

POINT  
DE VUE

A la poursuite de l'expérience  
client ultime

*Le défi de la compétence totale*





## Manuel Da Rocha

Partner au sein de la division Conseil Assurance & Protection Sociale de Sopra Steria, Manuel Da Rocha a près de 25 ans d'expérience dans le conseil de direction générale et directions opérationnelles, notamment dans les domaines des stratégies de croissance, de la conduite de projets de transformation digitale et des démarches d'innovation : alignement des mix marketing, modèles de distribution, nouveaux business models, ...

Son expérience l'a conduit à intervenir auprès d'entreprises de secteurs différents : grande consommation, distribution, télécoms, assurance, banque de détail, utilities.

✉ [manuel.darocha@soprasteria.com](mailto:manuel.darocha@soprasteria.com)

# Un monde de plus en plus sélectif

Les services financiers aux particuliers, et la banque de détail entre autres, sont confrontés à la maturité croissante de leurs marchés, les obligeant sans cesse à réaffirmer leur pouvoir de différenciation vis-à-vis de leurs publics cibles.

Entre autres leviers, les marques doivent renforcer considérablement leurs capacités relationnelles et de conseil.

Délivrer au quotidien un conseil homogène, fiable, pertinent et personnalisé à travers une multiplicité de canaux d'interaction n'est pas si aisé que cela. La tâche est rendue complexe du fait d'une série de facteurs que nous rappellerons simplement pour mémoire :

- Complexité et multiplicité des offres et des services
- Exigences croissantes et diverses des clients
- Contraintes réglementaires croissantes

Ces facteurs de complexité ont pour conséquences de provoquer :

- l'hétérogénéité des services délivrés
- l'insatisfaction des clients
- la non qualité intrinsèque du conseil, au regard des conditions de marché et des règlements existants

Les équipes de collaborateurs (commerciaux, supports technico commercial...) se retrouvent dans des situations inconfortables, par manque de maîtrise des missions de conseil qui leur sont confiées. La pratique se révèle de plus en plus sélective, avec une mise sous pression croissante des collaborateurs pour obtenir des résultats.

Un sentiment d'incompétence relative s'installe chez eux, entraînant avec lui une perte de confiance dans leurs facultés à convaincre des prospects.

On comprend aisément que ce mécanisme de sélectivité croissante de la pratique de conseil et commerciale finit par handicaper la performance des réseaux et leur capacité de différenciation sur leurs marchés.

Pourtant, toutes les banques ont mis en place des cycles de formation, que ce soit au moment de la prise de poste ou à

l'occasion du lancement de nouveaux produits. Ces formations présentent deux lacunes récurrentes et récurrentes :

- elles abordent les sujets avec un prisme réducteur, celui de l'offre à promouvoir spécifiquement,
- elles sont ponctuelles et ne permettent pas d'installer durablement la capacité de raisonnement par rapport à une problématique plus globale exprimée par un client.

Ce dernier point, l'aptitude à raisonner, lorsqu'il est correctement maîtrisé, est le plus fondamental pour faire la différence dans la relation avec les clients.

Les réponses attendues par ceux-ci ne se limitent pas à la souscription d'un crédit ou de tel ou tel support d'investissement. Elles devraient également dessiner une stratégie d'ensemble, qui tienne compte de leurs objectifs, de leurs contraintes propres, etc. En bref, elles devraient reposer sur un raisonnement, partagé avec ceux-ci, compris par eux, éventuellement scénarisé selon plusieurs conditions.

Si on détaille les attentes de conseil des clients vis-à-vis de leur banque, sans entrer dans le contenu même de l'échange, ceux-ci exigent a minima le respect de quelques principes, pour entendre et apprécier le conseil délivré :

- le conseiller a effectivement fait le tour des exigences et des contraintes du client, avec discernement, sans opérer un 360° rigide et hors de propos,
- le conseiller a étudié plusieurs scénarios en faisant jouer des hypothèses, explicites et en rapport avec la situation exposée par le client,
- le conseiller parvient à des conclusions réellement personnalisées et adaptées, et non inscrites dans les stéréotypes commerciaux du moment,
- le conseiller est pédagogue et fait prendre conscience des facteurs influençant in fine les choix du client.

Pour l'heure, une pratique de conseil de ce niveau est évidemment inaccessible à un réseau dans son ensemble. Seuls les collaborateurs les plus expérimentés et/ou les plus spécialisés sont capables de délivrer un tel conseil au quotidien.

# Un grand espoir

Ce monde idéal pourrait survenir plus tôt qu'anticipé, avec des conséquences multiples tant sur la qualité de l'expérience client que sur la gestion des collaborateurs et sur l'organisation des banques.

L'émergence de l'informatique cognitive et de l'Intelligence Artificielle en particulier va en effet rapidement permettre d'exaucer le vœu ci-dessus en permettant de distribuer à travers les organisations les capacités d'expertise les plus pointues, que nous nommerons ici 'Intelligence Collective'.

Si nous devons nous projeter dans un monde idéal, nous pourrions formuler le vœu que chaque collaborateur soit :

- son propre expert,
- détenteur de la meilleure pratique d'entreprise,
- capable de décider avec discernement en toute circonstance,
- capable de justifier ses écarts à la pratique référente,
- et en situation de partager son expérience avec ses pairs.

Ce qui distingue un expert d'un non expert réside dans l'aptitude du premier à produire un raisonnement qui tienne compte de l'état réel des informations dont il dispose (pas ou

peu structurées, souvent incomplètes, contradictoires parfois...) et à convaincre ses interlocuteurs de la pertinence de celui-ci. Dans les pratiques d'entreprise d'aujourd'hui, ce raisonnement est souvent implicite, jamais tracé en tant que tel, et donc jamais capitalisé, contrairement à la décision qui en résulte.

L'intelligence collective d'une organisation pourrait être définie par la somme des raisonnements de ses meilleurs experts, capitalisés au fil du temps et assemblés sous la forme d'une pratique référente. Ainsi constituée, gérée et partagée, celle-ci devient un actif stratégique de l'entreprise, avec d'autant plus de valeur qu'il peut être mis à disposition de toutes et de tous.

Les cas d'usage dans les services financiers sont multiples et d'ores et déjà identifiés pour ce qui concerne les principaux :

- Aider les conseillers à déterminer la situation réelle de leurs interlocuteurs pour, ensuite, leur faire la meilleure proposition possible parmi un choix de centaines d'offres, d'options, etc. ;
- Mettre en place des self care intelligents, qui aident les clients à se faire une opinion sur une problématique complexe (constituer une épargne, préparer sa retraite, financer une opération immobilière...).

Tous ces usages sont rendus possibles par la mise en œuvre de technologies faisant appel à l'Intelligence Artificielle.

L'intelligence collective permet à chacun de :

- raisonner en situation d'information imparfaite, voire contradictoire,
- expliquer à tout moment et de façon didactique l'origine du raisonnement,
- challenger le décideur sur son éventuel souhait de s'écarter de la pratique référente,
- compléter et corriger à l'usage les règles de bonne pratique, manquantes ou inadaptées,
- capitaliser progressivement sur toutes les décisions tracées dans tous leurs détails,
- gérer facilement plusieurs référentiels de bonnes pratiques.

# Des schémas de management et d'organisation à revoir profondément

---

Le fait d'outiller les raisonnements experts a plusieurs conséquences, toutes structurantes pour le fonctionnement des banques, ou de toute entreprise y recourant.

Nous illustrerons ce propos à travers trois conséquences immédiates et relativement évidentes, développées ci-dessous.

La première conséquence concerne le contenu même de l'expertise. En effet, le développement conjoint de l'Intelligence Artificielle et du Big Data va transformer radicalement la notion d'expertise ; obtenir la réponse ne sera plus un enjeu. En revanche, être capable de se poser les bonnes questions pour prendre la bonne décision déterminera le niveau d'expertise effectif. Si ce type de pratique professionnelle est outillé, alors le champ de l'expertise se déplace.

L'expert de demain sera donc celui qui contribuera significativement à l'adaptation permanente de la pratique référente dont il relève, eu égard aux conditions de marché, puisque une bonne pratique initiale qui resterait figée finirait par constituer un frein à l'efficacité de l'entreprise, par son décalage progressif avec le monde réel.

La seconde conséquence concerne tous les processus et procédures mis en place pour encadrer les décisions des collaborateurs non experts. Pour illustrer le propos, prenons le cas d'un support client, étagé sur plusieurs niveaux, l'escalade correspondant à des traitements de problématiques de plus en plus complexes. Si le premier niveau est doté de toute l'expertise nécessaire, ceci supprime de facto la nécessité d'escalader, les niveaux suivants perdent alors leur utilité. En d'autres termes, doté de tels outils, un front office sera capable de réaliser des opérations complexes de bout en bout. Quel serait alors le rôle des middle offices dans un tel contexte ?

La troisième conséquence est liée à la captation de tous les éléments entrant dans une prise de décision experte (informations exploitées, respect/écarts à la bonne pratique, justifications). Rarement outillé jusqu'à lors, ce type de décision ne fait pas l'objet d'une capitalisation systématique, qui permettrait d'objectiver la qualité des décisions prises et de faire progresser l'expérience collective en améliorant la pratique référente.

A partir du moment où il est possible de générer et de stocker ce type d'information et de le rapprocher des conséquences de la décision (contenu de la proposition commerciale, du contrat, de la vie du contrat), une analyse rétrospective devient possible sur la qualité de la décision en regard des informations disponibles alors. Ceci constitue la seconde dimension de l'intelligence collective, lorsque toutes les décisions sont consolidées, puis comparées entre elles et évaluées a posteriori.

Cette dernière conséquence est déterminante pour la gestion de risque, que l'on soit banquier ou assureur, puisque la définition des politiques d'évaluation et de souscription des risques s'en trouvera affectée.

Si elles le souhaitent, les banques peuvent d'ores et déjà accéder à des moyens technologiques pour renforcer significativement les pratiques expertes de l'ensemble de leurs équipes commerciales et de support.

L'homogénéisation des pratiques de conseil qui en résulte est un levier puissant d'amélioration et de différenciation de l'expérience client.

En effet, l'expertise accumulée par une organisation aussi vaste que celle d'une banque de détail, restituée de manière pédagogique et sans le biais des limites de chaque collaborateur, devient alors réellement un argument de captation et de rétention de ses clients.

## À propos de Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting est l'activité Conseil du Groupe Sopra Steria. Présent dans plus de 20 pays, le Groupe compte 37 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires pro forma 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Notre vocation est d'accélérer le développement et la compétitivité des grandes entreprises et organismes publics en les accompagnant dans leur transformation numérique. En France, nos 800 consultants capitalisent sur plus de 40 ans d'expérience.



Sopra Steria - Direction Communication & Marketing  
Tél. : +33 (0)1 40 67 29 29  
contact-corp@soprasteria.com  
[www.soprasteria.com/consulting](http://www.soprasteria.com/consulting)

sopra  steria  
CONSULTING