

## Financement des PME : Les points clés

### Fidéliser la clientèle PME à travers une gestion de clientèle efficace



Formation dispensée dans le cadre du programme d'assistance technique aux opérations financières de la banque européenne d'investissement en Afrique de l'ouest et du centre

Pour plus d'information contacter:  
[eibtawestandcentralafrica@ipcgbh.com](mailto:eibtawestandcentralafrica@ipcgbh.com)  
[www.msmeфинanceta.eu](http://www.msmeфинanceta.eu)

## I – Gérer pour développer la clientèle et développer pour la gérer

La gestion de la clientèle constitue le moteur du développement des affaires pour toute institution financière. Même si elle constitue un actif intangible, la clientèle est le principal actif des institutions financières et le gage de revenus futurs à la condition de bien gérer cette ressource. Le but ultime est d'acquérir des clients, de développer la relation aux bénéfices des deux parties et bien entendu de retenir cette clientèle qui sera certainement prisée par la concurrence.

Une bonne gestion de la clientèle suppose aussi de développer une culture de vente et de service centrée sur le client, c'est-à-dire où tous les comportements au sein de l'organisation visent à susciter l'achat grâce à la satisfaction du client en lui offrant la meilleure expérience possible.

## II- Principes de gestion de la clientèle

### Définition et approche

La gestion de la relation client se définit comme un ensemble de stratégies, pratiques et technologies permettant de bien connaître le client et ses besoins en plus de mieux l'accompagner tout au long du cycle de vie de la relation. En effet, la gestion de la relation client est une activité qui évolue au fil du temps. En termes simples, le rôle de l'institution financière sera d'identifier correctement les besoins de la clientèle pour ensuite proposer des solutions adaptées à son profil. Pour ce faire, **le financier devra établir et garder contact avec sa clientèle de façon proactive et régulière.**

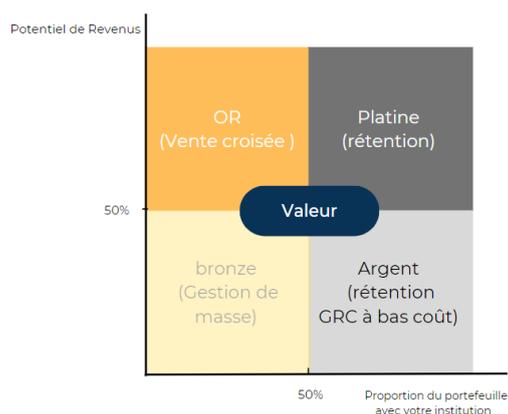
Le concept de cycle de vie est très particulier et implique que la relation client débute avant que le client devienne client (stade de prospection). De plus, ce cycle ne devrait jamais se terminer même pour les clients qui auraient été perdus pour une raison ou une autre. **La gestion de la relation client est donc un processus continu (avant-pendant-après).**

Une saine gestion de la clientèle permettra de cibler des clients de meilleure qualité et de les rendre beaucoup plus rentables grâce à un accompagnement efficace et un service attentionné. On peut aussi compter sur d'autres effets positifs tels que la réduction du taux d'attrition, la baisse des impayés et l'acquisition de nouveaux clients à travers le référencement par les clients promoteurs.

Les bonnes pratiques en matière de gestion de la clientèle exigent une grande connaissance des clients composant le portefeuille de l'institution financière. Tout d'abord, les petites et moyennes entreprises devraient être segmentées sur la base de leur profil ou besoins afin de permettre à l'institution financière de mieux adapter son modèle d'affaires, ses canaux de distribution et son offre de service qui prendra la forme d'une Proposition de Valeur Client. **Le principe repose sur le fait que tous les clients méritent d'être bien servis...mais pas de la même façon.**

### Gestion de la clientèle basée sur la valeur et le potentiel

Il est donc fortement suggéré de classer les petites et moyennes entreprises en fonction de leur valeur actuelle et du potentiel qu'elles représentent. La figure ci-contre illustre cette approche, qui permet de dégager quatre catégories de clients, Platine, Or, Argent et Bronze.



Les clients PLATINE sont ceux générant beaucoup de revenus et dont le portefeuille est largement détenu par l'institution financière. Les clients OR génèrent eux aussi des revenus importants cependant l'institution financière ne détient qu'une faible proportion de leur portefeuille. Vu la rentabilité de ces clients, l'institution financière doit y consacrer leurs meilleures ressources humaines pour retenir les clients PLATINE et effectuer de la vente-croisée pour les clients OR.

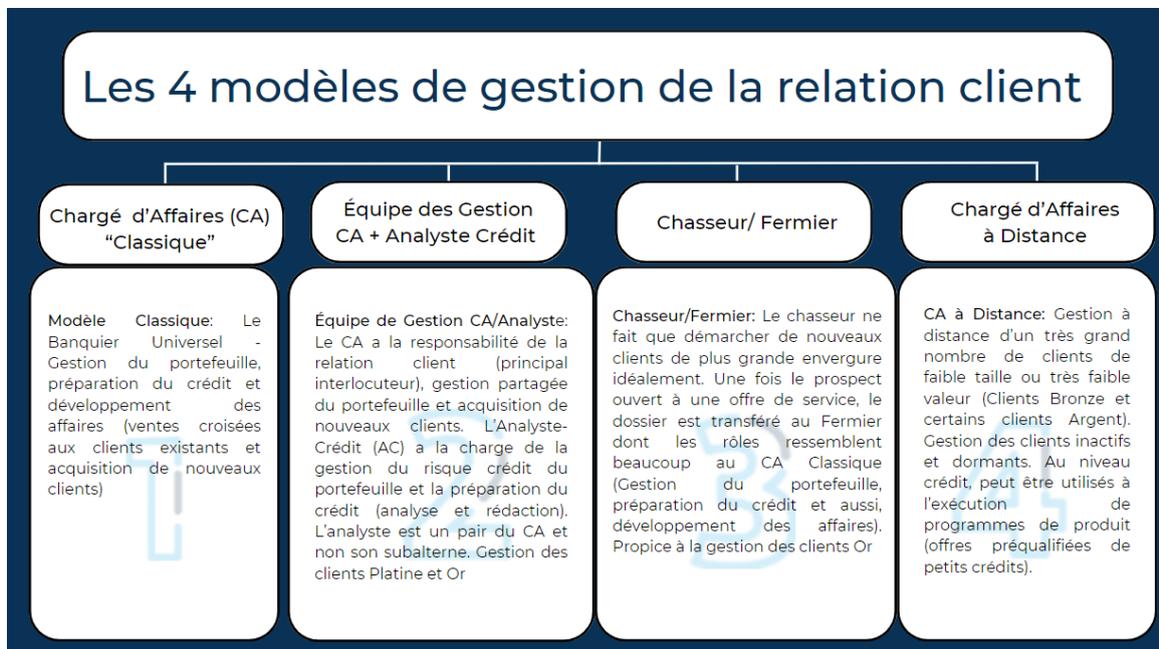
Les clients ARGENT ont des besoins beaucoup plus limités et ainsi génèrent moins de revenus. L'approche de gestion appropriée suppose de mettre en place un modèle de service à moindre coût pour assurer la rentabilité de la relation.

Les clients BRONZE sont souvent des clients à perte ou inactifs. Le but est de minimiser le nombre de clients dans cette catégorie soit en opérant une re-tarifcation, de la vente-croisée ou la fermeture du compte. L'objectif du gestionnaire de portefeuille est d'en faire un client ARGENT si la relation continue.

### III – Modèles de gestion de la relation client

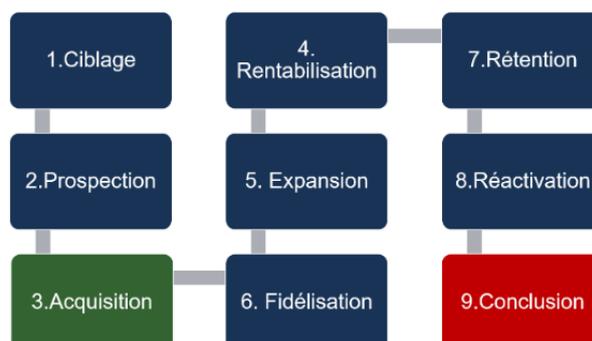
Dans le même ordre d'idées, l'institution financière a l'option de choisir comment les très petites, petites et moyennes entreprises seront gérées. Seront-elles administrées en portefeuille ou non ? Les clients BRONZE et ARGENT ne justifient pas nécessairement une gestion personnalisée qui est beaucoup plus coûteuse pour l'institution financière. Un modèle de gestion de masse permettra qu'aucun client ne soit oublié, ce qui est souvent le cas surtout si le client est non-emprunteur.

Les quatre modèles ci-dessous peuvent être utilisés pour gérer la clientèle.



### IV – Cycle de vie de la relation client

Comme précédemment mentionné, la gestion de la clientèle est une activité qui évolue au fil du temps. Les objectifs et activités de gestion diffèrent donc au fur et à mesure que la relation évolue. Le cycle de vie de la relation client comporte neuf phases, correspondant à trois sections : 1- la conquête du client, 2- le développement du client et 3- la rétention du client. La figure ci-dessous illustre les neuf phases :



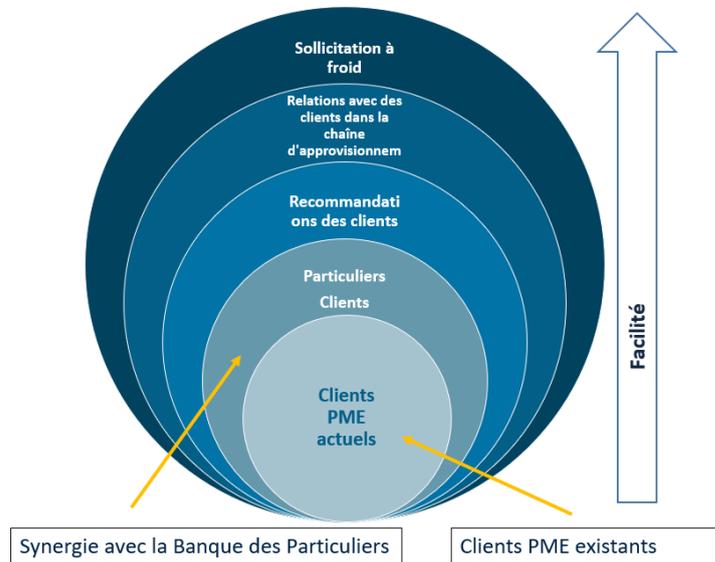
## Conquête

Les trois premières phases se rapportent à la conquête des clients. Cette étape englobe les activités liées à la segmentation, à l'identification des clients cibles, au développement des propositions de valeur adaptées aux cibles et à la planification et l'exécution des activités liées au développement des affaires. Les deux principales sources de croissance seront dérivées de la gestion du portefeuille existant et de la prospection de nouveaux clients à travers diverses avenues.

### Prioriser le développement des affaires

Investir d'abord là où cela promet de rapporter davantage.

Les taux de conversion chutent plus on s'éloigne du noyau illustré  
Concept du **RTI**: Retour sur le Temps Investi par le gestionnaire de client.



## Développement

Une fois les nouveaux clients accueillis en utilisant un modèle d'embarquement (« onboarding ») offrant une expérience-client confortable, les gestionnaires de portefeuille devront se concentrer sur le développement de la relation et profiler les besoins en continu pour accroître le taux d'équipement de ceux-ci. Cette seconde section du cycle aura pour objectifs de rentabiliser, de renforcer et de fidéliser la relation.

La fidélisation peut consister à offrir aux clients des avantages financiers ou non financiers. Cependant, plus un client prend de la valeur, plus il devient attrayant pour la compétition et plus il est important pour l'institution financière de chercher à garder le client satisfait. Les contacts proactifs et réguliers constituent la meilleure garantie afin de minimiser l'attrition de la clientèle. **Se soucier, connaître et agir** devraient être à la base du modèle d'interaction avec la clientèle.

Ces activités se traduisent par trois questions simples :

1- Comment vont les affaires ? (Se soucier)

2- Quels sont vos plans pour les 3 à 6 prochains mois ? (connaître)

3- Comment peut-on vous aider ? (Agir)

Ce modèle de gestion centré sur le client aura pour effet d'offrir des solutions beaucoup mieux adaptées aux besoins de l'entreprise. En questionnant les clients régulièrement, on apprend à mieux les connaître et on devient beaucoup plus apte à bien les conseiller. Une relation de confiance entre l'institution financière et son client permettra aussi de limiter le risque crédit. Les clients se sentiront plus à l'aise pour dévoiler toute difficulté impactant leurs activités et demander de l'aide alors qu'il en est encore temps.

## Maintien

Les dernières phases du cycle de vie de la relation client se rapportent au besoin de préserver sa clientèle et d'éviter l'attrition silencieuse, surtout pour les clients non-engagés. Pour les clients qui sont déjà inactifs, l'institution financière peut mettre en place des programmes de réactivation et même offrir des incitations à reprendre les activités. Il sera moins coûteux de réactiver un client que d'acquiescer un tout nouveau client. Il n'en demeure pas moins que la meilleure façon de minimiser la dormance c'est de l'éviter au départ grâce aux contacts réguliers. Aux premiers signes d'inactivité, le gestionnaire de portefeuille devrait immédiatement se renseigner sur les raisons de l'inactivité.

Enfin, certaines relations peuvent être toxiques, déficitaires ou présenter des risques de crédit trop élevés. L'institution financière ne doit pas ignorer ces situations et prendre action comme précédemment mentionné (clients BRONZE). Quoique douloureux, il est mieux de perdre un client que de perdre de l'argent.

## V – En conclusion

---

**Une gestion efficace et profitable de la clientèle n'a rien de trop compliqué. Les gestionnaires de portefeuilles, doivent avoir à cœur le bien-être de leurs clients, ils doivent s'investir dans la compréhension de leurs entreprises et enfin, se doivent de proposer des solutions qui vont les aider à réussir. La qualité de l'accompagnement sera le facteur de différenciation par excellence. La qualité de service à la clientèle est le seul avantage concurrentiel pouvant être maintenu sur le long terme.**