

Les Matinales de la Prospective
DIGITAL BUSINESS
Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs

LE DIGITAL, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE ET CRÉATEUR DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

Synthèse des débats ◆

Petit-déjeuner débat du 2 octobre 2013

« Du digital au phygital : les nouveaux défis des banques de détail et des assurances »

Les Echos ont poursuivi le 2 octobre dernier le cycle de rencontres et de débats des Matinales de la prospective « Digital Business ». Cette troisième rencontre était consacrée au secteur de la banque et de l'assurance. Ces débats prospectifs entre décideurs ont mis en avant les nouveaux défis de l'acquisition clients, l'acquisition full on line, les solutions digitales innovantes et l'optimisation des process.

1 Relever les nouveaux défis de l'acquisition client

Joël Nadjar, Managing Partner
chez Kurt Salmon

C'est un fait, le secteur de la banque et de l'assurance évolue avec son époque. L'assurance devient de plus en plus multicanale et la banque de détail est au centre d'une transformation des usages de consommation. Preuve s'il en fallait, en 2012, 67 % des détenteurs de smartphones ont utilisé leur téléphone pour une opération bancaire. Face à la baisse de fréquentation des agences et à l'explosion de la banque en ligne, il est donc devenu impératif d'explorer de nouveaux territoires pour capter et fidéliser ses clients.

« Nous vivons une période charnière, souligne Joël Nadjar, Managing Partner chez Kurt Salmon. Notamment parce que

l'on constate depuis quelques années, sur un rythme accéléré, une désaffection pour les banques au travers des agences. La fréquentation des agences et la capacité d'y attirer des clients diminuent significativement ». Parallèlement, on note une émergence très forte des canaux digitaux et du mobile. « En outre, la distribution représente les deux tiers des coûts. Dont la moitié provient des agences et de la masse salariale ». Partant de ce constat, le secteur de la banque et de l'assurance se trouve face à une interrogation : comment optimiser davantage cette base de coût ?

Dans le même temps, le comportement des consommateurs a évolué dans son ensemble. Les clients des banques et de l'assurance (et donc ceux qui poussent les portes de leurs agences) sont aussi des consommateurs qui vont faire leurs courses, qui achètent sur Internet, qui interagissent avec leurs marques préférées sur les réseaux sociaux. Il est donc temps, pour les secteurs de la banque et de l'assurance, de s'adapter à ces nouveaux consommateurs en développant une expérience, un contact, une relation avec la marque en cohérence avec le parcours du consommateur.

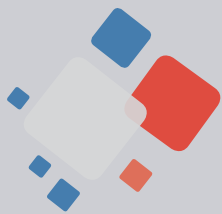
Les EchosEVENTS

En partenariat avec :

Kurt Salmon 
www.kurtsalmon.com

econocom
MOBILITY ON DEMAND
www.econocom.com





Les Matinales de la Prospective

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs



Joël Nadjar



« Plutôt que de convaincre les clients que sa banque est la moins chère, il y a tout un travail de dialogue permis par les canaux digitaux »

De vrais défis à relever

Un avis partagé par Cristina de Villeneuve, Responsable du Développement Global de Hello Bank. La banque en ligne, lancée en France en juin dernier, conçue pour une utilisation sur smartphone et tablette, a la particularité d'être une banque digitale ayant un lien avec le réseau physique. « Hello Bank a été conçue pour être au service du client mobile. C'est une banque digitale qui a une proximité et une complémentarité avec le réseau physique ». La tendance, de plus en plus forte, à la mobilité s'accélère avec le temps. Pour Cristina de Villeneuve, il fallait donc absolument que BNP Paribas devienne un acteur excellent dans la banque digitale pour être capable de capter ces clients qui ont un nouveau comportement de consommation face au digital et qui interagissent, désormais naturellement avec leur banque. « Nous avons ainsi mis en place une plateforme technique développée sur mobile ainsi que de nombreuses applications permettant de rendre l'expérience bancaire ludique tout en bénéficiant de la fiabilité de BNP Paribas », souligne Cristina de Villeneuve. Avant d'ajouter : « Il y a un troisième facteur d'innovation de Hello Bank : notre capacité à fonctionner en mode start-up. Notamment à travers le travail et le mélange des équipes. Cela a été une expérience enrichissante ».

Faut-il pour autant des équipes « jeunes », des « digital natives » ? Pour la responsable du développement de Hello Bank, les clients ont une approche très différente selon leur profil. Il faut donc des personnes capables de comprendre à la fois les besoins et le fonctionnement des « digital natives », mais aussi des clients plus âgés qui ont pris le virage de l'iPad et qui ont besoin d'un service simple et flexible. C'est pourquoi les équipes de Hello Bank sont compétentes en nouvelles technologies mais également très expérimentées dans le Marketing Direct (call center, etc.).

« Le maître-mot, c'est la diversité des clients et de leurs comportements, confirme Joël Nadjar. On ne peut plus mettre les gens dans des boîtes. Car avec Internet et l'évolution du digital, le client est de plus en plus informé. » Les clients arrivent avec de larges connaissances et on ne peut plus aujourd'hui dire « moi je sais car je suis l'expert financier ». Cristina de Villeneuve poursuit : « Les clients partagent tout un réseau de connaissances. Il est donc devenu impératif de privilégier la qualité, ne

serait-ce que pour préparer une offre ou un parcours client. Il faut répondre à un besoin différent. Mais, en amont, c'est bien d'une industrie bancaire dont on parle. Il faut donc donner des réponses rapides au client tout en préservant ses données ». Mêler l'exigence de la banque et la rapidité du digital est un vrai exercice. « Il faut garder les codes de la banque tout en étant ludique sur la forme », témoigne Cristina de Villeneuve.

Le digital pour mieux connaître ses clients et répondre plus précisément à leurs attentes

Autre particularité du digital : il oblige à gagner en réactivité et en pertinence dans les réponses fournies aux clients. « D'autant que c'est la première réponse qui compte », note Cristina de Villeneuve. Il est donc indispensable que la réponse soit la plus juste, la plus complète et la plus pertinente possible. Reste une idée reçue à démonter : « Le digital permet de connaître plus rapidement ses clients mais pas mieux. Ce n'est pas une question de profondeur ». Pour y remédier, si Hello Bank s'est inspirée de l'expérience bancaire de BNP Paribas, elle apprend également au fur et à mesure de son développement. « En vue du lancement de Hello Bank Italie dans un mois, nous faisons actuellement un test avec 100 utilisateurs « amis » afin d'expérimenter et corriger tout ce qui peut ne pas être compris, ou ne pas être perçu comme ludique. Quand nous ouvrirons notre site en novembre, le site et l'équipe auront été rodés pendant un mois ».

D'après Joël Nadjar, le client est plus complexe à segmenter puisqu'il évolue constamment. Le banquier et l'assureur doivent se tenir prêts à répondre à ces nouveaux comportements. Pour Joël Nadjar, plusieurs attentes ressortent. La première se situe autour de l'aspect pratique, simple et commode. Elle collerait à l'offre du low cost. Autre attente : la demande de personnalisation et de considération. Ces spécificités rejoindraient la banque traditionnelle, ou la compagnie d'assurance, dotée d'un chargé de clientèle connaissant bien son client. Les attentes d'efficacité et d'excellence constituent une troisième spécificité. Enfin, dernière typologie de clients, et non des moindres : les désintéressés de cet univers bancaire.

À chaque attente correspond un type de banque différent. Pour Joël Nadjar, Hello Bank promet, par exemple, l'efficacité, une gamme de produits large et une technicité forte. À l'opposé, d'autres banques proposent de la simplicité, de la facilité mais pas forcément sur Internet, à l'instar de CheBanca ! Une banque italienne dite low cost avec une gamme de produits restreinte. Enfin, une autre catégorie de banques prône la personnalisation, à l'instar des Banques Populaires où les conseillers interagissent avec les clients en agences mais aussi sur Internet. Finalement, quel que soit le cas de figure, il faut prendre conscience, selon Joël Nadjar, que la banque, en général, n'est pas un secteur glamour. Preuve s'il en fallait, tout un volet de clients est aujourd'hui complètement inerte et désintéressé par ce secteur. « Alors servons-nous du digital pour les conquérir ! », recommande Joël Nadjar.

Un avis que partage Cristina de Villeneuve : « La banque doit créer une vraie relation avec ses clients et, pour ce faire, il ne faut pas sous-estimer sa capacité à les accompagner tout au long de leur vie ». Pour cette dernière, la banque a un devoir d'information financière. « Nous devons expliquer à un jeune quelles sont les perspectives financières face à son avenir, à ses projets. Nous ne sommes pas seulement prescripteurs de produits financiers, nous devons aussi



Cristina de Villeneuve

« Nous avons ainsi mis en place une plateforme technique développée sur mobile ainsi que de nombreuses applications permettant de rendre l'expérience bancaire ludique tout en bénéficiant de la fiabilité de BNP Paribas »

accompagner nos clients à chaque étape de leur vie », glisse la Responsable du développement d'Hello Bank. Et d'ajouter : « C'est là où le digital est passionnant. Il va nous permettre de faire de l'éducation financière en apparence légère qui apportera un vrai accompagnement utile ».

Acquisition client, plus rapide et moins cher ?

À l'unanimité, l'acquisition digitale requiert des compétences et des investissements différents de l'acquisition traditionnelle. Reste que, dans les deux cas, la démarche est tout aussi onéreuse. Car toute conquête client digitale doit être relayée par un lien physique. « La vraie valeur ajoutée du digital, c'est qu'il apporte du lien », observe Cristina de Villeneuve. L'acquisition client sur le digital est également, selon cette dernière, « plus collaborative et transparente ». Enfin, si elle est probablement aussi chère, elle est aussi un peu plus rapide. Pour Joël Nadjar, il existe une grande diversité des moyens d'acquisition. D'autant que le parcours client a changé. « Plutôt que de convaincre les clients que sa banque est la moins chère, il y a tout un travail de dialogue permis par les canaux digitaux, souligne ce dernier. Pendant longtemps, l'ouverture de compte était la base pour gagner des clients. Aujourd'hui, on peut gagner un client par la vente de produits divers sans forcément passer par la case d'une ouverture de compte ». Un constat qu'a intégré Hello Bank : « Quel que soit le cycle du client, on souhaite l'accompagner d'abord puis le fidéliser ensuite ».

Complémentarité avec le réseau physique

Reste que, comme dans tous les secteurs, le digital et le réseau physique vont de pair. « La complémentarité est essentielle », annonce Cristina de Villeneuve. Pour cette dernière, il est important qu'Hello Bank fasse partie du groupe BNP Paribas. Le réseau est aujourd'hui plein de compétences issues du réseau physique. « Évidemment, on s'adresse à un client digital mobile mais il aura la possibilité de s'adresser à un point de vente physique ». Et Joël Nadjar d'ajouter : « Nous sommes désormais naturellement multicanal ». Il existe, de fait, une vraie convergence entre les canaux directs et l'agence, et des interpénétrations entre les deux mondes.

Les agences de la banque de détail ont tout de même des pouvoirs particuliers : tout d'abord, elles sont de merveilleux panneaux publicitaires, de vraies vitrines pour les banques. Pour certaines marques bancaires, la notion de vie de quartier peut, en outre, donner du sens à la marque. Enfin, les agences sont aussi le lieu où l'on peut rencontrer des chargés de clientèle dotés de techniques de contact différentes. En effet, souligne Cristina de Villeneuve, « la banque fait partie de la communauté. Il ne faut pas perdre de vue qu'elle participe à l'activité économique des particuliers et des petites entreprises. C'est pour cette raison que nous n'irons pas dans le 100 % digital. Il faut que cette marque s'ancre dans le quotidien, dans la vraie vie ».

Digitalisation de la relation client

Quant à la relation client, le digital permet encore une fois d'être présent à chaque moment important de la vie. « Le domaine d'excellence du digital est de permettre une relation, un dialogue et un discours avec le client, de manière permanente », explique Joël Nadjar. A travers des newsletters, des programmes relationnels, des vidéos d'explication, ou encore les réseaux sociaux. Et d'ajouter :

« Quand on n'est pas attaché à une marque, cette dernière doit renforcer la proximité. Notamment via le digital ». Entretien le lien, tel est l'atout principal du digital dans la banque et l'assurance. Mais, conclut Cristina de Villeneuve, « même si le digital permet une réactivité et un dynamisme, le vrai moyen de fidéliser le client est encore une fois l'excellence ».

2 Déployer des solutions digitales innovantes : quelles implications organisationnelles pour quels bénéfices ?

Le monde de la banque et de l'assurance s'est transformé. Comment le secteur de l'assurance utilise-t-il le digital pour se développer et dématérialiser la relation client ? Le digital est-il un nouveau vecteur de proximité clients-conseillers ? Quels sont les nouveaux devices numériques et les nouveaux concepts d'agence ?

« En termes de digital, il est important de commencer par segmenter les approches, explique d'entrée de jeu Nicolas Deschler, Strategic Segment Director Retail chez Econocom. Le digital, c'est certes d'abord le canal Internet pratiqué depuis un certain nombre d'années. Mais c'est aussi les réseaux sociaux et enfin, tout ce qui concerne les objets intelligents interconnectés qui ont le mérite d'offrir de nombreuses possibilités ». Tous ces canaux investissent le secteur de l'assurance, rappelle Nicolas Deschler qui souligne qu'à l'horizon 2020, 50 milliards d'objets connectés seront diffusés dans le monde dont 3 milliards de smartphones et de tablettes. En 2020, 200 milliards de transactions seront issues de ces objets ou devices. Le secteur de l'assurance n'est pas en reste. Entre des clients qui restent très attachés à leurs agences et des clients purement Internet - très connectés - émerge une nouvelle typologie, selon Nicolas Deschler : des clients « hybrides » qui viennent chercher le meilleur des deux mondes.

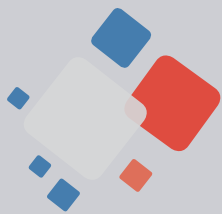
Pour répondre à ces clients hybrides, de nombreux outils, et en particulier les tablettes, sont en train de s'installer durablement dans l'acte de vente. Axa a, par exemple, mené une expérience d'équipement de tablettes de sa force de vente mobile. Outre l'acte d'achat, les tablettes permettent un suivi de la relation client en agence et une amélioration du CRM. Sans oublier une amélioration des processus back office

Nicolas Deschler



« Pour répondre à clients hybrides, qui viennent chercher le meilleur du Physique et du Digital, de nombreux outils - et en particulier les tablettes - sont en train de s'installer durablement dans l'acte de vente »





Les Matinales de la Prospective

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs



Corinne Oremus



« L'interaction physique-digital est très intéressante et nous pousse à mettre en place la meilleure qualité de service possible »

L'ère du cross canal

Corinne Oremus, Directrice des Réseaux et des projets multi-canal de la MACSF, confirme que nous sommes désormais dans une expérience client multi-canal, et que nous sommes même entrés de plain-pied dans l'ère du cross canal. « *La différence entre deux marques se fait désormais dans la relation client puisque nous proposons tous à peu près les mêmes produits. Et cette relation client se joue sur le digital* ».

Thierry Couret, directeur délégué en charge des services et solutions d'assurance de la MAIF, confirme : « *À la MAIF, nous n'avons en effet que des clients aux comportements hybrides* ». La MAIF, modèle de relation à distance, a en effet une faible densité de contacts en face à face. Avant même l'ère du digital, l'assureur avait déjà opté pour une relation à distance, majoritairement par téléphone. L'arrivée du digital a donc fait naturellement partie des préoccupations de l'assureur militant. « *Mais dans la contractualisation, le cap du digital n'est pas franchi. Sur ce canal, nous sommes encore dans une logique d'information* ». Et Corinne Oremus d'ajouter : « *Depuis au moins trois ans, les technologies mises à disposition, donnent des opportunités sans fin et ne cessent d'évoluer pour s'adapter à ce consommateur de plus en plus connecté* ».

Pour cette dernière, les expériences nouvelles sont vraiment différenciantes. Reste que, quels que soient l'âge et la CSP, ce consommateur connecté a encore besoin d'une relation physique. « *Nous nous sommes rendus compte que, même les étudiants, donc de jeunes clients a priori sensibilisés au digital, ont besoin d'une relation avec un conseiller, analyse Corinne Oremus. Lors de la rentrée universitaire, au moment de souscrire à une assurance, un étudiant sur deux va directement se renseigner par téléphone ou en agence sans utiliser le digital* ».

Pour la Responsable des Réseaux de la MACSF, ces jeunes ont tout simplement besoin de réassurance et d'explications. « *Il est intéressant de relever que même sur des digitales natives, le digital passe au second plan* », note cette dernière. En outre, le monde physique ne peut pas être oublié, ni même décalé par rapport à l'ensemble de l'offre. « *L'interaction physique-digital est très intéressante et nous pousse à mettre en place la meilleure qualité de service possible et à porter une attention particulière à l'information mise en place, explique Corinne Oremus. En fait, nous avons un devoir d'excellence, de disponibilité et de personnalisation sur tous les canaux* ».

Évolution de l'ensemble des process

« *Avec l'arrivée du digital, c'est l'ensemble des process qui est appelé à évoluer* », glisse Thierry Couret. Preuve s'il en fallait, le parcours client. « *Quand on analyse ce parcours client, il est intéressant de repérer les demandes de contact plus direct sur Internet puis un réel besoin de relation humaine* ». Selon Corinne Oremus, l'interaction mise en place grâce au digital permet surtout une parfaite connaissance du client au-delà de l'acte de vente : « *Au travers des réseaux sociaux, il y a, par exemple, une formidable opportunité d'être proche de*

ses clients. Cette interaction nous permet d'accroître cette personnalisation et de créer une expérience plus élargie ». Avec le digital, le cadre de l'expérience client est élargie, et les données disponibles mieux connues. « *On arrive ainsi à proposer des services plus larges, à individualiser davantage la relation et à créer un lien affinitaire* », précise encore Corinne Oremus.

« *Ce digital va renforcer la proximité* », confirme Thierry Couret. Avant d'ajouter : « *On est encore beaucoup dans l'information plus que dans la contractualisation* ». Si, contrairement à la MACSF, la MAIF est peu présente sur les réseaux sociaux, l'assureur a en revanche développé des relations de pair à pair. A l'instar de web conférences qui proposent des débats de société en ligne. « *On a, d'ailleurs, en projet un certain nombre de développements pour enrichir ces réseaux, annonce Thierry Couret. On est passé d'une logique pluri-canal à une logique multi-canal. On parle bien d'un changement de process et d'outils* ».

Et l'« *un des leviers qui peut encore davantage pousser le digital, c'est la réduction des coûts, glisse Nicolas Deschler. Ainsi, les objets intelligents et interconnectés ayant été acquis pour améliorer la relation client peuvent ensuite avoir une ambition plus large en augmentant au fur et à mesure les applications hébergées par la tablette* ». Avant de poursuivre : « *Les objets interconnectés offrent des opportunités formidables pour les agences* ».

Les nouveaux concepts d'agences

Aujourd'hui, tous les acteurs observent les changements dans les agences. « *Il est vrai que les concepts d'agences ont énormément évolué pour refléter les valeurs de la marque* », prévient Corinne Oremus. Reste à savoir pourquoi le client vient en agence (pour quels services, pour quelles attentes, pour quelle valeur ajoutée). « *Il ne faut pas oublier que les outils sont au service de la relation. Et les conseillers ont énormément monté en compétences. L'agence doit donc s'adapter à cette nouvelle donne* ». Pour Thierry Couret : « *Le digital oblige à repenser l'ensemble de la stratégie et donc les agences. On doit être dans un dispositif à très forte valeur ajoutée avec un certain nombre d'offres innovantes sur place* ». Et de conclure : « *Les notions d'accueil physique et de process internes évoluent avec cette digitalisation de la relation* ».

Thierry Couret



« Avec l'arrivée du digital, c'est l'ensemble des process qui est appelé à évoluer »

PROCHAIN RENDEZ-VOUS

« **Le DRH acteur de la transformation digitale des entreprises** » le 14 novembre 2013