



Devenir une banque relationnelle de référence : pourquoi et comment ?

Conférence CCM Benchmark
Banques sur Internet 2012 - 13 Mars 2012

Sommaire

- Le contexte
- Le cas ING Direct
- Le cas USAA
- Présentation de [csaconsulting](#)

L'économie mondiale vient de connaître l'une des plus graves crises depuis 1929 ...

... avec pour conséquence **une crise de confiance de la clientèle vis-à-vis des banques** qui se traduit pour les clients par

- Un faible niveau d'engagement ressenti et un manque d'« intimité »
- Un écart jugé important entre les attentes et l'expérience client vécue
- Un taux de recommandation spontanée faible et parfois même négatif

Cependant, **le constat est très hétérogène ...**

... certaines banques figurent en effet en tête des classements « expérience client », devançant même les ténors des autres secteurs !



En France : 97% des clients Compte Courant satisfaits ⁽¹⁾

Aux US : 4^{ème} banque en terme d'expérience client ⁽²⁾

(1) Etude BVA réalisée en ligne, en décembre 2011, auprès d'un échantillon représentatif de 1 380 clients Compte Courant ING Direct.

(2) Temkin Group Q1 2012 Consumer Benchmark Survey. Etude réalisée auprès de 10 000 clients aux US.



➤ Les consommateurs demandent de la transparence et de la simplicité

➤ Les consommateurs s'autodirigent de plus en plus

➤ Les consommateurs s'en remettent à la sagesse des foules

➤ Les consommateurs redonnent du sens aux valeurs

➤ Les consommateurs préfèrent sentir que l'on est proche d'eux

SIMPLICITE / TRANSPARENCE

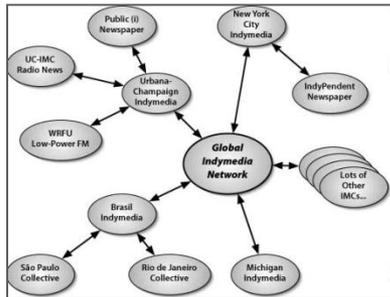
AUTONOMIE / LIBERTE

ECOUTE / CO CONSTRUCTION

ESSENTIEL / PERFORMANCE

PROXIMITE

● La gouvernance et l'organisation



- Pour chaque projet : une gouvernance spécifique réunissant les responsables canaux et une organisation matricielle
- En interne : des niveaux hiérarchiques réduits pour privilégier l'échange, la capacité à travailler en équipe et le mode « task force »
- Au niveau international : un échange mensuel physique ou à distance regroupant les différents experts

● La culture d'entreprise orientée vers la sensibilité et l'expérience client

- Une philosophie : « chaque produit ou service ING Direct s'appréhende sans mode d'emploi »
- Des salariés tous clients et testeurs de tout nouveau produit ou service pour vivre au quotidien l'expérience client.



Dès l'intégration : plusieurs demi-journées prévues dans les différents services impactant la relation client



En cas de pic d'activité : les services avec une appétence client sont sollicités pour répondre aux appels / e-mails des clients

● **Du CRM**

- « Tout est tracké. Le quanti : mouvements, appels, rappels, envois d'e mail et le quali : canal, temps d'attente, profil etc. »
- Les comportements sont analysés par profil, canal, usage et moment de la journée

... **et une réponse est apportée**

- Pour tous les moments clés identifiés pour informer / rassurer le client :



ING Direct:
Félicitations, votre compte courant est ouvert. Vous recevrez votre coffret de bienvenue dans quelques jours.

ING Direct: Votre coffret de bienvenue a été expédié le 21/11/2011, recommandé no 2C05270997951.

Info ING Direct. Votre commande de chéquier du 28/10/2011 a du vous parvenir. Merci d'en accuser réception sur www.ingdirect.fr.



● **Des canaux**

- Chaque développement est décidé en fonction du besoin des clients ou de l'utilisation réelle des produits et services
- Chaque opération / service est pensé Multicanal avec une vision 360 pour le client

● Case study : l'application mobile

- 2008 : apparition des applications mobiles bancaires, mais pas chez ING, car les clients ont peu de besoin (Epargne Orange)
- Juin 2009 : lancement du compte courant, les besoins évoluent
- Démarrage de « l'écoute client »
 - ▶ Dans 1 blog fermé, 100 personnes représentatives sont écoutées afin d'identifier les besoins et les attentes des différents profils
 - ▶ Les fonctionnalités de base, les options et l'expérience attendue sont identifiés : faire simple, utile, interactif, ludique et personnalisable
 - ▶ Benchmark France / International et collaboration avec des experts internationaux
- Mi 2010 : adoption de la « méthode agile » sur 3 mois pour définir l'ergonomie attendue par les clients. Une fois développée, elle est soumise à des bêta testeurs et à Apple. Un post test a lieu 2 mois après
- Une matrice des priorités et une feuille de route sont érigées : besoins clients / complexité. Le service est lancé



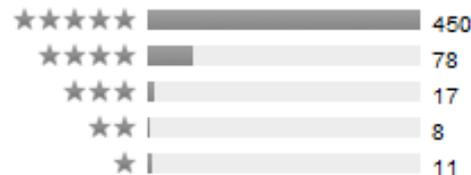
Michel Sutter, Apple
Worldwide Developer Relations
Partnership Manager

- Une application mobile utilisée 7 fois par mois en moyenne
- Pas forcément la plus téléchargée, mais l'une des mieux notées
- Entre 5 et 10 suggestions reçues par jour



Note

▼ **Note moyenne de la version actuelle :** ★★★★★ 564 notes



► **Note moyenne de toutes les versions :** ★★★★★ 1866 notes

94. Du très bon, et l'enquête préliminaire a porté ses fruits ★★★★★

par Skippy-82 - Version 1.0.0 - 2 déc. 2010

Très bonne appli, un design jeune, une fluidité agréable, et originalité des animation.

L'enquête préliminaire à laquelle nous avons participé il y a quelque mois a porté ses fruits: rien de plus plaisant que ce sentiment d'avoir été entendu et que l'application a été pensée par rapport à nos attentes :-)

3. Top (v1.1)

★★★★★ selon Manuel GRUSON le 27 mai...

Très bien, et a l'écoute des suggestions des clients !

1. Simple et efficace (v2.0)

★★★★★ selon johnblicek le 3 nov. 2011

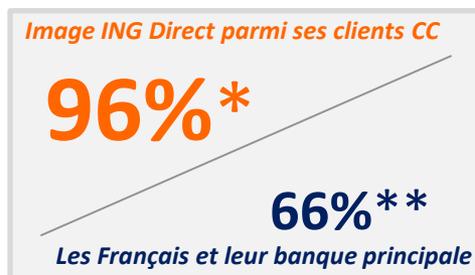
App à télécharger d'urgence par les clients d'ING. Tout est dans le titre : simple et efficace ! De plus, la mise à jour, qui était vraiment nécessaire, a tenu compte des remarques des clients ! BRAVO !



... m'inspire confiance



... est à l'écoute de ses clients



... que je recommanderais

* Etude BVA réalisée en décembre 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 1380 clients Compte Courant (CC) ING Direct

** Etude TNS réalisée en novembre 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 Français, 18 ans et plus

Dans l'index « expérience client » publié par Forrester aux US,
une marque est apparue en tête dans 3 catégories en 2011⁽¹⁾

- Top Banque
- Top Assureur
- Top émetteur de cartes de crédit

Dans l'étude « expérience client 100 » réalisée par Nunwood, **une seule
marque a devancé Amazon** en réalisant un score de 8.34 / 10 ⁽²⁾



United Services Automobile Association (USAA)

Bancasuteur texan comptant
8,4 millions de clients, tous militaires américains.

(1) Forrester. The Customer Experience Index, 2011. Etude réalisée auprès de 7 638 clients aux US et portant sur 160 marques

(2) Nunwood Customer Experience 100, 2011. Etude réalisée auprès de 4 853 clients aux US et portant sur 250 marques

... paraissant à priori simplistes...

... mais dans les faits complexes à mettre en place

- Connaître son client
- Organiser l'entreprise à partir des besoins client
- En faire une véritable valeur de l'Entreprise

● La gouvernance



- Un **Executive VP Customer Experience** supervise le marketing, les canaux de distribution, les ventes et les fonctions supports associées, soit 9 000 salariés sur les 24 000 que compte la banque
- Un objectif unique : fournir la **meilleure expérience** aux 8,4 millions de clients

● La culture d'entreprise orientée vers l'empathie

- A tous les niveaux hiérarchiques de la société
- Et au travers de **toutes les étapes** du parcours professionnel



Journée nouveaux arrivants : port de vêtements militaires, jeux de rôle, repas sous forme de rations militaires



Les membres de l'équipe Customer Experience passent **a minima 2 heures par mois** en double écoute sur le call center



Customer Relation Management(CRM)



- Du CRM, en utilisant la segmentation comme socle organisationnel
 - Passage de 6 unités régionales aux départements fonctionnels traditionnels à 110 équipes de 10 à 12 personnes spécialistes d'un petit segment de clients aux besoins uniformes

- Des canaux, en se fixant pour objectif d'offrir la même qualité d'expérience client quel que soit le canal
 - Multicanal
 - ▶ Accès au service client via l'ensemble des canaux
 - ▶ Achat en ligne d'assurance auto et habitation possible quel que soit le canal (Internet, mobile, CRC, agence)
 - Cross canal
 - ▶ Faciliter et personnaliser le parcours client : accès à la vidéo conférence à partir des canaux à distance pour entrer en contact direct avec un expert
 - ▶ Possibilité d'accéder de manière sécurisée aux principales fonctionnalités du site transactionnel USAA sans quitter facebook



● De l'Innovation

- 1^{ère} banque à proposer le dépôt de chèque via une appli mobile en prenant la photo du chèque (260 millions de \$ versés sur les 6 premiers mois)
- Possibilité de gérer l'ensemble des finances personnelles du client via l'application Internet et Mobile USAA Money Manager (analyse des dépenses par catégories, outils de gestion de budget prévisionnel)
 - ▶ A un seul et même endroit : agrégation possible des comptes de plus de 12 500 établissements financiers
- Déclaration de sinistre via une application mobile avec photos et enregistrement vocal en pièces jointes
- Une proposition de devis assurance auto et une offre de prêt à partir de la photo du code VIN prise par une application mobile

En respectant ces 3 principes, **USAA affiche année après année ...**

- Un **taux de recommandation de 81 %**, le plus élevé des Etats-Unis, supérieur à celui d'Apple (78 %), Amazon ou e Bay, tous deux à 71 % (1)
- Un **taux de rétention de 97.8 %** (2)
- Un **taux de réachat de 87 %** contre 36 % en moyenne
- Une **intention de rester « client à vie » de l'ordre de 94%**

(1) : Net Promoter Industry Benchmarks. Satmetrix, 2010.

(2) : Bloomberg BusinessWeek's annual Customer Service Champs ranking.

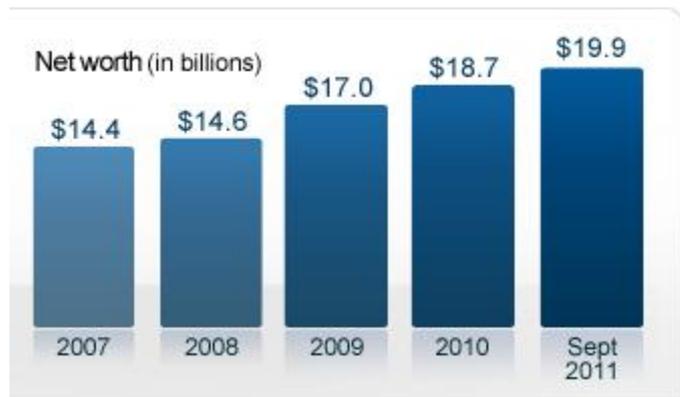


Label Top Employeur 2012



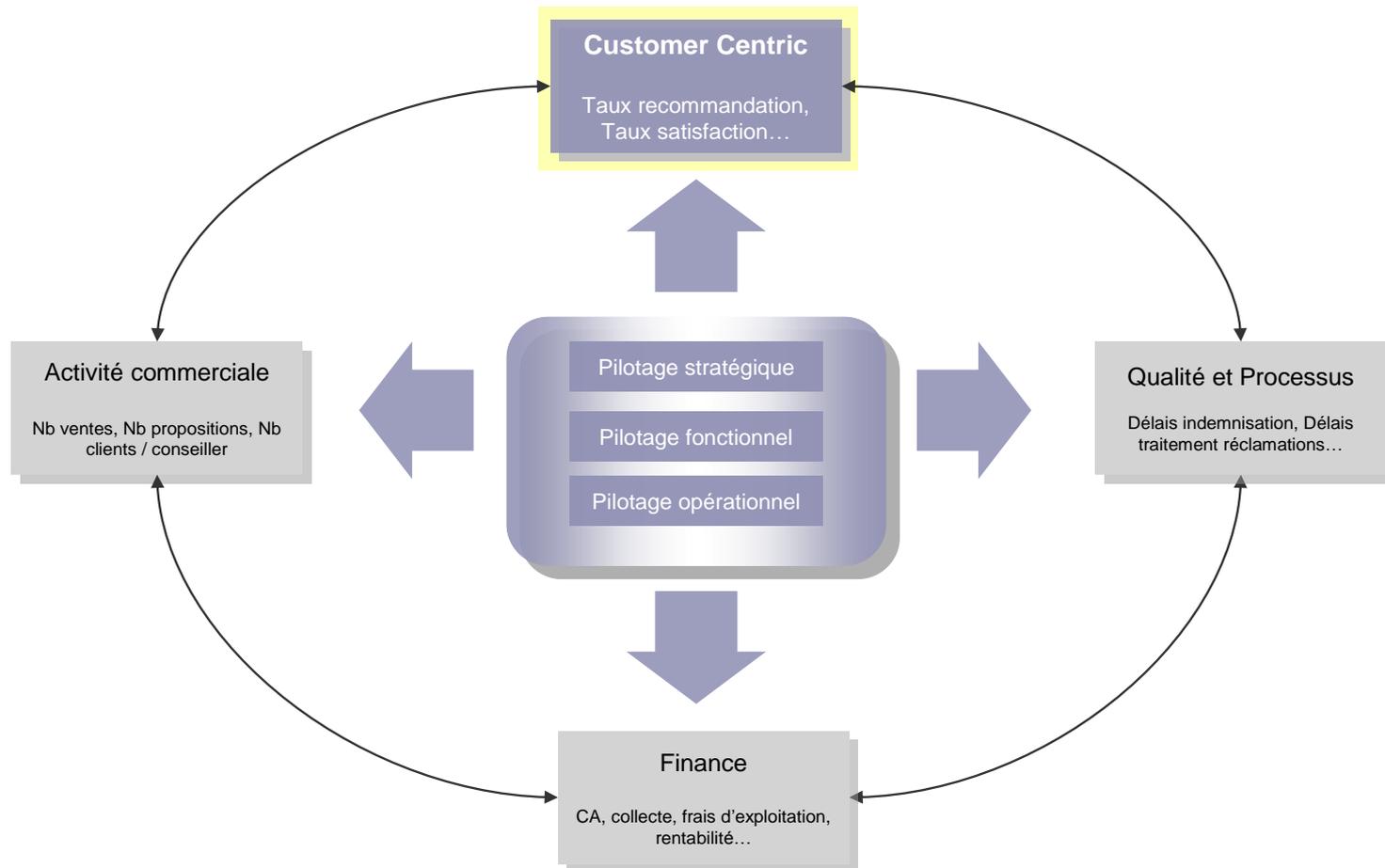
Meilleur employeur IT 2010 et 2011

Top 100 meilleur employeur 2010 à 2012



USAA PROPERTY & CASUALTY INSURANCE GROUP		
A++ (Superior, highest of 16 possible ratings) A.M. Best Company	Aaa (Exceptional, highest of 21 possible ratings) Moody's Investors Service	AA+ (Very Strong, second highest of 21 possible ratings) Standard & Poor's
USAA LIFE INSURANCE COMPANIES		
A++ (Superior, highest of 16 possible ratings) A.M. Best Company	Aa1 (Excellent, second highest of 21 possible ratings) Moody's Investors Service	AA+ (Very Strong, second highest of 21 possible ratings) Standard & Poor's

USAA se classe à la 67ème position en terme de valeur nette et à la 145ème place en terme de revenu dans le classement édité par Fortune 500.





csa consulting
80, avenue de la Grande Armée
75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 60 20 00
Fax : +33 (0)1 56 60 20 70
www.csaconsulting.fr

Yvon Moysan
Manager
Mobile : +33 (0)6 21 54 51 65
ymoysan@csaconsulting.fr

Des questions ?



csa consulting
80, avenue de la Grande Armée
75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 60 20 00
Fax : +33 (0)1 56 60 20 70
www.csaconsulting.fr

Olivier Mucci
Directeur Associé
Mobile : +33 (0)6 24 62 58 20
omucci@csaconsulting.fr

