettre plus de "pensée client" dans les dispositifs commerciaux, au service de la transparence et du professionnalisme perçu est ainsi de nature à restaurer une confiance si mise à mal.

Dans la même logique pourquoi ne pas capitaliser sur cette obligation encore récente de Relevé de Frais Annuels ?

Comprendre ce que signifie un meilleur conseil dans l'esprit des clients, travailler les amplificateurs de perception de ces éléments au quotidien, à la fois dans les stratégies marketing et dans les outillages SI : voilà des briques à inclure dans les programmes d'investissement incontournables, et dont les coûts sont dérisoires en regard des moyens qui sont de toutes façons à engager. Bref : des petits plus qui peuvent rapporter beaucoup, et orienter de façon efficace des budgets lourds.

Les états majors ont tous peu ou prou engagé des décisions pour s'ajuster à la crise. Ceci est d'autant plus difficile que l'avenir reste incertain. Tant et si bien que chacun doit affronter des plans d'ajustement successifs.

Dans ce contexte, il convient de garder à l'esprit quatre grands principes clés :

- sécuriser les acquis
- mobiliser les équipes de façon positive
- viser plus loin que la survie
- engager les réformes porteuses pour accélérer le prochain décollage

Transformer les contraintes en opportunité, c'est également vérifier que l'on s'est posé les bonnes questions (cf. schéma).

La situation actuelle reste avant tout une occasion inespérée pour mettre en place de nouveaux modes de gouvernance au service d'une différenciation positive.

Car un marché tendu et difficile est avant tout un marché où l'on peut prendre de nouvelles positions.