



WAVESTONE

BANQUES

DIGITAL & CAPITAL HUMAIN,
SÉSAMES DE L'EXCELLENCE RELATIONNELLE

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods en dehors de France).

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.

Fort de 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, le cabinet figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Les professions où le conseil représente une forte valeur ajoutée (expertise comptable, avocats, banques...) semblaient jusqu'alors épargnées par les effets de l'ubérisation, conservant le monopole de la relation-client. Une époque aujourd'hui révolue avec l'arrivée d'acteurs 100% digitaux, de We Claim pour les métiers juridiques à Yomoni dans le domaine bancaire. Cette révolution numérique bouleverse les comportements-clients et les modes de consommation dans un contexte de forte pression sur les marges.

Pour mieux comprendre ces évolutions, Wavestone, en partenariat avec l'institut de sondage Opinion Way, a interrogé 2000 Français durant l'année 2015 sur leur rapport aux banques à l'ère du digital. Des résultats aux allures d'avertissement pour les banques traditionnelles, qui soulignent la nécessité d'une réaction urgente.

Face à un « consomm'acteur » toujours plus connecté et à un paysage concurrentiel bouleversé, les banques s'interrogent sur les orientations à prendre pour répondre aux enjeux de demain : comment proposer une expérience-client à la hauteur des attentes des nouveaux consommateurs ? Quelles conditions sont nécessaires pour faire du digital un levier de performance ? Quelle place va jouer le conseiller de demain ?

Nos convictions ? En exploitant davantage la richesse des données-client, en digitalisant les processus, en valorisant l'agence et en s'inspirant des modes de

fonctionnement des start-ups, les banques ont toutes les clés en main pour réussir leur transformation digitale...

Un mouvement d'envergure qu'il convient d'accompagner de la meilleure façon, au plus près du terrain.

Nous avons réuni une vingtaine de professionnels issus de la majorité des enseignes bancaires (Banque Populaire, BNP Paribas, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, La Banque Postale, Société Générale) autour de la transformation digitale de la relation entre le client et sa banque. Une réflexion ensuite nourrie par les témoignages de nos clients (Philippe Poirot - BPCE ; Eric Campos - Crédit Agricole ; Xavier Berbain - Société Générale) et d'Olivier Goy, Président de Lendix, à retrouver dans cet ouvrage. Cette publication est également le fruit des travaux que Wavestone mène sur cette transformation.

Bonne lecture !



LOÏC CARPENTIER,
Directeur associé Wavestone

AUTEURS



EMMANUEL ARNAUDIN

Avec près de 20 ans d'expérience dans le conseil, Emmanuel Arnaudin mène des projets autour de la transformation digitale au sein des grands comptes (cadrage et mise en œuvre de nouvelles offres et de nouvelles stratégies relationnelles, création de structures d'innovation, conduite de schémas directeurs SI). Il est senior manager (Financial services).

emmanuel.arnaudin@wavestone.com



LOÏC CARPENTIER

Spécialiste de la banque de détail, Loïc Carpentier intègre Trend Consultants en 2000 et en devient associé en 2006. Suite à l'acquisition de Trend Consultants par Wavestone en 2014, il devient directeur associé et membre du comité de direction du cabinet Wavestone, dont il rejoint le terrain d'excellence Financial services.

loic.carpentier@wavestone.com



JEAN-MARC MULLER

Doté de 20 ans d'expérience, dont 10 dans le conseil auprès des banques, Jean-Marc Muller accompagne les clients du cabinet sur des projets de transformation de la relation-client et des dispositifs de distribution. Senior manager, il est spécialiste de la distribution bancaire et de la performance des réseaux bancaires.

jean-marc.muller@wavestone.com



OLIVIER SCHMITT

Initialement consultant dans le milieu industriel, il opte dès les années 80 pour le conseil à destination du tertiaire financier. Il fonde Trend Consultants, spécialisé dans le conseil dans le secteur de la banque en 1986. Suite à l'acquisition de Trend Consultants par Wavestone en 2014, il devient directeur associé et membre du comité de direction du cabinet Wavestone (Financial services).

olivier.schmitt@wavestone.com

- 06 | L'avènement du « consom'acteur »
- 10 | Les banques traditionnelles bouleversées par leur univers concurrentiel
- 18 | La valorisation de la donnée : clé d'une relation solide et durable
- 24 | Vers une expérience omnicanale maîtrisée
- 30 | Le digital, un booster pour répondre aux 3 enjeux majeurs des agences
- 34 | Quel conseiller demain ?
- 40 | Banques : réussissez votre transformation digitale !

L'AVÈNEMENT DU « CONSOM'ACTEUR »

Derrière le néologisme « consom'acteur », se cache une réalité nouvelle, celle d'un client bancaire maître de son parcours, qui peut comparer, questionner, choisir, acheter de façon autonome et à distance, grâce aux ressources offertes par le digital. Une nouvelle donne qui modifie le champ des possibles et impacte l'ensemble des secteurs d'activité. Face à des clients hyper-connectés¹ et suréquipés², les enseignes bancaires traditionnelles voient leur business models et leur relation-client se transformer.



1.1. LE NUMÉRIQUE : PREMIER CATALYSEUR DE L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS-CLIENTS

Le développement des supports mobiles, des réseaux sociaux et des technologies du numérique ont en effet des impacts sur l'accès à l'information, les modes de communication et la façon de consommer la banque.

Le e-commerce leader et influenceur en expérience-utilisateur

Les consommateurs attendent que leur banque soit à l'image des entreprises-stars du web : expérience fluide, contenu compréhensible par tous, accès facilité et relation personnalisée. Ils souhaitent retrouver ces principes sur l'ensemble des canaux d'interactions liés à leur banque. Les sites Internet des enseignes doivent aujourd'hui être configurables, en fonction des usages et de la personnalité des utilisateurs, intuitifs, conçus pour répondre aux mêmes normes et logiques que les sites de e-commerce grand public actualisés en permanence.

Une volatilité amplifiée par l'arrivée de nouveaux entrants

Selon l'enquête Wavestone-Opinion Way, **1 Français sur 4 a envisagé de quitter sa banque au cours des 12 derniers mois.**³ Les principaux facteurs d'abandon ? Le prix et la qualité. Une volatilité qui prend encore un peu plus de relief, lorsque l'on constate que près de la moitié des clients voit d'un bon œil l'arrivée de nouveaux acteurs et que **2/3 des répondants jugent positivement le développement de banques 100% digitales.** Si l'on se penche sur les améliorations attendues, nous observons que les clients souffrent d'un déficit d'attention de la part de leur banquier. Les banques doivent remettre le client au centre de leurs préoccupations et **progresser en premier lieu, pour 83% des Français, sur la valorisation de la fidélité.** Nul doute que le web joue un rôle d'accélérateur de la volatilité, qu'il soit le déclencheur via les comparateurs, l'instigateur par les commentaires postés sur les réseaux sociaux, le moteur en raison du faible coût des services bancaires proposés par les *pure players* ou le facilitateur par la possibilité d'ouvrir un compte en ligne.

¹82% des Français passent en moyenne, tous motifs confondus, 17 heures par semaine sur le web. (Source : Etude CREDOC, Diffusion des TIC chez les Français, 2014)

²Si l'équipement en micro-ordinateur a tendance à stagner, les supports mobiles en revanche progressent sensiblement avec 29% de Français équipés en tablette (+ 12 points en 1 an) et 46% en smartphone (+ 7 points en 1 an). (Source : Etude CREDOC, Diffusion des TIC chez les Français, 2014).

³Sauf mention contraire et à l'exception des témoignages, tous les chiffres utilisés dans cette Synthèse proviennent de l'enquête Wavestone - Opinion Way.

Des canaux online omniprésents dans la relation bancaire

Les canaux online (site web, application mobile de l'enseigne) poursuivent leur montée en puissance et les qualités mises en avant par les clients sont assez complémentaires de celles de l'agence : autonomie, facilité d'usage, rapidité... Après avoir couvert dans un 1^{er} temps des activités à faible valeur ajoutée dans le domaine de l'après-vente, comme les virements, ces canaux se sont positionnés sur les activités d'avant-vente telles que la simulation de prêt ou l'élaboration de budget. Avec aujourd'hui la possibilité de souscrire à des produits en ligne, ce sont les activités de vente elles-mêmes qui sont concernées par le phénomène. Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- / 25 % des clients réalisent des simulations sur Internet avant de prendre contact avec leur banque
- / **33% utilisent l'application mobile de leur banque**

Certains experts estiment que 25% des produits bancaires pourraient être souscrits en ligne d'ici 2 ans.

1.2. DES CLIENTS CONNECTÉS MAIS TOUJOURS ATTACHÉS À UNE RELATION DE PROXIMITÉ

Néanmoins, si l'autonomie offerte par les canaux digitaux est largement plébiscitée, les clients restent attachés au contact « humain » et à la proximité. L'accès à une agence ou un conseiller reste une attente majeure.

Le paradoxe de l'agence bancaire

Si la fréquentation des points de vente diminue, le client reste néanmoins très attaché à son agence : près d'un Français sur deux se dit prêt à changer de banque si l'agence à proximité de son domicile venait à fermer. Cela confirme le **caractère fidélisant de ce canal**. Des attraits qui ne laissent pas non plus insensibles les clients des banques en ligne, dont 55% d'entre eux aimeraient que leur banque se dote d'une agence ou d'un relais près de chez eux.

Mais la proximité géographique ne suffit plus : les clients attendent encore plus. L'heure est à la flexibilité, avec des horaires d'ouverture étendus (souhaités par 51% des Français), la mise en place de supports digitaux (borne d'accueil, tablette...) et la possibilité de rencontrer son conseiller sans rendez-vous, souhaitée par la moitié de l'échantillon interrogé.

Être conseillé et orienté : les rôles attendus du canal physique

Devançant Internet, le conseiller est toujours considéré comme la première source d'information sur les produits bancaires. Les clients attendent une très forte valeur ajoutée de l'échange lorsqu'ils se rendent en agence, alors que pour les relations au quotidien, ils sont prêts à échanger avec leur conseiller par SMS (50%) et par web conférence (25%).

Face à des clients plus avertis et à une palette d'offres toujours plus étendue, la question de la spécialisation des conseillers est devenue légitime. Mais pour l'heure, 73% des Français préfèrent disposer d'un conseiller généraliste plutôt que d'avoir accès à une équipe d'experts.

Quant à l'initiative de la prise de contact, près de 3 Français sur 4 souhaitent contacter d'eux-mêmes leur conseiller, lorsqu'ils en ont besoin, plutôt que d'être sollicités régulièrement par leur banque. Si les

Français restent attachés à leur conseiller bancaire, ils n'en expriment pas moins le souhait **d'être encore plus acteurs de cette relation client-conseiller.**

1.3. MOINS DE 35 ANS : LE NOUVEAU VISAGE DE LA CLIENTÈLE BANCAIRE*

18 / 34 ans 35 ans et +

DES JEUNES PLUS SENSIBLES AU DIGITAL QU'À LA PROXIMITÉ			
Êtes-vous sensible à la...	Possibilité d'effectuer ses opérations soi-même	45%	41%
	Proximité de l'agence bancaire	32%	39%

DES JEUNES PLUS CRITIQUES SUR LE NIVEAU DE MATURITÉ DIGITALE DE LEUR BANQUE MAIS CONFIANTS DANS SA CAPACITÉ À ÉVOLUER			
Selon vous, les banques sont...	À la pointe des nouvelles technologies	63%	70%
	Capables de se réinventer	50%	46%

DES JEUNES ENCORE PLUS OUVERTS QUE LEURS AÎNÉS À L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX ENTRANTS			
Souhaiteriez-vous le développement de...	Banques 100% en ligne	66%	59%
	Nouveaux acteurs (GAFA, acteurs de la grande distribution...)	50%	45%

DES JEUNES PLUS MOBILES MAIS PAS FORCÉMENT MOINS UTILISATEURS DU PHYSIQUE			
Selon vous, à l'avenir les utilisateurs...	Vont plus utiliser le smartphone	33%	17%
	Vont moins en agence	39%	41%

LE CHAT DOIT FAIRE PARTIE DES OUTILS DE COMMUNICATION DE DEMAIN			
Pour échanger avec votre banque, seriez-vous intéressés par le développement de...	Web-conférence	28%	23%
	Chat	43%	25%

* Pourcentage des sondés ayant répondu positivement à la question.

LES BANQUES TRADITIONNELLES

BOULEVERSÉES PAR LEUR UNIVERS CONCURRENTIEL

À l'heure du 2.0, le client n'a jamais été aussi prêt de céder aux sirènes des nouveaux acteurs du marché bancaire. Une concurrence favorisée notamment par un assouplissement des barrières réglementaires. Le phénomène a commencé avec l'ouverture du marché des paiements en 2009, suivi ensuite par la directive sur les établissements de monnaie électronique en 2013 et plus récemment, par l'ordonnance de mai 2014 sur le financement participatif ou crowdlending. Des géants du web rassemblés sous l'acronyme GAFA aux plus discrètes FinTech, jusqu'alors peu prises au sérieux par les acteurs bancaires traditionnels, le paysage concurrentiel des enseignes s'élargit et chaque brèche percée laisse entrevoir une nouvelle menace. Face à l'urgence, la riposte des enseignes prend forme.



2.1. GAFA : LA DONNÉE EN LIGNE DE MIRE

L'influence des GAFA – Google, Amazon, Facebook, Apple - dans l'économie et dans notre quotidien ne cesse de croître. La valorisation boursière de ces 4 géants est supérieure à celle de l'intégralité du CAC 40 et, selon l'étude Fabernovel Gafanomics, **ils détiennent 55% de notre parcours digital** à travers les différentes applications, sites web, *devices*... Dans cette conquête des métiers de la banque, les moyens de paiement représentent pour ces géants du web le point d'entrée idéal, concentrant une part importante des revenus d'une banque. Naissent alors dans un même mouvement Google Wallet, Apple Pay, Amazon Payments et Friend-to-Friend Payment.

D'autres domaines sont touchés: le crédit (Amazon Lending), les solutions de suivi des finances personnelles... Un objectif commun pour les GAFA: cibler avec des approches innovantes des services assez peu contraints par la réglementation et répondant à des besoins-client.

Néanmoins, il n'est pas certain que la menace vienne de la création d'une banque Google. Même si leur capacité financière est considérable, le ticket d'entrée rend l'aventure peu attrayante pour les GAFA. Ils ciblent plutôt certains services financiers considérés comme des produits d'appel. Il est bien plus profitable pour eux de proposer, gratuitement ou presque, un porte-monnaie mobile, un outil de gestion budgétaire... afin de **capter encore plus de**

données, leur cible réelle, qui leur permettront de personnaliser davantage l'expérience-client, de **développer le cross-selling** et les activités génératrices de revenus sur lesquelles ils sont imbattables. Ils transposent ainsi leur vision customer-centric, qui fait leur force, aux métiers de la banque.

2.2. FINTECH : DE NOUVEAUX STANDARDS EN TERMES D'EXPÉRIENCE-CLIENT

Aujourd'hui les FinTech, ces start-ups qui combinent finance et technologie, font le buzz. Un phénomène qui n'est pas nouveau puisqu'il naît Outre-Atlantique, dans le sillage de la crise de 2008. Ces FinTech ciblent chacune un maillon de l'offre bancaire pour proposer des services alternatifs et innovants en s'appuyant sur le digital et les nouvelles technologies. Elles sont aujourd'hui **présentes sur l'ensemble des offres et des segments de clientèle**.

- / **Gestion de compte**: les agrégateurs de compte forment une catégorie à part entière. Ils s'interfaçent entre la banque et le client, captent les flux et les valorisent par un reporting ergonomique et une optimisation des comptes.
- / **Paiement**: plateforme de vente de devises, paiement mobile, transfert d'argent, solution d'encaissement par carte bancaire accessible aux TPE, sans oublier les établissements de monnaie électronique, la palette d'offre est large.

- / **Crédit:** crédit à la consommation, prêt immobilier, aux start-up ou aux PME, affacturage... les FinTech proposent des nouvelles alternatives dans un contexte où l'accès aux crédits est aléatoire et contraint par des exigences sur les fonds propres des banques.
- / **Placement:** hier réservé aux CSP supérieures, le placement s'engage aujourd'hui dans la voie de la démocratisation, avec l'arrivée de robot advisors proposant la gestion automatisée d'un portefeuille. Un service à faible coût pour les clients qui fait couler beaucoup d'encre.

Même si elles ont investi l'ensemble des métiers de la banque, les FinTech ne représentent qu'une part très marginale du business. Par exemple, les plateformes de crédit représentent moins de 1% des prêts octroyés. Il faut préciser que la plupart sont dépendantes des infrastructures des acteurs traditionnels.

Mais globalement, le phénomène est appelé à se développer, compte tenu des valeurs affichées: réactivité, transparence, simplicité, collaboration, pédagogie... S'il prend le même essor qu'aux Etats-Unis, nous pouvons imaginer la naissance de quelques acteurs réellement crédibles. Ainsi, la plateforme Lending Club affiche aujourd'hui un total de 9 milliards de dollars de prêt, dont 1,6 réalisé au cours du premier trimestre 2015. Des chiffres que l'on ne saurait néanmoins transposer directement sur le marché européen, le fonctionnement bancaire américain faisant appel, depuis toujours, à beaucoup moins d'intermédiaires que le nôtre.

Le réel risque pour les banques traditionnelles? Une habitude des clients à ces **nouveaux standards, en termes de coût, de délais de traitement, de personnalisation...** et donc un sentiment de frustration en cas d'expérience contradictoire.





3 QUESTIONS À OLIVIER GOJ, Président de Lendix

Quels sont vos différenciateurs par rapport aux autres plateformes de crowdlending et aux banques traditionnelles ?

Aujourd'hui, nous sommes la 1^{ère} plateforme française de *crowdlending*. Nous permettons à des PME d'emprunter directement auprès de prêteurs particuliers mais aussi, à la différence d'autres plateformes, auprès d'institutionnels. Travailler avec des investisseurs institutionnels impose des contraintes juridiques mais nous offre une base de prêteurs plus large. Pour les emprunteurs, cela signifie plus de rapidité pour clore le financement d'un prêt conséquent et l'assurance que leur demande aboutira. Nous avons signé quatre dossiers à 1M€ depuis le lancement de Lendix.

Pour les banques, le crédit aux professionnels et aux PME n'est pas une activité très rentable, elle est plutôt le point d'entrée pour capter des flux et de l'épargne. D'une manière simplifiée, les banques ont une approche relativement binaire en termes de financement des entreprises. C'est « blanc ou noir » : soit elles prêtent à un taux bas, soit elles ne prêtent pas. Le processus est relativement long et complexe pour l'emprunteur, avec la nécessité de souscrire une assurance, de mettre en place des garanties et, de plus en plus, des covenants...

Chez Lendix, nous avons opté pour le « gris ». **Nous prêtons rapidement, en mettant l'accent sur l'expérience utilisateur et en proposant un produit simple : pas d'assurance, de caution ou de covenant.** En contrepartie, on prête à un taux plus élevé que celui d'une banque.

En termes de réactivité, vous affichez des délais de déblocage extrêmement rapides. Comment faites-vous ?

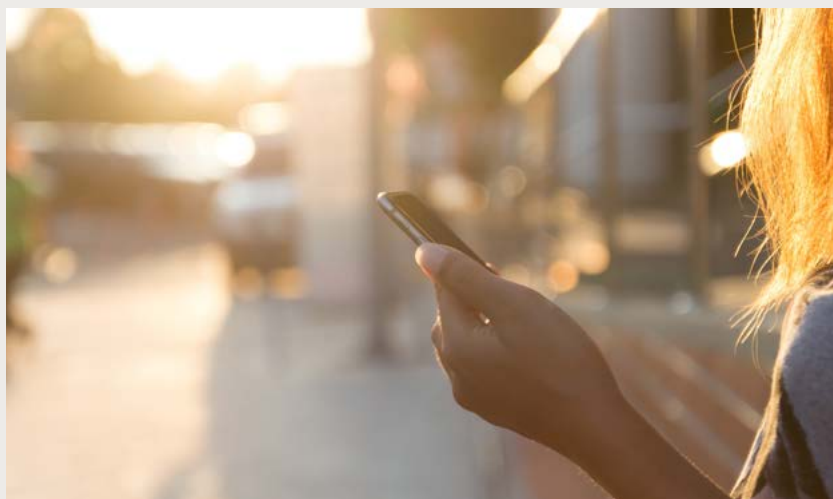
Depuis le lancement, nous avons étudié 5600 dossiers pour financer 60 d'entre eux. 70% des demandes sont éliminées par un premier filtre automatique via notre site Internet, les autres dossiers passent entre les mains d'analystes-crédits. Globalement, **le délai est de moins de 15 jours entre la demande initiale et le versement des fonds.** Pour respecter ce niveau de service, nous avons supprimé des étapes génératrices de délais, en particulier la prise d'assurances ou de garanties. Ensuite, nous sommes accessibles en ligne et non-soumis à une temporalité de banque : nous sommes dédiés à un seul métier. Dans une banque traditionnelle, les comités-crédits sont hebdomadaires, alors que chez Lendix le comité-crédit est permanent. Ce délai est donc rendu possible grâce à la combinaison de notre organisation, nos outils, nos processus et notre offre.

Comment imaginez-vous la cohabitation à moyen terme avec les banques traditionnelles ?

Étant assez complémentaires, nous sommes convaincus que les deux modèles peuvent coexister. Les banques ont très récemment pris conscience du phénomène FinTech. Aujourd'hui, les effets d'annonce doivent faire place à davantage de réalisations concrètes dans une logique gagnant-gagnant.

Le partage d'opération de crédit avec les banques est bénéfique pour tous. Pour les

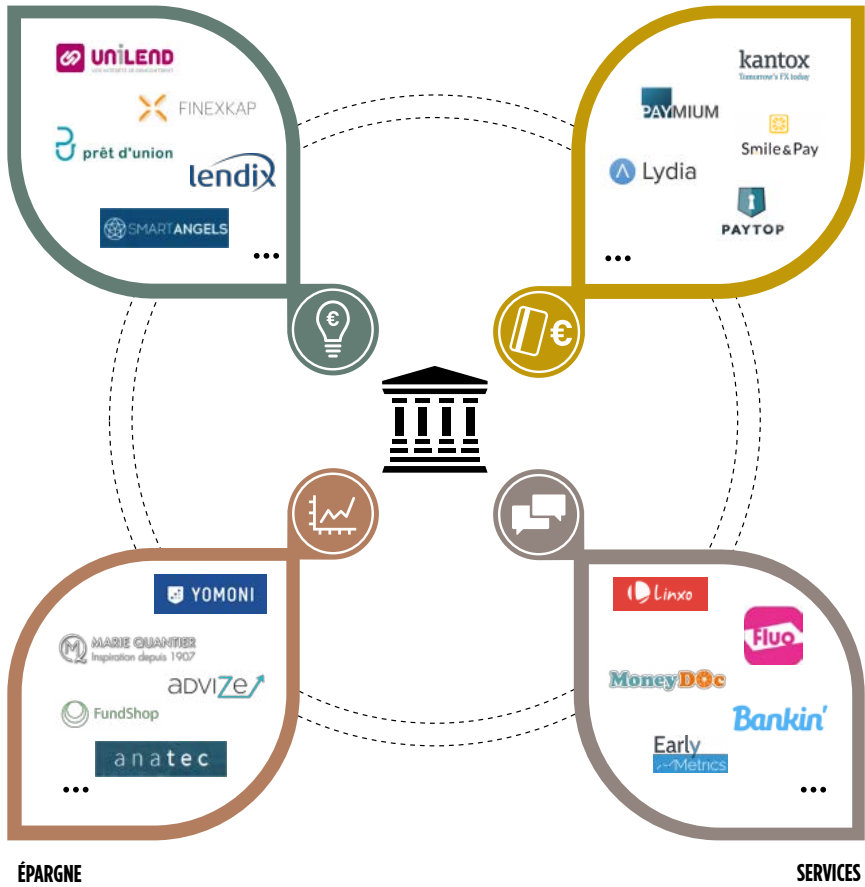
banques, cela leur permet d'enrichir le catalogue d'offres, de capter de nouveaux flux, de bénéficier d'une meilleure rentabilité sur les crédits, de partager les risques, de continuer à financer les PME en limitant l'impact sur les fonds propres... Pour nous, c'est une opportunité de capter une nouvelle clientèle, de gagner en visibilité, de bénéficier des infrastructures des banques... Enfin, les clients peuvent quant à eux diversifier leurs sources de financement et bénéficier d'un accès facilité au crédit.



Les Fintech : de nouveaux acteurs ultra-spécialisés et innovants à l'assaut des métiers de la banque

CRÉDIT

PAIEMENT



2.3. BANQUES EN LIGNE : UN MODÈLE LOW-COST À DÉPASSER

Alors que les GAFAs et les FinTech représentent une concurrence exogène, la position des banques en ligne est plus nuancée. Développées par les acteurs traditionnels comme une réponse aux attentes de la clientèle en termes d'autonomie et de coût, elles devaient permettre de faire face à l'arrivée de nouveaux entrants. Elles n'en demeurent pas moins une forme de concurrence endogène. Présentes sur le marché depuis plus de 15 ans, une première prise de recul est possible, afin d'identifier leurs axes d'amélioration.

Leur notoriété s'appuie sur une offre tarifaire compétitive rendue possible grâce à l'absence de coûts liés à l'exploitation d'un réseau physique et à une clientèle généralement plus autonome et donc « moins coûteuse ».

Le coût de revient d'un client de banque 2.0 se situe autour de 150 € / an contre 450 € / an pour une banque traditionnelle.

Si aujourd'hui ces banques sans guichet ne représentent que 5% du marché, elles affichent néanmoins une forte progression. Leurs clients jouent volontiers le rôle d'ambassadeurs de leur banque en ligne, avec un **taux de promotion de 36% contre 23% pour les clients des banques traditionnelles**. Séduits avant tout par le faible coût, ils attribuent plus d'importance à la compétitivité des frais bancaires - qui est de loin le 1^{er} levier de satisfaction, à 46% contre 19% pour les clients des banques classiques - qu'à la qualité de conseil (8% contre 15%).

Mais si la banque en ligne a su s'installer par le *low-cost*, elle doit maintenant renforcer

ses positions en relevant de nouveaux défis :

/ **S'appuyer sur un modèle économique plus robuste :** les banques en ligne font état d'une rentabilité encore fragile, le modèle *low-cost* obligeant à atteindre un certain seuil en matière de fonds de commerce. Une stabilité qui passera par une palette de produits plus large. Les acteurs engagent cette transition d'une banque de niche vers une banque universelle. Le « tout gratuit » pourrait évoluer en une tarification ajustable en fonction du niveau de consommation des services bancaires.

/ **Proposer un modèle opérationnel plus agile et 100% digital :** des contraintes liées au papier subsistent, notamment sur le crédit et les moyens de paiement. Pour contourner la difficulté certains jouent « l'effet Groupe », comme Hello Banque qui donne la possibilité à ses clients de déposer leurs chèques dans les agences BNP Paribas. Mais demain, ces banques se devront de proposer du 100% digital et de minimiser les interventions humaines. Au programme : une digitalisation des processus renforcée et des plateformes « relation-client » plus accessibles et proposant des réponses instantanées.

/ **Offrir une relation-client hautement personnalisée :** en l'absence de contact humain, la proximité relationnelle doit être incarnée par un niveau de personnalisation accru et à tous les niveaux : page d'accueil personnalisée, pré-alimentation des données en amont d'opérations bancaires, conseil

prédictif en comparant des profils de clients similaires... Un premier niveau de personnalisation doit être possible dès l'entrée en relation, à l'image de Moven, banque 100% en ligne qui propose à ses nouveaux clients cinq questions permettant de dresser un premier profil.

CONCLUSION

Outre la montée en puissance des acteurs digitaux, le secteur se voit bouleversé par l'arrivée de technologies disruptives comme la Blockchain qui transforme la chaîne de valeur. Face à ces transformations et acteurs

digitaux, les banques traditionnelles doivent **progresser sur l'innovation numérique et mettre en avant leurs différenciateurs**. Un impératif qu'il est possible de rassembler en trois objectifs-clés : capitaliser sur leurs atouts, en valorisant les agences au sein du dispositif multicanal, viser l'excellence en matière d'expérience digitale en fluidifiant les parcours-client entre les différents canaux mais également réinventer le modèle relationnel grâce à une exploitation intelligente des données-client, le « nouvel or » de ce siècle numérique.

ZOOM SUR... LA BLOCKCHAIN

La technologie Blockchain, rendue célèbre par la monnaie virtuelle Bitcoin, permet d'enregistrer et de vérifier en temps réel des transactions, de manière distribuée et infalsifiable.

Elle invite à repenser la manière dont nous concevons la vérification des transactions.

Elle supprime en particulier la nécessité de faire intervenir un « tiers de confiance » : une banque, un notaire, un opérateur de marché ou une administration.

En effet, la Blockchain est une base de données partagée par ses utilisateurs ; chaque utilisateur peut alors vérifier la validité de la transaction.

Le champ d'application potentielle de cette technologie est immense : vote en ligne, brevets, cadastre, diplômes, monnaie, transferts d'argent ou de titres, etc.

LA VALORISATION DE LA DONNÉE : CLÉ D'UNE RELATION SOLIDE ET DURABLE

3.1. LA DONNÉE, UN VASTE CHAMP QUI RESTE À EXPLORER

Compte tenu des spécificités de leur métier, les banques ont l'avantage de disposer d'un gisement très riche de données internes sur leurs clients. Par ailleurs, le Big data apporte un ensemble de nouvelles technologies permettant de dépasser les contraintes habituelles face à l'évolution des données (volumétrie, variété, vitesse) et d'en tirer de la valeur. Un atout qui devrait permettre aux enseignes de réinventer leur modèle relationnel **en allant au-devant du client, en anticipant ses besoins, en personnalisant le conseil et en améliorant son expérience.**

Cette connaissance-client se construit au travers de trois grandes catégories de données, dont la typologie a évolué ces dernières années :

/ **Données de gestion et d'équipements telles que les données contenues dans les référentiels-clients** (profil, *scoring*...) et les données d'équipements (produits, services souscrits...).

/ **Données de navigation** (parcours web et mobile), par exemple les mesures du **trafic web & mobile**, les étapes du parcours-client, les retours des agences publicitaires sur les campagnes menées...

/ **Données externes provenant des réseaux sociaux ou des partenaires: activité sur les réseaux sociaux, initiatives Open data de tiers**, achat de données à des partenaires.

- **Données des partenaires**: les données recueillies permettant de croiser des informations entre la banque et un partenaire dans le cadre d'un accord commercial. Certaines banques nouent déjà des partenariats avec des entreprises proposant des biens immobiliers.
- **Données tiers ou « third party »**: il s'agit de données anonymisées que la banque peut acquérir auprès de tiers afin de renforcer sa connaissance d'une population donnée.
- **Open data**: ce sont des données



« ouvertes » d'origine publique ou privée mises à disposition de tous. Elles sont diffusées de façon structurée selon une méthode et une licence ouverte garantissant de ce fait son libre accès et sa réutilisation par tous, sans aucune restriction technique, juridique ou financière.

Ces différentes sources de données constituent pour les banques un formidable levier, pour mener des actions personnalisées de conquête, recommandation, fidélisation... Une opportunité qui en est aujourd'hui encore à ses prémices.

3.2. DES CAS D'USAGES PORTEURS DE VALEUR DANS LES DOMAINES DU MARKETING ET DE LA VENTE

Face à cet afflux de données, le secteur bancaire en France est en effet plutôt en phase d'amorçage sur la valorisation qu'il est possible de réaliser. Il est donc intéressant de faire un détour par d'autres secteurs et d'étudier les cas d'usage qu'ils ont mis en œuvre. Nous avons identifié chez nos clients des projets de valorisation des données dans six grands domaines d'application de la vente, du marketing et de la relation-client. Tous ces cas d'usages ne sont évidemment pas transposables en l'état ou pertinents dans le contexte de la banque de détail, mais peuvent donner matière à réflexion :



CONQUÊTE :

achat et croisement de bases de données externes, évolution du catalogue en fonction des usages sur les applications mobiles, transformation d'un configurateur en générateur de contacts, analyse de l'e-réputation



GÉOLOCALISATION :

stratégie et services basés sur la cartographie, optimisation d'implémentation de points de vente, performance géolocalisée des ventes, optimisation des ventes en fonction de données géographiques et externes



ANALYSE PRÉDICTIVE :

prévision des ventes, optimisation de la supply chain, impact des médias sur le trafic des points de vente, analyse de l'influence de facteurs externes sur les ventes



POLITIQUE DE PRIX :

étude de sensibilité au prix, modèle de prévision tarifaire, ajustement du prix en temps réel



UP-SELL & CROSS-SELL :

analyse de panier d'achat, recommandations de produits en fonction des préférences et parcours d'achat, cross-sell en fonction du score de fidélisation



FIDÉLISATION ET RÉDUCTION DE L'ATTRITION :

analyse des facteurs créateurs d'attrition, anticipation de l'attrition, analyse des paniers abandonnés, optimisation des programmes de fidélisation et segmentation comportementale

3.3. MIEUX CONNAÎTRE SON CLIENT POUR MIEUX LE SERVIR

Compte tenu des enjeux spécifiques de la banque, deux domaines nous semblent intéressants à explorer en priorité :

- / **L'optimisation de la gestion du cycle de vie des clients (conquérir, conseiller et équiper, fidéliser).** Les banques doivent parvenir à **saisir les moments-clés de vie** nécessitant

un accompagnement bancaire pour le prospect et le client : déménagement, démarrage d'études supérieures, entrée dans la vie active... Plus la banque parviendra à capter en amont et avec précision les événements-client dits « exogènes », c'est-à-dire, ceux qui ont lieu en dehors de la relation entre le client et sa banque, plus la différence face à la concurrence sera forte. Parmi ces événements, le besoin-client en crédit immobilier est un bon

exemple puisque c'est l'un des seuls leviers déterminants pour faire changer un client de banque. En améliorant l'utilisation de la donnée-client, les banques pourront **identifier un besoin de financement grâce aux « traces » que le client ou prospect aura laissées sur l'ensemble des réseaux numériques** afin de lui proposer une offre adaptée de manière proactive.

- / **L'amélioration de l'expérience-client** : les données recueillies pendant la navigation permettent de définir différents types de comportements et d'utilisateurs. Des informations précieuses pour améliorer en priorité les parcours omnicanaux en les rendant plus fluides, sans couture et pour, dans un second temps, **personnaliser les interfaces web et mobiles** en fonction du profil et des habitudes de chaque client.

3.4. DE NOUVEAUX SOCLES TECHNOLOGIQUES PERMETTANT DE SOLIDIFIER UNE STRATÉGIE RELATIONNELLE BASÉE SUR L'UTILISATION DE LA DONNÉE

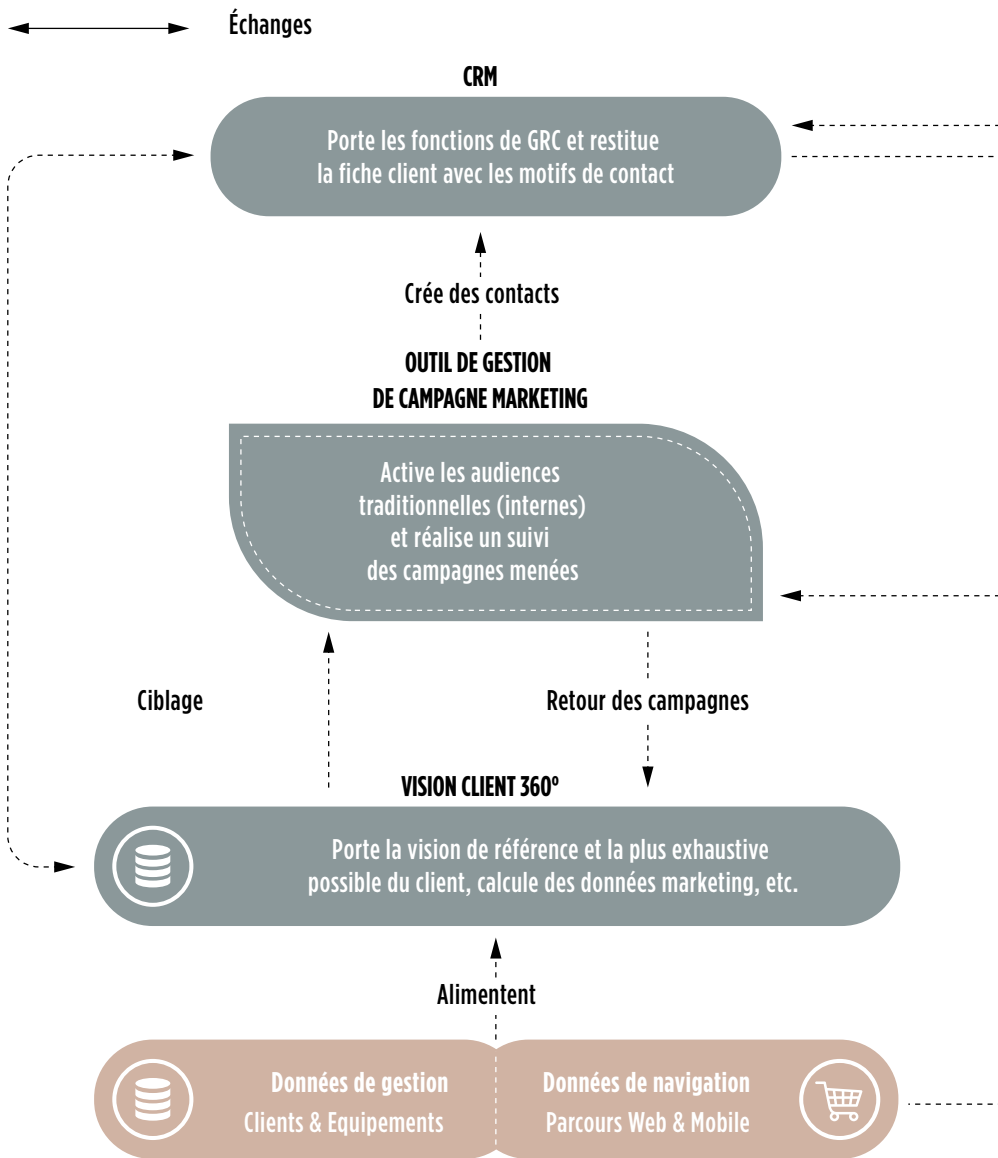
La cohérence et la qualité de l'expérience-client dépendent de la capacité d'enrichir la connaissance-client à partir de l'analyse des données. Un socle de système d'information adapté doit permettre de collecter, enrichir et exploiter ces données. Ainsi, quatre briques principales constituent le socle SI nécessaire pour répondre aux enjeux du digital de demain. Parmi ces quatre éléments, le **DMP (Data Marketing Plateform)** permet de compléter

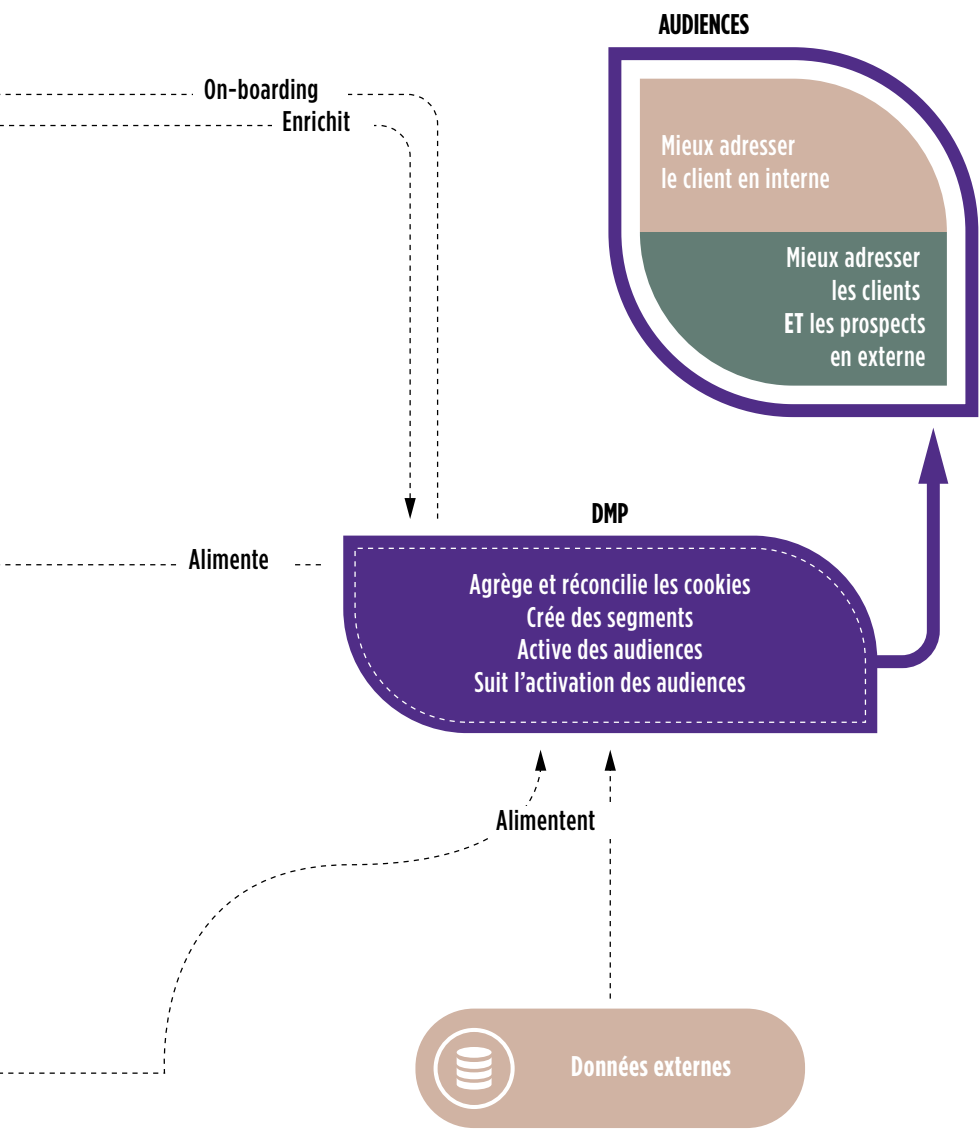
et d'enrichir la vision traditionnelle et d'apporter une vision en temps réel. Ceci garantit une cohérence du discours commercial et marketing sur l'ensemble des canaux.

Il s'agit d'une **plateforme technologique** (basée sur les technologies Big data) qui collecte les données sur des profils anonymisés, pour les segmenter puis lancer des actions marketing ciblées. Elle apporte donc des éléments de réponse dans l'écosystème digital aux enjeux suivants :

- / **Acquisition de nouveaux clients** : en découvrant les meilleurs prospects et en améliorant les taux de conversion ;
- / **Retargeting personnalisé** grâce à des mécanismes de cookies permettant la conversion des anonymes ;
- / **Fidélisation des clients** en améliorant la valeur du client dans le temps et en augmentant la part de son panier moyen ;
- / **Cohérence des actions** grâce à l'optimisation des dépenses digitales et la proposition d'une expérience cross-canal homogène et adaptée au profil défini .

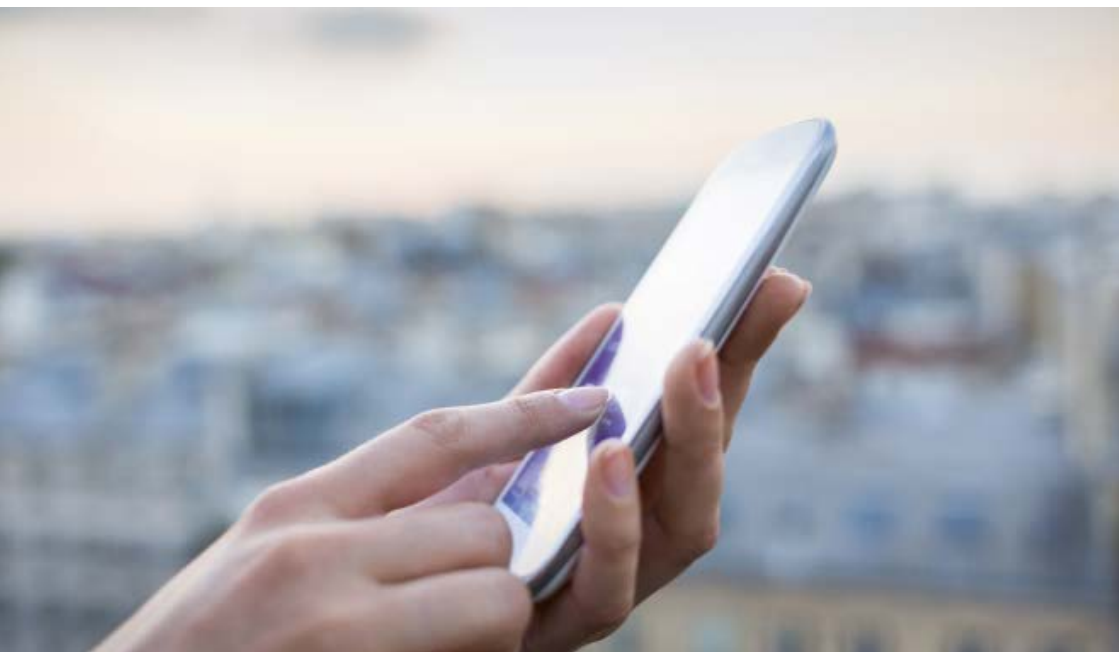
Des outils plus attendus, comme un CRM, des outils de gestion de campagne marketing ou une « vision-client 360 », structurée et unifiée autour de la connaissance-client viennent compléter ce modèle SI.





VERS UNE EXPÉRIENCE OMNICANALE MAÎTRISÉE

Le digital ouvre les frontières entre canaux. Le sans couture est devenu la norme, ce qui oblige les banques à refondre leurs processus. Par ailleurs, le digital fait exploser les points de contact ce qui impose de maîtriser ces nouveaux flux afin d'être en capacité de viser l'excellence en matière d'expérience-client.



DIGITALISER LES PROCESSUS, CONDITION SINE QUA NON POUR UNE EXPÉRIENCE OMNICANALE

Alors que la dématérialisation et la signature électronique permettent de proposer aux clients un échange d'informations et une contractualisation affranchis des contraintes physiques, la digitalisation des processus fait bénéficier l'ensemble des participants de l'apport des nouvelles technologies du numérique, du coffre-fort électronique aux notifications push envoyées par une application mobile. Un mouvement qui permet ainsi d'élargir le champ des possibles, d'améliorer l'expérience-client en lui offrant plus de choix et de gagner en souplesse et simplicité. Pour proposer un environnement omnicanal à ses clients, les banques doivent avoir à cœur :

/ **De penser « mobile first » et de redéfinir les objectifs par canal de contact.** À l'heure du phygital et du *web-to-store*, une clarification des

rôles et un pilotage de chaque canal deviennent nécessaires. Ces différents canaux doivent être orchestrés entre eux.

/ **D'autoriser les rebonds d'un canal à un autre au cours d'un processus.** Ceci concerne aussi bien les rebonds entre différents canaux digitaux que le passage d'un canal digital à un canal physique.

/ **D'assurer le transfert de contexte et la visibilité sur l'ensemble des canaux. Le conseiller clientèle ne doit ainsi pas être dépourvu d'information.** La cohérence du parcours et du discours associé est primordiale. En effet, les clients ne tolèrent plus et ne comprennent pas un éventuel silotage des canaux.

« À l'heure du phygital et du web-to-store,
une clarification des rôles et un pilotage
de chaque canal deviennent nécessaires. »



3 questions à PHILIPPE POIROT, Directeur Développement Digital, Transformation et Qualité du Groupe BPCE

Quels sont les enjeux de la digitalisation des processus sur le secteur de la banque ?

C'est avant tout l'expérience-client qui doit nous animer. Nos clients vivent des expériences dans d'autres secteurs et ils attendent la même chose de la part de leur banquier. En l'espace de quelques années, nous avons assisté à la transformation de certains secteurs, comme par exemple le tourisme, où nous sommes passés d'une relation physique avec des agences de voyages à l'explosion du *e-commerce* et maintenant à des *business models* basés sur l'économie de partage.

Faciliter les usages de la banque et répondre aux nouvelles attentes de nos clients impliquent de nouveaux processus, permettant d'aller vers plus de simplicité, de réactivité et de transparence. Ce sont ces principes qui doivent guider nos choix.

Les clients souhaitent également une relation omnicanale, et pour cela il faut des processus puissants pour y répondre sans coutures d'un canal à l'autre et sans perte de contexte. Il faut pouvoir ajuster et adapter son SI pour favoriser les passages. Les technologies du numérique constituent un socle incontournable permettant une relation à distance, avec notamment la

dématérialisation, la signature électronique ou les espaces de partage sécurisés...

Comment le groupe BPCE a-t-il appréhendé le sujet ?

Le processus est clé, il supporte l'expérience-client, c'est l'image de l'entreprise, et notre promesse. Nous sommes partis de la relation client-conseiller, avec comme objectif de ré-enchanter celle-ci. Le développement de la signature électronique a été pour nous un réel accélérateur. Elle permet de créer un contrat numérique et de l'archiver dans l'espace web bancaire du client. Nous avons tiré le fil vers les activités de gestion puisque la signature électronique est un fort levier à la digitalisation «*end-to-end*» de nombreux processus.

Les valeurs d'usage sont indéniables à la fois pour l'entreprise avec une meilleure maîtrise des risques, pour le front-office avec un accroissement du temps commercial, pour le back-office avec un recentrage sur de l'expertise et bien évidemment pour le client avec une expérience enrichie.

Aujourd'hui chez BPCE, 80% de l'offre est éligible à la signature électronique sur le marché des particuliers (épargne, assurance et crédit hors habitat) et 80%

le sera prochainement sur le marché des professionnels.

Quels sont selon vous les principaux facteurs de réussite de ce type de projet ?

C'est d'abord, notre capacité à impliquer, dans une structure projet complètement transversale, l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion et la réalisation, notamment le développement, l'informatique, les risques et les opérations.

Nous nous sommes appuyés sur la courbe d'apprentissage des premières réalisations afin d'améliorer les suivantes.

Enfin, nous croyons également beaucoup aux vertus de la symétrie des sentiments. Si nos collaborateurs sont satisfaits, nos clients le seront également. La digitalisation des processus va permettre à nos conseillers de s'axer davantage sur les activités à valeur ajoutée et sur les besoins de nos clients. Les collaborateurs convaincus par les apports du digital deviennent des prescripteurs de ces changements auprès de leurs collègues et de leurs clients.

« Faciliter les usages de la banque et répondre aux nouvelles attentes de nos clients impliquent de nouveaux processus permettant d'aller vers plus de simplicité, de réactivité et de transparence »

4.2. MIEUX MAÎTRISER LES FLUX DANS UN CONTEXTE DE MULTIPLICATION DES POINTS DE CONTACT

L'omnicanalité a pour conséquence une multiplication et une complexification des flux entrants. La qualité de leur prise en charge et leur exploitation commerciale constituent des enjeux clés. L'organisation retenue permettant de maîtriser ces nouveaux flux sera forcément propre à chaque établissement. Elle doit être conçue en cohérence avec les enjeux de développement prioritaires, le modèle de relation-client privilégié, les caractéristiques du fonds de commerce... Quelques tendances se dessinent sur l'évolution du rôle des réseaux physiques et des centres de relation-client (CRC) dans la prise en charge des flux entrants.



/ **Augmentation de la part des relations à distance entre les clients et leur conseiller:** ce dernier va ainsi se réappropriier progressivement une partie des flux d'appels et de mails entrants qui étaient jusque-là souvent orientés vers les centres d'appels. Une attente correspondant à un besoin exprimé des clients. Afin de relever ce pari, une attention particulière doit être portée à :

- la construction des schémas de distribution et de prise en charge des appels dans les agences afin de garantir la disponibilité et la réactivité,
- l'accompagnement des changements de comportements des collaborateurs: installation de pratiques par la formation (préparation d'appels, ventes au téléphone...), pilotage par le manager. Il est également indispensable de se doter de la capacité de piloter les flux en agence.

/ **Évolution du rôle des CRC vers plus de valeur ajoutée:** ils limitent ainsi leur mobilisation sur les appels / mails entrants généralistes en se positionnant en back-up des agences ou en rebond commercial sur du flux online. L'objectif? Assurer la continuité de la relation et développer de l'expertise et de la proactivité pour accompagner et fluidifier les parcours multicanaux des clients.

Au-delà de l'amélioration de l'accessibilité et de la disponibilité de la banque, qui constituent une priorité, les enjeux sont nombreux et significatifs :

ACCROÎTRE LA SATISFACTION DES CLIENTS :

renforcer la proximité et la personnalisation de la relation, améliorer l'accessibilité sur des horaires élargis, raccourcir et fluidifier les parcours-client, garantir l'homogénéité et la qualité de réponse quel que soit le canal et l'interlocuteur,

DÉVELOPPER L'EFFICACITÉ COMMERCIALE ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA RELATION MULTICANALE :

développer les opportunités de contact pour le réseau, améliorer l'efficacité commerciale du réseau sur les canaux distants, augmenter le taux de transformation digitale avec un meilleur accompagnement du parcours numérique, augmenter les rebonds commerciaux en CRC,

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET MAÎTRISER LES COÛTS :

optimiser les investissements, éviter de sur-solliciter les conseillers, réduire et lisser la charge de travail globale, adapter le temps de traitement des demandes en fonction des enjeux,

MAÎTRISER LE PILOTAGE DE LA RELATION-CLIENT :

mesurer et piloter l'ensemble des flux entrants et évaluer la productivité, appliquer les engagements-client et mesurer la satisfaction, suivre les engagements et piloter l'activité multicanale des conseillers,

MAÎTRISER ET RÉDUIRE LES RISQUES :

maîtriser le contenu des réponses mails et appels-client afin de réduire les risques juridiques de conformité et d'image.

CONCLUSION

Les banques ont encore des progrès à faire afin d'être à la hauteur des espérances de leurs clients en matière d'omnicanal (54% des Français estiment que des progrès restent à accomplir sur ce sujet). Si un temps d'adaptation des processus, des structures SI ainsi que de l'organisation et

du management est naturel, il est toutefois vital pour elles de cerner les transformations à effectuer en priorité. Les agences et les conseillers, indissociables du *business model* des banques traditionnelles, vont ainsi devoir être mieux intégrés au cœur du dispositif omnicanal.

LE DIGITAL, UN BOOSTER

POUR RÉPONDRE

AUX 3 ENJEUX MAJEURS DES AGENCES

Conscientes de la révolution des usages des consommateurs, mais aussi de la place essentielle de l'agence dans la relation-client, les banques ont entrepris de repenser l'agence en s'appuyant sur le digital. Sans être l'unique réponse, le digital peut être un réel levier pour répondre aux 3 enjeux majeurs des réseaux physiques.



5.1. AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE-CLIENT

Aujourd'hui, les banques se mettent au diapason d'autres secteurs sur la commercialité de leurs points de vente. L'enjeu est double : donner envie d'entrer dans les agences (évolution des façades, vitrines, accueils...) et donner envie d'y revenir (évolution des aménagements, création d'ambiance, organisation d'événements...). L'intégration du digital au cœur du fonctionnement de l'agence va permettre d'introduire un aspect ludique, des outils intuitifs mais aussi de valoriser davantage le client. Deux aspects qui servent ainsi l'objet premier : rendre l'expérience-client plus satisfaisante.

Les banques essaient ainsi **d'introduire de plus en plus une notion de plaisir, à travers des outils plus intuitifs, plus conviviaux, et des offres plus ludiques**. L'enjeu est de motiver, informer et faire adhérer par un usage « récréatif » de la banque. Bien entendu, la gamification est plus aisée dans certains domaines comme l'épargne. À titre d'illustration, les tables interactives disposent d'un réel potentiel sur le volet co-construction et convivialité. Leur coût élevé entraîne néanmoins un usage fait encore avec parcimonie par les banques, qui optent pour une approche différenciée en les déployant principalement au sein de leur agence cathédrale ou de leur *concept store*.

Enfin, l'expérience-client progresse par une meilleure prise en compte des besoins de ce dernier. **La technologie iBeacon est une belle illustration des apports du digital dans la personnalisation de la relation**. Grâce à une application mobile, le client est

identifié lorsqu'il rentre dans son agence, son conseiller reçoit l'information par mail lui permettant ainsi de venir au-devant du client ou de lui transmettre un message afin de lui signaler un léger retard. Cette technologie offre un réel apport à la fois en termes de valorisation du client mais aussi en termes de qualité de la prise en charge du client en agence.

5.2. ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE

L'accroissement de la valeur ajoutée de l'agence, vis-à-vis des autres canaux, constitue un enjeu majeur pour les banques. Notre enquête le confirme, le client attend de son agence un apport de conseil, élément différenciateur par rapport à l'application mobile ou au site web. **Grâce au digital, le conseiller peut maîtriser une gamme produit toujours plus complexe** (aide en ligne, réponse semi-automatique...) ou encore accéder à de nouvelles expertises, via la vidéo-conférence. Une technologie qui a d'abord permis de dialoguer à distance avec des spécialistes-métier et qui élargit maintenant son champ d'action puisque la banque s'ouvre à des partenaires comme les notaires, permettant des rendez-vous tripartites particulièrement utiles lors des processus de crédits ou de succession.

Par ailleurs, la proximité jusqu'alors caractéristique de l'agence évolue. Les banques offrent à leurs clients **une nouvelle forme de proximité : le conseiller vient chez le client, l'agence va au-devant du client, le client rencontre des experts depuis son agence...** Une relation client-conseiller donc en pleine évolution, mais aussi renforcée. Certains établissements ont poussé assez loin le principe de « la banque où je veux,

quand je veux», en proposant des applications de géolocalisation. Ils permettent, en fonction du lieu ou de la nature du besoin, d'identifier une agence et un conseiller capables de recevoir le client. Derrière ce gadget, se cachent des choix de modèle distributif très marqués : des objectifs collectifs, un niveau de service homogène...

Enfin, l'agence doit surtout progresser sur ce qui fait aujourd'hui la force des canaux *online* : la réactivité. C'est notamment le cas des réponses aux mails-client, dont le flux ne cesse de croître. Les moteurs sémantiques de 3^{ème} génération, au-delà de reconnaître des mots-clés, ont la capacité à comprendre la signification des phrases et les sentiments associés. Les usages sont multiples : industrialisation des traitements, avec des propositions de réponses automatiques, pilotage et priorisation des flux, exploitation marketing des contenus avec l'identification d'opportunités commerciales...

5.3. OPTIMISER LA PERFORMANCE COMMERCIALE DU RÉSEAU

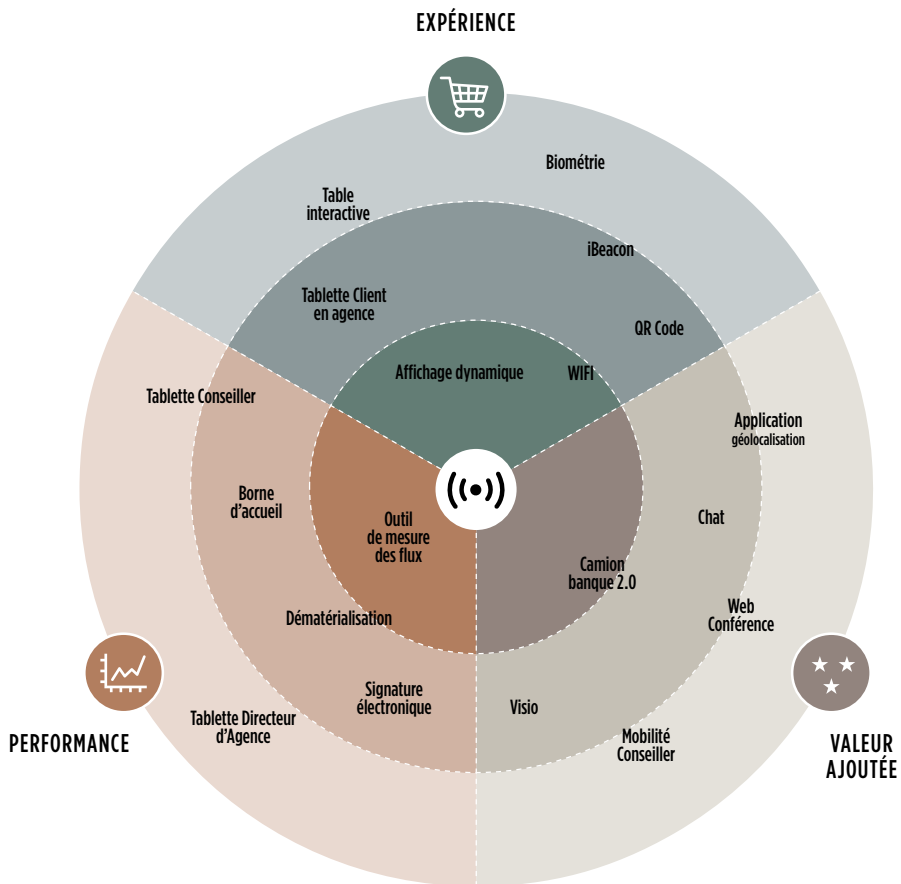
Au-delà des questions de dimensionnement et de maillage, les réseaux physiques doivent encore progresser en termes de performance commerciale en jouant à la fois sur l'intensité et sur l'efficacité : les marges de manœuvre existent en repensant les méthodes de vente et la posture du conseiller, et le digital est un réel vecteur dans ces évolutions. La tablette est un outil emblématique des transformations en cours. Outre la qualité des applications embarquées, le succès de ce nouveau support passe par **l'évolution de la posture du conseiller, du rendez-vous « face à face » vers le rendez-vous « côte à côte »**

pour plus de convivialité, de partage et de co-construction.

Le repositionnement du conseiller sur les activités créatrices de valeur est également un levier-clé vers une plus grande performance. Dans cette optique, différentes démarches se poursuivent : automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, transfert vers d'autres acteurs ou vers le client... Le développement des automates a été entrepris avec succès depuis de nombreuses années et se poursuit aujourd'hui avec les nouveaux supports digitaux ; les solutions de dématérialisation et de signature électronique entraînent des gains de charge de 20% à 30% ; les bornes interactives fleurissent et permettent de multiples usages, à adapter en fonction du type d'agence. Des solutions qui comportent néanmoins des risques. Si l'effet bénéfique peut être réel pour accroître la performance, les enseignes doivent néanmoins **veiller à ne pas déshumaniser l'agence** et à accompagner le client dans ces changements.

CONCLUSION

Face à ce foisonnement de nouvelles technologies, qui sont à des niveaux de maturité différents, le maître mot pour une digitalisation réussie reste la cohérence. Certaines innovations comme la biométrie permettent dans certains pays de retirer de l'argent avec son pouce quand d'autres partent d'idées incrémentales, comme le camion banque 2.0. Parmi les multiples technologies offertes par le marché, il est donc essentiel de faire des choix en fonction du contexte de l'établissement, des parcours-client prioritaires et de la nature du fonds de commerce.



QUEL CONSEILLER DEMAIN ?



6.1. UN CONSEILLER AVEC UNE DIMENSION RELATIONNELLE RENFORCÉE ET TOUJOURS PLUS DE VALEUR AJOUTÉE

Le conseiller demeure encore le pivot de la relation-client. Interlocuteur et point d'entrée pour le client, tiers de confiance, il est au centre de la nouvelle relation-client, mais **ce n'est plus le seul interlocuteur**. Les impératifs de continuité de la relation, de réactivité et d'apport d'expertise amènent en effet à construire une relation plus partagée avec d'autres conseillers de l'agence et des acteurs à distance (experts, *middle office*, CRC...). Il devient le coordinateur et le facilitateur de cette nouvelle relation physique et digitale, au cœur de parcours multicanaux. Son portefeuille n'est plus sa propriété mais un territoire de responsabilité partagée.

Le rôle du conseiller est amené à évoluer **vers plus de conseil et de relation-client** au détriment des activités à plus faible valeur ajoutée. Son degré d'expertise et sa polyvalence sur la capacité à traiter les différents sujets augmentent afin de délivrer un conseil personnalisé à valeur ajoutée. Il répond mieux aux besoins-client grâce à sa capacité à mobiliser toutes les ressources mises à sa disposition, à travailler en mode collaboratif et à faire le lien avec les experts et les autres acteurs de la relation-client.

C'est également un **conseiller multicanal et digital**, qui intègre et maîtrise les canaux numériques et les nouvelles technologies au service de sa mission au quotidien. L'arrivée progressive de la signature électronique et de la dématérialisation des contrats rendent possible une relation à

distance à partir de l'agence, plus confortable pour les clients, plus efficace pour les collaborateurs.

L'évolution de l'environnement de travail et les outils digitaux modifient par ailleurs les codes de l'entretien. Le conseiller n'est plus uniquement dans son bureau et derrière son poste de travail, il est **à l'aise dans des formats d'entretien qui se multiplient** : ventes à 3, entretiens côte à côte, entretien rapide / semi-assis en zone d'accueil...

6.2. UN CONSEILLER « COACH FINANCIER » ET ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉ

Pour renforcer la satisfaction et la fidélité, les banques ancrent dans leurs réseaux cette démarche commerciale orientée sur les besoins des clients plutôt que sur la vente de produits : une approche « solution et projet » qui vise notamment à apporter de façon proactive un conseil personnalisé. Cette nouvelle approche commerciale nécessite de mettre en œuvre dans les réseaux les différentes conditions nécessaires à son succès :

- / **Développement et amélioration de la proactivité commerciale** : l'exploitation intelligente et automatisée de la connaissance-client peut permettre d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins. Le conseiller a donc la possibilité d'identifier les clients appétents sur un sujet précis à un moment donné : besoin de financement, entrée d'un enfant dans les études supérieures, etc.
- / **Formalisation et ancrage chez les commerciaux d'une méthode de**

conduite d'entretien orientée sur les besoins du client, qui met notamment

l'accent sur la préparation des entretiens et la phase de découverte. Face à des clients de plus en plus informés, la valeur ajoutée du conseiller passe par l'écoute et la compréhension du besoin et des solutions pré-identifiées par le client. Le conseiller est alors souvent amené à se placer dans une démarche de déconstruction du choix initial du client pour ensuite lui fournir des informations supplémentaires, lui apporter un conseil pour l'aider à repositionner ses choix, lui vendre un service additionnel auquel il n'aura pas pensé, et donc reconstruire avec lui la solution correspondant à son besoin.

/ **Évolution de l'animation des portefeuilles**: le conseiller réalise régulièrement une revue de son portefeuille afin de construire des plans d'actions proactifs. Il anime son portefeuille comme une communauté. De nouveaux outils lui permettent de gérer des relations communautaires, d'animer des échanges et de pousser du contenu. Par ailleurs, il développe son portefeuille et son activité commerciale en s'appuyant sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Facebook, qui peuvent être envisagés comme des leviers de conquête efficaces pour rechercher des influenceurs, étendre son réseau, diffuser du contenu promotionnel...

6.3. LE CLIENT AU CENTRE DES NOUVEAUX DISPOSITIFS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

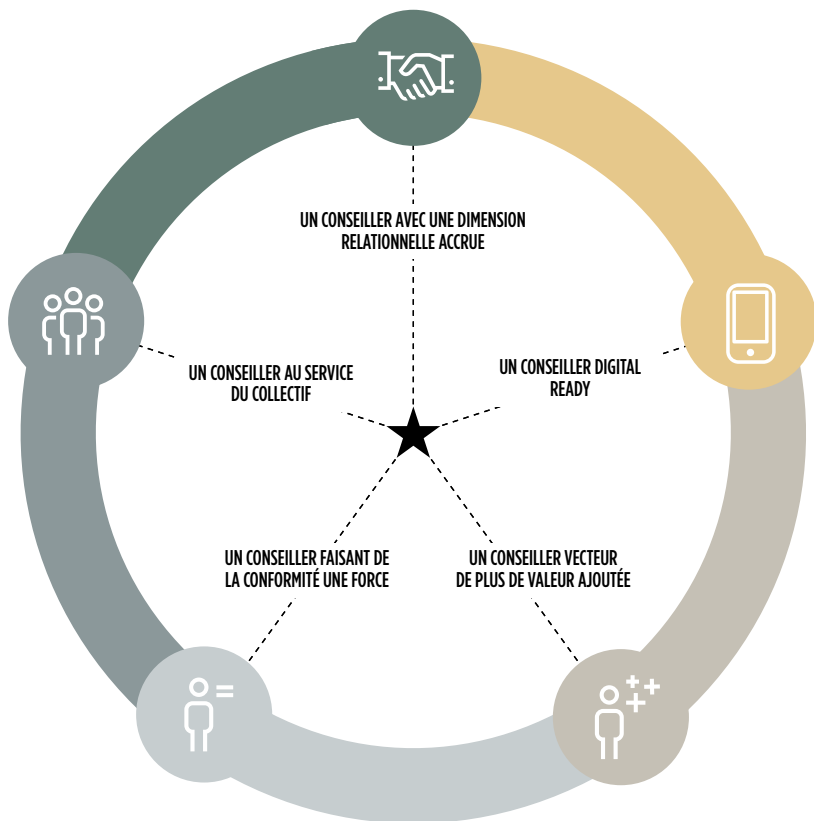
L'essor des parcours-client multicanaux et l'évolution du rôle du conseiller dans la relation-client nécessitent d'adapter les systèmes de pilotage commercial actuellement en place dans les réseaux d'agences, autour desquels s'articulent les dispositifs de rémunération de la performance. De nouveaux indicateurs doivent être intégrés pour remettre le client au centre des priorités, **mieux prendre en compte la dimension de plus en plus composite et collégiale des parcours-client** et intégrer l'activité multicanale des conseillers :

- / **Intégrer la mesure à chaud et à froid de la satisfaction**, de la fidélité, de la recommandation-client ;
- / **Mesurer l'intensité de la relation commerciale** et le taux de visite du portefeuille ;
- / **Suivre des indicateurs autour du développement de l'équipement** et de l'évolution du PNB des portefeuilles ;
- / **Suivre l'efficacité de l'activité** et la qualité de la prise en charge des conseillers en mode multicanal ;
- / **Intégrer la contribution des canaux** au développement du portefeuille
- / **Piloter l'intensité** et l'efficacité de la proactivité.

Les banques ne pourront pas non plus faire l'économie d'une remise à plat des systèmes de rémunération de la performance de leurs collaborateurs commerciaux, afin

d'en assurer la cohérence avec le nouveau modèle de relation-client et les réglementations à venir.

Les 5 tendances majeures





3 questions à ERIC CAMPOS, Directeur Général Adjoint du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes

Pourquoi les banques ont-elles besoin, plus que jamais, de réinventer leur modèle relationnel ?

La relation à la banque se fragmente, les évolutions sociales, technologiques et l'agilité des nouveaux entrants en sont les principaux catalyseurs. Le phénomène n'est pas nouveau, il a touché d'autres secteurs bien avant le nôtre. La révolution numérique entraîne des mutations profondes et durables des usages. Les clients vont avoir tendance à s'adresser de plus en plus à de nouveaux fournisseurs de solutions venus de la nouvelle économie. Le mouvement a démarré par les moyens de paiement qui représentaient traditionnellement 15% du PNB de la banque de détail. Il se poursuit et dans un pays déjà bancarisé à 99%, les ouvertures importantes de comptes dans les banques en ligne ou auprès de marques commerciales aux antipodes des codes de la banque doivent nous interpeller.

Longtemps anesthésié par son *business model* construit sur une gestion de stock, le secteur bancaire est en train de réagir. Entre établissements bancaires, les orientations stratégiques peuvent être radicalement différentes mais en revanche, tout le monde se retrouve sur le fait qu'il ne s'agit plus de faire de la cosmétique mais bien de se transformer en profondeur, de se métamorphoser.

Comment le Crédit Agricole Sud Rhône Alpes a-t-il mené cette transformation ?

Avant de s'engager sur des choix stratégiques structurants, nous avons mené une étude sur une longue période auprès de 600 000 clients pour comprendre comment ils animaient leur relation à la banque. Cette étude a confirmé que le client est naturellement multicanal quel que soit l'âge. Certains clients sont ultra-connectés, d'autres le sont dans une moindre mesure mais tous utilisent au moins deux canaux dans leur relation bancaire. L'intensité relationnelle passe clairement par le lien à l'agence. Nos clients, quels que soient les usages de consommation, le profil socio-professionnel, l'âge, lient l'intensité de leur relation à la qualité de la prestation de conseil proposée par les conseillers en agence. Le contact humain dans un contexte de présomption de compétences reste donc incontournable, pour autant qu'il soit au niveau d'exigence attendu. Ainsi, plus de 75% des clients placent l'agence au cœur de la relation : plus l'intensité relationnelle est forte, plus l'usage de l'agence est élevé.

Concernant la refonte de l'organisation, nous nous sommes appuyés sur des travaux d'analyse et de nombreux groupes de travail pluridisciplinaires. Compte tenu des

tendances d'évolution et de la révolution des usages, nous avons conclu à l'impérieuse nécessité de reconstruire en profondeur un nouveau modèle de distribution autour de la compétence du conseiller, de l'organisation commerciale et des espaces de vente.

Dans ce contexte d'incertitude, nous avons partagé nos constats le plus largement possible en interne. Puis nous sommes partis d'hypothèses de travail en adoptant une approche pragmatique de type « *test and learn* ». C'est donc l'expérimentation qui a structuré notre pensée. Cette période d'expérimentation a débuté en juin 2012 et s'est achevée en mai 2015. Elle nous a permis d'élaborer un nouveau modèle, porté et adopté par le corps social et de préparer un dispositif de déploiement fortement inspiré du processus d'incubation des start-ups. **Ce modèle continue de s'enrichir avec les résultats que nous obtenons dans notre laboratoire de R&D en excellence relationnelle que nous avons installé au sein de l'agence « Le Store », à Grenoble.**

Quels sont les principes portés par le modèle adopté par le Crédit Agricole Sud Rhône Alpes ?

Conscients de la révolution des usages mais aussi de la place essentielle de l'agence dans la relation-client, nous déployons aujourd'hui ce nouveau modèle de banque multicanale de proximité dans laquelle le client est sûr de trouver empathie, compétences et excellence relationnelle.

Le conseiller généraliste a disparu. Le client se voit désormais proposer les expertises complémentaires d'une équipe de spécialistes (services bancaires, assurances, habitat et financements de projets, épargne et placements financiers) regroupés au sein d'une unité commerciale. Ces équipes, au service de tous nos clients, sont coordonnées chacune par un responsable de relation clientèle. Les services bancaires du quotidien, 65% des besoins de notre clientèle, sont délivrés par tous nos conseillers, en plus de leur domaine d'expertise. Le client a le choix du canal et du conseiller. Le design de nos agences a été repensé en fonction des principes de notre nouveau modèle relationnel: des agences ouvertes avec des zones « thématiques », des salons et des coins conseil. Des espaces collaboratifs favorisent la fluidité des échanges au sein de l'unité commerciale mais plus généralement participent de la diffusion du principe de l'architecture-client totalement ouverte aux expertises de la Caisse Régionale (conseiller en gestion patrimoniale, gestion conseillée, partie professionnelle...). Les objectifs ne sont plus individuels: la performance de chacun n'a de sens que si elle sert le collectif.

Après près de quatre années de vie pour les premières agences, les résultats sont au rendez-vous: **la production de nos nouvelles agences a augmenté de 7%, notre Indice de Recommandation Client a progressé de 14 points** et nos collaborateurs ont pleinement adopté ce nouveau modèle.

BANQUES :

RÉUSSISSEZ VOTRE TRANSFORMATION DIGITALE !



7.1. S'INSPIRER DU MODE DE FONCTIONNEMENT DES START-UPS

Les banques perçoivent aujourd'hui l'innovation comme essentielle pour enrichir la relation-client et rester dans la course. Les start-ups deviennent une source d'inspiration grandissante et les enseignes n'hésitent plus à travailler comme ou avec elles.

Nous voyons ainsi se développer des **dispositifs de veille et de soutien à un écosystème de start-ups**. Le Village du Crédit Agricole propose du conseil et des infrastructures ; BNP Paribas combine soutien aux start-ups et promotion de l'innovation collaborative dans les ETI avec son programme « Innove & Connect » ; La Banque Postale associe des clients à ses réflexions sur les services de demain dans le cadre du Lab. L'écosystème peut également intégrer la recherche, à l'image de l'association entre BPCE et Telecom ParisTech pour travailler sur le Big data et les cas d'usage autour de la gestion des risques.

Bien sûr, les banques vont également plus loin en investissant sur des pépites. Un procédé existant depuis longtemps, de façon indirecte via les fonds d'investissement. Des stratégies qui se font aujourd'hui plus directes avec de purs et simples rachats (Boursorama, Fiduceo...). Le groupe Crédit Mutuel Arkea est le plus actif sur le sujet avec des partenariats de différentes formes : Fortuneo, sa banque en ligne, s'appuie sur la technologie de Linxo pour son application budget. Le groupe propose également des prestations en marque blanche. La cagnotte en ligne Leetchi utilise par exemple la plateforme du Crédit Mutuel Arkea.

Faire travailler ses équipes en mode start-up peut être également une voie. **Les démarches d'innovation interne permettent de dénicher des talents, de développer la culture entrepreneuriale et de créer de la transversalité**. Toutes les enseignes organisent régulièrement des Hackathons, réunissant sur deux jours des équipes pluridisciplinaires pour imaginer de nouvelles solutions pour leurs clients.

Acquisition, incubation, capital-risque, partenariats commerciaux, ou encore démarches d'innovation en interne... Pas de réponse unique pour les banques traditionnelles, mais des initiatives à combiner pour ne pas se laisser distancer.

7.2. ACCÉLÉRER L'OUVERTURE DE SON SYSTÈME D'INFORMATION

Omnicanal, collecte et traitement des données... Les chantiers SI sont naturellement au cœur de cette transformation. Plusieurs axes majeurs se dégagent :

- / **Faire émerger un SI orienté donnée.** L'ouverture du SI notamment vers le canal mobile et demain vers les objets connectés impose de revoir le mode d'exposition des données. Alors qu'aujourd'hui, la norme correspond à un environnement *mainframe*, infrastructure lourde et centralisée, sur lequel une surcouche orientée services a été ajoutée, c'est une nouvelle architecture applicative qu'il convient de faire émerger.
- / **Sécuriser le SI.** Cette exposition des données s'accompagne naturellement d'un besoin croissant de mieux contrôler les accès et les autorisations.

3 types de réponses face à la puissance d'innovation de ces nouveaux entrants



ANIMER UN ÉCOSYSTÈME

- / Open Innovation
- / Partenariats
- / Incubation

LE VILAGE
Coopérer pour innover
2012

LeLAB
de La Banque Postale

Crédit Mutuel
ARKEA



INVESTIR



Fiduceo

leetchi.com

anatec

prêt d'union
Prêt de Solidarité - Sans garantie

le pot
commun.fr
Solidarité - Sans garantie

- / Acquisition
- / Participation
- / Recrutement

INNOVER EN INTERNE



- / Culture
- / Méthode Agile
- / Événements

PRIS DE L'INNOVATION
Lab'Innovation
des **W&A**
Éprouvé d'Innovation

HACKATHON
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

3 Trophées
de l'innovation interne
MEILLEUR PROJET - MEILLEUR ÉQUIPE

La sécurité périmétrique doit s'accompagner d'un contrôle des applications renforcé. De même, une gestion des authentifications basée sur les risques, avec un niveau de sécurité graduel, devient incontournable. L'identité numérique peut toutefois s'avérer être un chantier périlleux dans des groupes où, bien souvent, chaque producteur dispose de son propre identifiant.

/ **Développer les socles de connaissance-client.** La connaissance-client étant primordiale, il convient pour la DSI de se doter de ces nouveaux socles orientés Big data afin d'autoriser le traitement de données toujours plus volumineuses et variées. C'est à la fois de nouveaux systèmes de stockage, mais également d'intégration, d'analyse et de restitution qu'il faut appréhender et industrialiser.

/ **Inventer l'environnement de travail du collaborateur au regard des nouveaux usages côté client.** Si de nouvelles applications plus simples et plus intuitives doivent être proposées aux clients, il est également nécessaire de revoir l'environnement de travail des conseillers (digitalisation des processus, usage de nouveaux devices, etc.) pour faciliter l'interaction avec le client mais aussi pour gagner en productivité sur les actes les plus simples.

7.3. S'APPUYER SUR UN DISPOSITIF DE CONDUITE DU CHANGEMENT EN PRISE DIRECTE AVEC LE TERRAIN

Poursuivre l'acculturation, la formation des équipes aux outils et aux usages digitaux est bien sûr essentiel. Des initiatives innovantes voient le jour comme le TANu (Test d'Agilité au Numérique) porté par le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne et l'agence Immersive Lab. **Ce « Toeic » du numérique s'adresse aux candidats à l'embauche et aux salariés** afin d'évaluer leur capacité d'adaptation aux nouvelles technologies. Outre l'identification de besoins spécifiques, ce dispositif peut permettre d'identifier des « champions du numérique » sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour transmettre les connaissances et contribuer aux projets de transformation.

« Poursuivre l'acculturation, la formation des équipes aux outils et aux usages digitaux est bien sûr essentiel. »

La transformation digitale est également humaine et comportementale. Le management de proximité joue un rôle déterminant dans l'appropriation du changement. **C'est le Directeur d'Agence qui embarque les équipes et donne du sens à la transformation au quotidien.** Pour adopter cette posture, il doit se sentir légitime et « à l'aise ». Plusieurs leviers existent afin d'atteindre ce but. Il s'agit à la fois de lui donner systématiquement une longueur d'avance en l'impliquant dans le projet de transformation mais aussi de le rendre acteur du changement en lui laissant des **marges de manœuvres dans la déclinaison opérationnelle** sur son point de vente. Dans une logique d'exemplarité, il peut être pertinent d'introduire le digital dans la fonction même du Directeur d'Agence, en intégrant par exemple des outils de pilotage sur tablette.

L'utilisation des outils numériques et de démarches innovantes peut constituer un facilitateur, par exemple :

- / **S'appuyer sur des méthodologies de co-construction et d'embarquement :** ateliers de créativité, *serious play*...
- / **Utiliser des outils collaboratifs, favorisant l'interactivité :** réseau social d'entreprise, plateforme collaborative, chat...
- / **Introduire du ludique :** concours, boîte à idée en ligne avec système de « like »...



3 questions à XAVIER BERBAIN, Directeur Conduite du Changement, Organisation, Optimisation des Processus et COO de BDDF, Société Générale

Quels sont les changements majeurs observés au sein des réseaux physiques ?

Nous assistons à des transformations profondes et largement boostées par le digital. Les attentes des clients et les modes d'interactions avec leur banque évoluent. Cela se manifeste notamment par une intensification des contacts via le mobile et une baisse de la fréquentation des agences. L'agence reste cependant le lieu privilégié pour accéder à des services à valeur ajoutée.

Les réseaux seront vraisemblablement dotés d'un peu moins d'agences mais rassembleront des agences plus conséquentes. Les clients pourront ainsi disposer de plus d'expertises. L'enjeu est d'être présent au bon endroit avec les bonnes compétences. Le digital sera davantage au cœur des points de vente, apportant modernité et enrichissant l'expérience du client, mais aussi celle du collaborateur avec par exemple l'utilisation de tablettes.

Les changements sont donc à la fois organisationnels, technologiques mais aussi « humains », puisque les compétences, les postures sont amenées à évoluer.

Quelle place doit-on donner à la conduite du changement ?

Très souvent, la conduite du changement est traitée de façon unitaire au sein de chaque projet en se concentrant sur les volets méthodes et outils. Cette approche en silo, combinée à un effet volume exponentiel peut entraîner un phénomène d'empilement des évolutions, sans réelle cohérence d'ensemble. Une situation qui peut être vécue de façon négative par les collaborateurs.

Les changements engagés doivent suivre un fil rouge, s'inscrire dans une histoire globale et cohérente, avec une lecture commune pour les collaborateurs et les clients. Il faut donner du sens, expliquer que ces évolutions apportent aux collaborateurs plus de valeur dans la relation avec leurs clients. La perception des conseillers se répercute sur la clientèle, et une fois embarqués, ils deviennent le premier vecteur du changement auprès de leurs clients.

Quels moyens mettre en œuvre pour conduire efficacement le changement ?

Chaque projet doit penser le changement, définir les impacts et la façon de le conduire, en s'appuyant sur une méthodologie commune. Le cadencement et le rythme quant à eux doivent être pilotés à un niveau inter-projets afin d'être cohérents avec l'histoire globale. Pour des déploiements de grande ampleur et sur une multitude d'entités géographiques, il est préférable d'impliquer des acteurs locaux plutôt que de mobiliser des équipes hors-sol. Des acteurs qui disposent d'une réelle légitimité, connaissent le contexte et sont capables d'ajuster les actions en fonction des réalités du terrain : spécificités du fonds de commerce, de l'organisation interne...

En ce qui concerne les leviers, soyons pragmatiques en s'appuyant sur des dispositifs déjà existants. Des leviers qui ont fait leurs preuves, connus et acceptés par les collaborateurs. Nous pouvons y associer quelques nouveautés, comme une plateforme collaborative pour embarquer les équipes en les mettant dans un mode de co-construction, et créer des marqueurs forts.

7.4. PILOTER LA TRANSFORMATION

La mise en place de dispositifs de pilotage constitue un réel facteur de réussite dans la transformation des modèles distributifs et relationnels. Nous parlons bien de plusieurs systèmes de pilotage, car différents en fonction des sujets adressés, des moments du projet et des populations visées.

Comme dans tout programme, les moyens mis en œuvre sont pilotés, les résultats le sont de plus en plus. Des indicateurs sont choisis afin de les rendre tangibles. Lorsque l'on déploie une tablette, on va **suivre l'appropriation des usages** : fréquence d'utilisation, fonctionnalités utilisées... On va également piloter la traduction de ces nouveaux usages dans les indicateurs de performance : niveau de satisfaction-client, taux de concrétisation des ventes, taux de multi-vente...

En complément de données quantitatives, le niveau d'appropriation est appréhendé par des systèmes d'écoute et d'informations-terrain. L'objectif est triple : capter les signaux faibles en s'appuyant le plus souvent sur le management de proximité et les pratiques de management déjà existantes comme le coaching individuel ou le brief hebdomadaire des équipes ; s'assurer que les collaborateurs adoptent les nouvelles pratiques et postures ; incarner tous les changements.

Le dispositif de pilotage est activé dès les premières expérimentations afin d'adapter « en temps réel » les actions d'accompagnement du changement : mesures spécifiques sur une population, ajustement des cibles organisationnelles...

Ces transformations impliquent également de repenser le dispositif de pilotage relationnel, avec des impacts pouvant être importants pour les points de vente : redéfinir la contribution à la performance commerciale des conseillers et aligner leur système de stimulation et de rémunération.

CONCLUSION

Tirer parti du *Big data*, maîtriser les parcours-clients omnicanaux, dynamiser les agences grâce aux nouvelles technologies... Plus qu'un passage obligé pour être dans l'air du temps, le digital s'impose aux banques comme un levier de performance, un accélérateur face à une concurrence nouvelle. La vague numérique déferle aujourd'hui sur l'ensemble du secteur bancaire. Au-delà des tablettes dans les réseaux ou des outils de CRM, elle laisse aussi entrevoir des mutations plus profondes : intelligence artificielle, robotique... À l'heure où les clients de la banque japonaise Mizuho sont accueillis et conseillés en agence par des humanoïdes – sur des domaines simples, essentiellement de la présentation de produits – comment penser la place de l'humain dans la relation bancaire ? Les conseillers seront-ils demain remplacés par des robots ?

Notre conviction va au contraire dans le sens d'une réaffirmation de l'humain, d'une valorisation du rôle du conseiller bancaire, à qui le digital va bien entendu offrir un éventail de possibles encore plus large.

Demain, s'ils seront moins nombreux, les conseillers auront néanmoins de multiples visages. Le conseiller bancaire réunira à la fois un sens du service accru, à l'image des

concierges des grands hôtels, la pédagogie et l'agilité digitale des conseillers Apple, la connaissance intime de ses clients, tel le médecin de famille et la maîtrise du cadre réglementaire propre aujourd'hui aux juristes. Enfin, au sein d'une équipe, il se concentrera sur un but unique, à l'image des brigades des grands restaurants : viser l'excellence, collectivement et sans relâche.

Empathique et à l'écoute, le conseiller doit incarner l'aspect émotionnel de la relation bancaire. C'est grâce et à travers lui que la banque ne sera plus vue comme une contrainte administrative mais bien comme un partenaire de vie, présente à chaque moment clé. La confiance reste un élément primordial dans la relation bancaire, elle doit s'entretenir en développant la proximité sous toutes ses formes, en faisant évoluer les postures des conseillers et en apportant toujours plus de valeur... En 2016 ou en 2020, l'excellence relationnelle naît d'un savoureux mélange entre le digital et le capital humain.



WAVESTONE

www.wavestone.com