

harvest

Banque & conseil patrimonial

Les 4 super-pouvoirs du parcours client à l'ère digitale



L I V R E B L A N C



SOMMAIRE



Introduction :
les banques à l'heure de la mutation digitale



Séduire :
le pouvoir de l'expérience



Embarquer :
le pouvoir de l'information



Transformer :
le pouvoir de la personnalisation



Accompagner :
le pouvoir de la proximité



Test :
évaluez l'étendue de vos pouvoirs digitaux

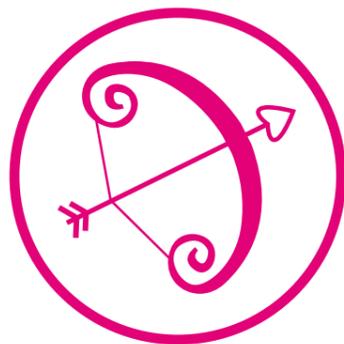
“Les banques ne vont pas seulement devoir s’adapter, mais se surpasser.”



Introduction : les banques à l’heure de la mutation digitale

Les métiers de la banque et de la gestion de patrimoine sont frappés par une conjonction sans précédent de bouleversements qui, chacun, suffiraient à les remettre en question. Le premier, conjoncturel mais durable, est la faiblesse des taux d’intérêt, qui grève les marges et la rentabilité, jusqu’à rendre dérisoires les frais de gestion collectés sur un certain nombre de placements. Deuxième bouleversement, l’escalade réglementaire. En particulier, la mise en œuvre de la directive MIF 2, prévue en janvier 2018, va occasionner des coûts importants tout en mettant à risque une part non négligeable des revenus dans un redoutable effet ciseau. Enfin, troisième bouleversement, la lame de fond du digital, qui entraîne une double recomposition du paysage : d’une part, avec l’émergence des fintechs, qui aspirent à automatiser et désintermédier un certain nombre de prestations, et, d’autre part, avec l’évolution profonde des attentes et des usages de la clientèle, dont il faut aussi prendre en compte le vieillissement.

La crise de 2008 et ses retombées ont quelque peu masqué les prémices de ces bouleversements qui apparaissent aujourd’hui dans toute leur ampleur et leur urgence. Pour relever ce défi aux dimensions multiples, les banques ne vont pas seulement devoir s’adapter, mais se surpasser. Préserver leur identité, car leur expérience et leur maîtrise des différents aspects de leur métier reste leur meilleur atout face aux nouveaux entrants, et cependant renforcer considérablement leurs aptitudes à tous les niveaux de la chaîne de valeur : mieux exploiter leurs données, mieux outiller leurs conseillers, mieux servir leurs clients... Bref, elles vont devenir de super-versions d’elles-mêmes, aux pouvoirs démultipliés pour maîtriser un parcours client dont les étapes classiques – séduire, embarquer, transformer, accompagner – sont chacune révolutionnées. Plutôt qu’à une transformation des banques, c’est donc plus exactement à leur mutation que l’on assiste aujourd’hui, le digital en étant à la fois l’un des initiateurs et le principal moteur.



Séduire : le pouvoir de l'expérience

L'environnement digital impose ses standards d'usage et d'expérience à la banque comme à tous les secteurs. Ne pas offrir à ses clients des interactions cohérentes, homogènes et synchronisées entre les différents canaux est désormais rédhibitoire. Pour cela, il faut bien sûr soigner les interfaces et les ergonomies, mais surtout disposer de l'architecture informatique modulaire, évolutive et fondée sur des standards ouverts qui permettra de le faire durablement.

Séduire : le pouvoir de l'expérience



L'omnicanal, la nouvelle norme

Smartphone en main, le consommateur est tout puissant. Maître d'un univers où tout lui est offert et accessible, il exerce du bout du doigt, et sans remords, son droit de vie et de mort sur les propositions qui lui sont faites. Exigeant et sollicité à l'extrême, il forge son opinion en quelques instants et cette première impression compte par-dessus tout. Or, dans la sphère numérique, les distinctions s'effacent. Le transport et l'assurance côtoient le divertissement et la grande distribution, la start-up se confond avec le grand groupe, le meilleur avoisine le pire. Chacun est en compétition avec chacun et il n'y a d'autre solution pour séduire le consommateur que de s'aligner sur ce qui se fait de mieux, c'est-à-dire les modalités d'usage et d'expérience que définissent quelques grands leaders et qui s'imposent aussitôt comme des standards universels. Dès lors, une expérience jugée en deçà d'attentes considérées comme légitimes sera rédhibitoire et sans appel. À l'inverse, une expérience positive créera un climat positif, favorable à l'approfondissement de la relation commerciale.

Une expérience sans faille ni friction

Avant même la popularisation du mot digital, la banque a été l'un des premiers secteurs contraints de s'adapter à cette nouvelle donne. Désormais, le standard d'expérience qu'il lui faut proposer à ses clients a un nom : l'omnicanal. Au-delà du multicanal, qui met plusieurs canaux de communication à la disposition du client, et du cross-canal, qui en relie certains, l'omnicanal se veut une expérience sans faille ni friction : tous les canaux, toutes les informations sont interconnectés, homogènes et synchronisés. Dans un modèle omnicanal, on finit sur son PC ce qu'on a commencé sur son téléphone, on suit en temps réel les actions réalisées par un téléopérateur, on discute avec son conseiller de la simulation que l'on a réalisée la veille sur sa tablette... et on ne redonne pas sans cesse ses informations personnelles. Aujourd'hui, le client n'attend rien moins que cela. Et c'est lui qui décide.

L'expression visible de l'attention portée au client

La transformation digitale, c'est en définitive la capacité à s'adapter à ce renversement du rapport de force. Cela passe non seulement par l'aptitude technique et opérationnelle à mettre rapidement en œuvre les fonctionnalités ou l'ergonomie en vogue, mais aussi – et surtout – par la proximité que l'on aura su (r)établir avec les consommateurs en général et ses clients en particulier. Cela seul permettra de connaître l'évolution de leurs usages, de leurs comportements et de leurs besoins, et donc de demeurer en phase avec leurs attentes. Englobant toutes les formes d'interaction, l'expérience proposée par la banque apparaît ainsi comme un véritable exercice de séduction. S'efforcer de répondre aux aspirations du client, c'est aussi lui témoigner la considération qu'on a pour lui. L'expérience est l'expression visible, concrète, immédiate, de l'attention qu'on lui porte et de la valeur qu'on lui apporte. Et, au bout du compte, c'est à cela, plus encore qu'à tel ou tel design, qu'il sera sensible.

88%

des clients aisés se connectent à l'espace client de leur banque.

Source : Exton Consulting, 2015
Les clients aisés et les services financiers

Le recours aux services bancaires en ligne, y compris sur mobile, est entré dans les mœurs.

Le facteur X

L'architecture logicielle

X Nouvelle génération de terminaux, service innovant lancé par un concurrent, tendance émergente en matière d'interface... Proposer à ses clients une expérience digitale à la hauteur de leurs exigences nécessite des ajustements constants. Bien qu'essentielles, ces adaptations sont le plus souvent techniquement superficielles et il importe de pouvoir les réaliser rapidement, sans avoir à modifier tout le système sous-jacent ou risquer des régressions fonctionnelles. Dans ces conditions, l'architecture logicielle prend une importance déterminante. C'est elle, en effet, qui va permettre des évolutions ciblées, ne nécessitant qu'un minimum de développements et de tests. En réduisant les interdépendances, un couplage faible des couches applicatives – présentation, calculs, contrôles, données... – limitera l'impact des changements, renforçant ainsi l'agilité d'ensemble du système d'information. Loin d'être une préoccupation purement technique, une architecture modulaire, évolutive, fondée sur des standards ouverts et conçue pour s'intégrer harmonieusement avec l'existant démultiplie le potentiel digital de l'entreprise.

Nos clients en action

La demande en ligne, nouvel horizon du crédit immobilier

Désireuse de se positionner sur le métier du crédit immobilier, une banque en ligne a sollicité Harvest pour bâtir un outil d'ouverture de crédit en self-service. Fortement réglementée, l'activité de crédit est traditionnellement gérée par des outils à usage exclusivement interne mais la flexibilité de nos solutions a permis d'offrir une qualité d'expérience à la hauteur des exigences des consommateurs, très différentes de celles des conseillers. Les divers éléments ont été exposés dans une logique de parcours client tandis que les niveaux de performance, d'interopérabilité et de sécurité étaient adaptés à un contexte grand public. Le résultat est un outil très différenciant, avec une prise en charge complète de la simulation initiale à la signature en ligne de l'offre de prêt, dont le succès préfigure sans doute le crédit de demain.

“Les solutions déployées pour réinventer l'expérience client à l'ère digitale doivent remplir une triple exigence : satisfaire aux contraintes propres au secteur bancaire, avoir la capacité à monter en charge et pouvoir absorber un flux incessant d'évolutions.”

Point de vue

Changer dans la continuité

par Djaouad Chalabi, Directeur Général Délégué et Directeur R&D, Harvest

E Dans l'histoire du secteur bancaire, la période actuelle du digital et du multi-écran est un moment charnière, tiré par la technologie comme d'autres ont pu l'être précédemment par la conjoncture économique ou des vagues de réglementation. Mais il ne représente ni la fin de l'histoire, ni une fin en soi. C'est un virage sur un long chemin qui vient opportunément rappeler que, dans l'entreprise, le changement est permanent et qu'aucune transformation, aussi profonde soit-elle, ne saurait faire oublier les fondamentaux du métier bancaire : pérennité, conformité, sécurité, maîtrise des risques.

Ce qui est propre au digital, en revanche, c'est le caractère exogène des nouveautés, puisque beaucoup apparaissent en dehors du secteur (clients, start-up, GAFAs...), et la rapidité avec laquelle elles s'imposent à lui. Autant pour préserver leurs investissements que leur agilité, les entreprises doivent donc s'organiser pour répondre rapidement aux besoins d'aujourd'hui sans hypothéquer leur capacité à répondre à ceux de demain. Et trouver, dans leur écosystème, les agents d'une continuité malgré les changements.

Les interfaces, les outils de communication, la scénarisation et la présentation de l'information, bref toutes les solutions déployées pour réinventer l'expérience client à l'ère digitale doivent être conçues pour remplir une triple exigence : satisfaire aux contraintes propres au secteur bancaire, avoir la capacité à monter en charge (nombre d'utilisateurs, volumes de données, performance...) et pouvoir absorber un flux incessant d'évolutions réglementaires, fonctionnelles, technologiques et ergonomiques.

La capacité de l'entreprise à résoudre durablement cette équation réside en grande partie dans les caractéristiques mêmes des outils utilisés. Il faut par exemple veiller à ce que l'innovation d'aujourd'hui ne devienne pas une charge pour demain. Ou à ce que les capacités d'intégration soient des accélérateurs, et non des freins, aux futurs projets big data, omnicanal ou réglementaires qui nécessiteront d'agréger davantage encore les données.

Par ses choix technologiques et d'architecture de services et μservices (micro-services), l'éditeur est donc en position de conditionner largement la capacité d'adaptation de l'établissement aux mutations présentes et futures du secteur bancaire. Garant de la pérennité de ses outils et des compétences associées, il apparaît ainsi comme l'un de ces précieux agents de continuité, capables d'accompagner l'entreprise dans sa transformation digitale... et au-delà.



Embarquer : Le pouvoir de l'information

La méconnaissance de beaucoup de particuliers du monde bancaire est à l'origine d'une frilosité aussi dommageable pour le client que pour sa banque. Investir dans l'éducation financière du public et fournir à ses clients et prospects une information claire, pertinente et dynamique, notamment à l'aide de simulateurs, est primordial pour amener sa clientèle vers une épargne productive et rentable.

Un prospect averti en vaut deux

Pour beaucoup de particuliers, le monde bancaire apparaît opaque et intimidant. Il en résulte souvent un attentisme et des choix a minima aussi préjudiciables pour le client lui-même que pour sa banque. Éléments clés de séduction, une interface agréable, simple et intuitive, une expérience fluide et homogène sont aussi, à cet égard, des facteurs de réassurance. Une banque qui s'exprime dans le langage de ses clients, qui présente les choses de façon intelligible et pratique, suscitera un intérêt accru pour ses produits, qui paraîtront simples et accessibles.

Faire d'un consommateur dubitatif un client rentable

Mais, tout particulièrement dans une période où les taux sont bas et les marges comprimées, l'établissement doit inciter ses clients à avoir une approche dynamique de leur épargne, les amener vers des produits plus sophistiqués et/ou plus risqués. Et pour cela, une interface soignée ne suffit pas. Il faut accompagner le prospect en lui apportant progressivement l'information qui va l'aider à mûrir sa réflexion, qui va peu à peu le guider pour faire d'un consommateur dubitatif un investisseur averti. Et un client rentable.

Des rubriques d'aide aux foires aux questions, des chatbots aux robo-advisors, il existe toutes sortes de dispositifs que peuvent mettre en œuvre les banques pour informer et éclairer leurs clients. Désormais incontournables, les simulateurs sont l'un des plus appréciés et des plus puissants. Ils aident en effet le client à se projeter dans la décision d'achat. Ils lui donnent la possibilité d'appréhender concrètement, et sur un mode ludique, des produits complexes et des échéances lointaines. En revanche, ils permettent plus difficilement d'aborder d'autres dimensions fondamentales comme le risque, la réglementation ou la stratégie d'investissement.

La pédagogie, étape à part entière du parcours client

Pour cela, les banques sont obligées de fournir un effort de pédagogie qui ne doit pas être vu comme une contrainte mais comme une étape à part entière du parcours client. Proposer une vidéo explicative, un questionnaire-test, voire un MOOC, va en effet permettre de sensibiliser le client aux questions patrimoniales, renforcer ses compétences financières mais aussi sa confiance en lui sur ces sujets, et ainsi contribuer à l'orienter vers des solutions que, par timidité ou méconnaissance, il n'aurait pas envisagées. C'est aussi une forme de service, un gage de sérieux et de transparence, qui ne peuvent que le disposer favorablement vis-à-vis de l'établissement.

Enfin, à ces outils en self-service, il faut naturellement ajouter les différents canaux qui vont permettre au client de solliciter de l'aide au fil de sa réflexion : téléphone, chat, réseaux sociaux... Intégrées dans une démarche omnicanal, ces solutions ont vocation à enrichir les modes d'interaction mais aussi à

élargir les sources de renseignements, en interne comme en externe : experts, partenaires, communauté de clients...

La capacité à orchestrer ces multiples solutions pour présenter l'information dans une perspective métier, de façon digeste et pertinente en fonction du contexte et de la cible, est aujourd'hui au cœur du métier bancaire. Au-delà de l'impression – si possible positive – que produit l'interface, c'est la logique applicative sous-jacente qui enrichit l'expérience utilisateur et lui donne un sens. C'est cette expression scénarisée de l'expertise métier qui, au bout de lignes digitales finalement assez similaires, constitue l'appât différenciant grâce auquel l'établissement pourra développer sa clientèle à forte valeur ajoutée.

Le facteur X

Les simulateurs en ligne

X Il y a quelques années, un outil de simulation était pour les banques un élément de différenciation mais aussi, trop souvent, un gadget sans guère plus de finalité qu'animer un site web un peu creux. Aujourd'hui, c'est tout l'inverse : le simulateur en ligne est non seulement devenu indispensable, mais c'est une fonctionnalité très créatrice de valeur aux multiples usages. Outre sa dimension sensibilisatrice et pédagogique, et sa capacité à retenir durablement l'internaute sur le site, le simulateur présente un atout incomparable : l'interactivité. Son utilisation va ainsi générer des éléments d'information que l'on va précieusement recueillir. Il peut s'agir de simples données comportementales (le fait qu'une personne utilise un simulateur fiscal est en soi une indication) ou, plus finement, des valeurs renseignées dans le moteur (les montants d'un crédit, par exemple). Positionné de façon contextuelle dans le portail, le simulateur aide le client à amorcer, puis approfondir sa réflexion tandis que les données produites pourront être poussées vers un conseiller. Dans une approche intégrée et omnicanal, ce dernier sera alors en mesure de les exploiter pour rebondir de façon pertinente et amorcer un échange informé avec ce prospect qualifié.

41%

des clients aisés souhaitent disposer de simulateurs de placements en ligne

Source : Exton Consulting, 2015
Les clients aisés et les services financiers

La clientèle réclame de l'information et de l'autonomie pour mûrir ses décisions patrimoniales.

Nos clients en action

Le simulateur au cœur du dispositif de communication

Au moment où la question des retraites enflammait l'actualité, une grande banque nationale s'est adressée à Harvest pour inclure un simulateur dans une vaste campagne de sensibilisation sur le sujet. La solution a été présentée et mise en scène dans la perspective des objectifs de communication, intégrée aux outils de la campagne (site web, application...) et dimensionnée pour supporter l'important et brusque pic de charge propre à ce type d'opération. Celle-ci a été un grand succès, contribuant à renforcer la notoriété de l'établissement sur les questions patrimoniales.

Point de vue

Investir dans la compétence de ses clients

par Brice Pineau, Coprésident, Harvest

À l'exception d'une très faible proportion de ménages aisés, les particuliers sont en général peu ou mal conseillés par leur banque. L'une des raisons est que les conseillers eux-mêmes sont avertis au risque et préfèrent placer des produits réglementés (Livret A, PEL...) plutôt que des comptes-titres ou des assurances-vie en UC. En cause, pêle-mêle, les lourdeurs réglementaires, la désertion des agences, la difficulté pour les réseaux à assimiler une offre pléthorique et, par-dessus tout peut-être, le déficit criant d'information et de compréhension du public en matière financière. On a ainsi vu la crise des subprimes entraîner une désaffection à l'égard des actions au moment même où elles étaient au plus bas !

Il en résulte une absence d'orientation à long terme de l'épargne des Français, ce qui est triplement dommageable : pour l'économie, pour les banques et pour les clients. La question qui se pose est donc de savoir comment transformer ce comportement et amener les particuliers vers des produits plus performants.

L'un des éléments de réponse va consister à faire de l'éducation financière. Comment, en effet, espérer obtenir des gens qu'ils investissent sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas, voire, pire, dont ils se défient ? Les questionnaires compétence/expérience auxquels sont aujourd'hui soumis les clients sont à cet égard clairement contre-productifs : ils établissent une barrière culturelle et psychologique très forte qui n'incite pas à s'informer et, au contraire, semble réserver les produits financiers à une élite.

Les banques doivent prendre leurs responsabilités et contribuer elles-mêmes à la formation du public. Ou, autrement dit, investir dans leurs clients et futurs clients. Plus ils seront avertis, plus ils seront enclins à gérer leur argent de façon active et avisée, et plus les banques en tireront les bénéfices. Certaines ont déjà franchi le pas avec, par exemple, des programmes de coaching. Mais on peut aller encore plus loin, mettre en place des MOOC, du e-learning, des systèmes de *gamification* permettant, par l'acquisition de points de compétence, d'ouvrir de nouveaux espaces de produits et d'opportunités...

L'objectif, au-delà de l'assimilation des mécanismes élémentaires de la finance et des grandes lignes du cadre réglementaire et fiscal, est avant tout que la personne comprenne que le patrimoine est quelque chose qui se construit dans la durée, patiemment, en maximisant le potentiel de ses revenus et en prenant, à chaque grand virage de la vie, les bonnes décisions. Lorsqu'elle comprend que l'enjeu est son épargne, relativement à sa situation et à ses objectifs personnels, et non le choix d'un produit dans un catalogue, un grand pas a été franchi.

"Comment espérer obtenir des gens qu'ils investissent sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas, voire, pire, dont ils se défient ?"



Transformer : le pouvoir de la personnalisation

Bien connaître et cibler le client va permettre de formuler l'argument qui va achever de le convaincre. Mais cela signifie avant tout d'avoir la capacité de recueillir, agréger et exploiter finement toutes les informations le concernant. Une telle gestion raisonnée et intelligente des données clients permettra finalement de réaliser l'alignement des stratégies marketing (relation personnalisée) et commerciales (rentabilité) de l'entreprise.

Transformer : le pouvoir de la personnalisation



Faire du one-to-one une réalité

Pour transformer une manifestation d'intérêt en acte d'achat ou de souscription, il faut apporter l'argument décisif. Le (futur) client doit sentir que ce qu'on lui propose n'est pas un produit standard et ordinaire, mais qu'il est parfaitement adapté à sa situation et à ses besoins. Il faut donc des produits, des interfaces et des processus capables d'intégrer un certain niveau de personnalisation.

Une approche rigoureuse et extensive des données

Qu'on se limite à une couche de présentation ou que l'on veuille descendre jusque dans les caractéristiques de l'offre, cette personnalisation nécessite de se fonder sur une vision précise et exploitable de chaque client. Or, si l'on s'en tient à quelques données, le risque est grand de se méprendre, d'interpréter de façon erronée un comportement ou un mouvement de compte. Et au lieu de renforcer son lien avec ce client, la banque se discréditera à ses yeux. La personnalisation exige donc une approche rigoureuse et extensive des données clients.

Avant même de parler de Big Data tous azimuts, de données non structurées ou d'analyse des conversations sur les réseaux sociaux, les banques ne manquent pas de matière à exploiter. Les données de leurs systèmes de gestion, de leurs dossiers clients ou les enregistrements de leurs interactions avec ces derniers constituent des sources extraordinairement riches et abondantes. En particulier, tous les outils en ligne (opérations en self-service, simulateurs, modules pédagogiques...) offrent, au-delà du service qu'ils rendent, autant de moyens de recueillir des informations précieuses, la scénarisation du parcours étant elle-même conçue pour favoriser cette collecte.

Aligner le système d'information sur l'objectif

Pour tirer pleinement parti des données, il faut cependant faire évoluer le système d'information dans cette perspective. Assurer et préserver l'interopérabilité applicative, qui va permettre de les agréger, de les consolider et de les croiser. Garantir leur sécurité, leur intégrité, leur confidentialité et, en ce qui concerne les données personnelles, la conformité de leur utilisation. Enfin, mettre en place une gouvernance qui va permettre de transcender les cloisonnements traditionnels de l'organisation pour faciliter la mise en cohérence et le partage des données.

50%
des clients aisés ne
communiquent pas la
totalité de leur patrimoine
à leur conseiller

Source : Exton Consulting, 2015
Les clients aisés et les services
financiers

**Une telle
méconnaissance est
le premier obstacle
à un conseil et des
propositions de qualité.**

Grâce à l'omnicanal, l'analytique et la gestion dynamique des contenus, le one-to-one, présenté de longue date comme le Graal du marketing, est aujourd'hui à portée de main. Il correspond à la fois aux attentes du client, qui demande de plus en plus une expérience et des offres individualisées, et à celle de la banque, qui souhaite optimiser l'affectation de ses ressources en fonction de sa stratégie et du potentiel de chaque client. L'alignement de la gestion de la donnée sur cet objectif n'est plus que la dernière marche sur laquelle il serait regrettable de trébucher.

Le facteur X

L'espace client

X Qu'on l'appelle site, portail ou extranet, l'espace client demeure le lieu privilégié de la relation entre la banque et son client. C'est là qu'elle va à la fois recueillir les éléments les plus précieux le concernant et lui démontrer, à travers la personnalisation, la valeur qu'elle est en mesure de lui apporter. La capacité de cet espace à intégrer de nouveaux services, de nouvelles tendances de présentation ou de nouveaux modes d'interaction constitue la vitrine du dynamisme de l'établissement et de sa pertinence vis-à-vis de la concurrence.

Nos clients en action

Le smart data au service de la relation client

Entre les outils de simulation et le système central d'information client, toutes les informations à valeur ajoutée nécessaires pour profiler et segmenter les clients sont à portée de main. Tout l'enjeu réside dans une intégration raisonnée qui va permettre à l'intelligence artificielle de soutenir la stratégie client. Les équipes projet d'Harvest aident les établissements financiers à interfacier nos simulateurs avec leur CRM dans cette perspective. Ces derniers sont alors en mesure de partager les simulations réalisées en ligne par leurs clients avec les conseillers. Ils en constatent les bénéfices au quotidien tant en terme de crédibilité côté client que de rebond commercial côté conseiller.

"Afin de gagner réellement la confiance du client, il faut lui démontrer que, derrière les machines, des personnes veillent à ses intérêts, et pour cela recréer un lien physique à des moments clés de la relation."

Point de vue

Les données, la rançon de la confiance

par Jean-Philippe Robin, Directeur commercial, Harvest

Pour tous les établissements bancaires, il est désormais évident que les données recèlent une valeur considérable. Or le consommateur lui-même commence à s'en rendre compte et, dans un climat de défiance grandissante envers le système bancaire, il est de moins en moins enclin à confier des informations personnelles. Dans quelle mesure, par exemple, une banque connaît-elle les avoirs détenus par ses clients dans d'autres établissements ? Ainsi, c'est paradoxalement au moment où les banques disposent de moyens sans précédent pour collecter et analyser l'information qu'il leur devient de plus en plus difficile de la recueillir.

Dans la banque privée, la relation étroite entre le client et son conseiller permet à ce dernier d'obtenir assez naturellement des informations sensibles, pourvu qu'il démontre à son interlocuteur l'intérêt de lui en faire part. Bien qu'il ne soit pas pour l'instant envisageable pour les banques de détail de reproduire ce modèle, elles peuvent cependant retenir que ce sont la confiance et la démonstration immédiate de la valeur qui en sera retirée qui convainquent le client de divulguer des informations le concernant.

Pour obtenir des données de qualité, l'enjeu va donc être pour les banques de créer les conditions de la confiance et d'établir, dans un environnement largement dématérialisé, une proximité et une attention rassurantes. Le risque, en se reposant uniquement sur des algorithmes, est de déshumaniser la relation, qui devient impersonnelle et extrêmement sensible à l'image de marque. La moindre rumeur, le moindre incident de cybersécurité ou toute forme de mauvaise presse mettra à mal une confiance en définitive fragile et artificielle.

Afin de gagner réellement la confiance du client, il faut lui démontrer que, derrière les machines, des personnes veillent à ses intérêts, et pour cela recréer un lien physique à des moments clés de la relation. Cela ne passe pas forcément par des rendez-vous en face à face, la multiplicité des canaux digitaux (chat, visioconférence, téléphone...) permettant de différencier les contacts en fonction des circonstances. Mais quel que soit le moyen employé, le fait que la personne appropriée (un conseiller, un expert, etc.) rebondisse en lui montrant que ce qu'il a dit, fait ou donné comme informations a été pris en considération sera extrêmement apprécié. Et c'est ainsi que s'engage un cercle vertueux personnalisation/confiance/données qui accélère la création de valeur à l'ère digitale.



Accompagner : le pouvoir de la proximité

Pour une banque, les grandes étapes de la vie de ses clients constituent autant d'opportunités commerciales car à chaque projet correspond une solution patrimoniale adaptée. Mais pour être en mesure d'apporter la bonne solution au bon moment, l'établissement doit renforcer les deux piliers d'une relation client à l'ère digitale : des outils répondant aux exigences actuelles d'autonomie et d'information, et des conseillers plus proches de leurs clients, capables de nouer avec eux une relation personnelle, et de leur apporter ainsi des conseils et une rassurance dont la technologie est encore incapable.

Du parcours client au parcours de vie

Lorsqu'un client s'engage avec une banque, c'est en général pour longtemps. Bon gré mal gré, il y a de fortes chances qu'il la garde à ses côtés pour une longue partie de son existence. Celle-ci sera jalonnée de projets et d'événements qui nécessiteront des solutions patrimoniales adaptées. Quand une personne prépare des choix de vie forts, elle le fait de façon stratégique, en s'entourant de conseils patrimoniaux, juridiques, fiscaux, mais elle raisonne en termes d'objectifs – protéger sa famille, financer les études de ses enfants, acquérir une résidence principale, préparer sa retraite, etc. – et non, dans un premier temps, de produits financiers. Et le choix qu'elle fera de tel ou tel placement sera lourd de conséquences, et nécessitera donc une rassurance que la technologie seule ne peut guère apporter.

L'importance du contact humain

C'est pourquoi les banques privées et, de façon générale, les acteurs du conseil en patrimoine conservent tous leurs atouts pour faire face aux bouleversements actuels. Toutes les études indiquent que la clientèle reste extrêmement attachée au contact humain, précisément parce qu'il permet de ne pas se retrouver seul face à des décisions importantes. Pour deux clients sur trois, c'est leur relation avec leur conseiller qui justifie la confiance qu'ils accordent à un établissement. C'est cela qui les convainc de lui apporter leurs capitaux mais aussi de livrer les informations personnelles qui permettront un conseil véritablement sur mesure.

Ainsi, malgré l'attente des clients en matière de services digitaux pour les aider dans la gestion ordinaire de leurs comptes – documents dématérialisés, communication omnicanal, simulateurs, systèmes d'alertes intelligents... –, il est peu probable qu'ils se passent d'un conseil humain pour les choix majeurs et que l'on assiste à une désintermédiation complète des métiers du patrimoine.

La nécessaire évolution du rôle du conseiller

En revanche, ce contexte induit une évolution de la posture du conseiller. Appelé à rester à l'écoute de son client pour intervenir essentiellement à chaque grand tournant de sa vie, il doit être de moins en moins un vendeur de produits et de plus en plus un prestataire de conseil. Son empathie et son sens du contact deviennent primordiaux. Grâce à sa culture et sa capacité d'analyse, il comprend les objectifs personnels de son client, sa psychologie, son environnement. Il anticipe ses besoins et sait ensuite les traduire en solutions financières, juridiques et fiscales appropriées. Pour les banques de réseau, un tel conseil à valeur ajoutée sera d'autant plus difficile à mettre en place que les conseillers n'ont qu'un temps réduit à consacrer à chacun de leurs clients. Pas seulement du fait du nombre et de la faible rentabilité des dossiers mais aussi en raison du poids des formalités réglementaires et d'une offre commerciale de plus en plus riche, qui

s'étend désormais à l'assurance, à la téléphonie, aux services à la personne, etc. Quel que soit le type d'établissement, la technologie apparaît cependant comme le moyen indispensable pour permettre aux conseillers d'être plus proches de leurs clients, plus proactifs, et de tirer au mieux parti de la durée de leurs entretiens. Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, mieux segmenter la clientèle pour mieux affecter les ressources, permettre au client de mieux préparer son rendez-vous, aider les conseillers à monter en compétences, leur apporter grâce à l'analytique une connaissance précise de chaque situation et des suggestions : plus la technologie couvrira de fonctions, plus les conseillers pourront accompagner leurs clients de façon personnalisée, durable et rentable tout au long de leur parcours de vie.

67%

des clients aisés considèrent la qualité de la relation avec leur chargé de clientèle qui justifie de confier plus d'avoirs à un autre acteur qu'à sa banque principale

Source : Exton Consulting, 2015
Les clients aisés et les services financiers

La qualité de la relation avec le client est la clé d'une relation fructueuse pour les deux parties.

Le facteur X

L'agrégateur

X Rares sont les personnes qui n'ont qu'une seule banque à laquelle elles confient tous leurs avoirs. La plupart des clients répartissent leur patrimoine entre plusieurs établissements selon leur proximité, leur spécialité, ou au gré de leurs projets. Et chacun de ces banquiers ne dispose en général que d'une vue partielle d'un tableau dont le client lui-même a parfois du mal à reconstituer la globalité. Destinés tant aux professionnels qu'aux particuliers, les agrégateurs répondent à cette problématique en permettant de consolider les comptes référencés par l'utilisateur (comptes courants, crédits, épargne réglementée, épargne retraite, PEA, assurance vie, portefeuilles de valeurs...) et d'avoir ainsi une vision à 360° de la situation budgétaire, financière et patrimoniale de la personne. Projetée sur des axes métiers, cette information permet de visualiser, d'analyser et de piloter de façon optimale la stratégie patrimoniale, et notamment au banquier d'apporter, conformément à la réglementation, un conseil pertinent et adapté autant à la situation actuelle de son client qu'à ses projets d'avenir. Outil différenciant appelé à devenir incontournable, l'agrégateur constitue le trait d'union entre le banquier et le client.

Nos clients en action

L'agrégation prend tout son sens

Que ce soit en agence ou en gestion privée, la capacité de l'établissement à accompagner ses clients sur l'ensemble du cycle de vie patrimonial est primordiale. L'acquisition d'un nouveau client coûte cher, le conserver et développer sa valeur dans le temps est un enjeu majeur. Grâce aux solutions digitales Harvest, l'approche patrimoniale globale, jusqu'alors réservée à la gestion privée, est désormais accessible aux réseaux. Nos clients s'appuient sur les fonctionnalités de la solution MoneyPitch – agrégation, analyse de trésorerie, approche par projet de vie, éducation financière – pour soutenir leur KYC (Know Your Customer), renforcer leur relation client, aider leurs clients à amorcer et mûrir leur réflexion sur leurs projets, et alimenter leurs conseillers de nouvelles opportunités.

Point de vue

Un banquier plus humain dans un monde plus digital

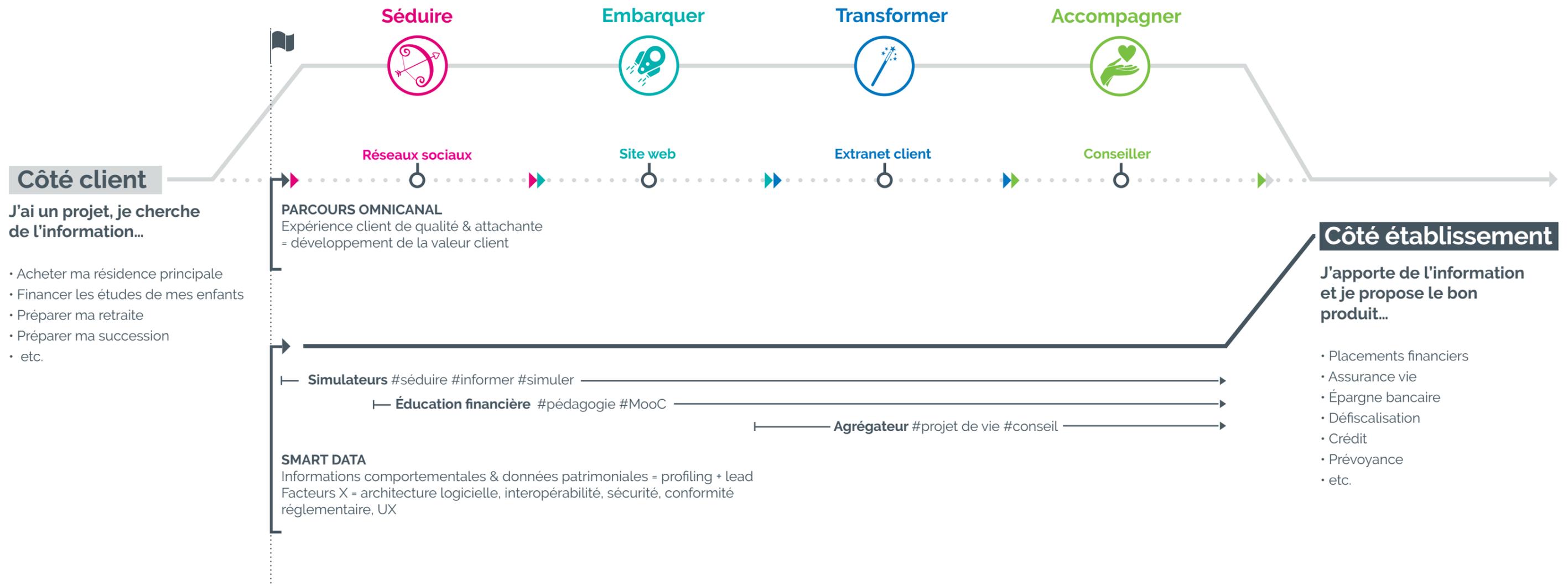
par Patrice Henri, Directeur Général Délégué, Harvest

Dans un environnement fortement remodelé par la réglementation et le digital, trois types d'outils nouveaux vont venir structurer la relation entre le client et son banquier. Premièrement, l'agrégation des avoirs, qui répond autant à l'attente des clients d'avoir plus de visibilité sur leur situation qu'à une exigence implicite de la directive MIF2, une telle vision globale étant une condition sine qua non d'un conseil « adéquat ». Deuxième type d'outil, la simulation et la gestion d'actifs par projet. En effet, l'objectif de vie qui a présidé au choix de tel ou tel placement est trop souvent perdu de vue du fait d'un reporting par produits. Le digital peut permettre de revenir aux objectifs initiaux et de réellement piloter sa gestion patrimoniale en fonction de leur avancement. Enfin, troisième catégorie d'outils, les didacticiels et autres solutions pédagogiques. La MIF 2 contraignant à conseiller les clients selon leur profil, il devient indispensable, pour proposer davantage de solutions, de faire d'abord évoluer ce profil, et donc d'amener ses clients à accroître leurs compétences financières et patrimoniales.

Tournées vers le client, ces nouvelles prestations vont avoir des conséquences significatives sur le profil, les compétences et les objectifs des conseillers. Pour les développer, les établissements pourront jouer sur quatre leviers. Tout d'abord, le recrutement. On va en effet moins rechercher des techniciens – éventuellement organisés en pool d'experts en back-office – que des personnes qui auront d'abord le sens du contact et la capacité à nouer une relation de proximité et de confiance. Deuxième levier, la formation, qui doit être régulière, suivie et organisée pour répondre à l'évolution très rapide de l'environnement. Troisième levier, le système managérial et de rémunération, qui doit être aligné sur les nouvelles exigences. Par exemple, il apparaît plus intéressant de mesurer l'évolution de la quote-part des avoirs confiés par un client à l'établissement, ou celle de sa rentabilité, que le montant de son assurance-vie. Enfin, quatrième et dernier levier, l'outillage. Il est aujourd'hui essentiel que les conseillers disposent des mêmes outils que leurs clients, éventuellement augmentés de fonctions d'analyse et d'alerte pour accroître la proactivité. L'écran constitue désormais un point de rencontre incontournable entre le banquier et son client. Il permet d'amorcer la discussion, de montrer, d'expliquer et, surtout, de mettre en évidence la valeur ajoutée du professionnel. La co-construction de la solution patrimoniale par le conseiller et le client va devenir un standard commercial. Ainsi, c'est paradoxalement la richesse des outils informatiques mis en œuvre au service de la relation qui va faire ressortir l'atout numéro 1 des banquiers à l'ère digitale : leurs qualités humaines.

“C'est paradoxalement la richesse des outils informatiques mis en œuvre au service de la relation qui va faire ressortir l'atout numéro 1 des banquiers à l'ère digitale : leurs qualités humaines.”

Parcours client & conseil patrimonial





Test :
évaluez l'étendue
de vos pouvoirs digitaux

Test : 
évaluez l'étendue de vos pouvoirs digitaux

1. Vos sites web clients sont basés sur des techniques et des principes « responsive » pour s'adapter à tous types de terminaux...

♠ Non ♥ Oui

2. Votre relation client est...

♠ Multicanal ♣ Cross-canal ♥ Omnicanal

3. Pour le développement de vos services et applications clients, vous mettez en œuvre une approche UX Design...

♠ Non ♥ Oui

4. Diriez-vous que votre système d'information est ouvert et évolutif...

♠ Un peu ♣ Moyennement ♥ Beaucoup

5. Vous proposez sur votre site web des outils de simulation...

♠ Non ♥ Oui

6. Vous mettez à la disposition de vos clients des outils pédagogiques pour leur permettre de développer leurs compétences patrimoniales...

♠ Non ♥ Oui

7. Vos données sont gérées de façon transversale et décloisonnée...

♠ Non ♥ Oui

8. La part des données dont vous disposez et que vous exploitez est...

♠ Faible ♣ Moyenne ♥ Importante

9. Diriez-vous que la personnalisation de vos offres et de votre relation client est...

♠ Faible ♣ Moyenne ♥ Importante

10. Diriez-vous de vos conseillers qu'ils sont proactifs et proches de leurs clients...

♠ Un peu ♣ Moyennement ♥ Beaucoup

Barème :

♠ 0 pt

♣ 0,5 pt

♥ 1 pt

Votre score : .../10

Publi-rédactionnel

De l'agrégation des comptes à la démocratisation du conseil

MoneyPitch, édité par Harvest, est le premier portail web en marque blanche (BtoBtoC) qui va de l'agrégation au conseil en investissement, sur l'ensemble du cycle de vie patrimonial du particulier. Grâce à l'étendue des services proposés, MoneyPitch permet en particulier de démocratiser le conseil, un enjeu essentiel pour tous les acteurs de la gestion de patrimoine.

Pourquoi l'agrégation des comptes est-elle plus que jamais nécessaire ?

Posséder une visibilité sur l'ensemble des données financières de son client est la condition sine qua non d'un conseil patrimonial de qualité, à tel point que cela va même devenir une obligation réglementaire dès 2018 avec l'entrée en vigueur de la directive MIFID2. Or, obtenir la situation patrimoniale détaillée de son client était jusqu'à présent une tâche fastidieuse, chronophage et, parfois, délicate lorsqu'on se heurte à ses réticences.

Grâce aux nouveaux outils d'agrégation automatique, comme MoneyPitch, ce prérequis devient une formalité. Sitôt les divers comptes consolidés (bancaires, épargne, crédits, etc.), le conseiller peut se concentrer sur l'analyse des données pour établir ses recommandations. Ainsi, l'amélioration du conseil se double d'un gain significatif de productivité, deux axes de progrès essentiels dans le contexte bancaire actuel.

En quoi permet-elle de démocratiser le conseil patrimonial ?

Pour des raisons évidentes de capacités et de rentabilité, un conseiller en agence ne peut couvrir avec la même attention l'ensemble de son portefeuille client. Pourtant, ce segment de clientèle « mass market » possède une capacité d'épargne non négligeable et souvent sous-exploitée. L'agrégation permet d'identifier aisément des clients présentant un potentiel d'épargne inexploité (gestion de finance personnelle) et de leur apporter de façon automatique un premier niveau de conseil. Tandis qu'une population entière de clients se trouve ainsi éveillée à l'épargne à moindre coût, le conseiller, via ses propres outils d'analyse, peut identifier ceux d'entre eux qui nécessitent un accompagnement personnalisé ou qui présentent un profil intéressant. Au final, ce sont plus de clients qui bénéficient d'un conseil patrimonial adapté à leur situation.

Pourquoi la démocratisation du conseil constitue-t-elle un enjeu clé ?

Pour toutes les parties prenantes, la démocratisation du conseil est une question prioritaire. Pour les établissements financiers, d'une part, qui doivent resserrer leur relation commerciale dans un environnement digital fortement concurrentiel et valoriser leur cible principale en volume. Pour les particuliers, d'autre part, qui, sans être fortunés, n'en ont pas moins des problématiques d'épargne et de financement de leurs projets de vie qui restent aujourd'hui mal adressés. Démocratiser le conseil patrimonial, et ainsi donner accès à la clientèle retail à l'épargne à long terme et à ses avantages, est un objectif vertueux, désormais à la portée des établissements financiers grâce aux solutions digitales comme MoneyPitch.



Le service digital
qui révolutionne
le conseil patrimonial

MONEYPITCH
smart advisor by harvest

Renforcez votre relation client & la valeur de vos services digitaux, motivez les projets d'épargne, générez des leads qualifiés.

Le 1^{er} portail client qui pilote l'épargne du particulier

- Agrégation et vision 360°
- Gestion de finances personnelles
- Indicateurs et alertes patrimoniales
- Projets d'investissement
- Education financière
- Traçabilité réglementaire

REMERCIEMENTS



Harvest remercie le cabinet Exton Consulting pour son aimable contribution à ce livre blanc.

Exton Consulting conseille les Directions Générales du secteur des services financiers de la stratégie à la mise en œuvre des transformations. Le cabinet investit en recherche et innovation, via son département Exton Research. Outre l'observation et l'analyse des tendances du secteur, ce département conduit chaque année des études quantitatives et qualitatives sur les grands enjeux du marché des services financiers, parmi lesquelles, dernièrement, Les clients aisés et les services financiers (2015), ou Réseaux bancaires et excellence digitale (2016).

www.extonconsulting.com



**Harvest est éditeur de solutions digitales
pour le monde de la banque et de l'assurance.**

Harvest accompagne les établissements financiers dans le déploiement de leur stratégie digitale. Ses applications prennent en charge les approches clients et conseillers, dans une logique omnicanal, sur tous les thèmes patrimoniaux.

Harvest, fintech depuis 1989

[harvest.fr](https://www.harvest.fr)



Harvest – 5, rue de la Baume – 75008 Paris

+ 33 1 53 30 28 00

contact@harvest.fr