

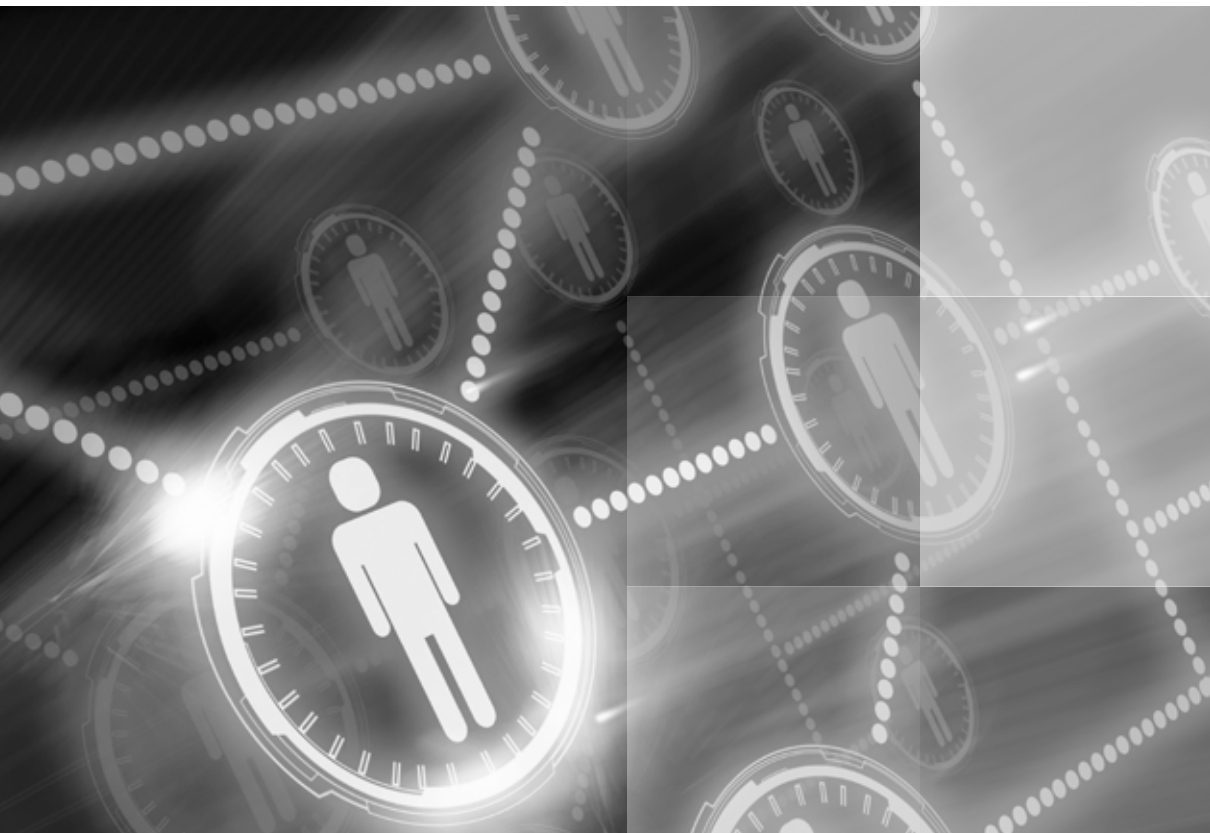


Management
& Technology
Consultants

POINT DE VUE

Banque de détail : regagner la confiance des clients

*Comment rester un partenaire de confiance
dans un environnement bancaire banalisé*





Editorial

Sommaire

Les attentes clients : tendances dans un monde en évolution rapide	4
Multicanal : le bon canal au bon moment	12
Vers une nouvelle génération d'agences	18
Banque en ligne : une composante essentielle du nouveau modèle bancaire	24
L'argent devient mobile : les paiements en mouvement	32
Gestion de la performance : dépasser la vision financière court terme	40
Contacts	48

Banque de détail : regagner la confiance des clients

Comment rester un partenaire de confiance dans un environnement bancaire banalisé

La crise économique actuelle met en évidence le rôle majeur des banques de détail au sein de notre société. Cette situation de rupture incite les banques à reconsidérer leurs activités et replacer le service client au cœur de leur stratégie, contribuant ainsi à rétablir la confiance. Toutefois, les banques de détail sont encore confrontées à de nombreux défis : le comportement changeant des clients, l'impact des nouvelles technologies, mais également l'émergence de nouveaux concurrents et modèles bancaires issus des pays émergents.

Comment les banques de détail contrôlent-elles leur place et leur image dans la société ? Comment coordonnent-elles leurs offres multicanal, avec par exemple la banque en ligne, la banque mobile, les centres d'appels ou les réseaux sociaux ? Toutes ces questions méritent d'être débattues et interprétées à la lumière d'un environnement en perpétuelle mutation.

Ce point de vue partage nos convictions sur les tendances de la banque de détail et met en exergue un certain nombre de bonnes pratiques en s'appuyant sur l'expertise des consultants de BearingPoint dans les domaines de la banque de détail et de la relation client à travers l'Europe.

Nous espérons que ces points de vue vous sembleront utiles et pertinents.

Philippe Auther
Associé

Werner Kreutzmann
Associé

Les attentes clients : tendances dans un monde en évolution rapide

« Demander aux clients ce qu'ils veulent puis essayer de le leur donner ne suffit pas. Le temps que vous le fabriquiez, ils voudront quelque chose de nouveau » - Steve Jobs

Les attentes clients : tendances dans un monde en évolution rapide

Evaluer les attentes des clients envers leur banque n'a jamais été aisé. De nombreux facteurs, comme l'accroissement des niveaux d'éducation, de la prospérité ou d'importants changements technologiques¹, ont influencé la relation entre les banques de détail et leurs clients. Ces derniers sont désormais plus exigeants ; ils attendent davantage de leurs banques. La récente crise financière et les scandales qu'elle a révélés dans le secteur des services financiers n'ont fait qu'accroître leur lucidité.

La notion de « banque pour la vie » relève du passé

Comme l'illustre le slogan publicitaire « Pour parler franchement, votre argent m'intéresse² », le modèle bancaire des années 1970 faisait de la banque, et souvent du responsable de l'agence locale, l'unique point de contact des clients. Le client acceptait les offres standards de la banque et se référait à son expertise sans la remettre en question, car, n'ayant peu ou pas d'information sur les offres des autres banques et des connaissances financières limitées, il pouvait être facilement « géré » par sa banque.

Un effet générationnel avait accru cette captivité : les enfants devenaient naturellement clients des banques de leurs parents ou grands-parents. Le client plaçait la banque au centre de sa vie, comme pouvait l'être l'avocat ou l'employeur.

¹ Pour une réflexion plus approfondie sur les technologies numériques, voir l'ouvrage de BearingPoint Customer Paradoxes in the digital world (Les paradoxes de la relation client dans un monde digital).

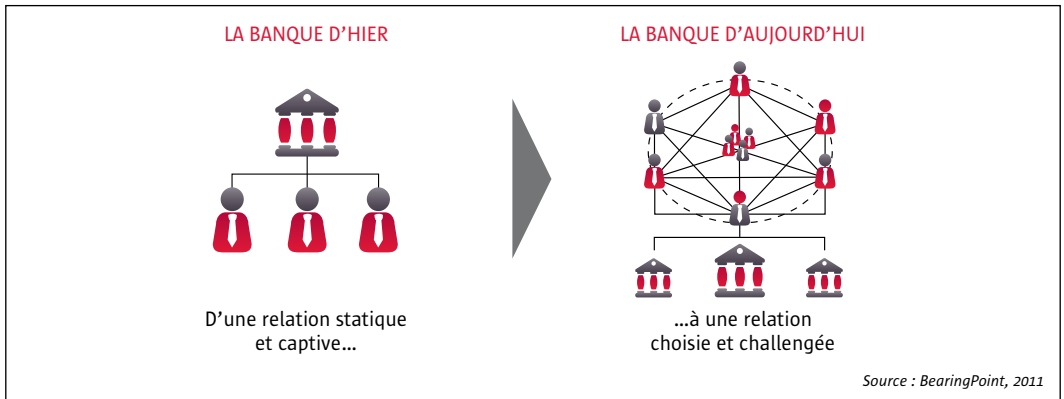
² Slogan créé par Daniel Robert en 1973 pour la BNP.

Une évolution dans l'équilibre des pouvoirs

Aujourd'hui l'équilibre des pouvoirs a été revu au profit des clients. Les connaissances de ces derniers en matière financière sont bien plus affûtées ; les clients sont mieux informés des différentes offres bancaires, en particulier grâce à divers canaux de communication (télévision, sites Internet, réseaux sociaux). Cela signifie qu'un client qui cherche à acheter un nouveau produit bancaire comparera presque toujours les produits proposés par différentes banques. En d'autres termes, les banques sont devenues des fournisseurs de biens et de services de base qui peuvent être facilement remplacés par ceux d'un concurrent. En outre, avec l'usage croissant d'Internet et des réseaux sociaux où les clients expriment leurs opinions, les banques peuvent construire ou perdre leur réputation du jour au lendemain.

Il résulte de ces tendances que la relation exclusive d'une « banque pour la vie » est devenue de plus en plus rare. Aujourd'hui, la relation bancaire est souvent fragmentée entre plusieurs établissements financiers. Les clients considèrent leur banque simplement comme un segment de leur réseau, cohabitant avec d'autres banques et fournisseurs de services financiers.

Comment les banques peuvent-elles répondre à ces nouvelles tendances et s'y adapter, tout en prenant en compte les problématiques essentielles d'une relation client optimale ?



Nous pensons que les banques doivent fournir à leurs clients :

- un accès à leur banque n'importe où et à n'importe quel moment ;
- des offres simples mais personnalisées ;
- des produits et services transparents, sans risques, et éthiques.

N'importe où et n'importe quand

Les clients veulent avoir accès à l'information immédiatement et n'importe où. Ils sont devenus à cet égard plus sensibles aux avantages de relations multi-modes ou alternatives (accès en ligne, par téléphone portable, centre d'appels, guichet automatique, chargés de clientèle des agences). Par exemple, dans le processus classique d'obtention d'un crédit, le client peut dans un premier temps trouver des informations sur Internet, puis appeler un centre d'appels à distance pour se renseigner davantage, retourner sur Internet et comparer les offres, avant de confirmer la demande de crédit auprès d'une agence située près de chez lui.

Le développement optimal des relations multicanal est certainement la meilleure réponse que les

banques peuvent apporter pour satisfaire ces attentes. Toutefois, utiliser le canal le plus approprié pour interagir au bon moment avec leurs clients reste un véritable défi pour la plupart des banques.

Par exemple, les banques s'efforcent de rendre accessibles en ligne leurs produits de base. Il s'avère difficile d'essayer d'offrir des produits plus complexes en raison de contraintes réglementaires, ce qui conduit souvent à des discussions interminables entre les départements Marketing et Conformité.

En réponse à la demande des clients d'accéder rapidement à l'information et aux services, nous identifions une tendance clé consistant à accroître les technologies de self-care, tant en ligne que dans les agences. Ces technologies présentent des avantages évidents en termes de coûts et fournissent aux clients un accès rapide à leurs relevés de compte, relevés d'identité bancaire, commandes de chèques, virements bancaires, etc.

Les téléphones portables représentent également une occasion unique de glisser la banque dans la poche des clients en contribuant à leur faciliter la vie quotidienne. Les services comme la banque mobile

ou le paiement par téléphone portable en sont un exemple mais malgré cette opportunité, les banques ont été en réalité très lentes à se positionner et à proposer des solutions de paiement mobile. Ce point est traité plus en détail dans la partie « L'argent devient mobile : les paiements en mouvement ».

Simple et pourtant personnalisés

Les clients sont souvent submergés par le nombre et l'étendue des produits financiers. Ils deviennent plus lucides en ce qui concerne la qualité du produit et du service fournis, la relation avec leur banque et la valeur apportée par les chargés de clientèle. Ils sont de plus en plus nombreux à rechercher des produits simples et faciles à comprendre, tout particulièrement en termes de coûts.

Par ailleurs, les clients désirent toujours disposer de produits adaptés à leurs besoins. Pour satisfaire cette exigence, les banques ont créé des produits semi-standardisés, à l'instar des fabricants de véhicules ou d'ordinateurs dans les années 1990. Les offres sont fondées sur un nombre limité de plateformes, mais disposent de nombreuses options supplémentaires à choisir par le client. Cette évolution se rencontre en particulier dans l'activité des cartes bancaires, où les choix de personnalisation offerts s'étendent des fonctionnalités produit (crédit-débit) aux affinités des clients (carte de crédit d'un club de football) et au co-branding (American Express/Skyteam).

Les clients recherchent également une reconnaissance et sont de plus en plus intéressés par des programmes de fidélisation. Cette tendance peut recouvrir plusieurs formes :

- Système de points de fidélité liés aux transactions : les points peuvent être obtenus lors

des transactions et être utilisés sous la forme de réductions ou autres avantages. On peut citer comme exemple le programme « épargnant fidèle » d'ING qui offre un taux de rémunération plus élevé aux clients qui n'effectuent pas de retraits d'argent sur leurs placements ;

- Programme de fidélité relationnel : les avantages sont fondés sur une meilleure expérience client plutôt que sur la collecte de points. Le programme de partenariat haut de gamme de HSBC (avec accès VIP à des hôtels, des restaurants, etc.) en est un exemple.

Sécurité, éthique et transparence

Un besoin d'investissements plus sûrs

L'environnement économique incertain pousse les clients à se préoccuper davantage de leur sécurité financière. Soucieuses de répondre à ces préoccupations, les banques ont récemment fourni d'importants efforts pour adapter leurs offres aux moments clés de la vie de leurs clients. Par exemple, il existe désormais des produits axés sur le remboursement des dépenses de santé, des investissements comprenant assurance décès et handicap.

Un besoin de produits plus éthiques

Les clients se voient de plus en plus comme les maillons d'une communauté plus vaste, plus responsable socialement et ont exprimé le besoin de produits présentant une utilité sociale évidente. C'est la raison pour laquelle les banques ont créé des produits financiers dotés d'un impact social et environnemental positif, comme par exemple les fonds d'investissements éthiques. Des solutions ciblant les communautés, comme la micro-finance ou la finance entre particuliers se développent également en parallèle.

Un besoin de transparence accrue

Les clients attendent de leurs banques des informations claires sur les produits commercialisés. Les banques quant à elles, sous l'effet de la pression des régulateurs cherchent à donner à leurs clients des conseils plus compréhensibles, ce qui permet d'éviter certains des malentendus qui pouvaient survenir auparavant. Cela signifie concrètement qu'elles forment les responsables de la relation client à mieux intégrer les principales informations produit dans l'argumentaire de vente. Les clients, davantage conscients des risques possibles liés au produit, tireront ainsi profit d'une transparence accrue. Cette évolution présente néanmoins un inconvénient pour la banque, dans la mesure où les nouvelles exigences en matière de transparence conduiront certains responsables de clientèle à cesser de mettre en avant des offres jugées trop complexes à vendre.

Un changement de paradigme

Le pouvoir s'est définitivement déplacé de la banque vers les clients. Par conséquent, ces derniers sont moins fidèles, plus ambivalents et plus prompts à critiquer leur relation avec les banques.

Dans le secteur de la banque de détail, les futurs leaders seront ceux qui sauront anticiper le plus précisément ces besoins et y répondre rapidement.





Zoom sur... Le rôle majeur des banques de détail dans la société

« Il est bon que les citoyens ne comprennent pas notre système bancaire et monétaire, car s'ils le comprenaient, je pense qu'il y aurait une révolution avant demain matin. » - Henry Ford

Communauté vs. rentabilité

Les banques jouent un rôle pivot dans notre système économique – dit plus simplement, elles font le lien entre les besoins de financement des divers acteurs de la société. Dans une économie où le secteur tertiaire a supplanté le secteur industriel, le rôle joué par les banques est devenu de plus en plus important. Grâce à leurs produits et services, les banques – en particulier les banques de détail – sont devenues un acteur incontournable des sociétés occidentales. Pourtant, ce poids nouveau s'accompagne d'un défi : comment les banques de détail peuvent-elles continuer à témoigner d'un « intérêt général » tout en maintenant leur capacité à payer des dividendes à leurs actionnaires privés ?

Cette situation n'est pas réellement nouvelle. En France, par exemple, les quatre banques principales ont été nationalisées en 1945 pour éviter la spéculation et contribuer à la reconstruction du pays après guerre. Le rôle des banques consistait alors à participer à un large éventail de services publics et était considéré comme tel par les clients.

Les banques ne sont pas des entreprises comme les autres

Au début des années 1980, le besoin croissant de liquidité et les niveaux des marges de transaction ont modifié le rôle joué par les institutions bancaires dans les sociétés occidentales. Les banques ont évolué vers un modèle où « l'intérêt général » est moins perceptible. Cela se vérifie pour les banques qui ouvrent leur capital au public, ce qui a pour effet de renforcer la pression et le contrôle sur leurs résultats financiers.

Par exemple, des frais doivent être acquittés pour certaines transactions : retraits au guichet ou dans les distributeurs de banques non partenaires. De nombreux clients estiment que cette évolution des stratégies des banques est une trahison de leur rôle « d'intérêt général ». Ils se sentent piégés entre l'obligation de disposer d'un compte bancaire et celle d'en payer les frais potentiels. La méfiance et le scepticisme du public envers les institutions bancaires ont considérablement augmenté, notamment depuis que l'Etat (ou le contribuable), après la crise économique, a dû renflouer certaines banques occidentales (RBS au Royaume-Uni, ABN-AMRO aux Pays-Bas, Allied Irish Banks et Bank of Ireland en Irlande, Commerzbank en Allemagne, par exemple).



La réputation des banques de détail en Europe ayant été sérieusement entachée, elles doivent faire des efforts pour regagner la confiance des clients. Elles doivent ainsi redéfinir leur rôle dans la société ou, au moins, devenir plus transparentes. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent soutenir la croissance par le financement, mettre l'accent sur la valeur ajoutée de leurs services et s'assurer que leurs opérations soient orientées « client ».

Regagner du terrain

Soutenir la croissance par le financement

La capacité des banques à soutenir la croissance par le financement aux entreprises et aux particuliers est essentielle. La rentabilité du crédit à court terme est cependant remise en question aujourd'hui, du fait de la pression sur les marges et des exigences accrues en matière de fonds propres. Dans ce contexte, les spécialistes de crédit doivent impérativement repenser leur modèle d'activité. Pour cela, ils explorent déjà de nouvelles pistes, telles l'élargissement de leurs offres aux produits d'assurance ou d'épargne. Ceux-ci pourraient contribuer à forger une nouvelle durabilité économique.

Mettre l'accent sur la valeur ajoutée des services bancaires

Confrontées à la baisse des marges d'intermédiation et à une forte volatilité, les banques ont créé des services générant des recettes fondées sur les commissions, sécurisant par là le produit net bancaire. Par définition, les services financiers sont pourtant dématérialisés et intangibles. Par exemple, bien que les particuliers paient sans difficulté l'accès aux services de téléphonie mobile, il leur est souvent plus difficile d'admettre de devoir payer pour des services financiers (commissions ou marges d'intérêt). Afin de changer la perception des clients, les banques doivent mieux communiquer sur la valeur ajoutée des services proposés. Cette tendance est déjà perceptible alors que les banques placent les clients et la valeur au cœur de leurs campagnes de communication à la télévision et sur Internet.

Placer le client au cœur de sa stratégie

Démontrer de la valeur ajoutée requiert pour les banques d'encourager une culture orientée « client », tout au long de la chaîne de valeur. Le back office ou toute autre fonction de support client doivent être associés au management de la relation client dans son ensemble. Même si leurs équipes ne sont pas directement en contact avec la clientèle, à la différence des conseillers clientèles, elles doivent néanmoins prendre conscience qu'elles font partie intégrante de l'ensemble de la relation client. Le top management de la banque peut fortement contribuer à instaurer cette notion au sein de l'organisation.

Afin de regagner et conserver la confiance de leurs clients, les banques doivent en permanence adapter leur rôle dans une société en mutation.

Multicanal : le bon canal au bon moment

« Se rencontrer est un début, rester ensemble un progrès, travailler ensemble un succès » - Henry Ford

Multicanal : le bon canal au bon moment

Tout au long de la dernière décennie, l'ensemble de la profession a partagé la même interrogation : la banque doit-elle à tout prix contrôler la relation client ?

Les évolutions constantes du comportement du client, associées à des moyens technologiques atteignant leur maturité ont accru l'utilisation de canaux multiples dans l'environnement bancaire.

Convaincues que les agences locales ne joueraient plus un rôle central dans la relation client, les banques ont en effet consacré des ressources financières impressionnantes à l'élaboration de nouvelles fonctionnalités d'accès à distance et à la mise en place d'outils intégrés de management de la relation client. Elles ont également revu leur organisation pour l'axer davantage sur les clients et abolir les barrières existant entre leurs canaux traditionnels de distribution.

Ces changements visaient principalement à intégrer le nouveau comportement multicanal des clients. Au tout début, les banques voulaient profiter du fabuleux développement d'Internet pour orienter le processus d'achat des clients. Le degré de personnalisation de l'ensemble dépendait de la valeur de l'interaction : par exemple, les clients à fort potentiel bénéficiaient d'un traitement personnalisé alors que celui-ci était automatisé pour les clients à faible potentiel.

Tout en introduisant ces changements, les banques ont toutefois oublié le principe essentiel selon lequel la relation client s'apprécie sur le long terme. En outre, les clients ne deviennent à l'aise dans leur relation bancaire qu'à la suite de contacts réguliers à faible valeur.

En revanche, les banques ont vite compris qu'elles perdaient le contrôle de la relation client et qu'il

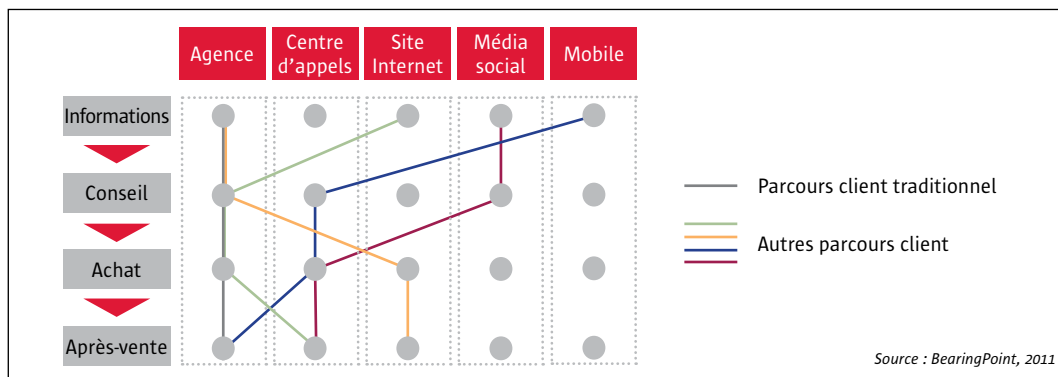
importait de se défaire de cette approche mécanique. Elles sont également confrontées aux comportements doubles, voire schizophrènes, des clients. Ces derniers, rendus sceptiques envers leurs banques notamment à cause de la crise financière, proclament haut et fort leur droit à utiliser gratuitement les services bancaires.

Le retour en grâce des canaux traditionnels

La crise financière a ainsi confirmé pour les banques la nécessité d'envisager la gestion de la relation client sur le long terme afin de limiter le taux d'attrition, de stabiliser le portefeuille clients et, surtout, de créer une relation privilégiée.

Cette situation a eu comme résultat, parmi d'autres conséquences importantes, de remettre à la mode les agences locales. Ces dernières jouent désormais un rôle central en matière d'expérience client. C'est la raison pour laquelle des banques comme Deutsche Bank ou La Banque Postale testent des agences d'un nouveau type, qui ressemblent davantage à des cafés Internet et qui visent à améliorer l'expérience client, en combinant notamment le côté humain et l'immédiateté de la relation (par exemple, permettre aux clients d'accéder à une expertise bancaire pertinente en leur fournissant des outils de vidéoconférence en ligne).

La refonte des agences locales et la conception de nouvelles méthodes de vente seront-elles suffisamment efficaces pour ramener les clients vers les agences et, surtout, assurer leur fidélité à la banque ?



Comprendre le parcours client

Selon nous, les banques de détail devraient revoir leur organisation d'ensemble et introduire davantage de flexibilité dans leur approche multicanal. S'il est bien sûr important d'optimiser les agences ou les sites Internet, il est surtout essentiel que les banques soient davantage centrées sur l'excellence de leurs processus internes et qu'elles s'assurent que le parcours des clients dans chaque canal est fluide et efficace.

Une stratégie multicanal pertinente devrait être conçue afin de comprendre le parcours classique du client. Ce faisant, les banques pourraient identifier, puis améliorer des éléments essentiels de ce parcours, ce qui éviterait les situations actuelles où des responsables d'agences sont incapables de gérer des opérations clients initiées sur Internet ou par téléphone.

Le parcours client pourrait être interprété comme une succession d'interactions entre la banque et le client : de l'étape de recherche d'informations au soutien après-vente. Pour qualifier un parcours multicanal comme tel, un client doit pouvoir évoluer d'une étape à l'autre en utilisant facilement différents canaux (recherche d'informations en ligne, conseil dans une agence locale, etc.).

Guider le client

En plus de comprendre le parcours classique du client, les banques devraient guider celui-ci vers les différents canaux, à l'aide de mesures incitatives ou dissuasives.

Une politique incitative consiste à promouvoir un certain type d'interaction avec la banque, par exemple en donnant aux clients un bonus (offres spéciales, incitations financières, etc.) lorsqu'ils utilisent tel ou tel canal. Ainsi, la Barclays offre des taux de rémunération des dépôts plus élevés pour les nouveaux comptes intégralement ouverts sur Internet, alors que BNP Paribas propose des offres promotionnelles uniquement pour ses clients Internet. A contrario, une politique dissuasive prévoit des frais pour les clients choisissant les canaux d'interaction non prioritaires. Ces pénalités peuvent être soit financières (facturation de services additionnels) soit liées aux services (limitation de l'offre). Une approche multicanal devrait s'appuyer sur une organisation et des politiques de vente appropriées. Chaque agent bancaire en contact avec des clients devrait être encouragé à les orienter vers des canaux multiples.

Une flexibilité accrue dans le processus décisionnel des salariés de la banque est cependant nécessaire pour assumer une telle responsabilité. Les banques devraient

élargir les responsabilités du salarié et construire une nouvelle hiérarchie pour transformer les employés en véritables « ambassadeurs de la banque ».

Une compréhension et une connaissance plus fines des réseaux sociaux et des associations de défense des droits des consommateurs devront s'ajouter à cette nouvelle charte organisationnelle. En effet, ceux-ci_ indicateurs efficaces de tendances_ pourraient permettre d'anticiper les besoins des clients et de maîtriser les risques liés (qui visent principalement la réputation de l'entreprise ou un recours collectif). BNP Paribas, par exemple, utilise son groupe Facebook « L'Atelier » pour gérer une communauté intéressée par les concepts bancaires émergents et les nouveaux usages des clients.

Les canaux multiples approfondissent l'expérience client

Appliquée à la banque de détail, la gestion multicanal constitue un outil puissant. Les banques devraient ainsi adopter un schéma directeur multicanal qui définirait un plan d'action stratégique pour les trois à cinq années à venir. La conception d'un tel plan passe par deux étapes principales :

Etape 1 : Réunir et étudier les données tant externes qu'internes sur les opportunités multicanal.

- Analyser les besoins et les attentes de la clientèle (par des études quantitatives, des enquêtes de satisfaction clientèle, des analyses externes) ;
- Mener une analyse quantitative de la situation interne (nombre d'interactions clients, nombre de nouveaux clients, coûts de traitement) ;
- Intégrer au schéma directeur multicanal les objectifs clés de la banque (amélioration de la satisfaction des clients, accroissement des ventes, réduction des coûts et baisse du taux d'attrition) ;
- Utiliser les bonnes pratiques et les tendances pour illustrer le schéma directeur (analyses comparatives).

Etape 2 : Simuler des variations dans les volumes et les coûts, pour évaluer la faisabilité de différents scénarios multicanal. L'identification de canaux prioritaires pourrait permettre de prendre des décisions d'investissement et d'organisation.

Il serait également utile d'évaluer la complexité des nouvelles tâches et de mieux établir le calendrier prévisionnel. Cette étape supplémentaire permettrait d'apporter un nouvel éclairage aux rôles, coûts de transaction, organisation et management multicanal selon une perspective nouvelle.

Construire une stratégie multicanal gagnante

Certains éléments sont nécessaires pour construire une stratégie multicanal efficace.

Premièrement, tous les canaux bancaires devraient être constamment améliorés car les clients perçoivent la pertinence des offres bancaires en fonction de la technologie utilisée.

Deuxièmement, les banques devraient avoir une compréhension approfondie du comportement multicanal de leurs clients. Elles peuvent y parvenir en mettant en place des outils de collecte d'informations et des bases de données.

Troisièmement, il conviendrait de disposer de passerelles et connexions parfaites entre les canaux, afin que les clients puissent les parcourir aisément et sans difficulté.

Les banques de détail doivent mettre en place une stratégie multicanal solide, où une réflexion coordonnée permettra d'anticiper et répondre aux questions et demandes des clients, avec pour unique objectif de fournir à ces derniers des services innovants et d'excellente qualité.

Zoom sur... Réinventer la proximité avec le client par les centres d'appels

**« Plus on va loin, moins on rencontre d'obstacles »
Roger Staubach**

Tous secteurs confondus, la banque de détail dispose de centres de contacts parmi les moins évolués. L'orientation des ventes, les capacités d'externalisation¹, la structuration de procédures formalisées et les bases de connaissances clients ont évolué moins rapidement que dans d'autres secteurs de service tels que les télécommunications ou les services publics. Les centres d'appels de la banque de détail sont traditionnellement considérés comme un canal supplémentaire d'une activité pilotée par les agences. Ce canal « alternatif » a été positionné pour traiter les transactions à faible valeur ajoutée. Des contraintes de coûts, des fichiers clients indisponibles et une capacité limitée à conseiller les clients expliquent en partie ce positionnement « de second rang ». La manière dont les agences perçoivent les centres de contacts représente également un obstacle interne majeur à leur valorisation : en effet, ce sont pour elles des ennemis potentiels, qui empiètent sur leur portefeuille et cannibalisent leurs commissions.

¹ Selon l'étude annuelle BearingPoint - SP2C sur les principaux outsourcing français, l'industrie bancaire arrive au troisième rang, derrière les télécommunications et les services publics (8% des effectifs totaux).

Il faut rappeler, d'un point de vue externe, que les clients ont historiquement choisi une relation personnalisée avec un conseiller bancaire digne de confiance. Seuls 34 % des clients déclarent être des utilisateurs réguliers ou occasionnels du centre d'appels de leur banque principale², car ils ne savent pas exactement comment y accéder et ce qu'ils peuvent en attendre.

L'évolution des centres d'appels

Les changements technologiques majeurs intervenus récemment et les attentes évolutives des clients invitent à réinventer les centres d'appels tels que nous les connaissons. Nous assistons à l'émergence d'un segment de clients aisés, dynamiques et mobiles, désireux d'interagir à distance avec leurs principales (et multiples !) banques. Ces clients sont de plus en plus réticents à pénétrer dans une agence bancaire. Le centre d'appels constitue dès lors un facteur essentiel de différenciation pour de nombreux pure players entrants sur le marché (Bforbank, Monabanq, Fortuneo, et d'autres). Ceux-ci axent chaque transaction sur le service et la réactivité afin d'établir une relation de confiance et ainsi fidéliser leurs clients. Pour les banques de détail dotées d'un réseau physique, l'accent est mis sur le « choix » entre plusieurs canaux et sur la personnalisation.

² Ibid.



La fourniture de services à valeur ajoutée et de produits groupés, en vente croisée ou incitative, et la fidélisation des clients constituent l'axe majeur du business model des banques. A ce titre, BNP Paribas fournit désormais à ses clients les coordonnées téléphoniques et le courriel de leur conseiller. Elle a récemment réorienté les appels vers les agences locales, comme l'a également fait la Société Générale. Quant à Cortal Consors, elle propose une équipe dédiée de quatre conseillers, identifiés sur son site web, qui incarnent une relation réactive et personnalisée.

Comprendre le parcours client pour l'améliorer

Ces modèles sont-ils durables ? Savoir gérer les numéros de téléphone, se doter d'équipes performantes et fidéliser les clients peut se révéler dangereux. Selon l'étude annuelle du Podium de la Relation Client de BearingPoint, les attentes des clients envers la banque de détail concernent davantage l'obtention rapide

d'une réponse complète et personnalisée (« une fois pour toute ») qu'une interaction avec un banquier.

Pour la banque de détail, la gestion « long terme » des appels doit permettre des opérations de grande ampleur, également personnalisées et génératrices de confiance. Plusieurs initiatives peuvent concourir à cet objectif :

- Partager la connaissance client issue de tous les points de contact ;
- Tirer parti des outils de communication (visioconférences, web conférences, appels web) ;
- Renforcer les ventes et les formations destinées aux conseillers ;
- Simplifier et démystifier les procédures (d'authentification par exemple) ;
- Revoir la définition du portefeuille et le plan de commissions pour créer des synergies avec les agences.

En conclusion, les banques doivent construire une relation de proximité et de confiance avec leurs clients, tout en mettant en avant les avantages respectifs des canaux physiques et d'accès à distance. Avec le développement des applications bancaires mobiles et des communautés en ligne, le prochain défi des banques sera d'intégrer les nouvelles capacités des centres d'appels autour de l'animation des communautés Internet, la gestion des réclamations et l'exploration prévisionnelle de données concernant le comportement des clients.

Vers une nouvelle génération d'agences

« Nous considérons nos clients comme les invités d'une fête dont nous sommes les hôtes. Notre métier consiste à améliorer un peu chaque jour tous les aspects importants de l'expérience client. »

Jeff Bezos

Vers une nouvelle génération d'agences

Les agences bancaires répliquent

L'avènement des guichets automatiques, de la banque en ligne, et plus récemment, de la banque mobile, a conduit de nombreux analystes financiers à prédire une diminution importante du nombre d'agences et leur remplacement par d'autres canaux. Cette évolution a été étayée par de nombreux éléments, notamment par des statistiques sur le déclin des transactions effectuées par les caissiers, la fréquentation des agences, ainsi que sur l'augmentation de l'utilisation de la banque en ligne et de la banque mobile. La croissance de la banque directe à bas coûts illustre également le fait que certains segments de clientèle n'ont désormais plus besoin de la traditionnelle agence et de ses gestionnaires de compte.

Cependant, nous constatons à l'heure actuelle une renaissance des agences bancaires. Ceci s'explique largement par l'augmentation trop rapide des canaux alternatifs, ainsi que par le désir d'une proximité plus forte de la part des clients. De nombreuses banques ont investi dans leur réseau d'agences et ont accru leur présence physique auprès du public.

Le modèle unique ne convient pas partout

Le type d'agence et de réseau d'agences dont une banque a besoin dépend des segments visés par ses services, des produits proposés, de leur localisation et du niveau de concurrence qu'elle rencontre.

Ainsi, certaines banques, comme Citibank et BNP Paribas, investissent lourdement dans des agences nouvelle génération. A l'aide des nouvelles technologies et de concepts issus de la vente de détail,

ces agences sont conçues pour satisfaire à la fois les plus fortes attentes des clients en matière d'accueil, de savoir-faire, d'expertise, de services après-vente et d'une relation client plus professionnelle. Equipées de tout le matériel nécessaire, des guichets automatiques intégrant l'image jusqu'aux écrans de vente interactifs, ces agences utilisent la technologie pour contribuer à faciliter la vie de leurs clients. Etant ouvertes sans interruption, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, elles peuvent à tout moment fournir aux clients des conseils bancaires grâce à un système de vidéoconférence en direct.

Alors que la création de ces agences de nouvelle génération est en plein essor et qu'elles obtiennent des résultats encourageants, plusieurs formats d'agences coexistent néanmoins aujourd'hui.

Certaines banques directes n'ont besoin que d'un petit local avec quelques guichets automatiques, où les clients peuvent effectuer des dépôts. Les banques en ligne créent des espaces où les transactions réelles ne sont même plus possibles ; la relation client en est l'unique objectif. Par exemple, le management de la banque en ligne ING Direct a compris que l'entreprise avait besoin d'une présence physique pour rassurer le public sur la réalité de son offre. Des cadres ont ainsi conçu les Cafés ING, qui ressemblent à des cafés Starbucks, et où les clients peuvent boire des cafés, des smoothies, utiliser la connexion Internet et se renseigner sur ING s'ils le désirent. Ces agences ne permettent pas la réalisation de transactions. Les clients doivent toujours s'inscrire et les effectuer en ligne.

En outre, nous observons l'émergence d'agences spécialisées, dont les services visent un segment

de clientèle spécifique (PME, banque privée, etc.). Ces formats d'agences dédiées permettent à la banque d'étendre et d'approfondir sa relation client.

La conception des agences et les technologies « embarquées » diffèrent également, non seulement d'un pays à l'autre, mais également au sein d'un même pays. Par exemple, des clients de zones plus rurales préféreront les agences et rencontreront régulièrement leur conseiller clientèle, alors que les clients des zones urbaines seront plus enclins à tirer parti des technologies, chez eux ou à l'agence.

Quelle que soit la conception de l'agence, celle-ci est toujours un canal de choix pour construire la relation client. « Le plus important dans la banque est la relation, et celle-ci ne se crée ni ne se gère en ligne » affirme Lani Hayward, Vice-Président Exécutif pour les Stratégies Innovantes de Umpqua Bank. « Même si vous commettez erreur après erreur, le client vous sera fidèle s'il pense que vous prendrez bien soin de lui ».

Le défi consiste donc à créer des agences qui participeront au renforcement de cette relation et encourageront les salariés à s'engager auprès de leurs clients. A cet égard, la conception des agences et la technologie ne peuvent que contribuer à l'expérience client. Le renforcement de cette relation requiert un service client privilégié en face à face, ce qui doit venir de l'employé de la banque.

Les employés de la banque du futur

Pour satisfaire aux besoins évolutifs de leurs clients et à leurs préférences en matière d'interaction, les agences de nouvelle génération devront évaluer et revoir leurs stratégies de gestion du personnel.

On attendra des responsables d'agence qu'ils gèrent plus activement le marketing et le développement

de l'activité. Ils devront également s'assurer que la banque et ses salariés jouent un rôle actif dans la communauté, en tant que sponsor d'événements et d'activités diverses.

Les tâches des chargés d'accueil deviendront plus complexes et tournées vers le service ; elles ne seront plus axées principalement sur la transaction. Des formations efficaces devront accompagner la transition des chargés d'accueil et des commerciaux vers des postes multifonctions prenant une dimension de conseil financier. Cela signifie que les employés de banque devront être formés à toutes les fonctions et devront disposer d'un panel élargi de compétences.

Quant aux commerciaux, ils auront besoin d'une formation approfondie sur la gestion de la relation client et sur le conseil financier. Des mises à jour fréquentes sur les produits et services les plus récents proposés par la banque devront être fournies rapidement aux clients. L'objectif reste cependant de développer la proximité en accompagnant les clients sur leurs projets à moyen terme plutôt qu'en essayant de leur « pousser » des produits.

Afin de maintenir un faible turnover du personnel, les employeurs devront encourager la flexibilité des postes de travail et offrir des opportunités de formation et de développement personnel.

Toujours privilégier l'expérience client

A quoi ressemblera la banque du futur ?

Dans un premier temps, ces banques seront plutôt semblables à des hôtels cinq étoiles qu'aux agences traditionnelles : tout y sera d'excellente qualité, de la technologie jusqu'au plancher, en passant par le mobilier et l'éclairage.

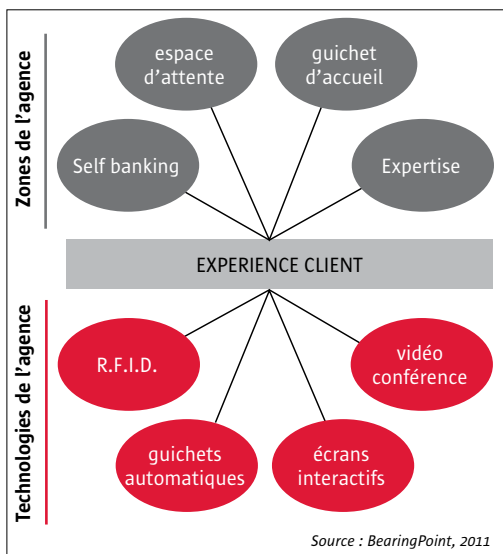
Ensuite, ces banques envisageront différemment leur façon de communiquer avec leurs clients, de les conseiller et de gérer la relation dans son ensemble.

Communiquer efficacement : un élément clé

Dans la dernière décennie, les agences ont lourdement investi dans la communication. Alors qu'il était impossible de joindre sa banque autrement que par téléphone, on peut maintenant envoyer des courriels ou même des textos au gestionnaire clientèle. Mais la banque du futur ira bien plus loin. Ainsi, les banques testent de nouveaux moyens de communication, afin de proposer des services en continu dans les agences. Dans certaines des agences de Citi par exemple, la communication avec le client s'effectue soit par des caisses automatiques, par des publicités interactives sur écrans muraux ou par des offres spéciales (concept du « mur média interactif » de Citi), soit par des gestionnaires clientèle virtuels. La banque veille particulièrement à ce que le client puisse naviguer au sein de l'ensemble du contenu (par exemple, en utilisant des boutons placés hors de la fenêtre).

Fournir un conseil approprié

Dans le monde complexe qu'est le nôtre, très peu de responsables d'agences disposent d'une expertise d'ensemble de toute l'offre de la banque. Afin de fournir au client le maximum d'informations possible, l'agence du futur mettra l'accent sur son rôle de conseiller. Ainsi, BNP Paribas expérimente dans son agence flagship de Paris un concept organisé autour de neuf « points de vie », succession d'événements entre lesquels le client peut évoluer librement grâce à des écrans interactifs. Citi développe un concept dans lequel les clients des agences locales peuvent contacter des experts du monde entier sur Internet.



Veiller à la relation client

Il est certain que les clients utiliseront un grand nombre de canaux pour satisfaire leurs besoins bancaires. Pour parvenir à fournir les services et conseils désirés, la banque du futur devra impérativement investir dans une solide stratégie multicanal. Ce n'est qu'à cette condition que les agences pourront être aussi réactives que d'autres canaux numériques. Ce dernier point est particulièrement important, car la rapidité des réponses et la transparence sont perçues comme deux éléments clés de différenciation.

Le défi lancé aux agences est certainement inédit. La crise économique, combinée à la croissance récente d'autres canaux et à l'émergence de concurrents non-bancaires, invitent les agences à changer et à s'adapter. Tout en tirant parti d'autres canaux, il faut considérer que l'agence reste un canal essentiel pour mettre en place une expérience client enrichissante. Les banques les plus efficaces à cet égard y gagneront certainement un avantage concurrentiel décisif.

Zoom sur... Agences et technologies : l'amélioration du parcours client

« Dans une activité, la première règle de toute technologie est que l'automatisation d'une tâche efficace en accroît l'efficacité. La seconde est que l'automatisation d'une tâche inefficace en accroît l'inefficacité » - Bill Gates

Les banques expérimentent de plus en plus de nouvelles idées d'organisation et de services qui reposent sur une utilisation étendue des nouvelles technologies. Les agences locales peuvent tirer profit de toutes les technologies, que ce soit des appareils futuristes et expérimentaux ou des outils plus usuels.

Attirer le client dans l'agence

La mise en place de nouvelles technologies dans les agences vise d'abord à attirer le client et à l'y faire entrer. Pour accroître la fréquentation de ces lieux, des vitrines numériques comportant des publicités pour de nouvelles campagnes ou autres opérations ont été testées. Dans l'agence, de nouveaux systèmes de gestion des files d'attente ont été mis en place pour aider et conseiller efficacement les clients. HSBC Premier à Hong Kong ou Yes Bank en Inde ont ainsi utilisé la radio-identification (système RFID pour Radio Frequency Identification) dans leurs agences pour aider l'équipe à segmenter les clients et fournir ainsi une attention plus personnalisée à leurs meilleurs clients. Ainsi, dès que le détenteur d'une carte Premier entre

dans l'agence, les lecteurs RFID le reconnaissent immédiatement comme un client prioritaire, incitant le personnel de la banque à lui offrir sans délai un traitement préférentiel. Ces cartes permettent aussi aux employés de la banque de déterminer pour quelle raison le client Premier se rend dans son agence.

Faciliter la vie du client

En outre, la technologie utilisée dans les agences sert fortement à faciliter le parcours client. Tout d'abord, des guichets automatiques perfectionnés et des machines de recyclage ont été mis en place dans de nombreuses succursales. Ces nouveaux outils permettent aux clients de réaliser des transactions simples sans attendre qu'un chargé d'accueil soit disponible au guichet (ce qui peut potentiellement être long).

L'accès au WiFi ou à d'autres supports courants comme les iPads dans des open space agréables contribuent également à faciliter et à fluidifier le parcours du client. En ce sens, les technologies sous-tendent le concept d'une agence comme « lieu de vie », un environnement où les clients peuvent continuer à travailler ou faire ce qu'ils souhaitent.



Améliorer l'expérience du client

Améliorer et approfondir l'expérience client est peut-être l'utilisation la plus pertinente qui peut être faite de la technologie dans les agences. Celle-ci est un moyen fantastique dont disposent les banques pour fournir au client des outils interactifs et sur-mesure. Dans certains *concept stores* d'agences, des écrans géants interactifs ont été installés pour présenter des informations sur les produits. Ils sont conçus pour être diffusés sur les tablettes ou smartphones des clients. Pour des conseils plus complexes, des systèmes de visioconférence peuvent être utilisés pour dialoguer avec des conseillers clientèle spécialisés. Ces conseillers peuvent aussi bien travailler dans le *back office* de la banque qu'à des kilomètres de l'agence, dans des « centres d'expertise ». Certaines banques de détail comme Barclays mettent également en place des tables

digitales (surfaces technologiques) au sein de leurs réseaux. Grâce à cette nouvelle invention de Microsoft, les clients peuvent saisir des contenus numériques sur un écran et naviguer d'un simple geste afin de trouver des informations sur les produits et services qui les intéressent.

Des études ont montré que les clients sont disposés à utiliser les dispositifs technologiques au sein des agences. La technologie peut constituer un moyen efficace pour améliorer la satisfaction et la fidélité du client. Au même titre que les programmes de fidélité ou les offres promotionnelles, les agences high-tech (dans lesquelles le client se déplace et se sent choyé dans un nouvel environnement technologique) pourraient être intégrées au *package* offert par les banques. Les banques de détail qui n'intégreraient pas ces évolutions technologiques le feraient à leurs risques et périls.

Banque en ligne : une composante essentielle du nouveau modèle bancaire

« Internet est la première chose que l'humanité a développée et qu'elle ne comprend pas ; c'est la plus grande expérience dans le domaine de l'anarchie que nous ayons faite » - Eric Schmidt

Banque en ligne : une composante essentielle du nouveau modèle bancaire

Savoir entendre les besoins clients

La révolution Internet et la popularité croissante des interactions à distance encouragent les clients à disposer de moyens faciles pour contacter leur banque, par des voies sécurisées. Ceux-ci préfèrent utiliser des canaux directs, qui leur donnent un accès à distance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et ainsi éviter de se rendre dans les agences pour les transactions les plus courantes.

Pour satisfaire cette demande, les banques doivent développer leurs sites Internet et proposer des offres attractives. Il est nécessaire qu'elles continuent de chercher de nouveaux produits/services à automatiser et à convertir en processus facilement accessibles en ligne.

La banque en ligne satisfait ainsi à la fois aux besoins des banques et des clients à travers les nombreux avantages qu'elle leur offre :

- Confort : la banque en ligne est beaucoup plus pratique pour les clients ; ils n'ont pas à se déplacer dans leur agence et perdre du temps avec les files d'attente pour réaliser des transactions simples qu'ils peuvent faire aisément eux-mêmes.
- Ubiquité : les clients peuvent accéder à leur compte bancaire de n'importe quel endroit, dès lors qu'ils disposent d'une connexion Internet. Avec la banque en ligne, ils peuvent gérer en quelques clics leur compte de chez eux, de leur lieu de travail ou de l'étranger. Aujourd'hui, avec l'apparition d'Internet sur téléphone portable, les clients peuvent communiquer de n'importe où avec leur banque en ligne.

- Coût : la banque en ligne transfère une charge de travail considérable de l'agence au client, ce qui conduit à une importante réduction des coûts pour la banque, qui bénéficie pour partie au client final grâce à des baisses de prix.

La concurrence s'accroît

Deux types de banques en ligne opèrent aujourd'hui : les « *pure players* » et les « *brick and mortar* » (issus des banques traditionnelles).

Les *pure players* sont présents uniquement sur Internet. Ils prennent le risque de démarrer une activité en ligne, sans agence physique en règle générale. La plupart d'entre eux sont historiquement des courtiers ou des établissements d'épargne, comme Boursorama et ING Direct. Alors que la stratégie d'ING Direct a consisté à pénétrer le marché bancaire en ligne rapidement et à bas coûts, Boursorama a joué la sécurité en conservant 14 petites agences comme points de contact pour rassurer les clients. Outre les courtiers et les établissements d'épargne, seuls quelques acteurs de niche sont entrés dans l'environnement des *pure players* comme BforBank, la banque en ligne premium du Crédit Agricole ou Monabanq, une banque en ligne indépendante.

Les *pure players* ont démarré leur activité de banque en ligne avec une stratégie « à bas coûts », afin d'attirer des clients et de concurrencer les banques traditionnelles. Cependant, ils restent liés à ces acteurs traditionnels car, pour l'instant, un client ne peut ouvrir de compte sur le site Internet d'un *pure*

PURE PLAYER

- Modèle centré sur les produits
- Avantage : offre à prix raisonnables (bas coûts)
- Risque : manque de confiance

Banque
en ligne

BRICK & MORTAR

- Modèle centré sur les clients
- Avantage : confiance & image
- Risque : cannibalisation du réseau traditionnel

Source : BearingPoint, 2011

player sans entrer les coordonnées bancaires de son compte principal.

La principale difficulté pour les *pure players* reste l'acquisition clients. Apparus depuis peu sur le marché des services financiers, ils rencontrent un problème de confiance. Les clients doivent faire confiance à la banque dans laquelle ils investissent leur argent : la notoriété de la marque constitue ainsi un élément majeur dans le choix d'un établissement financier.

De plus, les *pure players* étant nouveaux sur le marché, ils ne contrôlent pas tous les aspects de la relation client ni les leviers permettant de développer une relation à long terme et fidéliser les clients.

Les premiers clients des *pure players* étaient aisés et autonomes. La plupart de ces clients disposaient de très peu de temps la journée pour effectuer leurs transactions. Grâce à la banque en ligne, ils pouvaient accéder à leurs comptes quand et où ils le souhaitaient.

Les marges étant faibles dans ce modèle à bas coûts, les *pure players* ont été confrontés à la nécessité de générer un volume d'activité important pour accroître leurs ressources. C'est la raison pour laquelle ils tentent aujourd'hui de conquérir le grand public avec des produits quotidiens traditionnels. ING Direct propose par exemple la souscription de crédits en ligne et Boursorama a récemment étendu ses offres aux crédits immobiliers. Cette clientèle est cependant

moins rentable que les clients aisés. Les *pure players* doivent donc identifier les limites de leur modèle à bas coûts pour définir le champs de leurs clients cibles.

Le défi des *pure players* consiste donc à étendre leur clientèle tout en la segmentant en terme de niveau de conseil proposé sur les produits à plus forte valeur ajoutée (gestion de patrimoine...) génératrice de marge.

Les banques traditionnelles entrent en lice

Constatant le succès des *pure players*, les banques traditionnelles ont adopté une approche plus défensive consistant à mettre en place un canal Internet pour fournir à leurs clients des services en ligne en complément des agences, leur évitant ainsi de perdre la clientèle intéressée par des services bancaires à distance.

La plupart des banques traditionnelles ont déjà investi dans leur banque en ligne, comme Rabobank (RaboDirect), Santander's (Services bancaires en ligne), Abbey National (Cahoot), BNP Paribas (Net Agence) et bien d'autres.

Leur principale préoccupation réside dans la fidélisation des clients. Ces acteurs ont donc mis en place des banques en ligne pour satisfaire les nouveaux comportements de leurs clients. Ils ont identifié la possibilité d'une prise en charge par le client, où celui-ci effectue lui-même des transactions

simples (interroger son compte, effectuer un virement, etc.).

Ces banques en ligne, font partie de groupes bancaires traditionnels réputés et bénéficient d'un historique et d'une expertise du secteur bancaire. La confiance des clients leur est acquise. Elles savent également comment construire et maintenir une relation client forte.

Ces services en ligne ciblent deux types de consommateurs : ceux qui ont besoin d'offres de type « prise en charge directe par le client » tout en gardant leur agence, et ceux qui aspirent à devenir de purs clients Internet, coupant la plupart des contacts avec leur agence.

Élaborer la combinaison idéale

Afin d'attirer les clients des agences vers la banque en ligne pour les produits ou services pouvant être autogérés, les banques ont identifié des clients appétents à Internet pour gérer leurs finances, et ont défini des mesures incitatives à utiliser ce canal plutôt qu'à se rendre en agence. Un autre facteur clé de succès est d'accompagner les clients ayant besoin d'être rassurés sur la sécurité et la fiabilité de la banque en ligne, ou guidés dans ces nouveaux processus.

Les banques traditionnelles ont adopté une stratégie de coûts pratiquement identique pour leurs produits vendus en agences et sur Internet. Pour attirer des clients, certaines ont cependant proposé des offres promotionnelles comme la Net Agence de BNP Paribas qui a ainsi offert à ses nouveaux clients en ligne une remise de 50 % sur le prix de leur carte de crédit pendant la 1^{ère} année.

Les marges étant soumises à une forte pression, les banques doivent toutefois innover pour attirer des

clients. BNP Paribas a ainsi été parmi les premiers à mettre en place un système de vidéoconférence permettant au client de discuter en ligne avec son conseiller, comme s'il avait un rendez-vous en face à face dans une agence. La banque a également fait le pari des réseaux sociaux en proposant d'ouvrir des comptes par un simple tweet via Twitter. Les évolutions numériques ont ouvert la voie à de nombreuses opportunités innovantes que les banques devraient exploiter pour rester actives et concurrentielles.

Le développement de la banque en ligne par les acteurs bancaires traditionnels se heurte au défi de cannibalisation entre agences et sites Internet. Les stratégies de banque en ligne avaient pour objectif de diminuer les coûts en transférant sur le site Internet les transactions à faible valeur ajoutée ne nécessitant pas l'intervention d'un conseiller, et de se concentrer sur d'autres activités à plus forte valeur ajoutée dans les agences nécessitant impérativement la présence d'un conseiller. Il existe deux façons d'éviter la cannibalisation : la première consiste en interne à expliquer aux conseillers le rôle d'Internet et ses bénéfices pour les clients ; la deuxième vise à motiver les conseillers à promouvoir le site Internet par des mesures incitatives, afin d'accroître l'utilisation des services en ligne par les clients.

Rassurer les clients, c'est les garder

La banque en ligne représente aujourd'hui une dimension essentielle de la banque. C'est une « arme » marketing puissante dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, où la confiance et la réassurance restent des facteurs clés de succès. Cependant, bien que les clients apprécient les outils numériques et Internet, ils gardent, grâce aux agences, la possibilité d'une interaction en face à face s'ils ont besoin d'orientation ou de conseil.

Zoom sur... Médias sociaux : les banques sont aussi de la partie

« En ce moment, grâce aux réseaux sociaux et aux autres outils Internet, des millions de personnes ont un moyen de dire ce qu'ils pensent et de faire entendre leur voix » - Mark Zuckerberg

Les réseaux sociaux sont là pour longtemps

Avec l'explosion des plateformes de réseaux sociaux comme Facebook, Google+, Twitter, YouTube, LinkedIn ou Xing, les banques disposent d'un nouveau moyen de communication très évolutif et d'un outil relationnel puissant. Les médias sociaux leur permettent de cibler la majeure partie de leur clientèle, en particulier la génération des « natifs du numérique », qui a grandi avec ces technologies et se sent plus à l'aise pour s'engager en ligne plutôt qu'au téléphone ou en agence.

Une étude menée par BearingPoint sur les réseaux sociaux en 2011 a montré le niveau d'évolution des initiatives prises en la matière par les banques de détail européennes. Bien que les pays du nord de l'Europe (pays nordiques, Royaume-Uni, Pays-Bas) disposent d'une nette avance, la plupart des banques tâtonnent toujours pour trouver leur stratégie multimédia. Les banques sont traditionnellement très conservatrices et adoptent lentement les nouveaux modes de communication. De plus, contrairement à d'autres industries, elles appréhendent fortement les risques

opérationnels liés aux médias sociaux en ce qui concerne le contrôle de la communication ou la conformité à la réglementation.

L'importance des réseaux sociaux

Bien que les banques aient été très peu nombreuses à mettre en place une approche entièrement dédiée aux médias sociaux, plusieurs initiatives isolées ont révélé les différents usages potentiels de ces médias.

En tant que nouveau mode de communication, les médias sociaux peuvent aider les banques à atteindre les natifs du numérique d'une façon plus personnalisée et plus dynamique, en communiquant par exemple via les profils Facebook (officiels ou spécifiques, comme « Barclays Football »), les comptes Twitter, les blogs ou YouTube (publicités, films courts...). Les usages ne se limitent pas au marketing : la Société Générale a ainsi ouvert un compte Twitter pour recruter de nouveaux salariés, parallèlement à l'utilisation de LinkedIn.

D'autres banques utilisent les médias sociaux comme outils d'animation de communautés en ligne. Elles peuvent offrir un contenu exclusif, organiser des concours en ligne avec des prix à gagner, des nouvelles expériences ou des jeux. Certaines banques, comme BNP Paribas, ont même ouvert un compte Twitter dédié au service client.



Les réseaux sociaux créent une occasion unique d'élaborer une approche participative, de générer de nouveaux concepts, d'améliorer les services, processus ou produits, ou tout simplement, d'écouter les clients. Ainsi au Danemark, Danske IdeBank a lancé l'initiative « Better Bank », avec un compte Facebook pour améliorer sa solution de banque mobile. De la même manière, American Express utilise un « Express Lab » pour tester chaque nouveau produit auprès de quelques consommateurs, avant son lancement.

De nouveaux services peuvent également naître des médias sociaux, comme des paiements ou crédits entre particuliers, des outils de gestion des finances personnelles (avec comparaison des budgets entre particuliers) et des regroupements de comptes.

Actuellement, les médias sociaux sont très rarement utilisés pour effectuer des transactions. Bien que cette possibilité existe, la plupart des études montrent que les clients sont bien plus intéressés par le rôle d'information et de relation que joue ce canal : par exemple, ils peuvent recueillir les avis d'autres clients ou interagir avec la banque. La fonction des médias sociaux probablement la plus appréciée par les clients est la possibilité d'évaluer et de noter les produits et services (notamment les conseillers clientèle).

A travers ces initiatives, les banques visent à accroître leur notoriété, à mieux comprendre les clients et à en améliorer la satisfaction. Même si certaines actions peuvent sembler triviales, il est devenu essentiel de développer une présence sur les réseaux sociaux.

Réseaux sociaux : affiner votre stratégie

Avant toute initiative, les banques de détail doivent opter pour les bons canaux et la stratégie adéquate. Elles doivent définir un fil conducteur et des objectifs clairs. En fonction de leur degré d'engagement, plusieurs étapes les aideront à structurer leur approche en matière de réseaux sociaux.

- Ecouter la voix des clients en ligne pour identifier l'interlocuteur (s'agit-il de personnes susceptibles d'influencer leur entourage ?), l'endroit à partir duquel il s'exprime et ce qu'il dit.
- Nouer un dialogue avec les différentes communautés puis commencer à créer sa propre communauté.
- Mesurer le succès de l'initiative avec des indicateurs spécifiques (nombre de membres, sentiment d'appartenance, indice net de recommandation, fidélité du client).
- Fournir une assistance au client en tirant profit des communautés en ligne pour apporter des réponses aux questions les plus courantes.
- Innover en créant avec les communautés de nouveaux produits et améliorer le niveau de service.

Bien utiliser les réseaux sociaux

Certaines difficultés doivent être surmontées par les banques qui commencent à utiliser les réseaux sociaux.

Les banques, traitant des données personnelles sensibles, peuvent difficilement étendre leur utilisation des réseaux sociaux pour proposer des services en lien avec les transactions (certaines initiatives allant dans ce sens voient pourtant

le jour). Pour des raisons de sécurité et de confidentialité, les réglementations (notamment une jurisprudence datant de 1924) stipulent que des institutions proposant des services financiers ne peuvent pas identifier de manière publique une personne détenant un compte chez elles. Il devient ainsi dangereux de répondre à des demandes posées par des clients via des forums quasi-publics comme Twitter.

La banque doit également revoir son organisation car les médias sociaux sont chronophages et impliquent de nombreux savoir-faire internes. Généralement, un « community manager » coordonne la présence de la banque sur les médias sociaux et représente les communautés en ligne au sein de la banque. Le lien hiérarchique est lié à la maturité de la couverture digitale de l'organisation.

Développer une stratégie de communication sur les médias sociaux peut paraître risqué pour une banque. Cette approche suppose une transparence accrue entre la banque, ses salariés et ses clients, car tous peuvent partager la même information. A cet égard, il apparaît essentiel de responsabiliser les salariés, non seulement pour augmenter leur réactivité, mais également pour assurer une communication cohérente et appropriée. Les banques doivent donc organiser des formations spécifiques, revoir leurs politiques internes et mettre en place un changement culturel, tout en plaçant la satisfaction client au premier rang des priorités.

Le dernier défi pour les banques réside dans l'intégration des réseaux sociaux à la stratégie multicanal afin de s'assurer que les clients bénéficient d'une expérience homogène.



L'argent devient mobile : les paiements en mouvement

« La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » - Albert Einstein

L'argent devient mobile : les paiements en mouvement

Les paiements mobiles sont considérés comme la prochaine grande vague d'innovation dans les services bancaires à destination des particuliers. Pas un jour ne passe sans que les paiements mobiles ne fassent l'objet de nouvelles annonces. Pourtant, ce ne sont pas les banques qui font la une des journaux dans ce domaine, bien que cette solution puisse à l'évidence faciliter le paiement pour la plupart d'entre nous.

Les paiements mobiles ont été adoptés par certaines entreprises que l'on n'associe pas habituellement aux services financiers et paiements. Ces dernières ont misé leur avenir commercial sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux de l'homme, dont l'importance est toujours grandissante : se sentir investi d'un pouvoir, établir des relations qui ont un sens, et être divertit.

Savoir, c'est Pouvoir

Avant, « être intelligent » signifiait se souvenir de choses ou savoir les écrire. Puis, Google est arrivé et les moteurs de recherche ont rendu quiconque intelligent (en apparence). L'émergence des smartphones permet à tout un chacun de porter sur lui à tout moment cet outil puissant et de se sentir par-là investi d'un pouvoir, peu importe où il se trouve.

Nous sommes des animaux sociaux

Si les années 90 ont été celles de Microsoft et la première moitié des années 2000 celles de Google, il est peu contestable que la deuxième moitié

des années 2000 appartiendra à Facebook, qui a atteint 1 milliard d'utilisateurs en moitié moins de temps que Google. Le succès des réseaux sociaux est étroitement lié à l'émergence du smartphone, le premier appareil informatique véritablement « personnel ».

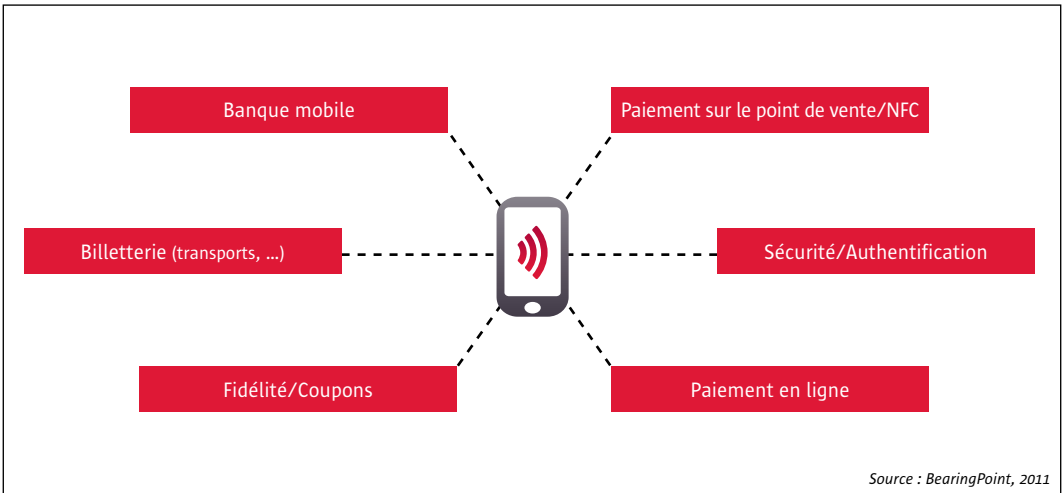
Divertir les masses

Toute l'industrie musicale s'est mise au numérique. La Xbox et la Wii ont changé pour toujours l'espace des salles de séjour. Plus de 340 millions de joueurs participent activement à des jeux Internet chaque mois. Si l'on comptabilise les smartphones et les tablettes, un nombre bien supérieur de personnes utilise une console de jeu.

Les entreprises qui satisfont ces besoins humains avec leurs produits ont capté l'imagination et la fidélité du public – que l'on songe par exemple à Google, Facebook, Apple, Microsoft ou Zynga¹.

Ces sociétés tirent également profit de deux leviers clés et des tendances du comportement de masse des clients : le « réseautage » social et la mobilité. Aucun appareil numérique n'a jamais été plus personnel qu'un smartphone (personne n'envisage de prêter son iPhone) et n'a jamais été aussi étroitement lié au réseau social d'une personne (un téléphone équivaut à des contacts, et les différents groupes de contacts sociaux sont tous réunis en un seul appareil).

¹ Avec plus de 200 millions d'utilisateurs réguliers mensuels, Zynga est le leader des jeux en ligne et jeux sociaux.



Les entreprises qui exploitent ces besoins humains et ces tendances sont à la pointe des évolutions en ce qui concerne le digital et les paiements numériques et contribuent à en forger le futur.

Rare – voire aucune banque – ne participe au cercle vertueux de développement de ce type de produit. S’agit-il du « Moment Kodak » pour les banques² ? Ont-elles manqué l’évolution la plus marquante du comportement du client et de la concurrence pour toute une génération ?

Pourquoi les téléphones portables comptent

Le téléphone portable est devenu le point d’accès à des services et des biens, physiques comme virtuels. Il est un compagnon quotidien, dans la vie réelle et dans la vie digitale. Il est donc très naturel

² Le « Moment Kodak » (*Kodak moment*) correspond à la modification radicale d’un secteur par les avancées technologiques, le comportement client et l’entrée de concurrents sur le marché.

de se demander pourquoi les cartes de crédit et les comptes bancaires ne sont pas encore liés au téléphone ? Se pourrait-il qu’ils le soient déjà et que personne n’ait rien remarqué ?

En achetant une musique, en téléchargeant une application, ou un poulet via le jeu Farmville, avec son smartphone, tout client accepte facilement de payer avec son identifiant Apple, Google ou BlackBerry... Cette simple expérience de paiement ou de commande appartient exclusivement aux fournisseurs des applications qui ont complètement relégué le mécanisme de paiement réel à l’arrière-plan. Elle est gérée par un système totalement automatique (qui se souvient laquelle de ses cartes est liée à quel fournisseur d’application ?!). Il est évident que dans ce monde de commerce digital, l’entrée des banques dans la chaîne de valeur ne procurerait que peu de valeur ajoutée aux clients.

Pourtant, il existe un écart entre deux autres formes de paiement ou commerce mobile : les achats sur mobile ne concernant pas des applications, et

les paiements dans le monde réel via un appareil mobile (on parle souvent à ce sujet de paiement mobile sur le point de vente).

- Pour les premiers, les fournisseurs d'applications sont bien placés pour tirer profit du mécanisme de paiement s'ils appliquent un modèle différent de commissions (pour les applications, celles-ci sont de 30 %).
- Pour les seconds, l'équilibre entre le business et le partage des profits n'est pas encore clairement établi. Il y a de bons exemples où ce modèle de commerce réussit sans l'intervention des banques: l'application *Starbucks Loyalty* donne ainsi aux clients la possibilité de payer leur café via leur application iPhone.

D'autres entrants sur la chaîne de valeur du paiement veulent obtenir une partie des bénéfices – citons notamment les opérateurs téléphoniques. Deux grands consortiums téléphoniques mettent en place des initiatives de grande ampleur pour développer le paiement mobile sur les points de vente sur la base de technologies NFC (*Near Field Communication*) placées dans les téléphones mobiles. ISIS³, joint-venture d'AT&T, de Verizon et de T-Mobile, vise ainsi à mettre en place un nouveau réseau de paiement mobile aux États-Unis. Afin de fournir les fonctionnalités essentielles au paiement, ISIS s'est alliée à des réseaux de paiement comme Discover ou Visa, ainsi qu'à des fournisseurs de cartes de crédit (Barclaycard US⁴ à ses débuts, mais d'autres suivront). Ces entreprises ont dû satisfaire aux exigences et aux normes

des fabricants de téléphone, de cartes SIM et de gestionnaires de services de confiance. Elles ont aussi dû assurer la compatibilité avec les terminaux de paiement existants.

Une autre joint-venture a récemment été annoncée en Europe par Vodafone, Telefonica et T-Mobile⁵. Leur modèle d'activité et l'étendue de leur partenariat reste imprécis à l'heure actuelle.

Enfin, d'autres acteurs sont également présents sur le marché, comme Google qui dirige un consortium pour élaborer le *Google Wallet*⁶ pour des achats sur le point de vente en partenariat avec MasterCard, Citigroup, First Data et Sprint. PayPal n'est pas non plus en reste, avec son intention de tirer profit de

5 <http://www.bloomberg.com/news/2011-06-16/vodafone-telefonica-everything-everywhere-form-payment-venture.html>

6 <http://www.google.com/wallet/>



3 <http://www.paywithisis.com>

4 Barclaycard est déjà présent sur le marché avec des services de paiements mobiles, par le biais de son partenariat avec Orange au Royaume-Uni.



ses services de paiement en ligne par téléphone portable.

Pour les banques, après la perte de la fourniture d'applications et probablement du commerce mobile hors applications, les paiements mobiles sur le point de vente constituent le dernier espoir de revenir dans l'esprit et le portefeuille des clients.

Les facteurs clés de succès pour les paiements mobiles

Les banques désireuses de jouer un rôle de premier plan et pas seulement être un outil de règlement des paiements à la fin du processus d'achat, doivent investir dans plusieurs fonctionnalités clés.

Concevoir que les besoins des clients évoluent

Le succès des acteurs numériques est fondé sur leur capacité à exploiter les besoins humains fondamentaux dans le monde digital. Cette expertise n'est pas particulièrement présente dans les banques. Nous y constatons un écart important entre le besoin d'experts en digital et l'investissement réel dans ces ressources (notamment dans les domaines de la stratégie, de l'élaboration de l'expérience client, de la gestion et de l'analyse des données). Ces derniers sont pourtant requis pour aider les banques à comprendre ce qui motive réellement le comportement des clients et leurs besoins, et la meilleure façon de satisfaire ces besoins par des produits et des services innovants.

Rendez les paiements mobiles efficaces pour vous - et pour le client !

Les banques doivent élaborer une stratégie claire pour déterminer le rôle qu'elles veulent jouer dans le secteur des paiements numériques (et au-delà !). Et elles doivent le faire rapidement. Passer du virement en ligne au paiement nécessite une analyse approfondie. Cela requiert une stratégie cohérente d'ensemble qui prend en compte les paiements mobiles dans un contexte digital très large incluant les paiements mobiles, les réductions, la publicité et les programmes de fidélité...

Bien choisir ses partenaires

La route vers les paiements mobiles sur le point de vente est aujourd'hui encombrée de consortiums avides de gagner des parts de marché. La stratégie gagnante consistera à choisir intelligemment ses partenaires, des organisations qui ont des segments de clientèle ou des groupes de détaillants captifs, des technologies supérieures et la capacité d'innover dans un environnement changeant. Au-delà des participants directs à l'espace de paiement, nous pourrions aussi inclure l'écosystème dans son ensemble, qui comprend les développeurs d'applications, les dessinateurs de jeux, les artistes vidéo, les concepteurs de produits, les fabricants de matériel, les spécialistes de la sécurité, etc.

Ne pas brûler les étapes

De nombreuses banques se démènent encore pour fournir à leurs clients une banque mobile multi-support, multi-plateforme, qui inclue les fonctionnalités de base pour l'information, les transactions et l'assistance. Lier les formats

de paiements aux appareils mobiles de façon sécurisée nécessite un degré de sophistication bien plus élevé en matière de sécurité des logiciels et du matériel, de gestion des appareils mobiles et de maintenance des applications. La maturité de chaque fonction de la banque (marketing, risques, opérations, technologies de l'information) doit être accrue pour utiliser des canaux et technologies mobiles, avant d'envisager le lancement d'un produit de paiement mobile dans son organisation.

Maximiser vos ressources numériques

Si les acteurs du numérique comme Google, Facebook, Microsoft et d'autres sont aussi efficaces pour innover et lancer des produits numériques, c'est qu'ils sont des natifs de l'univers digital : ils sont nés pour être digitaux et le sont dès le premier jour. Ils sont également très aptes à intégrer d'autres produits ou entreprises pour combler une lacune dans leur offre. Les banques ne disposent pas d'un héritage identique ; c'est la raison pour laquelle elles doivent travailler d'arrache-pied pour attirer les talents et élaborer des modèles organisationnels qui engendrent le meilleur de leurs ressources digitales. Les banques gagnantes seront celles qui loueront activement les services « d'évangélistes » digitaux dans leur organisation, afin d'établir un réseau de partenaires de distribution avec des agences numériques, des sociétés de conseil expérimentées et des sociétés de développement de logiciels.

Zoom sur... La banque mobile : il est temps d'avancer

« Pour être heureux dans ce monde, il vous faut d'abord un téléphone portable et ensuite un avion. Ce n'est qu'alors que vous êtes vraiment sans fil. »
Ted Turner

Seules quelques banques « osent » ne pas investir dans la banque mobile. En Europe, 59 % des banques ont un site de banque mobile et 47 % d'entre elles une sorte d'application de banque mobile. La grande majorité des banques prévoit de se doter de ces instruments dans les douze prochains mois. Apporter toute la palette des services de banque mobile aux clients n'est pas seulement une opportunité pour les services, le marketing et la communication, mais aussi un socle pour toute prestation mobile plus avancée comme les paiements mobiles. Toute initiative en matière de banque mobile doit satisfaire à plusieurs facteurs clés de succès.

Penser au-delà de la banque mobile

Le cas d'école de la banque mobile comprend à la fois une réduction des coûts par l'auto-gestion des clients, un accroissement des ventes par des contacts clients supplémentaires et une amélioration de la conquête et de la fidélisation par un effet « halo » sur les clients, impressionnés par la faculté de leur banque à rejoindre le 21^{ème} siècle. Puisque la banque mobile deviendra un atout générique dans les douze prochains mois, les banques doivent penser au-delà de la banque mobile de base et comprendre parfaitement les besoins de leurs clients et leurs attentes en matière d'expérience client, de services, de canaux de

distribution et de complémentarité avec leurs autres besoins, bancaires et non bancaires.

Adopter une approche de « gamer »

Les clients savent manipuler leurs dollars dans le jeu Farmville, mais ont du mal à gérer leur facture de carte de crédit ou leur relevé de compte : l'expérience client dans l'ère mobile et sociale d'aujourd'hui n'a de sens que si elle est conçue comme ludique, intuitive et éducative. Par « ludique », on entend une expérience amusante et valorisante, dès lors que le client s'y engage et interagit. « Intuitif » signifie que quiconque peut en comprendre le fonctionnement en l'essayant (avez-vous déjà lu un manuel Apple ?). Enfin, l'expérience est « éducative » si les interactions renforcent l'intelligence des clients, qui utilisent des fonctionnalités toujours plus nombreuses.

Intelligent mais simple

Typiquement, les services de banque mobile fournissent des fonctionnalités à visée informative (consultation du solde du compte, transactions), relatives à des actions (payer des factures, virer de l'argent, demander une augmentation des limites de crédit), à une assistance (rechercher ou consulter les questions fréquemment posées, utiliser un centre de messagerie à deux sens). Les banques devraient penser ce canal comme une plateforme pour une communication et un engagement renforcés : elles devraient inclure un serveur de publicité, des offres ou bons géo-dépendants, une fidélisation client, des interactions entre clients et une gestion des feedbacks des clients.

Construire des plateformes solides

La banque mobile constitue un autre canal devant être profondément ancré dans l'écosystème bancaire, qui repose sur la seule opinion du client et qui s'accorde sans heurts à tous les autres canaux, tant digitaux que non digitaux. Les banques ne peuvent pas se permettre que leurs clients aient une meilleure vision de leur relation bancaire qu'elles-mêmes. C'est la raison pour laquelle une approche multi-supports et multi-plateformes est requise pour fournir des services bien pensés de banque mobile, au lieu d'une démarche fondée sur la sortie d'une application avant la fin de l'année.

Donner un rôle au marketing

Après tant d'années sans aucun service de banque mobile, les clients ont probablement renoncé à rechercher ou à attendre ceux-ci. Les banques doivent être bien préparées et avoir établi une liste d'emails exploitable, de numéros de portables vérifiés, de statistiques sur les actifs et les inactifs en ligne dans les trois ou six derniers mois et sur tout segment dormant, qui pourrait avoir une propension à beaucoup utiliser le mobile. Cette démarche va requérir un nouveau niveau de sophistication pour les banques en termes d'acquisition et de partage de données, de partenariats commerciaux ou de fidélisation.



Enseigner à tous l'usage du mobile

Mais l'ajout d'un nouveau canal n'est pas seulement une initiative marketing. Cela nécessite une planification et une préparation attentives de chaque fonction (marque, marketing, risque, relation client, recouvrement, fraude, informatique, etc.) au regard des politiques, des procédures, de la gestion de l'expérience client et de l'évaluation de la satisfaction. Positionner la banque mobile comme le tremplin vers les paiements par mobile requiert de nouvelles compétences dans les équipes, de nouvelles technologies, de nouveaux partenariats et d'autres processus de gouvernance, qui vont bien au-delà de tout ce que les banques auront connu avec la banque en ligne.

La popularité de la banque mobile et des paiements mobiles ne fait que s'esquisser. A la suite du développement des paiements sans contact, par exemple, il devient logique que les banques aillent plus loin et attribuent au mobile une place de choix dans leur activité.

Gestion de la performance : dépasser la vision financière court terme

« Dans le monde des affaires, on voit toujours plus clair dans le rétroviseur qu'à travers le pare-brise » - Warren Buffett

Gestion de la performance : dépasser la vision financière court terme

La banque de détail a traditionnellement bénéficié d'une volatilité faible, de marges stables et de relations à long terme. C'est pourquoi elle s'est concentrée sur des tableaux de bord quantitatifs et financiers. La récente crise financière a cependant introduit de nouveaux concurrents sur le marché (notamment des *pure players*), dont les stratégies sont agressives. Les comportements changeants des clients ont également contraint les banques à revoir leurs stratégies et à aligner les tableaux de bord avec des indicateurs de performance appropriés. Les dirigeants attendent des tableaux de bord qu'ils soient des outils intéressants de support à la décision ne comportant pas plus de 20 indicateurs.

Améliorer l'efficacité des tableaux de bord quantitatifs

Les banques de détail luttent pour conserver leur part de marché et améliorer leur coefficient d'exploitation. La pression sur la distribution est donc toujours très forte. Dans un environnement multicanal, où les clients prennent eux-mêmes en charge les opérations de faible valeur, les agences doivent se recentrer sur le conseil à forte valeur ajoutée et les ventes.

Des initiatives récentes visant à améliorer l'efficacité des tableaux de bord quantitatifs tendent à se généraliser dans les réseaux des agences.

- Mesure de la contribution à la rentabilité globale, par unité, par produit et par relation client (le produit net bancaire généré par client, par exemple, représente le produit net bancaire moyen multiplié par le nombre de clients).

- Alignement des indicateurs et des objectifs de performance, de la planification et de l'affectation des ressources avec le système de motivation (collectif et individuel) pour orienter le modèle d'organisation et de management vers une stratégie semblable.
- Fixation de repères internes, tels que le Top 10 des agences ou à l'inverse les 10 agences obtenant les moins bons résultats. Ces indicateurs peuvent constituer une bonne pratique et instaurer un esprit de compétition entre agences. Ils doivent cependant être communs et avoir des données comparables pour que tout le réseau d'agences obtienne la performance du premier quartile.
- Contrôle de la performance par l'analyse des écarts entre les prévisions et les effets réellement obtenus (tels que l'impact d'une variation des taux d'intérêt, du mix client, du nombre de clients actifs, de la variation du produit net bancaire).
- Automatisation et intégration dans un ERP pour réduire les temps d'amorce et la charge de travail liée à la production de tableaux de bord.

Les limites des tableaux de bord quantitatifs traditionnels

Selon le troisième observatoire Finance-Gestion de BearingPoint sur les tableaux de bord¹, les tableaux actuels ne satisfont pas les attentes des dirigeants. Ils ne sont pas assez orientés vers l'action (pour 61 % des répondants) et ne fournissent pas assez d'informations qualitatives (50 %). De plus, ils devraient être

¹ Observatoire Finance-Gestion par BearingPoint et DFCG 2010-2011 : Les tableaux de bord : attentes, pratiques et résultats.



davantage tournés vers l'avenir (44 %) et leurs indicateurs devraient être plus pertinents (44 %).

Bien que les indicateurs clés de succès quantitatifs et financiers soient essentiels pour conduire l'activité, ils offrent surtout des analyses *ex post* et servent à alerter l'entreprise lorsqu'elle n'atteint pas ses objectifs. Les indicateurs financiers sont, par nature, orientés vers un résultat, mais ils peuvent être également centrés sur l'observation statique et n'être pas suffisamment axés sur l'action. Cependant, ils masquent très souvent des tendances de base. Les responsables bancaires espèrent être capables de contextualiser les résultats de performance avec les évaluations de marché, la perception et la satisfaction des clients, et la motivation des salariés.

En outre, les mesures de performance fondées sur des indicateurs quantitatifs et utilisées par la distribution se concentrent principalement sur les cibles de court terme et peuvent avoir un impact négatif sur la stratégie de long terme, s'ils ne sont pas rééquilibrés. La pression constante pour fournir des résultats quantifiables (nombre de cartes de crédit Premium vendues, de prêts immobiliers, etc.) peut influencer un conseiller clientèle dans un sens non souhaité et le pousser, pour atteindre ses objectifs, à recommander des produits ne convenant pas au client.

Les tableaux de performance étant conçus pour aider les responsables bancaires à mener leur stratégie

et à suivre leur progression vers leurs objectifs, ils ne peuvent pas se concentrer uniquement sur les informations de nature financière, mais doivent également prendre en compte d'autres dimensions structurantes comme les questions liées, entre autres, à la satisfaction client, la qualité de service, la notoriété, les ressources humaines ou le développement durable.

Adopter une approche qualitative

Des pratiques naissantes pourraient satisfaire ces besoins complémentaires.

En plus des chiffres bruts, l'information qualitative est essentielle. Les directions requièrent régulièrement des analyses sur les repères internes et externes à l'entreprise et les tendances macroéconomiques. 80 % des répondants à l'étude BearingPoint² pensent que les commentaires qualitatifs sont ceux qui interprètent le mieux les résultats des indicateurs. Pour mener une stratégie à long terme, les banques de détail doivent se concentrer sur la qualité de service et la satisfaction client. Ces nouveaux indicateurs de performance peuvent contribuer à assurer une cohérence entre la performance fournie et la qualité perçue.

Les indicateurs RH peuvent également participer à humaniser le contrôle de la performance. De nos jours,

² Observatoire Finance-Gestion par BearingPoint et DFCG 2010-2011 : « Les tableaux de bord : attentes, pratiques et résultats ».

certaines banques utilisent des indicateurs et des simulations poussées de la taille de leurs équipes et des salaires (pyramide des âges, ratios de productivité). De nouveaux indicateurs pour contrôler la valeur ajoutée du capital humain apparaissent. Ils mesurent la performance des processus administratifs, la qualité du service, du climat social (« turnover », démissions) ou la gestion des compétences.

Les questions liées au développement durable doivent également être prises en compte. Les banques s'engagent nettement en faveur d'une utilisation réduite des ressources naturelles et contrôlent leur dépendance à celles-ci. Elles prennent en fait des mesures innovantes dans ce domaine. Ces changements doivent être examinés, afin d'en évaluer le coût et l'impact.

Satisfaire aux critères SMART pour rester dans la course

Les indicateurs clés de performance qualitatifs doivent se conformer aux critères SMART : être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et assortis de délais (en anglais, *Specific, Measurable, Achievable, Responsible, Time-bound*). Bien que certains indicateurs aient été fondés sur des estimations ou ne présentent pas de sources définies ou certifiées, ils doivent surtout rester cohérents et fiables. Cette cohérence peut être difficile à atteindre pour un indice net de recommandation ou pour une estimation du score global de motivation des salariés. Sa fiabilité doit être définie en amont.

Une approche mixte ascendante-descendante est légitime pour certains indicateurs clés de performance comme la « satisfaction client ». La responsabilisation des salariés est essentielle pour garantir que toute l'organisation se mobilise et cherche à atteindre ces objectifs stratégiques.

La rationalisation et l'automatisation de ces indicateurs qualitatifs peut constituer une vraie difficulté. Etant donné que l'intégration des reportings et tableaux de bord dans les systèmes d'information est toujours plus poussée, les résultats d'un questionnaire de satisfaction par exemple peuvent ne pas être intégrés et traités manuellement. Ces processus peuvent être chronophages et confus selon la fréquence du reporting, et conduire ainsi à des coûts plus élevés.

Le tableau de bord dépassant par sa taille la sphère financière, la légitimité de la direction à contrôler le recueil et la production d'informations non financières peut poser problème. Selon l'étude de BearingPoint, 72 % des Directions Générales répondantes considèrent le contrôle par le management comme légitime. La coordination et la gouvernance générale entre les entités sont essentielles.

Rester flexible : la voie vers une réussite globale

La gestion de la performance dans les réseaux de banque de détail suppose que le management adopte une approche à la fois quantitative et qualitative, pour actionner tout un ensemble de leviers. Le vrai challenge et la réelle valeur ajoutée résident cependant dans la réconciliation de ces différents indicateurs de performance avec une analyse pertinente issue de ces données et la capacité à identifier des plans d'action et des mesures de suivi appropriés.

Zoom sur... La satisfaction : comment s'assurer que les clients reviennent

« Dans toute entreprise, la seule chose vraiment importante dont il faut se rappeler est qu'aucun résultat n'est entre ses murs. Le résultat d'une entreprise est un client satisfait » - Peter Drucker

La satisfaction client n'est pas seulement une question essentielle en matière de fidélisation mais elle peut aussi permettre de grappiller quelques points de pourcentage de part de marché par l'image de marque et la recommandation favorable des clients.

Les banques sont désormais plus conscientes des attentes des clients, comme le révèlent des initiatives récentes. Ainsi, dans une campagne, l'acteur français LCL s'engage à répondre en 48 heures pour un crédit immobilier. Des banques ont également décidé d'orienter leur communication générale vers une proximité et des conseils renforcés.

Les limites du reporting traditionnel

La plupart des acteurs dominant le marché reconnaissent qu'il est difficile de prédire le comportement de leurs clients. Bien qu'il soit obligatoire, le reporting opérationnel consécutif à l'activité commerciale, au revenu net bancaire et aux encours de crédit ne révèle que les résultats de la période précédente. Mais on ne peut pas toujours expliquer les évolutions de l'activité des clients par la situation économique

d'ensemble et il est bien souvent déjà trop tard, lorsque des découverts sont constatés sur un compte. Un enjeu fondamental réside dans l'adoption d'une approche proactive en matière de réclamations et d'incidents.

La première étape de ce reporting opérationnel devrait être de définir les engagements d'une banque envers ses clients, en ce qui concerne ses activités principales, sa fiabilité ou sa réactivité en cas d'incident, puis d'assurer globalement que ces engagements ont été remplis au niveau local. Lors d'une deuxième étape, on pourra préciser les engagements pris par la banque en fonction des attentes des clients. Des motifs essentiels de mécontentement pourront surgir de la différence entre la qualité perçue et la qualité fournie.

Pour définir un plan d'action alors que le mécontentement s'accroît, les acteurs majeurs du secteur bancaire ne peuvent pas faire uniquement confiance aux remontées de leur réseau de détail ou, pire, aux médias – sociaux ou traditionnels. Ces données très « qualitatives » doivent être rationalisées, mesurées et intégrées aux systèmes de reporting.

Analyser attentivement le comportement des clients

Certains indicateurs globaux peuvent contribuer à la mesure de la satisfaction client s'ils sont



combinés avec une approche renouvelée en matière de communication :

- L'indice net de recommandation, extrait des études client traditionnelles, peut constituer un indicateur unique et simple reflétant non seulement la satisfaction mais aussi la recommandation de la marque. Une échelle standardisée de satisfaction et des résultats fiables sont essentiels pour assurer la pertinence de cet indicateur.
- Le nombre de fans Facebook et de followers Twitter peut également refléter la notoriété d'une banque.
- La mesure systématique de la satisfaction des clients pour chaque service, à l'aide d'un simple questionnaire, constitue également un bon outil pour mesurer la « satisfaction »

générale et identifier des domaines spécifiques d'amélioration.

Les niveaux de satisfaction peuvent être définis grâce à davantage de données « brutes », telles que les résultats de « Focus Group », des études client ad hoc, des sondages externes ou la gestion des réclamations. Il est ensuite fondamental de synthétiser les informations sous forme de quelques indicateurs qui seront utilisés pour améliorer les processus.

Ainsi, les banques certifiées ISO 9001 doivent mettre en place un questionnaire client pour évaluer en continu la qualité de service. En réalité, très peu de banques ont élaboré un tel outil.

Réussir le service à la clientèle – le reste viendra tout seul

- Intégrer la qualité du service client au cœur de la stratégie de la banque : pour mettre en œuvre un changement positif, il est essentiel de définir des objectifs ambitieux en matière de qualité de service dans l'organisation.
- Conduire un changement culturel auprès des salariés pour faire de la satisfaction du client une priorité du service quotidien. Il est possible de mesurer facilement et efficacement la responsabilisation et l'incitation des salariés à améliorer la satisfaction du client sur le point de vente.
- Mesurer la qualité du service par une approche systématique pour chaque « service fourni » (crédit, rendez-vous, utilisation de la carte crédit, services mobiles, etc.).

Beaucoup de mesures peuvent être prises pour améliorer la qualité de service au sein de la banque. L'approche la plus efficace consiste certainement à réagir rapidement et efficacement aux principaux motifs de mécontentement.

De plus, une approche rigoureuse de la qualité de service peut contribuer à mesurer non seulement le coût de la non-qualité (gestion des réclamations, inefficacité des processus, attrition de la clientèle) mais également des poches de sur-qualité, comme pour des services qui ne touchent pas directement les clients et qui pourraient être plus efficaces en étant orientés vers un projet plus en lien avec ceux-ci.

L'utilisation des réseaux sociaux au sein de la banque peut constituer un réel catalyseur de cette approche. Ainsi, en France, lorsque Crédit Agricole Pyrénées Gascogne a entamé une expérience intégrant les réseaux sociaux, 95 % des retours ont été négatifs. Pourtant, le PDG a tenu à ce que chaque réclamation reçoive une réponse et la banque a tout mis en œuvre pour améliorer les points soulevés dans l'année. A la fin de l'année, la plupart des détracteurs de la démarche en étaient devenus de fervents soutiens.

Le plus grand défi auquel les banques de détail sont confrontées pourrait être de réconcilier le reporting de la performance opérationnelle avec le reporting de la satisfaction client. Ces acteurs devront établir un plan d'action approprié pour le court et le long terme. Le renforcement de la proximité et la relation client et l'amélioration des services devraient rester des facteurs clés de succès.

Contributeurs

Directeurs de publication :

Philippe Auther, Werner Kreuzmann

Rédacteur en chef :

Thomas Maître

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à concrétiser ce projet, notamment :

Philippe Auther, Robert Bosch, Jonathan Charley, Charles de Monchy, Marielle Fernaine, Ronald Frey, Jaouad Jbilou, Werner Kreuzmann, Thierry Lalande, Emilie Lefèvre, Muriel Legendre-Monteiro, Laurent Lopez, Thomas Maître, Sabrina Malaurie, Matthias Mann, Aïcha Mansouri, Jocelyn Micoulet, Sandrine Pigot, Andreas Rindler, Annabelle Servy, Gaurav Sharma, Etienne Soumoy, Eveline Stam, Stéphane Tapu, Michaël Tartar, Angélique Tourneux

Marketing & Communication :

Thierry Lalande, Emilie Lefèvre, Sandrine Pigot

Conception Graphique :

Sabrina Malaurie, Angélique Tourneux

Contacts

Philippe Auther

Associé, France

+33 (0)6 18 46 15 15

philippe.auther@bearingpoint.com

Johan Bergström

Danemark, Finlande, Norvège et Suède

+46 733 21 16 95

johan.bergstrom@bearingpoint.com

Charles de Monchy

Pays-Bas

+31 6 41 26 94 70

charles.demonchy@bearingpoint.com

Gabriele Hoehler

Allemagne

+49 172 67 67 856

gabriele.hoehler@bearingpoint.com

Jean-Michel Huet

Maroc

+33 (0)6 21 72 78 44

jean-michel.huet@bearingpoint.com

Martin McKenna

Irlande

+353 861 79 11 88

martin.mckenna@bearingpoint.com

Werner Kreutzmann

Associé, Allemagne

+49 172 67 67 315

werner.kreutzmann@bearingpoint.com

Jonathan Charley

UK

+44 7854 352 643

jonathan.charley@bearingpoint.com

Ronald Frey

Suisse

+41 79 620 5218

ronald.frey@bearingpoint.com

Klaus Kalthoff

Autriche

+49 173 29 62 773

klaus.kalthoff@bearingpoint.com

Giovanni Zucchelli

Russie

+7 916 640 4993

giovanni.zucchelli@bearingpoint.com

Notre présence

Allemagne

Argentine*

Australie

Autriche

Belgique

Brésil*

Canada*

Chili*

Chine*

Corée*

Danemark

Espagne*

Etats-Unis*

Finlande

France

Irlande

Italie*

Japon*

Malaisie*

Maroc

Norvège

Nouvelle-Zélande

Pays-Bas

Pologne*

Portugal*

Roumanie

Royaume-Uni

Russie

Singapour*

Suède

Suisse

Taiwan*

Thaïlande*

et les marchés émergents en Afrique

www.bearingpoint.com

*Marchés couverts via notre réseau d'alliances internationales : ABeam Consulting, Business Integration Partners, Ipopema Business Consulting & West Monroe Partners

MAJOR EMEA RETAIL

Contacts

Austria - Roland Schöberl	+43 1 5061 25105
France - Philippe Aulher	+33 1 58 99 36 93
Germany - Gabriela Hochler	+49 49 12623 1424
Ireland - Martin McKenna	+353 1 418 1188
Netherlands - Charles de Mondy	+31 20 504 9000
Nordics - Johan Bergström	+46 732 211 405
Russia - Natalia Kosmopolska	+7 495 937 4466
Switzerland - Ronald Frey	+41 43 295 0508
United Kingdom - Jonathan Charley	+44 303 208 9622



REGIONAL FOCUS: GERMANY, SWITZERLAND, AUSTRIA



REGIONAL FOCUS: NORDICS



REGIONAL FOCUS: UNITED KINGDOM



A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

To get there. Together.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Notre fil d'actualités sur Twitter : [@BearingPoint_FR](https://twitter.com/BearingPoint_FR)



Management
& Technology
Consultants