

CUSTOMER CASE STUDY / DATA MINING

> Banque Cantonale Vaudoise (BCV)

La Banque Cantonale Vaudoise améliore son service à la clientèle avec le data mining.

DAVID TALERMAN, COLLABORATEUR AU SERVICE « ETUDE & ANALYSE CLIENTS » RELATE L'EXPÉRIENCE ACQUISE À LA BCV AVEC LE DATA MINING : « EN RAISON DE LA FORTE UTILISATION DE CLEMENTINE ET AU VU DES PREMIERS RÉSULTATS OBTENUS, NOUS COMPTONS SUR UN AMORTISSEMENT RAPIDE DE L'OUTIL ».



Avec un total du bilan d'environ 34 milliards de francs, la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) est le numéro Deux des banques cantonales suisses. La BCV est aussi la banque cantonale la plus internationale avec des filiales à Genève, Madrid, Guernesey, Singapour et Hong-Kong. En 1999, la BCV a par ailleurs mis en place e-SIDER, une plate-forme boursière sur Internet qui compte 5000 clients.

Oui pour le data mining, mais avec Clementine

La BCV utilise le data mining depuis quelques années déjà afin d'optimiser ses campagnes de mailing. Depuis quelques mois elle utilise Clementine pour sélectionner des contacts intéressants pour ses 190 conseillers à la clientèle dans ses 71 agences.

Le data mining doit les aider, par le biais de l'outil de CRM, à contacter de façon très ciblée les personnes intéressées par un produit donné. Cet outil a pour but de faciliter le travail des conseillers à la clientèle en sélectionnant, parmi les nombreux clients qu'ils suivent, ceux qui présentent une forte probabilité pour accepter une offre. Le service « Etude & Analyse clients » de la BCV est responsable du data mining au siège à Lausanne, sous la direction de Stéphanie Gardaz. Ce service compte trois analystes, dont David Talerman, qui conduisent des projets de CRM, mais aussi des études de marché classiques à partir d'enquêtes de marketing réalisées en interne ou en collaboration avec des instituts de sondage.

La méthode du data mining a fait ses preuves à la BCV. Dans le cadre des premiers essais, le taux de retour des clients « cibles » sélectionnés à partir de modèles de data mining, se sont révélés deux fois plus importants que pour les cibles « traditionnelles ». Malgré ces résultats encourageants, le logiciel utilisé s'est avéré beaucoup trop coûteux.

La direction de la BCV, convaincue de l'intérêt du data mining d'une manière générale, a donc demandé l'acquisition d'un logiciel plus approprié.

Après avoir évalué divers outils, la BCV a décidé, en décembre 2003, de remplacer son logiciel de data mining par Clementine de SPSS. Parmi les critères prépondérants pour le choix de cette solution figurent la convivialité, l'ouverture de Clementine pour la lecture et l'édition de formats de données très variés, et le prix sensiblement plus attractif de Clementine. Le professionnalisme et la bonne entente avec les interlocuteurs de SPSS au cours de la procédure d'achat ont aussi été un facteur important de décision.

Une large palette de projets de data mining

Aujourd'hui, Clementine est utilisé par la BCV pour un large éventail de projets.

- Trois modèles de data mining identifient les clients plus particulièrement intéressés par des produits bancaires spécifiques dans les secteurs des fonds Swissca, des cartes de crédit et des crédits hypothécaires. Grâce à ces modèles, les conseillers recevront régulièrement des listes de clients « cœur de cible » à contacter. Les renseignements fournis en retour par ces clients seront ensuite exploités pour mettre à jour la base de données et affiner les modèles. Des projets similaires pour d'autres produits bancaires sont à l'étude et en cours de réalisation.
- Des mailing seront également réalisés à partir de projets de « scoring » qui prédisent le potentiel des clients pour des opérations de « crossselling » et « upselling ».
- Une analyse du type « Market Basket Analysis » et du comportement des clients permettra de déterminer les offres les plus fréquemment sélectionnées, et d'identifier les corrélations entre les produits de la BCV.
- La plate-forme boursière sur internet de la BCV, e-SIDER.COM, bénéficiera quant à elle d'un modèle de détection de départ des clients. Il sera en effet possible de prédire le départ des clients actifs, ainsi que les motifs potentiellement responsables de ce comportement, afin d'y remédier et mettre en place les actions marketing adéquates.
- Pour finir, les équipes de vente comptent tout particulièrement sur un modèle destiné à l'optimisation du parc d'automates bancaires, le but étant de choisir, sur la base de critères objectifs et indiscutables, les agences qui pourraient être pourvues de bancomats supplémentaires, ou bien de détecter les meilleurs emplacements pour l'installation de nouveaux appareils. Ce modèle permettra de prévoir, à partir de variables liées à l'environnement local des agences tel que la concurrence, le nombre de clients de l'agence etc... une estimation du nombre de retraits. A partir de cette donnée, il devient alors possible de déterminer la rentabilité ou non d'un bancomat.

Compte tenu de cette utilisation intensive, Clementine sera rapidement amorti. Les premiers projets ont été lancés en mai 2004. Il est donc encore trop tôt pour une estimation des coûts, mais David Talerman pense que les sommes engagées pour l'investissement logiciel et la rémunération des analystes seront amorties d'ici un à deux ans.

Méthodologie

Quelle est la démarche concrète pour un projet ? En règle générale, les spécialistes en Marketing dans les divisions opérationnelles s'adressent au service « Etude & Analyse clients » avec un problème spécifique. Celui-ci propose une méthode qui, suivant le cas, peut s'appuyer sur un projet de data mining, un sondage ou une étude de marché. Lorsque des données doivent être analysées avec Clementine, le service dresse une longue liste de facteurs influençant positivement ou négativement le phénomène concerné (en général, le phénomène est l'acte d'achat du produit concerné par le projet de data mining). Diverses variables sont ainsi rassemblées à partir de ces hypothèses, ou calculées sur la base de données disponibles. Les listes ainsi produites peuvent recenser entre 300 et 600 critères selon les projets.

En tant que conseiller Etudes et Analyses clients, David Talerman préfère une approche théorique de ce type ; en effet, une démarche d'exploration qui consiste à introduire dans Clementine l'ensemble des données ne permet pas toujours de trouver les bonnes solutions, d'autant plus qu'une telle démarche peut en fin de compte prendre beaucoup de temps. Certes, la constitution d'une base théorique demande davantage de temps au début du projet, mais l'analyse est plus rapide lors de la sortie des premiers résultats par Clementine. David Talerman privilégie alors une étroite collaboration avec les interlocuteurs des services opérationnels. Ils connaissent bien leur marché, tandis que lui connaît les données. Il revient ensuite vers les spécialistes avec les premiers résultats exploitables et examine avec eux le bien-fondé de chaque variable essentielle du modèle.

Afin de simplifier au maximum l'utilisation du data mining, David Talerman travaille à l'automatisation des processus, le but étant de pouvoir générer et stocker rapidement et simplement différents types de scores (appétence produits, churn ou attrition etc...) à partir du data warehouse.

Une phase d'« évangelisation » en interne a par ailleurs été nécessaire: au cours des réunions avec ses interlocuteurs du business, il a dû expliquer et présenter les avantages du data mining en se fondant sur des exemples. **Le travail de communication autour du data mining, pour mettre en avant l'efficacité de cet outil par rapport à l'expérience traditionnelle, a été fructueux et le carnet des commandes de modèles a été rempli pour 18 mois.**

Clementine: un outil extrêmement convivial

En tant que spécialiste, David Talerman souligne l'extrême convivialité de Clementine, parfois absente d'autres logiciels. Il a pu se mettre au travail très rapidement, sans consacrer beaucoup de temps à la prise en main du système, et il trouve le programme particulièrement adapté aux contraintes des data miners. Il découvre la plupart des options qui semblaient parfois lui manquer lors de la prise en main au fur et à mesure qu'il se familiarise avec l'outil: « Il y a très peu de choses auxquelles SPSS n'a pas pensé. » estime-t-il.

A la BCV, Clementine accède au data warehouse via l'interface ODBC. L'utilisation est souple et la lecture des données rapide. L'outil est très ouvert, tant pour la lecture que pour l'écriture des données dans le système d'information, ce qui plaît beaucoup. Dans ces conditions, les formats étrangers peuvent également être lus sans qu'il soit utile de renommer plusieurs centaines de variables. La sortie des données est tout aussi simple : « Le marketing opérationnel souhaite parfois des données aux formats Excel ou texte, et cela fonctionne très bien. »

David Talerman observe par ailleurs qu'il existe une relation étroite entre les utilisateurs et les développeurs de Clementine : l'outil est fortement orienté utilisateur, parfaitement mature, en un mot bien adapté aux réelles attentes des data miners.

La seule critique formulée à l'encontre de Clementine concerne certains indicateurs statistiques d'évaluation des modèles générés qui ne sont pas toujours suffisamment explicites quant à la manière dont il convient de les interpréter.

Après l'acquisition de Clementine, David Talerman et l'équipe « Etude & Analyse clients » sont très satisfaits de la relation avec SPSS. « L'équipe de SPSS Suisse est très réactive et possède un réel souci de la qualité de service offert, ce qui permet de se concentrer sur l'essentiel et d'avancer rapidement dans les projets. »