



**Les attentes
des clients pour la
banque de demain**
16 septembre 2008



Contact BVA
Xavier PACILLY
01 71 16 88 00
xavier.pacilly@bva.fr

Quelques constats...

2

Bva

16 sept 2008

Une décennie de fortes innovations... qui perturbent le mode de relation établi avec les clients

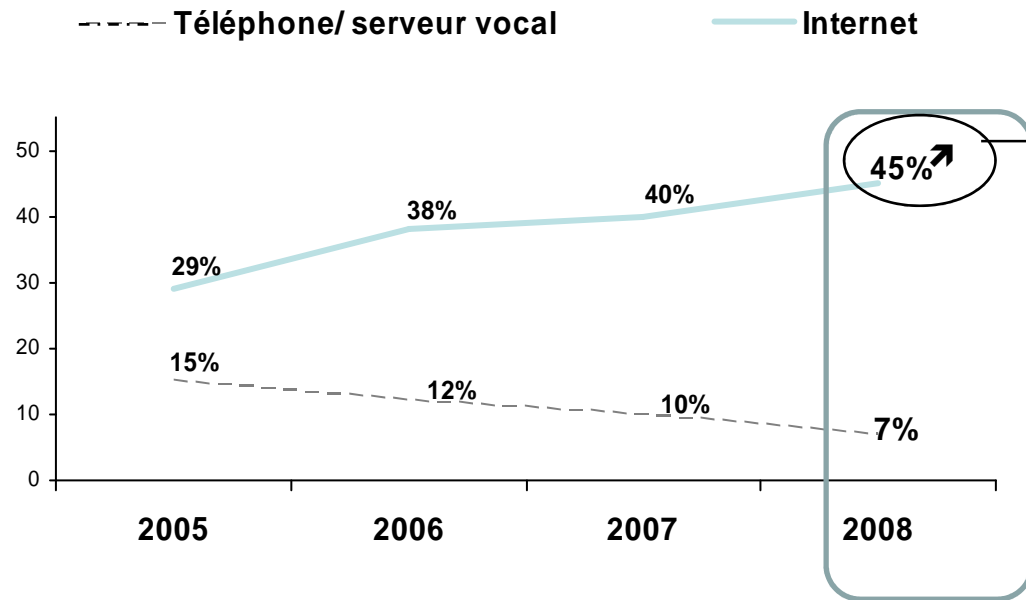
1. Internet, nouveau canal de relation pour la banque

- 17,1 Millions de foyers équipés ⇔ 55% des foyers français



- Une gestion simplifiée pour le client
- Une prise d'autonomie d'une partie de la clientèle
 - autonomie parfois totale qui peut mettre à mal la relation et entraîner de la diversification
- Un effet d'empilement des réseaux de distribution

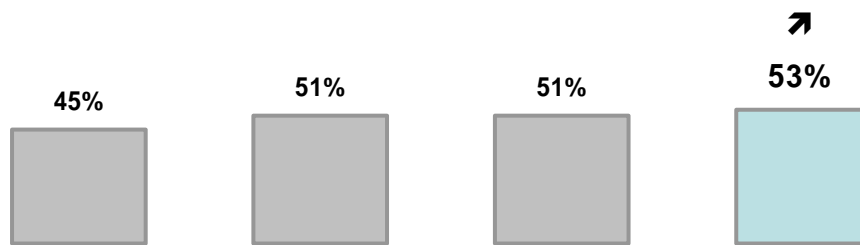
Principal service de
banque à distance utilisé



Mais auprès de ces 45%, une satisfaction qui reste stable à l'égard de la banque :



Cible plus exigeante ou complémentarité des canaux non optimisée ?



Utilise au moins un service de banque à distance

Source **BVA** / Échantillon représentatif 18 ans et + par téléphone

Une décennie de fortes innovations... qui perturbent le mode de relation établi avec les clients

2. Apparition de nouveaux acteurs : 1,8% des français disposent d'un compte dans une banque en ligne ou chez un assureur



Une multi bancarisation en hausse

- 1,4 banques/foyer en 2002 => 2,2 en 2008

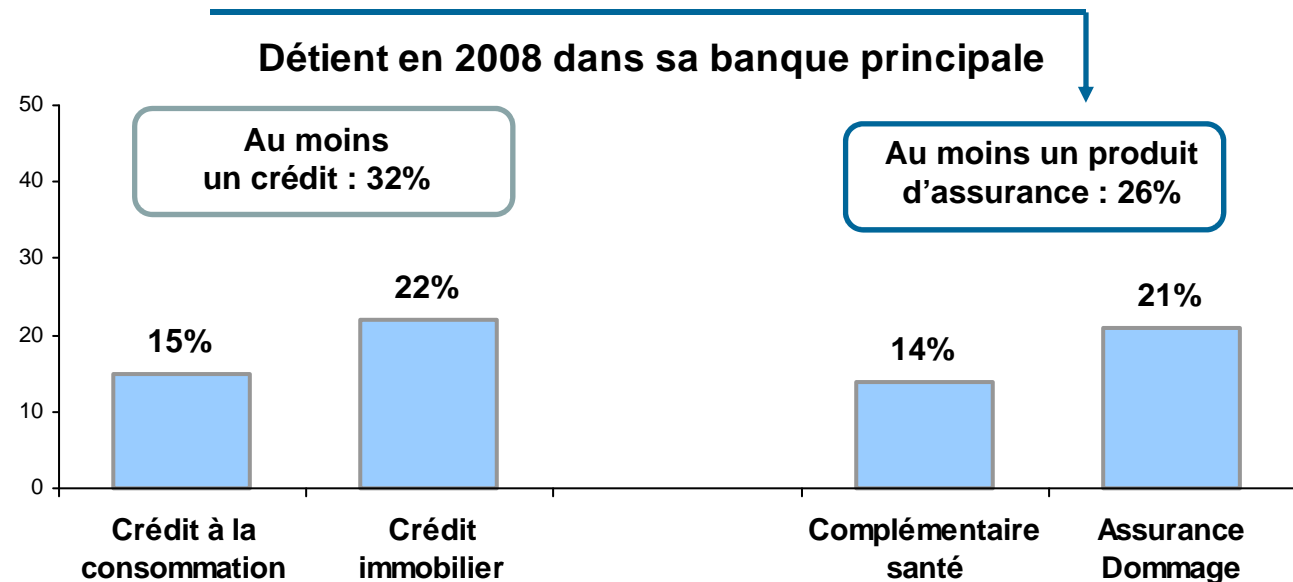


Des références chahutées (conseiller, agence physique)

Une décennie de fortes innovations... qui perturbent le mode de relation établi avec les clients

3. Intégration de nouveaux métiers (dont l'assurance était le signe précurseur)

Source **BVA** / Échantillon représentatif 18 ans et +, enq. par téléphone



... et une banalisation perçue des produits bancaires

- Gamme et tarification des produits sont rarement des critères de différenciation (Livret A prochainement)

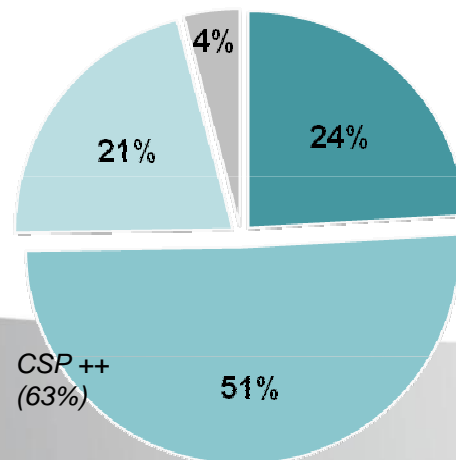
De nouveaux comportements

De nouvelles attitudes, des comportements « zappeurs »

- 20% des français changent d'opérateur mobile dans l'année, 15% d'assureur automobile, contre seulement 4% d'organisme bancaire
- Projet d'évolution des banques sur la levée des barrières à la sortie

Des clients de + en + informés... et exigeants

- Personnes qui s'informent avant de rencontrer leur conseiller (impact sur le niveau d'expertise attendu)
- Autonomie dans la gestion de portefeuille



- ... Prend ses décisions tout seul sans l'aide d'un conseiller financier.
- ... Se renseigne avant de rencontrer le conseiller financier pour être sûr qu'il conseille bien.
- ... Se repose complètement sur les conseils du conseiller financier. Ne ressent pas le besoin de se renseigner avant.
- Aucune des propositions.

7

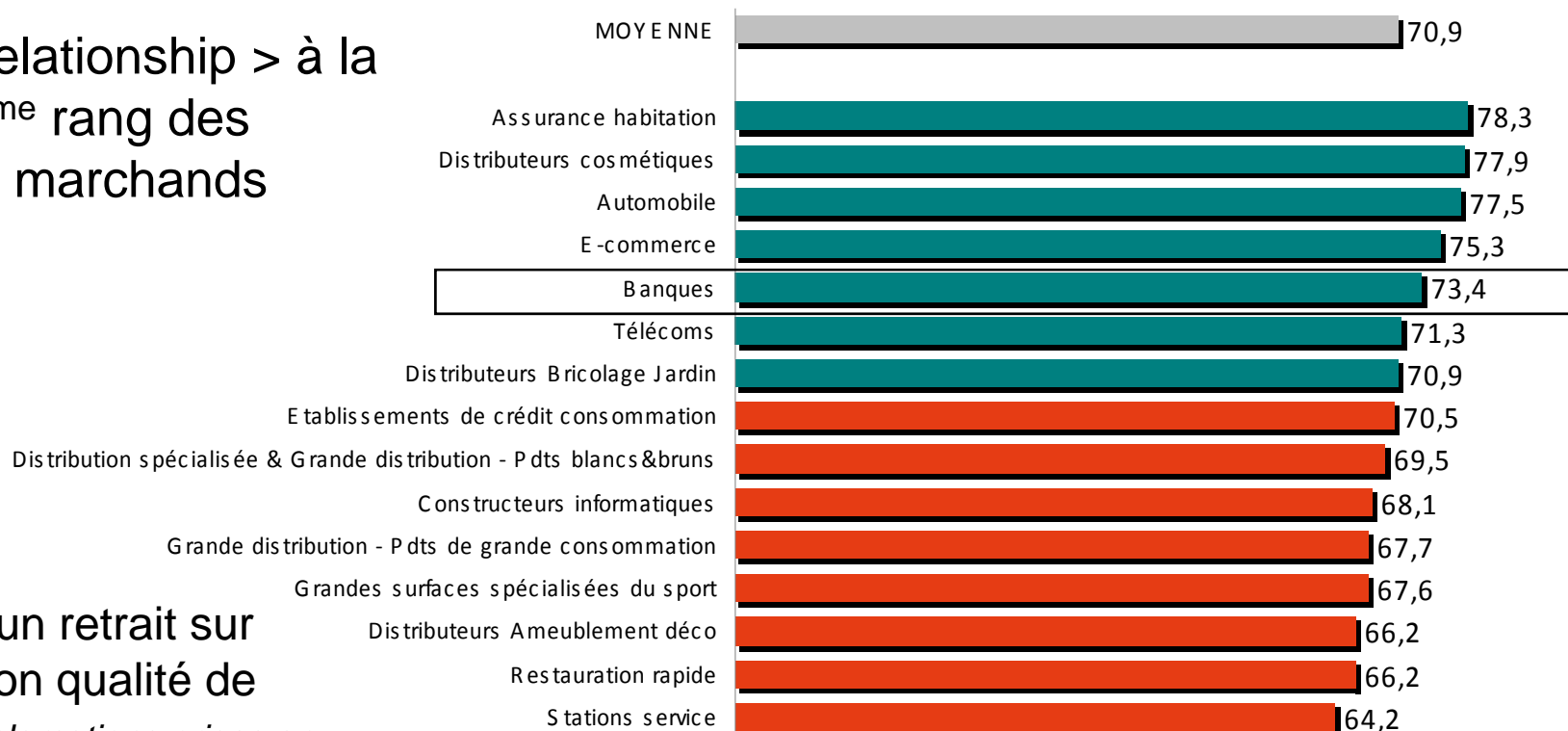


16 sept 2008

Source **BVA** / Échantillon représentatif 18 ans et +, 959 enq. par téléphone

De bonnes performances en termes de qualité de la relation client...

Score Relationship > à la moy., 5^{ème} rang des secteurs marchands



Toutefois, un retrait sur la dimension qualité de service (*réclamations prises en compte et traitées / banque est capable de faire un geste commercial si j'ai été mécontent*)

Source **BVA** / Échantillon représentatif 1747 enq. on-line

8

BVA

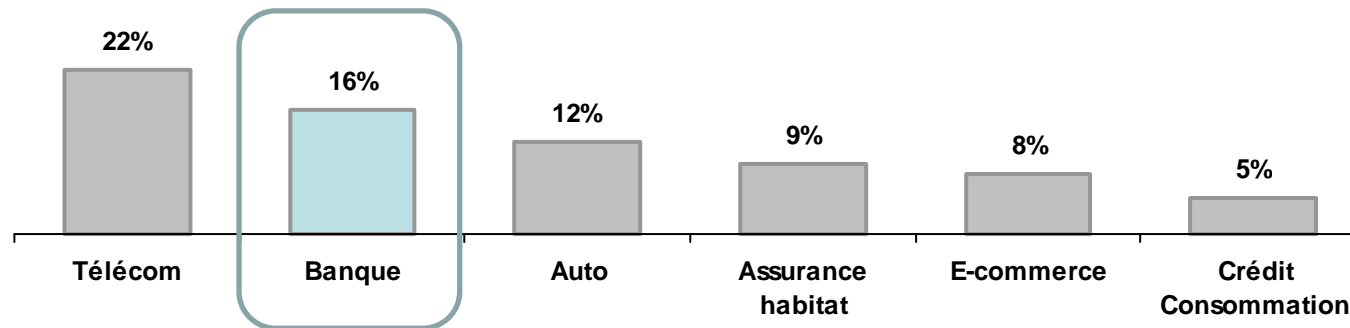
16 sept 2008

Relationship Score : synthèse de 5 dimensions du relationnel client :
« Sentiment d'être traité comme un bon client », « Empathie »,
« Proximité », « Qualité de service/SAV » et « Informatons-Conseils »

... mais à consolider

- Une relation investie mais déséquilibrée
 - Une proportion forte de clients se considérant comme de bons clients sans considérer être traités comme tels

% de clients « déçus »



Source **BVA** / Échantillon représentatif 1747 enq. on-line

Des enjeux à venir...

Une relation
multicanal qui se
structure

Des
béné-
fices
clients

... et l'expression de
NOUVELLES ATTENTES
pour faire face :

- un niveau d'exigence accru des clients
- un **parcours commercial plus complexe**

- Faciliter au client le contact avec la banque
- Rationaliser les processus commerciaux
- Transférer vers les automates les opérations à faible VA

- **Faciliter d'accès** à l'information
- **Joignabilité**; la banque quand je veux, où je veux
- **Rapidité / Réactivité** de réponse à des besoins urgents

ENJEUX

1. **Davantage d'affinité Client**
2. **Rôle sociétal des banques**
3. **Dématérialisation**
4. **Synergie entre les canaux**
5. **Conseiller, comme clé de voûte de la relation**
6. **De l'agence à la boutique : l'agence un révélateur des expériences clients**

Les nouvelles attentes...

11

Bva

16 sept 2008

1 – Davantage d'affinité avec les clients

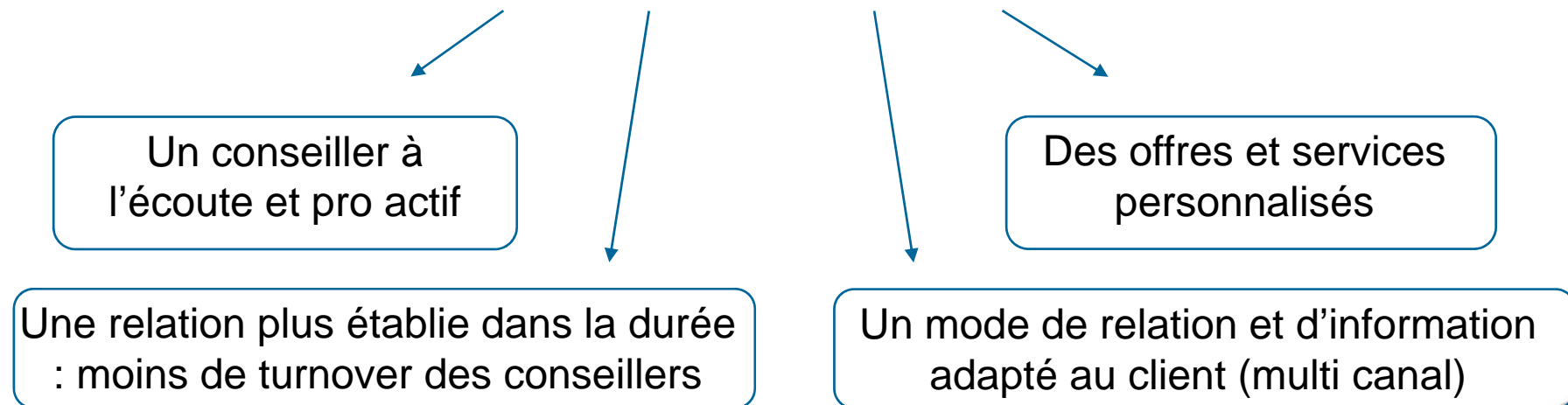
12



16 sept 2008

1 – Développer de l'affinité avec les clients

- Deux motifs de départ quelles que soient les cibles :
TARIFICATION et RELATIONNEL
 - 16% de clients déçus de la relation (score > aux autres secteurs)



1 – Développer de l'affinité avec les clients

● Le souhait d'une relation plus équilibrée, plus partenariale

- **Des rencontres plus opportunes** (gestion d'un cycle de vie client et moins de vente de produits)
- **Une tarification transparente (besoin de pédagogie) et adaptée**
 - Prendre en compte les pratiques de gestion (agence, tel, web)
 - Éviter la tarification « aux faux pas » (et informer le client)
 - Des mécaniques de frais innovantes sur les placements, associées à la performance et pas uniquement à l'acte
- **Des fonctionnalités d'information du type alerte SMS / mail**
 - Éventuellement substitutives à un appel du conseiller (justification de frais facturés, anticipation de découvert, etc.)

1 – Développer de l'affinité avec les clients

● Des offres plus personnalisées

- Proposer des **produits sur mesure** (une tendance de fond dans les serv. aux entreprises, cf. timbres postes personnalisés)
 - ou proches de leurs préoccupations

Visa Word Card : vos enfants en visuel de votre carte



● Optimiser le suivi des dépenses

- Tags associés à des catégories de dépenses qui s'affichent ensuite sur l'interface web du client
- Pilotage de son compte avec définition de règles d'actions et alertes

● Interface bancaire personnalisée : photo, organisation des rubriques, etc.



Fenêtre de suivi de compte

15



16 sept 2008

1 – Développer de l'affinité avec les clients

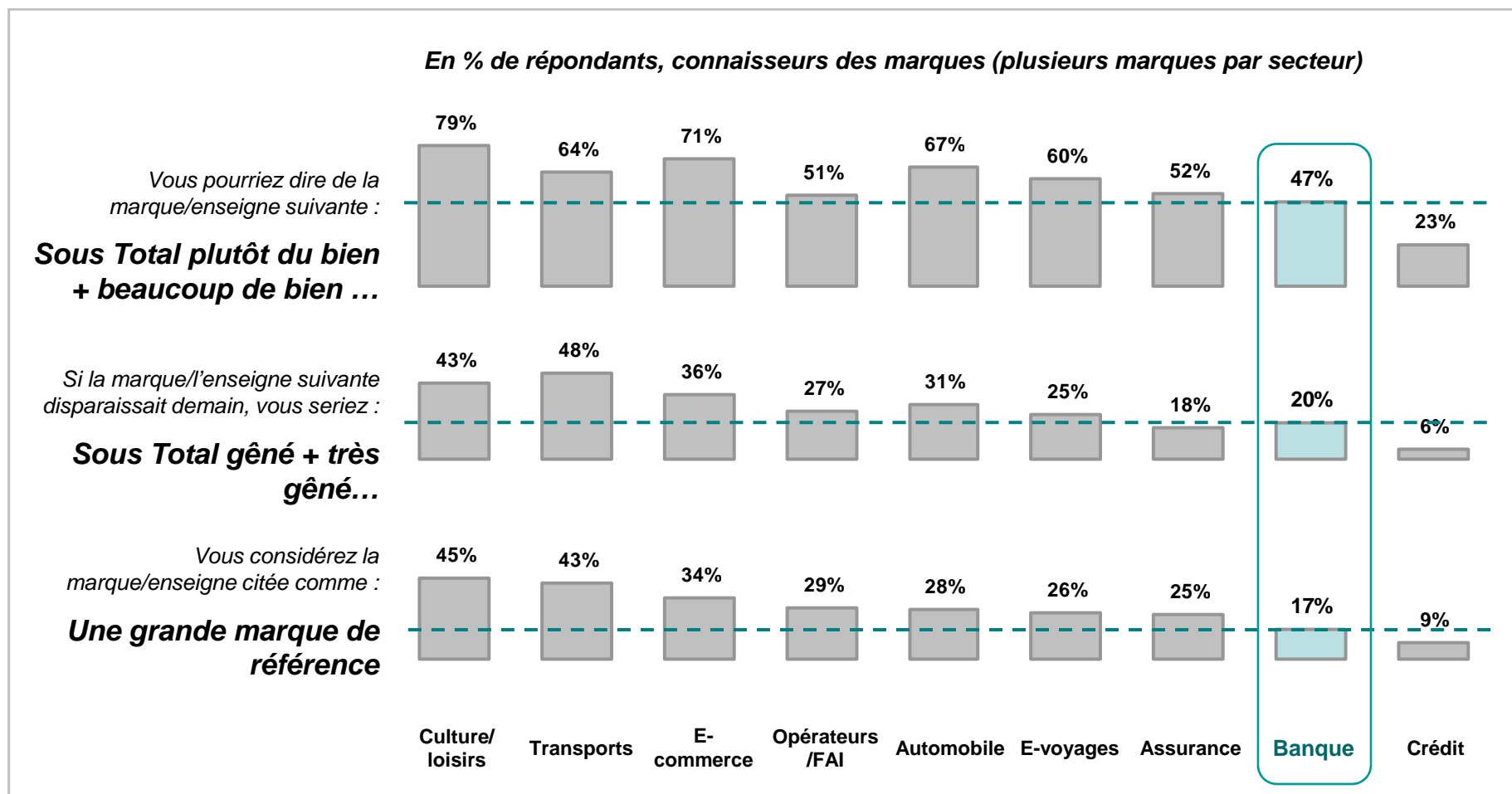
- Une affinité qui s'ancre dans la relation avec son conseiller,
... mais **qui doit être relayée par la relation à l'Institution**



Une connivence à la marque à renforcer

- Une démarche de réseau
- et un rôle d'acteur dans la Société de l'organisme

1 – Développer de l'affinité avec les clients



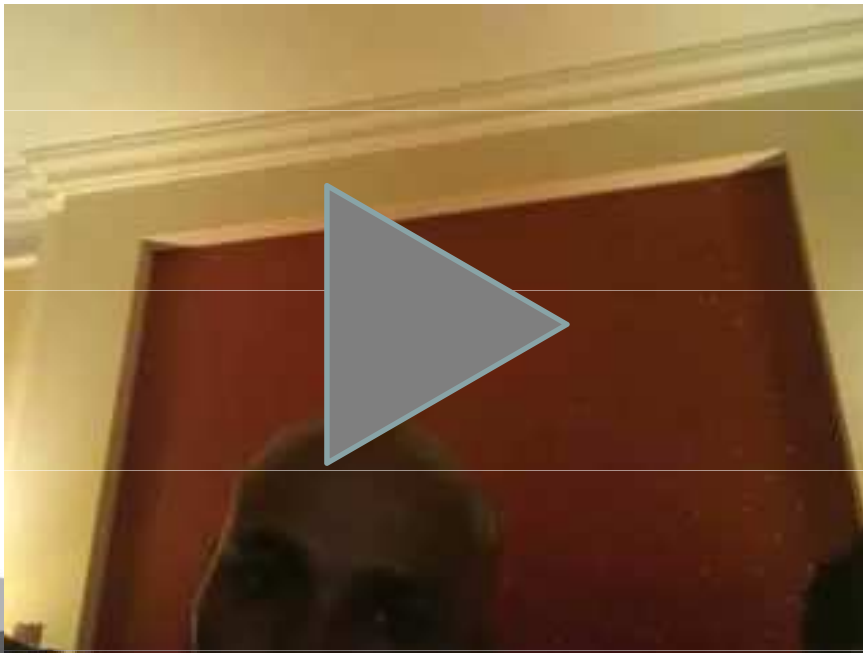
Source **BVA** / Échantillon représentatif 7000 pers. on-line

1 – Développer de l'affinité avec les clients

- Pour sourire...,
de nouvelles façons de communiquer

Vidéos en lecture sur le site Internet www.bva.fr,
rubrique *Actualités*, communiqué intitulé « Banque de détail : quels scénarios pour le futur ? : »

Vidéo n°1



Vidéo n°2

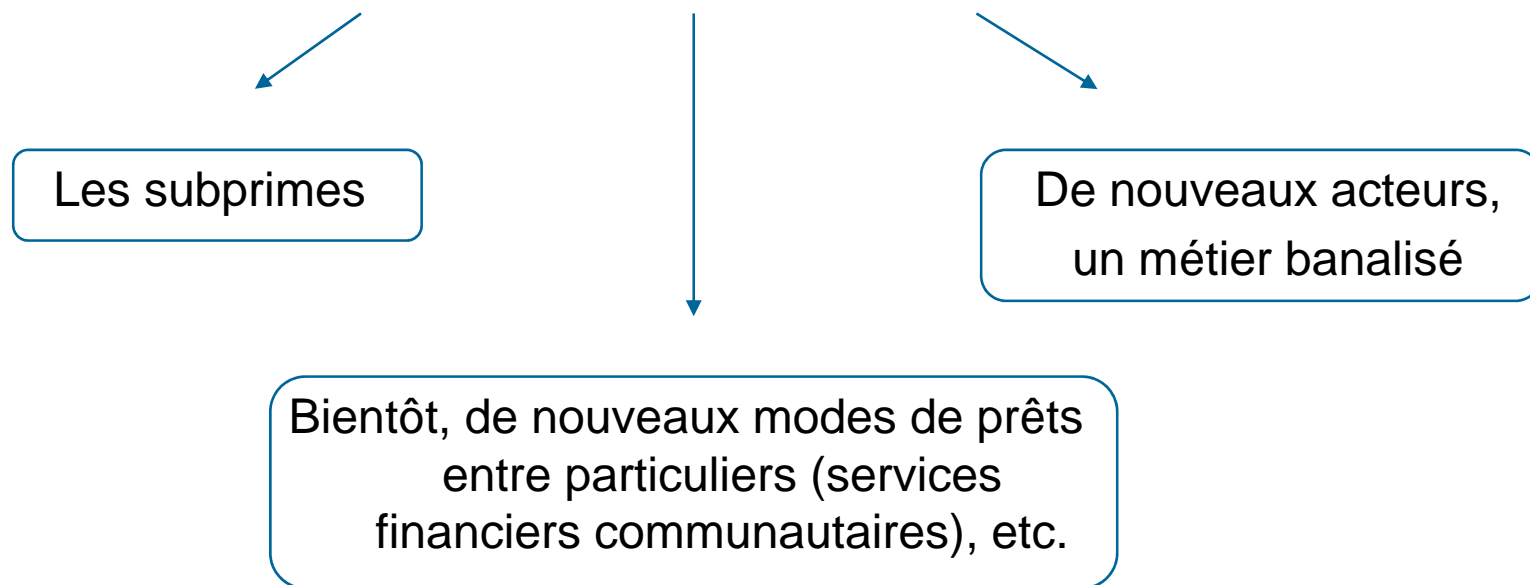


1 – Davantage d'affinité avec les clients

2 – Un rôle « sociétal » à affirmer

2 – Une quête de sens, un rôle « sociétal » à affirmer

- Dans un paysage avec des références transformées, un **risque de moindre différenciation du « banquier »** :

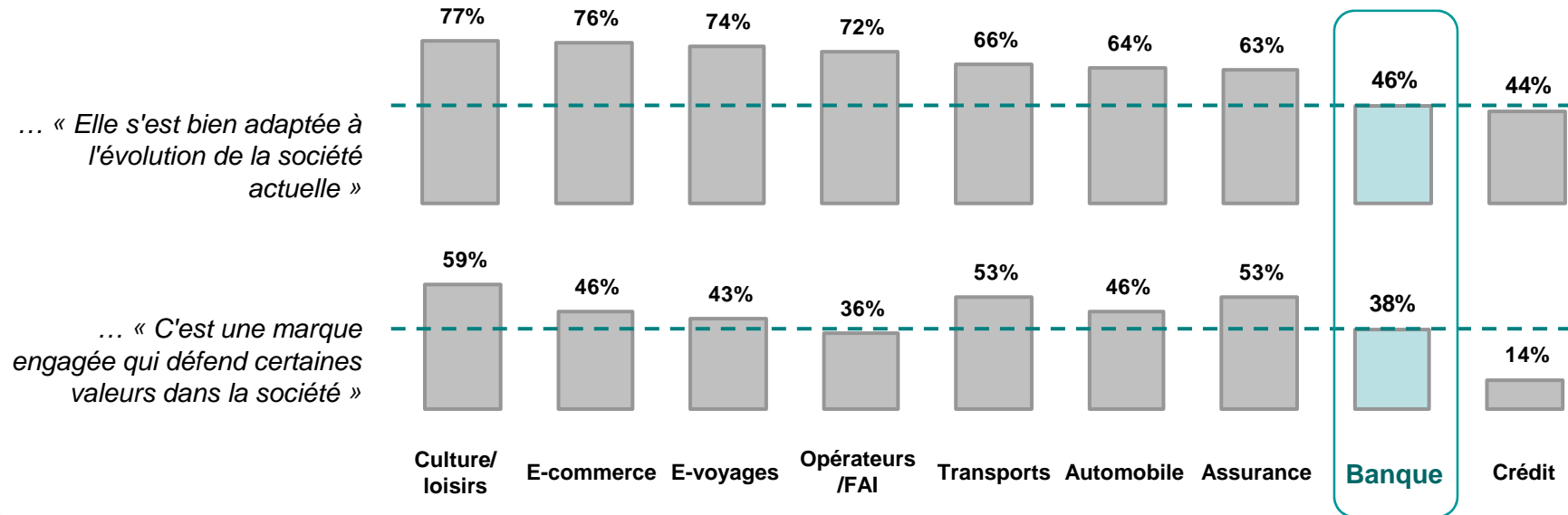


2 – Une quête de sens, un rôle « sociétal » à affirmer

- Un secteur en retrait => la construction de valeurs à faire partager sur la société civile

Cible : connaissent la marque (plusieurs marques par secteur)

% de répondants EN ACCORD avec les affirmations sur une marque/enseigne donnée...



2 – Une quête de sens, un rôle « sociétal » à affirmer

Des produits et services valorisants qui donnent du sens à la relation

⇒ Une plus grande « autonomie » en local

- Esprit « Gestion de franchise »

⇒ Une transparence des informations / un banquier responsable et engagé

- Produit « étiqueté »

⇒ Contribuer à rendre le client « acteur de sa citoyenneté »

- Carte associative, etc.

⇒ Des produits de placement éthique

- Environnement, religieux (charia islamique), etc.



1 – Davantage d'affinité avec les clients

2 – Un rôle « sociétal » à affirmer

3 - La dématérialisation

3 - La dématérialisation

- La « bonne conscience »

Une sensibilité croissante à l'environnement

- Le « juste prix »

Une sensibilité exacerbée à des tarifications +/- imposées

Les enjeux sous-jacents...

- La simplification des démarches

Déplacement, Réactivité, Encombrement

- L'innovation, un capital d'image

- La personnalisation

Laisser au client le choix du support (papier, électronique)

3 - La dématérialisation

Chèque électronique de Boursorama



De 350 milliers en 2002 à 7,5 M en 2007



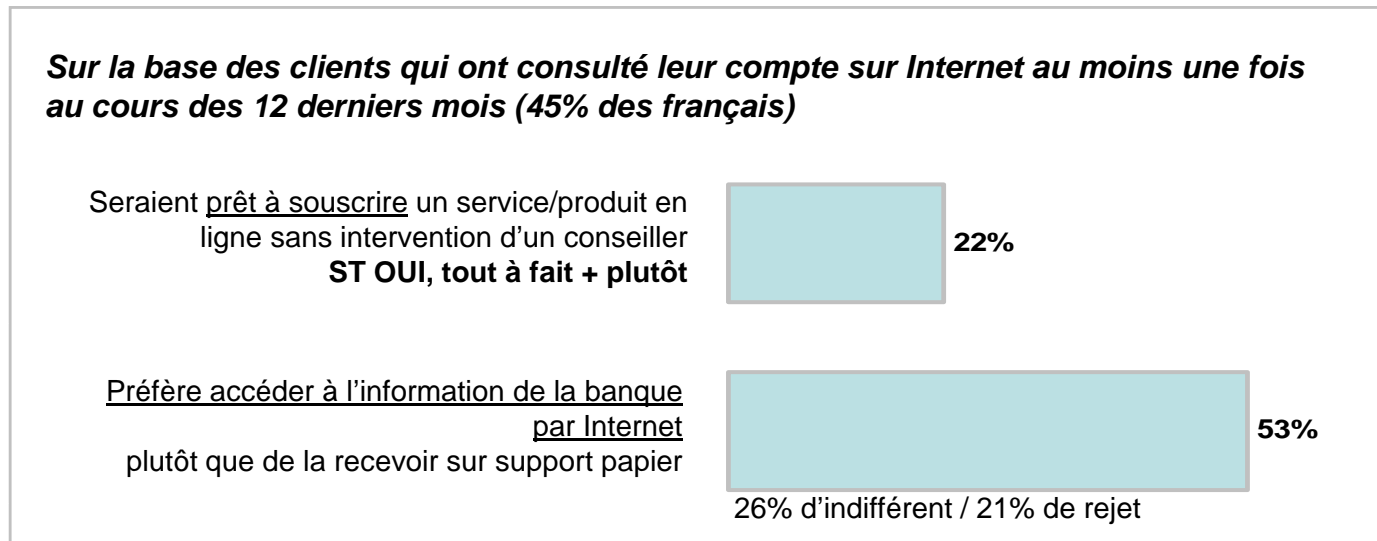
MonaScan, l'interface web sécurisée pour faciliter nos échanges.



Coffre fort électronique :
Espace de stockage personnel (facture, salaire, ...)

3 - La dématérialisation

- L'exigence d'une disponibilité et d'un accès aux données au moment et sur le support choisi



Source **BVA** / Échantillon représentatif 18 ans et +,
959 enq. par téléphone

1 – Davantage d'affinité avec les clients

2 – Un rôle « sociétal » à affirmer

3 - La dématérialisation

4 – Du pluri canal... au multi canal

4 – Du pluri canal... au multi canal

- Homogénéiser l'accès à l'information sur l'ensemble des canaux utilisés
 - Des développements technologiques
 - Une évolution culturelle

Envoi d'un mail en soirée après 22H

Reçu le	28/08/2008
De	XXXXXXX
Objet	mess du 15/06
Message	Bonjour, Mon épouse dispose aujourd'hui d'un compte courant prof doté de 15000 €. Nous souhaitons y associer un outil de placement en conservant la disponibilité des sommes. Quels sont vos conseils ? Dans l'attente de votre retour par mail (p. XXXXXXX) Bien cordialement XXXXXXX -----message non contractuel-----



Appel à 8H45



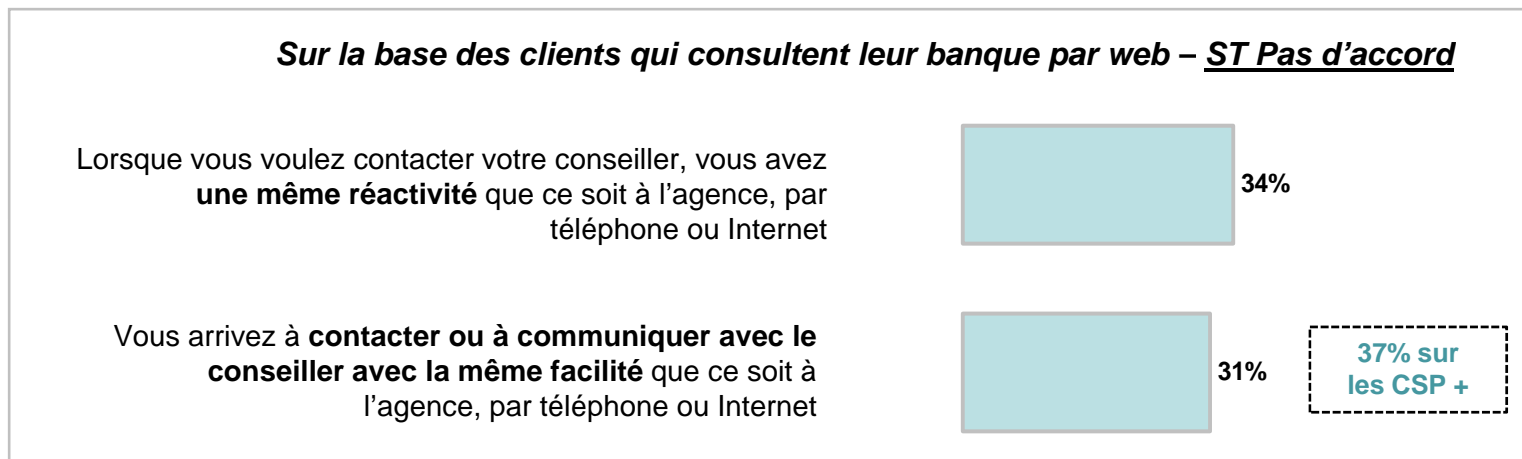
Bonjour XXX, c'est Monsieur XXXX du XXX de Vannes
On m'a bien transmis votre mail que vous nous avez envoyé il y a quelques jours...
Voilà... j'ai plusieurs solutions de placement à vous proposer... est-ce que vous pourriez me rappeler pour en discuter avec vous... Le plus simple serait de m'appeler le matin entre 8h30 à 9h15, c'est le moment où je suis le plus disponible dans la matinée.

Je vous souhaite une bonne journée
Au revoir

4 – Du pluri canal... au multi canal

● **Savoir-faire discuté : 1/3 des internautes estiment que leur banque combine mal les canaux**

- réactivité
- facilité de prise de contact



Source **BVA** / Échantillon représentatif 18 ans et +,
959 enq. par téléphone

4 – Du pluri canal... au multi canal

● **Une + grande facilité d'utilisation des services bancaires**

- Tous les canaux y concourent parmi lesquels l'agence
- De nombreuses innovations doivent permettre ce succès
 - Visio
 - Chat avec expert
 - Click to call,
 - Etc.

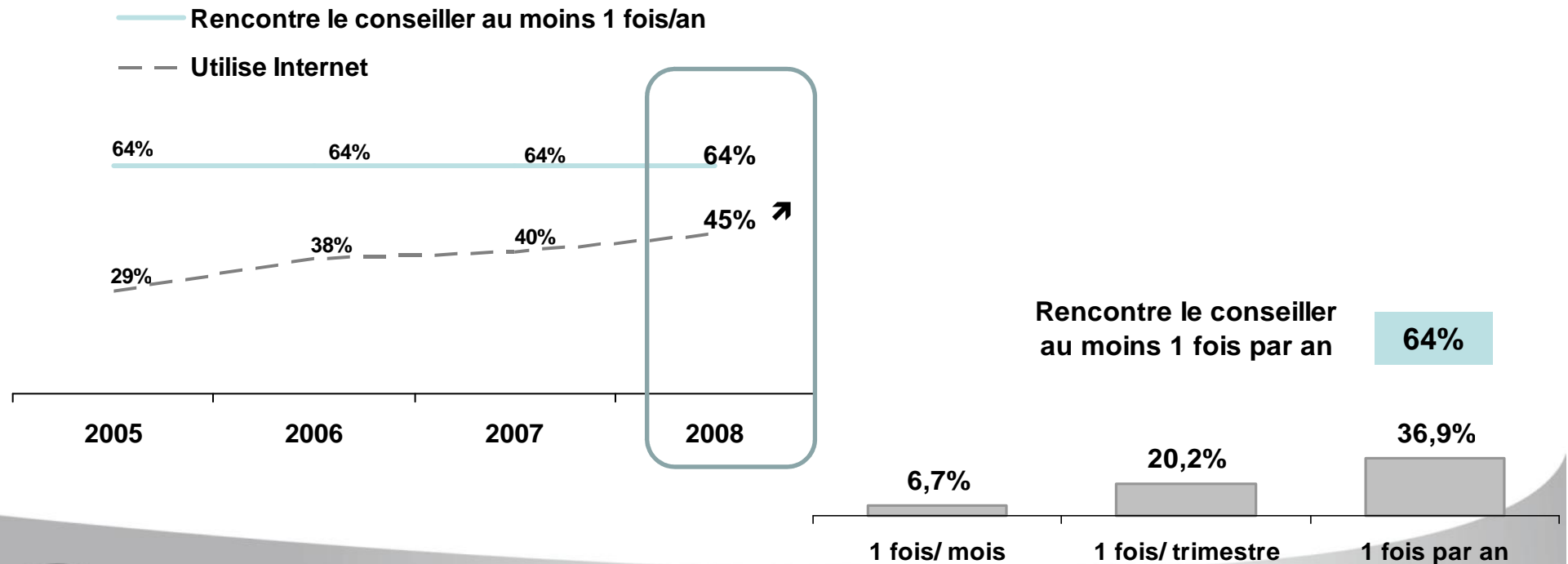


Liberté de choisir le canal en fonction de ses besoins

- 1 – Davantage d'affinité avec les clients
- 2 – Un rôle « sociétal » à affirmer
- 3 - La dématérialisation
- 4 – Du pluri canal... au multi canal
- 5 – Le conseiller, clé de voûte de la relation**

5 – Le conseiller, clé de voûte de la relation

- Un recours au conseiller qui reste stable malgré le développement des transactions web



5 – Le conseiller, clé de voûte de la relation

● Une démarche pro active mais à adapter au mode de relation souhaité

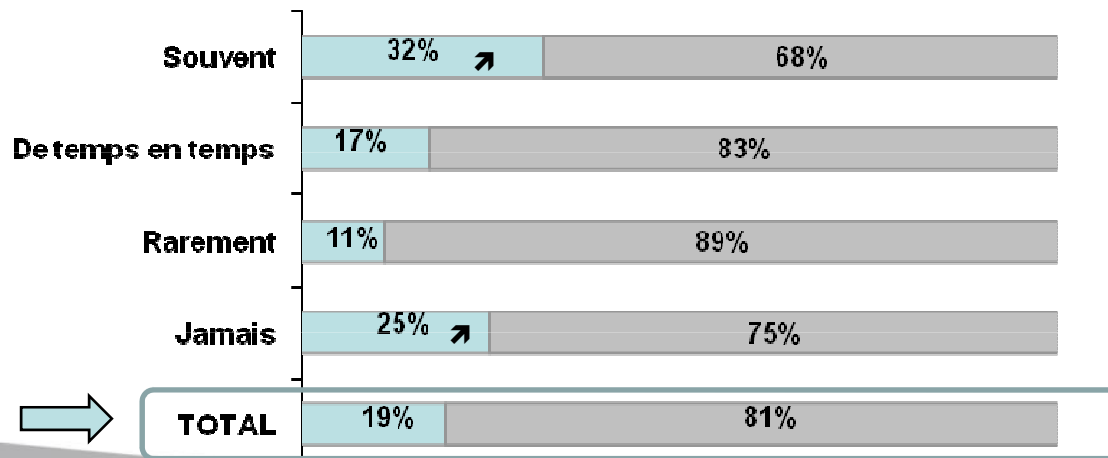
- 1 client sur 5 évalue la fréquence de contacts mal adaptée (notamment les – de 50 ans)

Base : a un conseiller

Votre conseiller prend l'initiative de vous appeler ...

Considérez-vous le nombre d'appels de la part de votre conseiller adapté à vos besoins ?

■ NON ■ OUI / Nsp



Source BVA / Échantillon représentatif 18 ans et +, 952 enq. par téléphone

5 – Le conseiller, clé de voûte de la relation

- Les français restent demandeurs d'une relation face à face
 - Lors de temps forts, actes d'avant vente (bilan patrimonial, stratégie d'épargne, etc.)
 - Et d'une relation stable dans le temps
- Le souhait d'une modification de la relation avec le conseiller de clientèle
 - Sollicitations pour des expertises
 - Conseils personnalisés
 - Prestations étendues : produits financiers ⇔ aux serv. non financiers



Des fonctions complémentaires entre le conseiller et la banque à distance

- 1 – Davantage d'affinité avec les clients
- 2 – Un rôle « sociétal » plus affirmé
- 3 - La dématérialisation
- 4 – Du pluri canal... au multi canal
- 5 – Le conseiller, clé de voûte de la relation
- 6 – De l'agence... à la boutique**

6 – De l'agence... à la boutique

- Un 1^{er} enjeu : une évolution du conseiller
 - Des tâches plus orientées vers une fonction vente / conseil (prise en charge des opérations basiques par d'autres canaux : web, télé conseillers)
 - Un environnement de travail plus performant : intégrer les nouvelles technologies en garantissant l'accès aux ressources de l'entreprise

6 – De l'agence... à la boutique

- Un 2^{eme} enjeu : l'agence, un révélateur de l'expérience client
 - Dans un système multi canal, l'agence reste le témoin le plus tangible de la qualité du service et la vitrine de la marque



L'agence = un lieu d'initiatives fortes

- Esprit commerçant / esprit de franchise au niveau local
- Espace différenciant : aménagement des locaux => différenciation et convivialité

6 – De l'agence... à la boutique

○ Un 3^{ème} enjeu pour les banques :

- ↳ s'ancrer de manière forte et durable dans la vie du consommateur
- La nécessité de créer du lien avec la clientèle et une diversification amorcée par certains réseaux sur les services non financiers

Les contrats énergie

Les télécoms

L'offre « C le mobile » du Crédit Mutuel-CIC



Les conseils en économie d'énergie
« gestes verts »

L'immobilier

Les serv. à la pers.

La surveillance



38



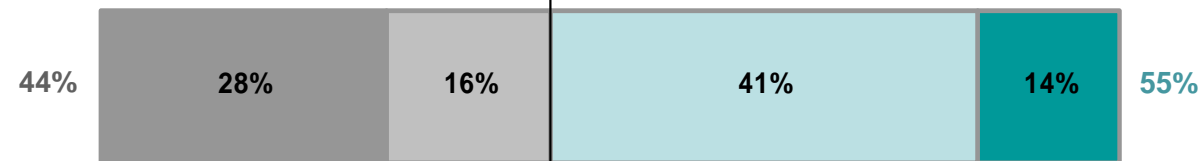
16 sept 2008

6 – De l'agence... à la boutique

- Aujourd'hui, une offre de services non financiers désormais légitime
- Demain, en complément d'une démarche de conseil en placement, un métier de courtier en optimisation des dépenses ?
 - 62% d'intérêt auprès des – de 34 ans

Si demain votre (ou un) conseiller financier vous apportait des conseils en matière d'économie d'énergie ou de télécommunications, vous trouveriez cela intéressant ?

■ Pas intéressant du tout ■ Plutôt pas intéressant ■ Plutôt intéressant ■ Très intéressant



Au final...

Des besoins schizophrènes chez les clients ?

Une double démarche :

- **Pousser le modèle de l'agence virtuelle** : aller plus loin dans les développements amorcés sur les nouveaux médias (moins de papier, nouveaux modes d'accès, ...)
- **Renforcer / rénover les fondamentaux** : renforcer l'expertise, le rôle des agences physiques et du conseiller