

RAPPORT

# Le nouveau rôle des conseillers financiers dans l'expérience client

Octobre 2016

WAVESTONE

 Efma

## Sommaire

Introduction .....	3
1. Réinventer le rôle du conseiller dans la relation client .....	5
A. Un constat fort de besoin d'adaptation du conseiller .....	5
B. Les nouvelles technologies d'intelligence artificielle (IA) remodelent l'avenir des conseillers financiers .....	11
C. Le potentiel de la connaissance clients encore inexploité par les banques et les conseillers .....	18
2. Réinventer le rôle de conseil .....	24
A. Une transformation des méthodes de vente indispensable .....	24
B. Le conseiller généraliste vs le spécialiste .....	28
C. Une intégration nécessaire d'éléments qualitatifs aux activités de pilotage .....	31
3. Réinventer l'image et la posture du conseiller .....	36
A. Les outils digitaux : un potentiel important pour le conseiller financier .....	36
B. Les conseillers au coeur des réseaux sociaux .....	40
C. Du rôle de conseiller vers celui de <i>Community Manager</i> .....	42
Conclusion .....	47
Remerciements .....	48
À propos .....	51



# Introduction

Force est de constater qu'aujourd'hui les institutions financières continuent d'être affectées par les effets de la crise économique passée. Au cours de ces dernières années, banques et assurances ont ainsi choisi de concentrer l'essentiel de leurs efforts sur le traitement des nouvelles problématiques réglementaires, sur le maintien de leur stabilité économique et financière et sur la reconquête de la confiance de leurs clients.

Les banques assistent à une évolution de la société et sont parfaitement conscientes des impacts qu'auront ces changements sur leur relation avec leurs clients. Face à ce constat, les banques réalisent qu'elles doivent se réorganiser et redéfinir leurs offres pour faire face aux nouveaux challenges liés aux évolutions digitales et aux nouvelles attentes clients.

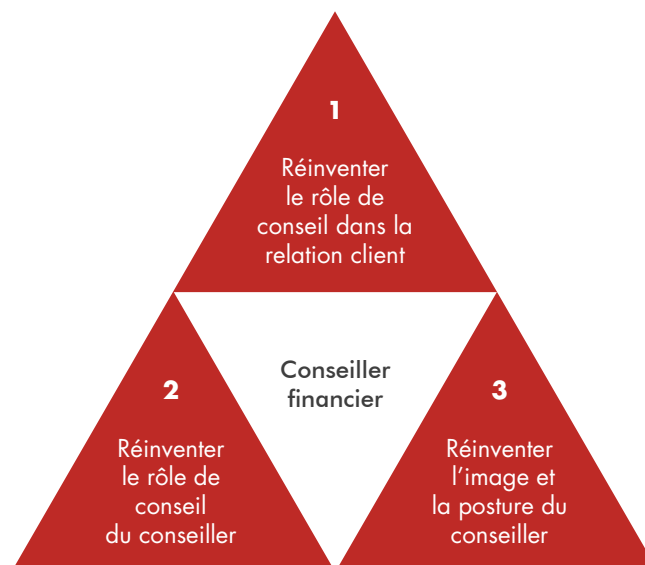
A ce jour, seules quelques banques ont franchi le pas et ont commencé à repenser leur approche client. Il s'agit essentiellement des banques en lignes et mobiles qui ne sont pas confrontées aux mêmes problématiques que les banques dites « traditionnelles ».

Ces banques traditionnelles sont en effet confrontées à de multiples questions auxquelles elles devront répondre avant de pouvoir se transformer : quelle utilisation et quel fonctionnement pour les agences de demain ? Quel nouveau rôle pour le conseiller financier ? Comment garantir que le conseiller continuera d'être un élément essentiel pour la banque et qu'il continuera d'apporter de la valeur ajoutée à la relation client ?

En collaboration avec l'EFMA, l'étude menée par Wavestone a pour but de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les nouveaux défis auxquels doivent faire face les conseillers financiers ?
- Quelles sont les nouvelles attentes envers ces conseillers ?
- Dans cet environnement en constante évolution, quel doit être leur nouveau rôle et quelle posture doivent-ils adopter au sein de la banque ?

Nous sommes convaincus que la pérennité des banques de demain repose sur une redéfinition claire du rôle et de la position du conseiller tant du point de vue « relation client » que du point de vue « conseil personnalisé ». Cette réinvention du rôle du conseiller ne pourra se réaliser sans sa forte implication dans la transformation digitale de la banque.



Pour se réinventer et continuer à être garant de la relation client, le conseiller devra s'assurer de la bonne connaissance de ses clients et de sa capacité à les accompagner sur le long terme. Il devra notamment se montrer disponible, être en mesure de répondre aux diverses demandes qui lui seront soumises et disposer des outils adéquats qui lui permettront de mener au mieux sa nouvelle fonction.

Le conseiller devra aussi se reconcentrer sur son rôle premier, celui de dispenser des conseils financiers. Ces conseils ne pourront plus être uniquement basés sur des objectifs commerciaux mais devront réellement répondre aux besoins spécifiques des clients. C'est finalement toute l'approche commerciale qui est à repenser pour regagner la confiance des clients. Enfin, pour construire une relation de proximité avec ses clients et démontrer qu'il possède les capacités et les outils nécessaires pour apporter le meilleur niveau de service, le conseiller devra complètement recréer son image et sa posture.

Pour aller plus loin dans la compréhension de ces changements, nous avons rencontré différentes start-ups surfant sur ces évolutions disruptives et leurs opportunités. Dans le cadre de ces interviews, nous avons recueilli leur point de vue concernant la situation des banques et chercher à comprendre :

- Comment les banques peuvent initier le changement de manière efficace tout en intégrant des modes de pensée, approches clients et outils innovants
- Comment les banques peuvent rendre leur organisation plus flexible et adaptée aux nouvelles tendances pour offrir un niveau de service aligné sur les nouvelles attentes client

# 1 Réinventer le rôle du conseiller dans la relation client

Aujourd'hui les nouvelles technologies transforment les habitudes et les usages. Cela insuffle plus de spontanéité et d'instantanéité dans la relation client-conseiller, facilitant la communication et l'échange d'informations. Désormais, l'accès à l'information est illimitée. Ainsi, plus les clients sont expérimentés plus ils deviennent impatientes et exigeants. De nouvelles générations de clients sont nées : hyper-connectée et désirant l'accès aux services et produits les plus efficaces immédiatement. Par conséquent, les banques doivent reconstruire leur modèle économique et leur relation avec les clients et redéfinir le rôle du conseiller financier dans cette nouvelle ère.

## A. Un constat fort de besoin d'adaptation du conseiller

### 1. L'usage du digital au service du conseiller dans la préparation et le suivi des rendez-vous clients

Aujourd'hui, 3 milliards d'individus disposent d'Internet. Ils utilisent de plus en plus les nouveaux supports mobiles, smartphones, tablettes, pour communiquer et accéder à l'information en temps réel (« *Anytime, Anywhere with Any Device* », ATAWAD).

Ces outils deviennent une habitude pour interagir avec ses proches, envoyer des emails, effectuer des recherches, ou faire des achats en ligne.

Alors que les ventes de tablettes ont atteint 206,8 millions en 2015<sup>1</sup>, nous constatons que, dans le secteur bancaire, à peine 50% des conseillers disposent de cet outil pour travailler et moins de 25% l'utilisent dans leurs actions commerciales.

Une majorité des conseillers ne perçoit pas les changements que ces nouvelles technologies digitales peuvent apporter dans leur travail au quotidien (cf. figure 1) et 30% d'entre eux n'y voient pas l'occasion de communiquer différemment avec leurs clients.

Figure 1 : Dans 3 ans, le digital aura rendu le métier de conseiller et de DA :



Source : Le Monde, « Les conseillers bancaires mal connectés à leurs clients », 2016

Les conseillers disposent de nombreux outils de communication comme le « chat », la visioconférence, les emails et le téléphone, cependant leurs usages, au regard de l'évolution de leur métier, ne sont pas encore évidents. Ils ne perçoivent pas suffisamment les avantages de ces nouveaux moyens de communication dans leur quotidien.

<sup>1</sup> Source : IDC, 2016

« Nous considérons que le conseiller du futur doit être aussi connecté que ses clients pour garantir une relation en phase avec leurs attentes. La bonne utilisation de ces outils est un facteur clé de différenciation dans la qualité de la relation bancaire proposée aux clients, c'est même l'un des principaux enjeux du secteur ».

En capitalisant sur l'utilisation de ces moyens de communication, les conseillers peuvent apporter des réponses de meilleures qualités dans un délai plus court.

« Nous avons l'intime conviction que si ces nouvelles technologies sont déterminantes dans la qualité de la relation client, elles le seront encore davantage sur la préparation et le suivi des rendez-vous. Ces outils ne concurrencent pas le conseiller, ils sont ses meilleurs alliés pour proposer un accompagnement encore plus personnalisé ».

La digitalisation des usages offre de nombreuses opportunités :

### *Dans la gestion des rendez-vous clients*

- Le client peut planifier lui-même un rendez-vous en disposant de l'agenda du conseiller, contacter librement son conseiller par téléphone ou par email via son espace dédié, suivre l'agenda des rendez-vous ou transmettre une réclamation.
- Le conseiller, à l'aide d'une tablette peut, organiser le rendez-vous avec le client et effectuer la souscription à un service, enregistrer les signatures électroniques, présenter de la documentation ou encore simuler des projets d'épargne ou de financement.

### *Dans la gestion de la connaissance client*

Les clients cherchent sur Internet les informations, s'appuient sur l'expérience des autres internautes pour répondre par eux-mêmes à leur besoin. Certains sont même mieux préparés que leur conseiller. Cette situation peut finalement être une opportunité pour le conseiller de mieux se préparer en capitalisant sur le niveau de maturité du client en proposant, par exemple, lors de la prise de rendez-vous de répondre à un questionnaire en ligne relatif à sa situation, son projet et ses attentes.

### *Dans l'amélioration de la productivité*

Le client devient plus autonome, il consulte ses comptes, réalise des actes simples de gestion comme des virements, lit la documentation mise à disposition en ligne. Il n'a plus nécessairement besoin de se déplacer en agence pour souscrire à des produits accessibles sur son espace client dédié. Le conseiller peut lui envoyer par messagerie le contrat et récupérer simplement la signature électronique du client.

Pour le conseiller, les tâches administratives de base disparaissent au profit d'opérations à plus forte valeur ajoutée, lui permettant d'avoir plus de temps pour entretenir une relation pérenne et ainsi proposer les meilleures solutions possibles à ses clients.

Ces technologies permettent de franchir une étape supplémentaire dans la simplification des processus. Une étude menée en 2010 par un institut américain, analyse la valeur émotionnelle et économique de ce mouvement de simplification. Elle montre que 7 à 23% des consommateurs sont prêts à payer plus cher des produits et services plus simples.



L'accessibilité des services et produits devient instantanée et sans contrainte d'horaires.

L'interactivité et le service en continu sont des attentes clients fortes. Dans ce nouveau contexte, les horaires d'ouverture des agences ne sont plus adaptés à ces besoins d'immédiateté. Les banques doivent donc proposer une organisation plus flexible, en adéquation avec ces nouvelles attentes clients.

## 2. De nouveaux formats de rendez-vous adaptés aux besoins des clients

Aujourd'hui, les services uniquement disponibles en agence représentent toujours une part significative des moments d'interaction entre le conseiller et ses clients. Plus de 50% des conseillers interagissent avec les clients en face à face en raison de l'absence d'outils adéquats ou de leur manque d'appétence pour les outils existants.

Comme le client passe de moins en moins de temps en agence pour les opérations simples du quotidien, le conseiller doit trouver d'autres leviers pour entretenir une relation privilégiée avec ses clients : l'agence est en train d'évoluer vers une structure de plus en plus virtuelle où le conseiller peut garder une place dans la relation à distance.

Pour survivre, les banques doivent mettre en place des parcours client fluides et sans coutures, offrant aux clients la possibilité de choisir le canal pour réaliser ses opérations, pour obtenir des conseils ou souscrire à des produits et cela lorsqu'ils le souhaitent.

La segmentation classique de l'offre bancaire ne convient plus aux attentes des clients. Ils souhaitent davantage de personnalisation tant dans le contenu des services que dans l'expérience proposée par la banque.

Le conseiller doit pouvoir adapter son approche de la relation commerciale selon les aspirations de chaque client. Une plus grande flexibilité de l'emploi du temps ou des lieux de rendez-vous doivent être des solutions mises en place rapidement. Par exemple, des formats de rendez-vous plus courts, debout, sans passer par la « case bureau » pour répondre à des clients pressés, des rendez-vous tripartites avec un expert en visioconférence sur un projet bien précis, éventuellement proposer un rendez-vous chez le client, en situation d'immobilisation ou une faible accoutumance aux nouveaux outils.

Une enquête du Groupe Aite<sup>2</sup> montre qu'il existe une multitude de nouvelles solutions très différentes les unes des autres pour répondre à ces enjeux :

- Le déploiement de fonctionnalités innovantes sur les espaces clients pour aider, par exemple, le client dans la gestion de son budget : catégorisation des dépenses, identification des frais et remboursements de santé, automatisation de l'épargne en situation d'excédent de trésorerie, etc.
- Les supports mobiles et les applications bancaires associées permettent d'accéder à un grand nombre des services bancaires du quotidien lors de ses divers déplacements.
- Les nouvelles solutions de communication comme Skype, les chats, les messageries sécurisées, la visioconférence augmentent les possibilités pour le client d'interagir plus facilement avec le conseiller.

---

<sup>2</sup> Source : Aite's group financial survey, 2015

Les banques prennent de plus en plus en compte ces attentes d'autonomie, de disponibilité, de flexibilité et lancent de grands projets de transformation de leurs réseaux d'agences. L'organisation des tâches ainsi que les postes de travail commencent à être repensés pour offrir une expérience client fluide, sans couture, en continu sur un maximum de produits et services.

De nombreuses solutions ont été déployées au sein des banques européennes qui tentent d'apporter une réponse à ces enjeux.

*Les conseillers utilisent les services digitaux pour échanger virtuellement avec les clients. Ils peuvent ainsi développer de nouvelles relations sans se rencontrer en agence.*

Les banques doivent valoriser la proximité offerte par les agences en repensant leurs formats et leurs espaces au travers de quatre axes :

- Présenter des solutions innovantes en s'appuyant sur les solutions numériques ;
- Améliorer et personnaliser l'expérience client ;
- Renforcer les capacités d'expertise ;
- Développer le self-service.

*Proposer un format de rendez-vous adapté aux besoins du client.*

Il est nécessaire d'adapter le rendez-vous selon la complexité des opérations et le niveau d'appétence du client aux services financiers.

Par exemple, proposer une flexibilité des horaires d'ouverture pour rencontrer les clients les plus exigeants (exemple : clients patrimoniaux haut de gamme), mais aussi une démocratisation de l'accès à un spécialiste bancaire.

En mettant en place ce type de solutions, la banque positionne le service client au coeur de ses préoccupations.



## EXEMPLES

### Turquie, Ziraat Bankasi

Certains clients peuvent communiquer avec leur conseiller via visioconférence pour réaliser des opérations importantes.

### Australie, Westpac

Les conseillers utilisent le chat et la visioconférence pour établir un dialogue en temps réel.



### États-Unis, City Bank

City Bank développe des écrans interactifs innovants dans ses agences, donnant un accès illimité au distributeur automatique de billets et à la visioconférence.

### Canada, BMO Bank

BMO Harris Bank a ouvert sa première « Agence Intelligente », qui combine une offre variée d'outils digitaux. Les nouvelles caractéristiques de cette agence sont les suivantes :

- Des guichets équipés permettant aux clients des échanges sur demande et en direct avec un conseiller via l'écran vidéo ;
- Une solution qui permet aux clients d'effectuer des retraits d'espèces avec leur mobile sans utiliser une carte de retrait ;
- Un accès à des conseillers spécialisés via les solutions de visioconférences pour des projets précis comme l'achat d'un bien immobilier ou la préparation à la retraite ;
- La mise à disposition de tablettes aux conseillers leur offrant plus de mobilité dans l'agence pour répondre aux clients quant à l'utilisation des solutions self-services tout en étant en mesure de répondre à des questions plus spécifiques relatives à leur situation financière.

FOCUS

## Révolutionner un rendez-vous client grâce à la Réalité Virtuelle

Nous croyons aussi que les solutions de réalité virtuelle apporteront des solutions pour améliorer la relation client.

Paradoxalement, le client souhaite une relation personnalisée et de la proximité mais, en même temps, il se montre réticent à se déplacer en agence pour des raisons d'organisation ou de temps. La réalité virtuelle est une solution à envisager : de chez lui, le client peut joindre l'avatar de son conseiller dans un bureau virtuel.

Ce rendez-vous se distingue en s'appuyant sur des marqueurs d'un rendez-vous physique (un espace en 3D dédié, une interaction par les gestes, une mise à disposition de documentation ou une présentation des produits et services) que d'autres solutions, comme le chat ou la visio n'offrent pas. En cela, la réalité virtuelle peut permettre d'offrir une proximité dans l'expérience sans avoir à se déplacer en agence. BNP Paribas expérimente actuellement les possibilités offertes par la réalité virtuelle.

Avec l'avènement du numérique, les clients disposent d'un accès libre à l'information et à des solutions à distance modifiant leurs modes de consommation et leurs comportements. Tous les secteurs sont touchés, le secteur bancaire n'étant pas épargné. Dans le défi permanent de satisfaire leurs clients, les banques travaillent sur la digitalisation de leurs offres, l'amélioration du maillage territorial, des formats des agences, et du parcours client.



Face à des clients plus exigeants, cherchant de l'immédiateté, les banques doivent sans cesse imaginer des solutions innovantes. Elles doivent se mettre au service de leurs clients, et proposer des offres plus flexibles, des expériences à la carte et un renforcement de l'autonomie dans sa gestion au quotidien.

Néanmoins, lors de moments clés de sa vie, le client a souvent besoin d'un accompagnement de qualité pour construire, avec un conseiller, une solution à ses projets.

Le conseiller doit être préparé et apporter des solutions de qualité. Il doit savoir utiliser les nouvelles technologies pour l'aider dans sa relation, proposer des produits adéquats, préparer ses entretiens, ... et il peut aujourd'hui compter sur de nouveaux outils tels que l'intelligence artificielle et les *robo-advisors* pour le faire.

## B. Les nouvelles technologies d'intelligence artificielle (IA) remodelent l'avenir des conseillers financiers



Les nouvelles solutions technologiques mises en place par les géants de l'Internet et les Fintechs (Apple, Google, Amazon, Uber, Airbnb, Blablacar ...) influencent les usages et les attentes des clients. Nous constatons par ailleurs que ces sociétés nativement digitales s'intéressent de près au secteur bancaire (Google Wallet App, Amazon Lending, Amazon Coins, ...).

Les clients sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des services bancaires. Ils attendent des espaces clients simples d'utilisation et ergonomiques et souhaitent un accompagnement personnalisé et immédiat.

Nos recherches ont démontré que la défaillance de la fonction conseil client des banques a poussé de nombreux clients à confier leur argent à des institutions non financières. Les banques sont attentives à ce mouvement et cherchent des solutions afin d'améliorer le niveau de conseil apporté aux clients. Les solutions d'intelligences artificielles offrent des perspectives intéressantes en la matière, l'enjeu étant de rebâtir des avantages concurrentiels et de reconquérir les parts de marché perdues aux profits des géants de l'Internet et des Fintechs.

Ces solutions offrent une réelle complémentarité dans l'interaction entre le conseiller et le client. Nous pensons que les banques peuvent bénéficier de cette rupture technologique et reprendre une place prépondérante sur le marché, et cela à l'aide des deux leviers suivants :

- Donner plus d'autonomie au client et enchanter son expérience sur le web grâce à un parcours contextualisé, sans coutures et sans rupture quel que soit le canal de contact : ex. assistants virtuels en langage naturel permettant la personnalisation des interactions, ...
- Donner les moyens nécessaires au conseiller lui permettant d'anticiper les besoins du client et être en avance par rapport aux concurrents pour le fidéliser : ex. mettre à profit l'intelligence artificielle pour la préparation des rendez-vous clients et des comptes rendus.

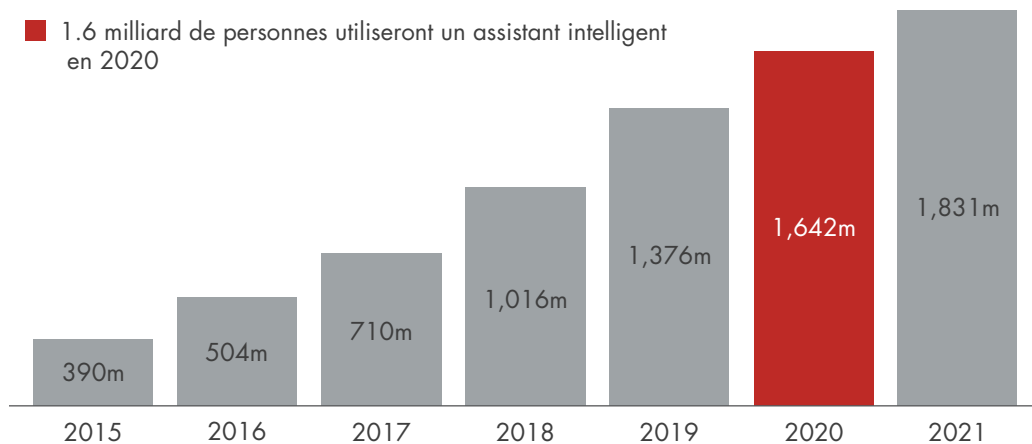
## 1. Des assistants virtuels pour offrir plus d'autonomie aux clients et transformer leurs expériences

### Assistants Digitaux Virtuels

A la suite de l'avènement de l'Internet et des sites transactionnels, nous avons assisté à une démocratisation fulgurante des supports et applications mobiles et les banques appréhendent très bien les enjeux derrière l'émergence de l'assistant virtuel (cf. figure 2).

#### Figure 2 : Assistants digitaux virtuels

Estimation du nombre d'utilisateurs d'assistants digitaux virtuels dans le monde.

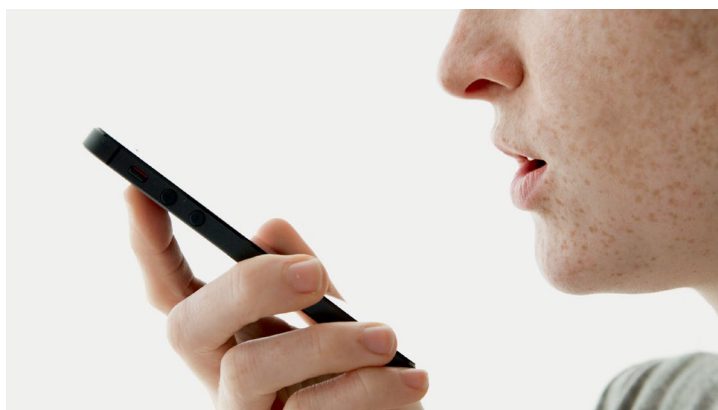


\* exemples : Cortana, Siri, Alexa et Google Now ; ces chiffres ne comprennent pas les usages entreprises

Source : Tractica, Estimation du nombre d'utilisateurs des assistants virtuels numériques dans le monde, 2016

Les appels des conseillers aux clients « à risques », identifiés grâce aux modèles d'IA, ont permis de réduire l'attrition de **25%** au sein d'une Banque Américaine

Source : BCG, Mai 2016



Plusieurs banques explorent d'ores et déjà les possibilités portées par cette vague numérique et fournissent des services d'assistance virtuelle tels que des demandes d'information sur les comptes ou des opérations bancaires, des demandes de transferts d'argent, de conseil sur des offres d'épargne ou encore des services de localisation de magasins grâce à la géolocalisation.

Ces fonctionnalités constituent désormais des services de base et devraient néanmoins devenir plus sophistiquées pour mieux anticiper et cibler les besoins clients. Une nouvelle génération de services digitaux est en train d'émerger avec plus d'instantanéité, une meilleure ergonomie et du traitement artificiel en langage naturel. De même, le futur assistant virtuel profitera de l'intelligence émotionnelle et des machines autodidactes qui pourront reconnaître et traduire le ton, les émotions et les expressions. Par exemple, l'utilisation de solutions équipées de reconnaissance tonale pourrait permettre d'identifier rapidement l'humeur du client pour aider le conseiller à amorcer l'appel et éviter le mécontentement ou même l'attrition du client.



Cette évolution a déjà commencé et nous pouvons citer le groupe bancaire espagnol BBVA comme bon exemple de cette transformation en cours. Ce groupe s'est rendu compte que la transformation commence par l'adaptation de services bancaires aux comportements réels des utilisateurs. BBVA est un des acteurs les plus proactifs dans la transformation numérique avec un investissement annuel moyen avoisinant les 800m€ depuis 2011 (selon le site Web BBVA).

Dans ce cadre, le programme Contigo prévoit de tirer profit des clients connectés qui sont 10 fois plus engagés que les clients traditionnels (selon leur nombre de transactions), sans négliger de fournir « l'empathie du contact humain ». Cela consiste à assigner à chaque client un conseiller personnel dédié qui peut être sollicité pour traiter des transactions via de multiples points de contact : Contigo permet ainsi de mettre en avant un service virtuel personnalisé délivré par une personne physique sans jamais mettre les pieds en agence.

L'avantage est clair puisque les clients n'ont pas à choisir entre un canal en libre-service et un entretien en face à face : ils peuvent choisir un rendez-vous physique, à distance ou virtuel selon leurs besoins à un moment et à un endroit donné.

### *Robo-advisors*

*Le futur du conseiller patrimonial passera-t-il par Internet ?*

Dans tous les cas, de nombreux acteurs de la sphère financière semblent convenir qu'une part importante du marché de la gestion de fortune passera par des *robo-advisors*. Ces *robo-advisors* réussissent particulièrement auprès d'une clientèle haut de gamme ne détenant pas une surface financière assez conséquente pour bénéficier d'un conseiller patrimonial privé, à l'instar de la clientèle de la banque privée.

Aux Etats-Unis, plus de **40%** des clients qui ont changé leur banque privée depuis 2013 se sont tournés vers des modèles en ligne

Source : Publi-News, Octobre 2015



La nouvelle ère des *robo-advisors* a débuté aux États-Unis où la maturité liée aux outils virtuels est importante. 72% des Américains de moins de 40 ans se sentent « suffisamment à l'aise » avec un service de gestion virtuel<sup>3</sup>. Il est à noter que cette nouvelle vague d'innovation va rapidement se propager sur le marché européen.

Les solutions de *robo-advisors* sont pour le moment des solutions développées par des start-ups. Elles visent à rendre la gestion financière plus facile et accessible à tous grâce à une gestion économique et automatisée par des algorithmes. Les clients ont accès à des tableaux de bord de performance (cf. figure 3) et, en complément, peuvent bénéficier de conseils financiers en ligne et interagir avec les conseillers quand ils le souhaitent.

Figure 3 : Profil investisseur

Exemple de tableau de bord simple et ergonomique



Source : FundShop, FundShop, FinTech Française

### Les Robo-advisors menaceront-ils la valeur ajoutée du contact humain ?

Nous pensons que le véritable succès résultera de la combinaison entre l'appréhension de l'Homme des situations complexes et l'apport d'analyses techniques efficaces que sont les *robo-advisors*. Ils ne sont pas destinés à remplacer le conseiller, mais ont un rôle d'accompagnement en automatisant la gestion courante et en proposant des conseils de base.

Par exemple, suite à la complexification de la réglementation en matière de conseil en placement financier, notamment sur le marché européen (l'obligation de prendre en compte le profil de l'investisseur, de surveiller sa situation et d'exercer le devoir de conseil), les *robo-advisors* peuvent alors prendre en charge ce devoir de profilage et de conseil et libérer du temps aux conseillers sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

<sup>3</sup> Source : McKinsey & Company, 2015

## Yseop

Yseop est une société multinationale éditrice de logiciel ayant des bureaux aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et en France, ainsi que des distributeurs en Australie et en Amérique Latine. Yseop travaille avec quelques-unes des plus grandes banques et entreprises de services financiers d'Europe et des Etats-Unis, telles que JP Morgan, Factset et Moody's à Wall Street. Yseop accompagne également d'autres entreprises de l'industrie des services tels que Walt Disney Co. et Publicis.

Le logiciel d'Yseop a été conçu pour remédier à un problème universel et connu : beaucoup de données et peu de temps et d'experts disponibles pour les traiter. En effet, aujourd'hui, il est demandé aux salariés d'être capables d'analyser d'importantes quantités de données et ce, dans un délai très court, alors que parallèlement, les entreprises doivent faire face à une pénurie de « *Data Scientists* », spécialistes de l'analyse et de la gestion des données massives. Face à ce constat, on comprend que le traitement des données massives doit souvent se faire sans l'aide d'un expert.

Yseop a développé une solution d'intelligence artificielle capable de raisonner sur des données disponibles, poser des questions intelligentes, résumer des données et des situations, proposer des diagnostics, formuler des conclusions et finalement de les restituer sous forme de texte en langage naturel multilingue, de manière automatique et instantanée. Yseop peut transformer de simples données en véritables plans d'actions pouvant être partagés et lus par les utilisateurs en anglais, français, allemand, espagnol et bientôt en japonais. Grâce à Yseop, les conseillers financiers sont maintenant capables de générer automatiquement des analyses risques et financières de haute qualité, ainsi que n'importe quels autres rapports personnalisés en quelques secondes seulement. En plus de faire gagner du temps aux conseillers financiers, cette solution leur permet d'augmenter leur capacité de traitement et d'améliorer leur productivité.

Dans les services financiers, la surcharge de données et de réglementations, couplée à la croissance des bases de données client, a créé un problème majeur pour les conseillers financiers : « Les conseillers doivent gérer des centaines de clients et se souvenir de centaines de produits ainsi que de centaines de règles de conformité, tout en devant faire face à une pression forte des objectifs de ventes à atteindre. »,

explique Alain Kaeser, Fondateur d'Yseop. Aujourd'hui, on constate que l'expérience client est primordiale et que les conseillers financiers travaillent avec l'objectif de construire et maintenir une bonne relation client.

Les données et leurs analyses, devraient être des outils mis au service du conseiller et non pas des obstacles. Mais souvent, le conseiller ne sait pas comment se servir des données recueillies ou se noie sous la quantité de données disponibles, réduisant sa productivité.

Yseop a été développé pour analyser des données, pour les expliquer au conseiller financier dans son propre langage et plus globalement, pour le guider lors de ses interactions avec le client : Yseop garantit le respect de la conformité et aide le conseiller à fournir le meilleur niveau de service possible à chaque client.

De l'automatisation des diagnostics en ligne au suivi des clients, en passant par l'assistance aux scripts téléphoniques, la préparation avant-vente et les comptes rendus d'entretien, Yseop constitue une vraie valeur ajoutée pour les équipes commerciales dans leur quotidien.

On constate par exemple, que les conseillers vendent en moyenne 20% de produits en plus lorsqu'ils utilisent Yseop pour préparer leur entretien client. Cela représente une hausse de 20% des ventes, sans nouvelle formation. Les tâches répétitives du conseiller financier sont maintenant effectuées par la machine, permettant ainsi à l'humain de se reconcentrer sur son cœur de mission : la relation client. Le logiciel d'intelligence artificielle Yseop a finalement été conçu comme un outil permettant aux conseillers de mieux faire leur travail tout en leur simplifiant la vie. La force de cette solution réside dans l'articulation claire des données, en tenant compte des réglementations. Elle permet d'exploiter les données clients, de mettre en évidence des données importantes ou un contexte particulier, de poser des questions intelligentes et personnalisées, de fournir des diagnostics et de partager des recommandations, le tout dans le langage naturel de l'utilisateur. Pour Alain Kaeser, « Le futur, c'est la fin de la segmentation des clients, étant donné que chacun pourra être traité individuellement, en fonction de ses données, son contexte, et son comportement. Et le futur est disponible aujourd'hui. »



## 2. L'utilisation de l'intelligence artificielle lors de l'entretien client

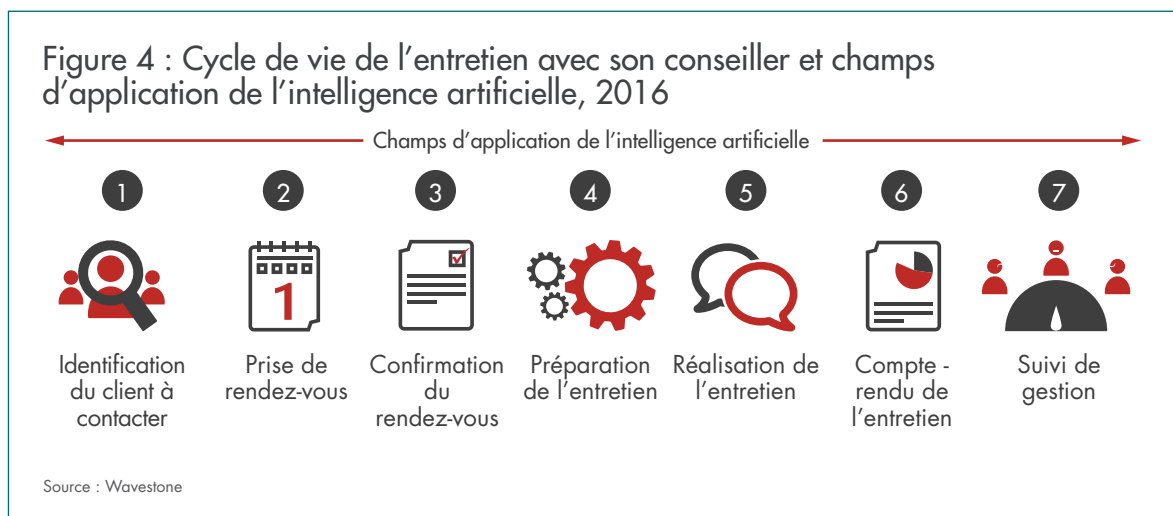
Les professionnels financiers s'accordent à dire que le conseiller « humain » a de plus en plus besoin de disposer d'un large spectre de compétences pour améliorer sa conduite d'entretien clients (exemples : une capacité à résoudre les problèmes, des compétences analytiques, des techniques de vente et un bon relationnel).

Appliquer l'intelligence artificielle au processus d'entretien (cf. figure 4) augmente la capacité du conseiller à appréhender le contexte du client et de personnaliser la réponse à sa demande/ réclamation, avec une posture de conseiller et non plus de vendeur. Les objectifs attendus auront vocation à :

- Incorporer une touche humaine et emphatique dans le processus d'entretien, grâce au développement de capteurs anticipant les « besoins d'interaction du client » et les transmettre au conseiller.
- Réduire la charge de travail des conseillers sur des tâches répétitives, grâce à l'assistance à la prise de décision et au conseil pour améliorer la qualité de la réponse : ceci permettra de libérer le temps des conseillers pour apporter une valeur ajoutée perceptible par les clients, favorisant la fidélisation et améliorant le taux de recommandation.

Les conseillers ont des portefeuilles clients de plus en plus denses et toujours des tâches administratives additionnelles ne leur permettant pas de consacrer le temps suffisant à l'analyse de la situation personnelle de chaque client.

C'est ce qu'une solution d'intelligence artificielle peut apporter : impliquer davantage le client dans la préparation de l'entretien, analyser ses contributions et les transmettre au conseiller. Ces nouvelles solutions auront vocation à se développer dans un avenir très proche. Par exemple, le Crédit Mutuel teste déjà ce type de solution avec le programme IBM Watson.



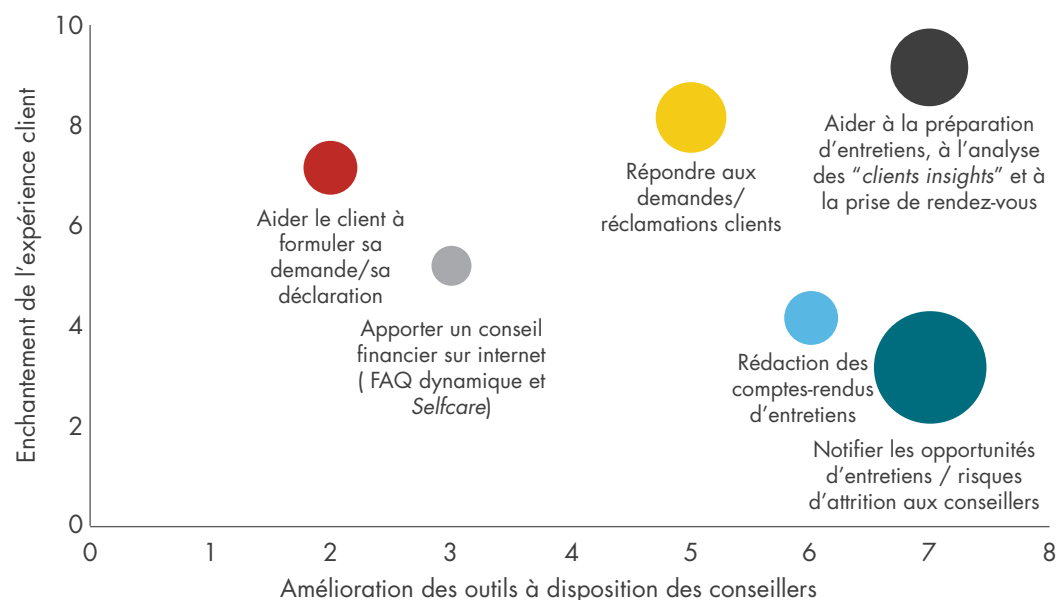
Nos recherches récentes ont été concluantes et ont montré que selon l'étape de l'entretien, l'intelligence artificielle peut apporter des solutions techniques performantes afin de :

- Remonter et notifier les opportunités commerciales / risques d'attrition aux conseillers, grâce à l'analyse de données et à leur traitement intelligent.
- Préparer les entretiens en tenant compte de la connaissance client et des motifs des demandes de rendez-vous.
- Écrire des comptes-rendus d'entretiens.
- Aider les clients à formuler les réclamations aux conseillers.
- Répondre aux réclamations clients (et même les anticiper).
- Gérer les questions / réponses sur les sites Internet, les conseils financiers sur le web et les FAQs dynamiques.

Le défi majeur pour les acteurs financiers est désormais d'identifier quelles sont les solutions prioritaires à mettre en œuvre pour améliorer l'expérience client. Les dernières expériences de « *Test & Learn* » de Wavestone, résumées ci-dessous (cf. figure 5), montrent les contributions de chaque solution, en matière d'optimisation de l'expérience client, et en matière d'amélioration des moyens mis à disposition du conseiller, et cela au regard des niveaux d'investissements requis.

**Figure 5 : Positionnement des différents types de solutions d'intelligence artificielle appliquées aux processus d'entretien client**

La taille de la bulle est proportionnelle à l'investissement requis, 2016



Source : Wavestone

## C. Le potentiel de la connaissance clients encore inexploité par les banques et les conseillers

### 1. La connaissance client crée une nouvelle ère disruptive d'innovations servicielles.

#### *De nouvelles ruptures dans les modèles économiques*

Les banques ne mettent pas encore à profit l'abondance des données dont elles disposent pour améliorer leurs démarches commerciales (personnalisation et contextualisation des interactions). Pour autant, tous les experts s'accordent à confirmer qu'autour de la connaissance client, ou utilisation de la « *Big Data* », il existe encore de nombreuses opportunités.

Dans une étude récente<sup>4</sup> analysant la ventilation en 2025 des postes de profits générés par les banques de détail américaines, il apparaît clairement que l'analyse des données clients et tous les services de monétisation qui y sont associés représenteront la prochaine vague d'innovations disruptives en matière d'expérience client (cf. figure 6). En effet, bien que la part des services bancaires traditionnels dans le résultat net restera dominante (~40%), la nouvelle vague de revenus générés par « la connaissance client » sera le principal levier pour augmenter les marges (~marges avant taxation estimées à 22%). Cette proportion sera probablement similaire sur le marché européen.

Figure 6 : Future vague des sources de revenus dans les banques de détail américaines, 2016



Source: Bain and Company

<sup>4</sup> Source : Bain & Company, 2016

Nous identifions deux leviers à mettre en œuvre pour tirer pleinement profit de la connaissance client :

- La capacité des banques à éliminer les contraintes de collecte et de partage des données. Pour cela, elles peuvent combiner une approche « *Big Data* » pour collecter en masse les informations clients « sans demande explicite », et une approche « *Small Data* » pour encourager les clients à partager leurs données en petite quantité (via des feedbacks, des entretiens clients...).
- La capacité des banques à améliorer l'exploitation des données à bon escient pour optimiser l'expérience client : comme mentionné précédemment, l'émergence de l'intelligence artificielle apporte un réel avantage concurrentiel, qui va au-delà du seul objectif de la réduction des coûts. En effet, ces nouvelles solutions apportent une « différenciation cognitive » permettant aux banques de détecter les moments clés de la vie des clients et les besoins qui y sont associés.

*Les innovations liées au digital et au Big Data ouvrent la voie à une nouvelle génération de services contextualisés adaptés à la situation du client.*

Nous avons l'intime conviction que l'utilisation des données à bon escient (dans l'intérêt du client) permettra aux banques d'être à la pointe des innovations servicielles. Pour ce faire, les banques doivent adopter un « esprit de disruption » et mettre à plat les services bancaires en essayant d'innover différemment. Les solutions développées ne doivent pas être seulement l'amélioration technique de services existants (ex. : relevés de compte dématérialisés) mais proposer de nouvelles propositions de valeur. Ces solutions devront améliorer l'expérience clients en s'intégrant pleinement dans les nouveaux usages, surprenantes, ludiques et évidemment utiles pour la gestion financière des clients.

Nous avons relevé quelques solutions innovantes, confirmant la capacité des acteurs financiers à être proactifs dans l'élaboration de cette nouvelle génération de services :

- Un relevé dématérialisé dynamique : ce service propose des recommandations budget selon l'historique de paiement des clients. Il pourrait s'illustrer à travers des diagrammes sur tablette et smartphone. Ainsi, le client pourra avoir accès à ces informations durant ses achats quotidiens en consultant son smartphone.
- Une place de marché géolocalisée : l'agence pourrait devenir un lieu communautaire, un lieu de rencontre pour les clients particuliers et professionnels qui pourraient échanger et donner vie à des projets communs. Grâce à la mise en place d'une plateforme de financement participatif, les particuliers intéressés par le développement des projets locaux pourraient investir ainsi en toute connaissance de cause.
- Un forum dédié aux clients des banques et des assureurs : il permet aux clients de s'informer et d'échanger sur des problématiques ou questions partagées au sein de la communauté et tirer profit du retour d'expérience des clients les plus expérimentés.
- La possibilité de choisir son conseiller : en se connectant sur l'application mobile, il est possible de choisir son conseiller illustré par un avatar. Les clients peuvent sélectionner le conseiller selon différents critères (expériences, diplômes, centres d'intérêt...) aux bénéfices d'une meilleure compréhension de leur projet et de rendre le rendez-vous plus convivial.

- Un canal de communication plus approprié : les canaux de communication doivent être mieux adaptés aux besoins des clients et surtout à leurs habitudes d'utilisation des canaux à distance. Par exemple, nous pouvons imaginer une communication le matin via l'application mobile avec des notifications, sur ordinateur durant les heures de travail, et sur tablette dans la soirée.

Exemples de services destinés aux conseillers :

- Un questionnaire de satisfaction dynamique : un questionnaire en ligne similaire à l'application Uber avec un système de notation par étoiles et commentaires pour améliorer les compétences des conseillers et mieux répondre aux demandes des clients.
- Une notification push mobile : le conseiller recevra avant l'entretien et par alerte mobile les informations les plus importantes concernant les projets de son client (par exemple : l'arrivée à terme d'un crédit immobilier, un projet d'études à l'étranger de ses enfants, ...).

Pour réussir cette transformation digitale, il est nécessaire de repenser l'organisation de la banque avec pour objectif de casser le fonctionnement historique en silo et de mettre en place un processus de pilotage fonctionnel de la gestion des données et de la connaissance client. Le réseau commercial a une place importante dans cette transformation dans la mesure où le conseiller est le référent de la relation client et est le plus à même de gérer la mise en perspective des données relatives à la connaissance client.

### 2. Le rôle clé du conseiller dans la bataille de la connaissance client

Accablé par de lourds investissements pour la mise en conformité de leurs systèmes d'information et de leurs processus, les banques ont également orienté leurs investissements sur des solutions innovantes pour essayer de freiner la percée des nouveaux entrants sur leur marché (les géants de l'Internet et les Fintechs). Seulement, ces investissements ne permettent pas de dégager des avantages concurrentiels, ils compensent au mieux le retard vis à vis de ces nouveaux entrants disposant souvent d'une capacité plus forte à innover.

Les banques n'ont pas suffisamment capitalisé sur leurs propres ressources (connaissance client, image d'expertise de proximité, réseaux locaux, compétences des équipes) en investissant sur la modernisation de leur modèle.

La maîtrise de la connaissance client va dépendre ainsi de la capacité des banques à mobiliser toutes leurs ressources et à les combiner avec les nouvelles solutions pour mieux apprécier le contexte de chaque client. Evidemment, les conseillers ont pour rôle d'enrichir cet écosystème de données de meilleure qualité, et cela pour permettre de générer, cette fois-ci, un réel avantage compétitif par rapport aux géants technologiques, par exemple :

- En collectant des données de meilleures qualités à partir de réels échanges avec le client, ce qui peut s'avérer efficace pour développer de nouveaux produits, tester des prototypes et améliorer des solutions existantes.
- En impliquant davantage les clients dans le partage de leurs données en apportant plus de sens à leur contribution et en expliquant comment cela va améliorer la capacité des banques à mieux servir leurs intérêts.

### Exemple : Amélioration du consentement client à recevoir de la documentation commerciale (Opt'In)

La majorité des acteurs financiers ont des difficultés à obtenir le consentement préalable d'un client à recevoir des prospections commerciales par voie électronique, SMS ou email. En effet, les clients ne font plus confiance aux établissements financiers vis-à-vis de l'utilisation de leurs données de contact, et les banques perdent de plus en plus la possibilité d'envoyer des emails à leurs clients. Comme démontré sur la figure 7, seulement 11% de la base clients est joignable par email pour la communication d'offres commerciales et 8,3% via téléphone mobile.

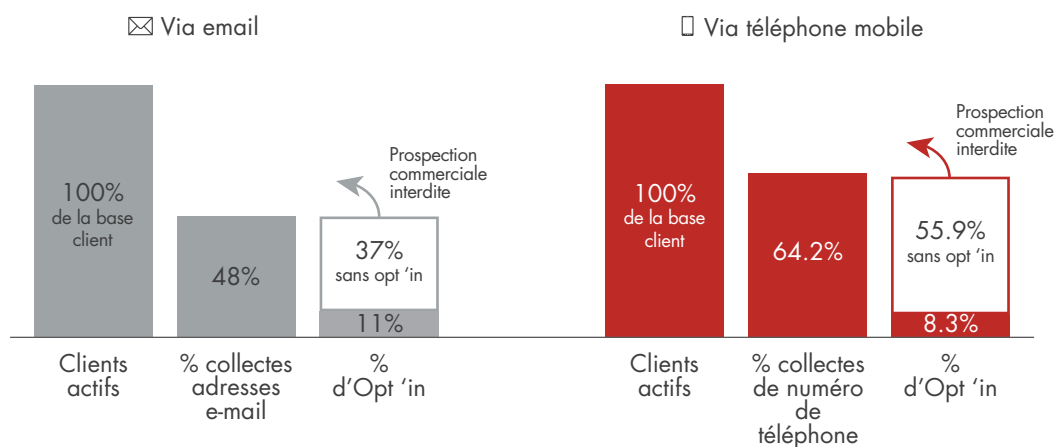
Ainsi, tous les acteurs se concentrent désormais sur la manière de remédier à cette problématique pour regagner une chance de communiquer avec leurs clients. Ces acteurs essayent de :

- Contacter et recréer le lien avec 100% de leur base clients active en intégrant une dimension affective et émotionnelle.
- Apporter des conseils personnalisés et développer une loyauté envers la marque via des questionnaires de satisfaction et l'amélioration du traitement des demandes et réclamations.
- Accroître la vente en ligne et rendre la relation plus autonome via le *self-care*.

Pour augmenter ce taux de consentement, le levier le plus efficace reste le conseiller et sa capacité à présenter aux clients les avantages associés à ce service. Les banques doivent accompagner leurs conseillers à adopter des approches commerciales et relationnelles favorisant la bonne gestion de la connaissance client. Par exemple :

- Se rendre plus disponible pour échanger et répondre aux besoins du client ;
- Lui permettre d'effectuer des opérations sécurisées à distance ;
- Laisser au client la possibilité de pouvoir être contacté par différents canaux en fonction de ses besoins (tél, SMS, email, courrier, face à face...) ;
- Installer une véritable relation de confiance avec le client ;
- Le rassurer qu'il ne sera pas sursollicité via des Spams, le nombre de sollicitations sera contrôlé et limité, ....

Figure 7: Opt'in clients



Source : Wavestone, Chiffres Opt in collectés auprès d'un acteur financier majeur français, 2016

LE POINT DE VUE START-UP

## Sensego

Lancée l'année dernière, Sensego est une start-up française qui s'est spécialisée dans la prédiction marketing en développant une solution de « collection intelligente des cookies pour applications mobiles ». Intégrée aux applications mobiles, cette solution d'intelligence artificielle permet de collecter, associer et analyser différentes données clients sans compromettre la vie privée ou l'expérience du consommateur.

Grâce à Sensego, les entreprises sont désormais capables d'analyser et de comprendre l'utilisation des smartphones de leurs clients et de prédire leurs comportements et besoins à un instant T. Sensego, qui collabore régulièrement avec des entreprises médias et des start-ups, a déjà déployé sa solution sur plus de 2 millions de smartphones en France. Sensego est, par exemple, actuellement utilisé par une entreprise médias pour prédire, avec une précision supérieure à 80%, à quel moment les clients vont regarder des vidéos sur leurs outils digitaux et donc à quel moment il serait judicieux de leur pousser du contenu.

Sensego est une solution qui aide les entreprises à renforcer leur relation client en leur permettant de :

- Prédire les besoins clients en temps réel grâce aux données récoltées via les applications mobiles => être là lorsque le client en a besoin
- Déterminer le meilleur moment et le meilleur canal pour contacter chaque client en analysant ses habitudes d'utilisation sur son smartphone => identifier le moment parfait pour appeler ou envoyer des emails au client

Sensego a la conviction que demain, banques et assurances seront celles qui bénéficieront le plus des nouvelles technologies car leurs produits sont fortement liés au quotidien de leurs clients : « en devenant capables de prédire les prochains projets ou événements de vie de leurs clients, les banques et assurances seront aussi en mesure d'anticiper leurs besoins bancaires », confie Ahmat Faki, Président de Sensego, qui reste conscient que c'est dans ces secteurs que les changements sont les plus longs et les plus difficiles à mettre en place. En effet, il explique que : « les banques et assurances devront réfléchir à leur manière de gérer les données personnelles et la vie privée de leurs clients, tout en adoptant de nouvelles technologies qui leur permettront d'apporter encore plus de valeur ajoutée aux clients et de rester concurrentielles face à des entreprises qui tirent déjà parti de l'intelligence artificielle. ».

En termes de vie privée, Sensego est entièrement transparent pour les clients dont les besoins d'intimité sont respectés. En effet, cette solution a été conçue pour analyser des données clients et, pour n'en partager que le résultat aux entreprises, sans jamais dévoiler de données personnelles.

« Une solution d'intelligence artificielle comme celle de Sensego pourrait aider les banques et assurances à rendre la relation client plus fluide et à améliorer la performance des conseillers financiers », soutient Ahmat Faki. En effet, les conseillers financiers seront capables de contacter chaque client, sur le bon sujet, au bon moment, via le bon canal grâce une



connaissance précise du contexte client mis à jour en temps réel et non plus tous les mois. Aujourd'hui, les conseillers financiers doivent souvent gérer beaucoup de clients et, il est parfois difficile pour eux de savoir quel dossier client privilégier à un instant T. Grâce à Sensego, ces mêmes conseillers seront capables de prioriser les clients qui ont besoin d'un conseil immédiat ou d'identifier les insatisfaits qui regardent les offres de la concurrence.

Dans le futur, Ahmat Faki imagine que Sensego pourra aussi être utilisé pour

créer et favoriser une certaine forme de communication entre les clients de l'entreprise. En effet, grâce à Sensego, un client ayant des questions relatives à un événement précis de sa vie (ex : déménagement à l'étranger), pourra être mis en relation, en 1 clic, avec un autre client ayant déjà vécu la même expérience et pouvant lui apporter conseils et réponses. Dans ce scénario, les conseillers financiers pourront agir comme des « *Community Managers* » et intervenir, si besoin, en tant qu'experts financiers, naviguant d'un forum à l'autre.

Les nouvelles évolutions technologiques ont redéfini les contours de la relation client. Les évolutions technologiques améliorent les capacités du conseiller dans ses missions du quotidien. Elles conduisent naturellement à modifier l'approche commerciale et relationnelle en ré-axant davantage son rôle sur l'empathie, la réactivité et le conseil.

## 2 Réinventer le rôle de conseil

Combien de fois avons-nous entendu qu'une nouvelle ère de la relation client avait commencé ? Que les clients sont aujourd'hui davantage informés sur les tendances ? Que nous ne pourrions gérer ce changement de comportement uniquement en changeant nos méthodes ? Aujourd'hui, les banques sont conscientes de ces faits mais ne se sentent pas suffisamment concernées pour amorcer des changements radicaux dans leur modèle commercial.

Notre conviction est qu'à partir d'aujourd'hui, les banques doivent initier des changements concrets dans le rôle du conseiller en activant trois leviers :

- Repenser le modèle commercial actuel via de nouvelles méthodes et techniques de vente
- Enrichir la fonction traditionnelle du conseiller
- Intégrer des indicateurs qualitatifs au pilotage commercial

### A. Une transformation des méthodes de vente indispensable

#### 1. Un contexte et des attentes clients qui se clarifient

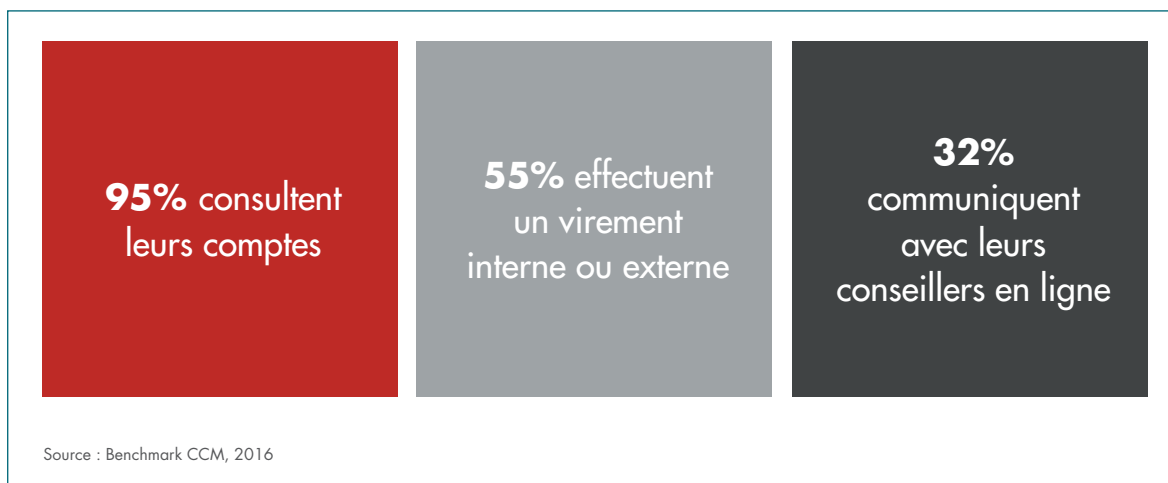
Avec la démocratisation du « *self-care* » favorisée notamment par les innovations technologiques, le client a des attentes spécifiques vis-à-vis de son conseiller bancaire. En effet, un client attend :

1. De la réactivité : il souhaite que ses demandes simples soient traitées rapidement (augmenter les différents plafonds de ses comptes, effectuer un virement, encaisser un chèque).
2. D'être conseillé : il attend des conseils pointus sur ses projets personnels (avec la meilleure solution financière possible).
3. D'être écouté : le client apprécie lorsque son conseiller bancaire écoute et comprend ses besoins. Selon une enquête menée auprès de clients bancaires en France<sup>5</sup>, plus de 65% des répondants apprécieraient que leur banque prenne en compte leurs avis avant de lancer un nouveau produit.

Une autre étude récente conduite auprès des clients de banques françaises, sur leur utilisation d'Internet pour leurs besoins bancaires montre que certains de ces besoins sont partiellement ou entièrement couverts en ligne. Par contre, certains autres besoins ne peuvent être traités en ligne de bout en bout et nécessitent donc l'intervention d'un conseiller. Les réponses à ce questionnaire montrent que les clients se sentent de plus en plus à l'aise à effectuer des opérations en ligne eux-mêmes :

---

<sup>5</sup> Source : TNS Sofres, 2013



Cette tendance sur les habitudes d'usages montre que les clients sont autonomes pour des besoins "simples" qui ne nécessitent pas d'appel ou de rendez-vous en agence pour, par exemple, effectuer un virement ou vérifier le solde de ses comptes. De plus, contacter son conseiller est simplifié par des outils de chat ou de demandes de rappel présents dans les applications en ligne des banques.

A contrario, certaines opérations sont encore peu ou pas réalisées sur Internet.

Nous remarquons que très peu de personnes mettent à jour leurs informations personnelles en ligne, notamment suite à un changement d'adresse ou de situation financière. Ce type de donnée personnelle est pourtant essentiel pour l'amélioration de la connaissance client.



De plus, la souscription à de nouveaux produits n'est que faiblement réalisée en ligne. Cela peut s'expliquer par des raisons technologiques, réglementaires, ou de politiques commerciales. Enfin, pour l'instant, la recherche de conseils ou d'informations sur la gestion financière ne fait pas partie des habitudes des clients européens.

En résumé, nous constatons que les clients aiment être indépendants dans les opérations liées à la gestion quotidienne de leurs comptes, alors que d'autres types d'opérations comme le financement de projet, ou l'optimisation fiscale, ne sont que peu souvent intégralement effectués par le client. Par conséquent, le conseiller a un rôle clé à jouer pour ce type de besoin.

### 2. Une approche commerciale dépassée, qui ne répond plus aux attentes d'aujourd'hui

Les banques doivent prendre conscience que leurs approches commerciales n'offrent pas les solutions les plus adaptées aux attentes des clients.

« *Orientation produit* » : aujourd'hui, les campagnes marketings ou commerciales sont très souvent construites autour d'un lancement d'un produit ou d'un « temps fort commercial ». Les objectifs sont essentiellement quantitatifs et liés au produit net bancaire généré à partir de la collecte de montants, ou d'équipements des clients à de nouveaux produits sur une période définie. Généralement, les banques utilisent des accélérateurs comme la gratuité des souscriptions à de nouveaux produits, ou des virements programmés sur les comptes.

« *Pas toujours une bonne adéquation produit/besoin* » : pour pouvoir atteindre les objectifs fixés dans un plan d'action commerciale, le conseiller bancaire peut proposer des solutions à son client qui peuvent ne pas correspondre à son besoin. Par exemple, les clients et les conseillers n'auront pas les mêmes objectifs d'investissements dans le cas d'un contrat d'assurance-vie : le conseiller cherchera à convaincre le client d'investir son épargne en unités-comptes, qui peut être risqué mais potentiellement plus rémunérateur, alors qu'un client prudent et peu appétant au risque préférera investir dans des fonds à capital garanti.

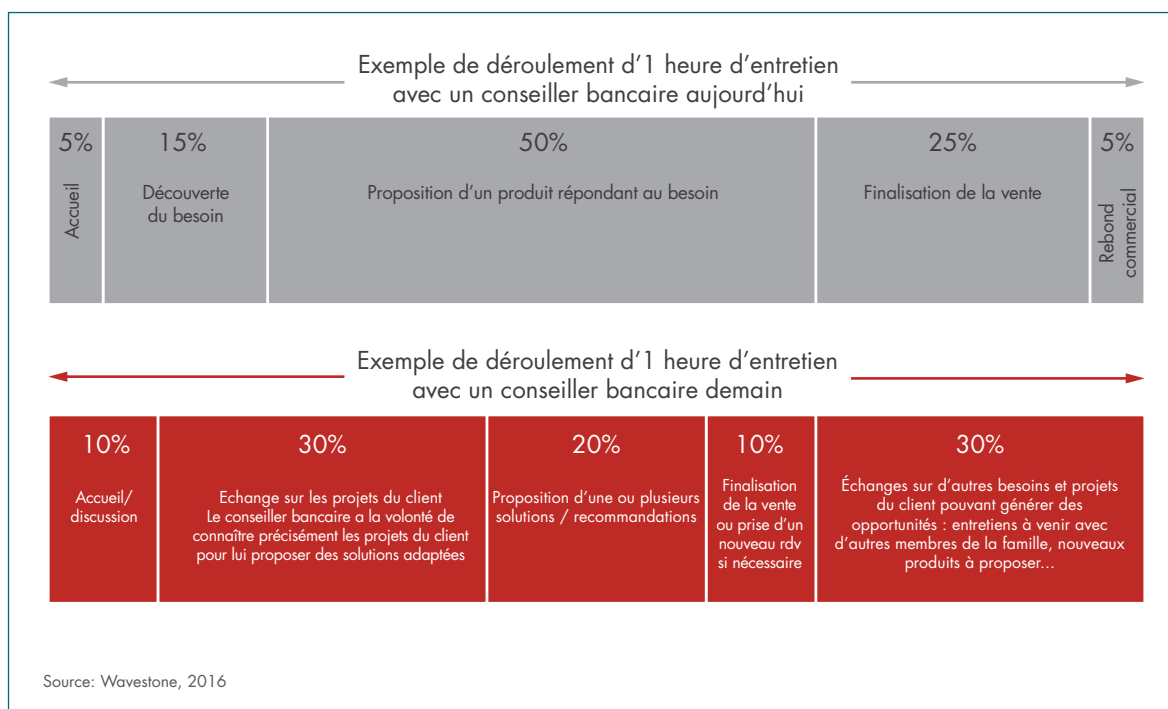
« *Trop intrusif et irrationnel dans son approche* » : lorsque le conseiller appelle son client pour améliorer ses objectifs commerciaux, ce dernier peut mal percevoir cette approche. En général, il n'a ni le temps ni le besoin pour un tel conseil. De plus, comme expliqué précédemment, les nouvelles technologies permettent d'être autonome pour de nombreuses opérations. Ainsi, le client souhaite solliciter lui-même un conseiller s'il ressent le besoin d'être accompagné pour une opération spécifique ou un projet. Il s'agit de l'approche « pull », à laquelle les conseillers sont encore peu habitués, et peu préparés.



Par exemple, le client peut commencer à chercher par lui-même une information, ou une offre sur le site Internet de la banque, puis poursuivre en effectuant une simulation en lien avec le financement d'un projet, puis finaliser la souscription en décidant de contacter un conseiller.

### 3. Des méthodes commerciales plus personnalisées clés de succès de la relation client

Dans le but de renforcer la dimension conseil dans leur approche commerciale, nous considérons que les différentes étapes d'un entretien entre le client et le conseiller doivent être redéfinies pour s'adapter aux attentes du client comme suit :



**Accueillir le client différemment** : le conseiller devrait prendre le temps d'accueillir son client en lui offrant par exemple un café et d'échanger brièvement sur des sujets d'actualités avant de démarrer l'entretien.

Le but : établir une atmosphère de confiance avant l'entretien.

**Echanger sur les projets du client au lieu de découvrir de manière brute son besoin** : l'étape traditionnelle consistant à découvrir le besoin du client juste avant de parler des produits bancaires n'est plus suffisante aux yeux du client parce qu'elle démontre un manque de préparation de l'entretien. Dans notre nouvelle approche, en invitant le conseiller à discuter en détail des projets du client, on lui demandera une préparation sérieuse avant l'entretien.

Le but : prendre le temps de discuter avec le client de ses projets personnels montrera à celui-ci que son conseiller s'y intéresse sincèrement et n'est pas obnubilé par la vente de ses produits coûte que coûte.

**Proposer différentes options au client** : après avoir discuté des projets de son client, en offrant plusieurs options de solutions, le conseiller donne la possibilité au client de faire son choix, lui-même.

Le but : laisser la possibilité au client de choisir renforcera l'approche conseil au détriment d'une approche trop commerciale, parfois jugée non objective.

*Aboutir à une vente à l'issue de l'entretien n'est pas une obligation* : en fixant des objectifs de vente à un conseiller, il essaiera naturellement de terminer l'entretien par une vente, et ce même si le client n'est que peu convaincu par la solution proposée. La nouvelle approche donne la possibilité au conseiller de proposer un nouvel entretien au client s'il a besoin de plus de temps pour réfléchir ou pour, par exemple, discuter avec ses proches avant de prendre une décision.

Le but : cette approche peut renforcer la neutralité, l'aspect humain du conseiller et augmenter la confiance du client en conséquence.

*En fin d'entretien, prendre plus de temps pour discuter d'autres sujets* : cette nouvelle manière d'organiser l'entretien donne 30% de temps supplémentaire au client et au conseiller pour discuter de sujets variés. L'entretien peut bien évidemment se terminer plus tôt si le client a une contrainte de temps.

Le but : en encourageant cette manière de terminer un entretien, davantage d'opportunités commerciales peuvent être générées avec une approche qui se veut plus humaine.

## B. Le conseiller généraliste vs le spécialiste

### 1. Les nouvelles attentes des clients ...

Nous venons de démontrer que les banques ont besoin de conseillers qui connaissent bien leurs clients, afin de comprendre leurs attentes et avoir une relation privilégiée avec eux. Le conseiller doit rester un point de contact clé entre la banque et le client.

Une étude récente sur le marché français a montré que plus de la moitié des clients Français désirent toujours avoir un conseiller dédié en agence, même si la majorité d'entre eux déclare s'y rendre de moins en moins du fait de la multiplication des services en ligne<sup>6</sup>.

Les banques ont également besoin que leurs conseillers apportent une expertise avancée sur certains sujets spécifiques, pour réellement apporter de la valeur à un client bien informé.

En effet, les clients ont aujourd'hui une meilleure compréhension des produits bancaires. Ils sont capables de rechercher de l'information beaucoup plus facilement qu'auparavant, en consultant des sites comme les comparateurs de prix ou bien en échangeant avec d'autres personnes via les réseaux sociaux ou les forums.

En conséquence, lorsque les clients se déplacent en agence, ils attendent plus de leur conseiller que de simples simulations de crédits par exemple. Ils ont besoin d'un conseiller qui va réellement comprendre leur projet, et qui est capable de fournir une réponse sur mesure à leur demande.

### 2. ... forcent les banques à se réorganiser

Avec cette double attente de proximité et d'expertise, nous ne pensons pas qu'il est possible pour un

---

<sup>6</sup> Source : Fédération Bancaire Française et BVA, « Observatoire 2016 de l'image des banques » <http://www.fbf.fr/fr/files/ADHFPP/Observatoire-2016-pr%C3%A9sentation-presse.pdf>

conseiller de couvrir à lui seul tous les besoins d'un client. Un conseiller doit connaître des centaines de produits aujourd'hui, ce qui ne lui permet pas de tout maîtriser. Il ne peut pas être à la fois un expert en crédit, en préparation de la retraite ou en épargne financière. Les banques doivent implémenter un double modèle et commencer à s'organiser comme les médecins :

- Le client va voir son conseiller comme le ferait un patient avec son médecin généraliste, parce que c'est la personne qui le connaît bien avec lequel il a établi une relation durable,
- Et comme le médecin généraliste, le conseiller principal peut le rediriger vers un spécialiste lorsqu'il a des besoins spécifiques qui requièrent davantage d'expertise (crédit immobilier, optimisation fiscale, préparation de la retraite, épargne financière, ...).

Ce modèle requiert davantage d'agilité de la part des conseillers qui devront être à l'aise avec les dispositifs de vente à 3.

Dans cette organisation, le conseiller principal est celui qui gère la relation et celui qui règle les problèmes quotidiens de ses clients. Il est capable soit de répondre lui-même à leurs besoins soit de les diriger vers des experts sur certains sujets.

Il existe deux façons pour mettre en place cette organisation au sein des banques :

- La configuration la plus commune jusqu'à présent est d'avoir des rôles distincts entre conseillers généralistes et spécialistes. Dans cette organisation, les spécialistes n'ont pas de portefeuille clients attirés. Ils interviennent seulement à la demande du conseiller généraliste. Les spécialistes peuvent être installés en agence ou bien travailler à distance depuis un centre de services.
- L'autre configuration est de donner à chaque conseiller une spécialité. De cette manière, le conseiller n'est pas seulement en charge de son portefeuille clients mais il intervient également en tant que spécialiste.

Si ce modèle est déjà relativement développé, notamment sur le marché des entreprises et des professionnels, il n'est pas encore généralisé aux particuliers. Nous sommes convaincus que ce fonctionnement peut être une solution dans les années à venir.

### *Comment la technologie peut-elle aider ?*

Cette nouvelle façon de s'organiser est facilitée par le développement de la technologie. Comme nous avons pu le voir dans la première partie de cette étude, la technologie joue un rôle important aujourd'hui dans les interactions entre le conseiller et le client, notamment lors des entretiens. Ici la technologie est nécessaire pour gérer les complications induites par les interactions entre ces trois parties. Le client, son conseiller et le spécialiste ont tous besoin d'être capable d'échanger de façon transparente, quel que soit leur emplacement ou le canal de communication utilisé.

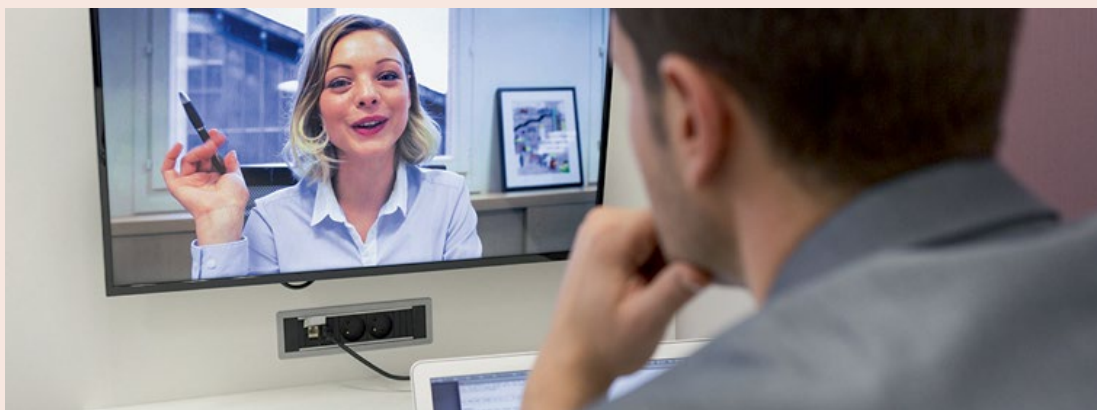
Les spécialistes vont très souvent participer à l'entretien à distance, car il n'est pas envisageable d'avoir dans chaque agence un spécialiste de chaque domaine. Cette contrainte géographique favorise le développement des visioconférences. En effet, malgré la distance, il demeure important et rassurant pour le client de voir la personne à laquelle il s'adresse.

Comme le montrent les deux illustrations ci-après, il existe plusieurs façons de faire interagir à distance le client et son conseiller : soit directement en agence, soit via les applications client.



EXEMPLES

## Les rendez-vous client en ligne Lloyds Bank



Lancé en pilote en 2015, Lloyds généralise aujourd'hui les entretiens client avec des conseillers spécialisés en crédit immobilier. Cela permet aux clients d'échanger en face à

face avec un conseiller sur ses dossiers de financement sans avoir pour autant à se déplacer en agence<sup>7</sup>.

## Les espaces de visioconférence de Mbank

La banque polonaise mBank a commencé en 2014 une refonte complète de son réseau d'agences<sup>8</sup>. Au lieu de simplement réduire la taille de son réseau, elle a décidé de changer le format de ses agences, en choisissant des agences à taille plus réduite situées dans des zones de forte affluence.

Dans ces nouveaux formats d'agences, une salle est dédiée à la tenue de sessions de visioconférence. Les clients ayant des besoins spécifiques tels que des conseils en financement peuvent y interagir avec un spécialiste localisé dans une autre agence ou dans un CRC.



<sup>7</sup> Source : Computerweekly.com, Mars 2016

<http://www.computerweekly.com/news/4500279757/Lloyds-launches-mortgage-advice-via-video-service>

<sup>8</sup> Source : Thefinancialbrand.com, Février 2015

<https://thefinancialbrand.com/50198/mbank-digital-banking-branch/>

## C. Une intégration nécessaire d'éléments qualitatifs aux activités de pilotage

### 1. Une méthode d'objectivation obsolète et potentiellement dangereuse

Nous avons souligné que le conseiller doit évoluer dans son approche commerciale, ses méthodes et son expertise. Il est en effet nécessaire de repenser son rôle afin de mieux répondre aux attentes des clients en termes de disponibilité, de rapidité et de conseil.

Cette vision est partagée par de nombreuses banques, mais n'a pas de conséquence dans les pratiques d'objectivation et de compensation des conseillers. Dans la plupart des banques, les conseillers sont toujours objectivés sur des indicateurs quantitatifs comme la conquête de nouveaux clients, le nombre de rendez-vous clients effectués, les gestions sous mandat, ou le fait de vendre un produit spécifique lors de son lancement.

Aucun de ces indicateurs ne pousse les conseillers à s'orienter davantage vers son client et ses besoins. De plus, les banques créent une pression additionnelle sur les conseillers en leur demandant d'atteindre des objectifs commerciaux toujours plus élevés alors même que la fréquentation des clients en agence diminue au fil des années.

Le récent scandale chez Wells Fargo<sup>9</sup> est une bonne illustration des limites de ce type de management. En effet, la banque a dû licencier cinq mille employés qui avaient généré 1,5 million d'ouvertures de comptes illicites. Ces comptes avaient été ouverts par les conseillers sans l'accord des clients et dans l'unique but d'atteindre leurs objectifs.

Même si ces employés malhonnêtes sont les premiers coupables dans cette affaire, ce scandale est l'illustration que les conseillers subissent une pression beaucoup trop importante, nuisible aux intérêts de leurs clients et in fine, à la banque elle-même.

Depuis, la banque a annoncé qu'elle reverra non seulement son organisation interne mais également ses méthodes de vente.

Un autre argument en faveur du changement de méthode de pilotage de l'activité est la difficulté croissante d'identifier le conseiller à l'origine d'une vente :

- D'une part, le développement de l'omnicanal et la démocratisation de la souscription en ligne créent de nouveaux parcours. Un client peut aujourd'hui obtenir des informations intéressantes auprès de son conseiller et par la suite souscrire à des produits ou services depuis son smartphone ou son ordinateur. Inversement, un client peut obtenir toutes les informations dont il a besoin sur Internet, et ne contacter son conseiller qu'une fois qu'il a déjà décidé de souscrire à une offre.
- D'autre part, la généralisation du rôle de conseiller spécialisé dans les processus de vente rend possible l'attribution d'une vente à une personne spécifique. Des systèmes de répartition peuvent être implémentés pour partager les ventes de façon équitable entre les différentes parties, mais il y a toujours un risque que ce type de calculs freine l'esprit d'entraide et de cohésion entre collègues et desservent au final les intérêts des clients et ceux de la banque.

---

<sup>9</sup> Source : CNN, Septembre 2016

<http://money.cnn.com/2016/09/08/investing/wells-fargo-created-phony-accounts-bank-fees/>

## 2. Avoir une approche client, même pour définir les objectifs des conseillers

Pour éliminer ces défauts, nous avons la conviction que le conseiller doit être objectivé sur le niveau de satisfaction de ses clients.

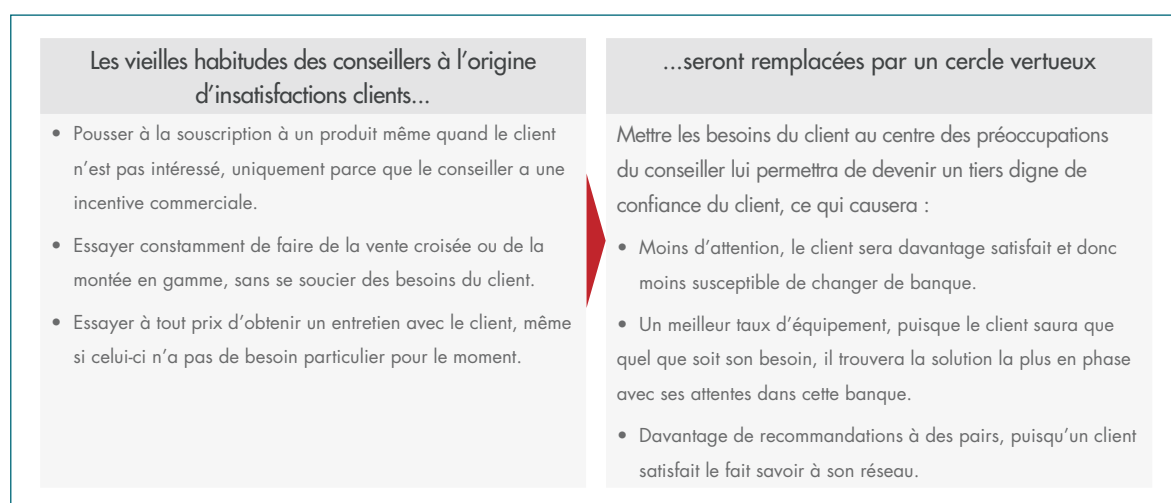
En effet les objectifs sont la principale source de motivation des conseillers.

En objectivant les conseillers sur la satisfaction client, la banque permet de renforcer la cohérence entre les conseils donnés et les besoins des clients.

Voici quelques exemples intéressants d'indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction client : le pourcentage de client dont l'expérience a dépassé un niveau défini.
- *Net Promoter Score* (NPS) : une notation du nombre net de clients promoteurs (les clients susceptibles de vous recommander) correspondant à la différence entre le nombre de clients promoteurs et le nombre de clients détracteurs (clients insatisfaits) que la banque possède.
- Taux de rétention : le pourcentage de clients fidélisés sur une période définie
- *Customer Lifetime Value* (CLV) : un indicateur prédictif estimant le profit net généré sur l'ensemble du cycle de vie de la relation client

En se focalisant moins sur les ventes quotidiennes et plus sur la satisfaction client, cela permettrait de supprimer les mauvaises pratiques que nous observons encore aujourd'hui :



### *Comment convaincre chaque collaborateur au sein de la banque d'adopter ces nouveaux indicateurs de performance ?*

Contrairement aux indicateurs quantitatifs de vente, l'un des défis de ce changement d'indicateurs de performance est de démontrer une corrélation directe entre la satisfaction client et l'augmentation du PNB.

Ainsi, convaincre les collaborateurs de la banque de prendre en compte ces nouveaux indicateurs devient plus complexe. Ce phénomène est particulièrement vrai pour les forces de vente très attachées aux performances commerciales et qui ne voient pas les bénéfices de l'intégration d'objectifs qualitatifs.

Cependant, malgré cette réticence culturelle, une stratégie d'accompagnement progressif des équipes commerciales peut favoriser la mobilisation et l'adhésion des populations à ce nouveau modèle.

## Civiliz

Lancée en Mai 2011, Civiliz est une start-up française spécialisée dans l'optimisation de l'expérience client. Civiliz a développé des applications sur mobile et tablette et une plateforme Internet permettant aux entreprises de collecter et d'exploiter en temps réel l'avis des consommateurs à chaque étape du parcours client, et plus particulièrement dans des espaces physiques. Aujourd'hui, Civiliz travaille principalement pour des restaurants, des magasins, des musées et des agences bancaires.

Civiliz aide les entreprises à atteindre 4 objectifs principaux :

- « Améliorer le service de l'entreprise » via une collecte des retours clients, à chaud et en temps réel, qui permet à l'entreprise de réagir rapidement en apportant une réponse immédiate et adaptée
- « Motiver et manager les équipes commerciales » en ne collectant pas seulement les plaintes mais en rassemblant aussi les retours positifs et les suggestions d'amélioration des clients
- « Augmenter la fidélité et l'engagement client » en favorisant un dialogue ouvert entre les clients et l'entreprise
- « Construire l'e-réputation de l'entreprise » en partageant en ligne un livre d'or digital rempli par les clients lors de leur visite

Pour Marion Blanc, fondatrice de Civiliz, les entreprises ont aujourd'hui besoin de comprendre qu'elles doivent replacer leurs clients au cœur de leur activité et apprendre à les écouter activement si elles veulent être performantes sur le long terme. Elle explique ainsi que la solution Civiliz a été imaginée pour permettre à n'importe quel client, et notamment aux personnes ne sachant ni lire ni

écrire, de s'exprimer librement, facilement et rapidement. Plus que d'offrir une vision de la satisfaction client en temps réel, cette solution permet surtout aux entreprises de réagir quasi-instantanément aux remarques clients en apportant des réponses adaptées et parfois même personnalisées. Civiliz n'est donc pas juste un baromètre permettant de mesurer la satisfaction client, c'est un véritable outil mis au service de la relation client qui permet aux entreprises de répondre à des besoins clients immédiats.

Aujourd'hui, après quelques projets lancés auprès de plusieurs banques de détail, Marion Blanc nous fait part de son constat : « les banques et assurances n'étaient pas encore prêtes à exploiter pleinement les possibilités et les bénéfices de la solution Civiliz. Les managers locaux ne semblaient pas réellement prêts à vouloir écouter l'avis des consommateurs, ni à vouloir agir en conséquence. ». En effet, les banques et assurances ont principalement utilisé Civiliz comme un baromètre de la satisfaction client, négligeant ses atouts et apports en termes de réactivité, de qualité de la réponse apportée et d'amélioration de l'e-réputation notamment. Demain, Civiliz devrait pouvoir être utilisée par les banques et les assurances comme un outil d'amélioration continue pour aider les conseillers financiers à, non seulement mesurer la satisfaction client, mais aussi à être plus performant au quotidien. En effet, grâce à des commentaires précis et contextualisés pouvant être récoltés et analysés en temps réel, tous les conseillers devraient pouvoir adapter leur comportement et leur manière de travailler, d'interagir et de vendre à chaque situation. Grâce à Civiliz, les conseillers de demain devraient être en mesure de construire et pérenniser une relation personnalisée et privilégiée avec chacun de leurs clients.

FOCUS

## Focus sur les impacts de MiFID II pour le conseiller

*Comment les réglementations, à première vue contraignantes, peuvent générer de la valeur ?*

Alors que la directive MiFID 1 devait promouvoir une concurrence saine entre les acteurs grâce à une meilleure transparence des marchés financiers, MiFID 2 élargit le périmètre à presque toutes les classes d'actifs. Ces exigences croissantes sont destinées à mieux protéger les investisseurs, renforcer la transparence des marchés, et améliorer la gouvernance. Cela amène à redéfinir la relation entre le producteur, le distributeur et le client.

Ces principaux impacts issus des exigences de la directive MiFID 2 peuvent générer des opportunités :

- Diminuer la rémunération traditionnelle mais récompenser la qualité de conseil : en offrant des conseils indépendants au client, le conseiller pourrait ne plus percevoir de commissions sur les ventes, contrairement au modèle traditionnel de rémunération. Néanmoins, avec un nouveau modèle qui intégrerait des objectifs qualitatifs, le conseiller pourrait être rémunéré en fonction de la qualité de conseil qu'il a su apporter à son client. Ainsi, une telle évolution pourrait permettre au conseiller de gagner autant

voire davantage qu'auparavant. Par exemple, fournir des conseils de qualité à un client permettrait d'atteindre un bon taux de satisfaction. Nous pouvons alors imaginer que cette notation pourrait être convertie en commissions pour le conseiller.

- Gagner en expertise financière : avec le devoir de conseil, le conseiller a l'opportunité de développer son expertise en épargne financière ou en gestion de fortune. Acquérir de nouvelles compétences apporterait au conseiller, un sentiment de satisfaction personnelle et une progression professionnelle. Par ailleurs, le gain de nouvelles compétences est en ligne avec les attentes actuelles des clients en termes de conseil et d'expertises.
- Construire une relation de confiance avec le client : MiFID 2 exige un entretien de suivi par an pour évaluer la cohérence entre le profil risque du client et son investissement. Cet entretien peut également être l'occasion de faire le point sur les projets en cours et futurs du client, pour lesquels le conseiller pourrait apporter son point de vue d'expert et proposer des solutions bancaires adaptées.

### Principales obligations de MiFID2 envers le client


1. Arrêt de rétrocessions pour les conseillers indépendants
2. Arrêt de la gratuité des recherches et brokers
3. Transparence des charges/coûts liés à chaque fond
4. Enregistrement de toutes les conversations entre le client et le professionnel
5. Classification des clients et contrôle de la cohérence des produits et du profil client à travers le temps
6. Renforcement de l'obligation d'obtenir le meilleur résultat possible pour le client lors de l'exécution

### Les principaux impacts sur le conseiller bancaire

Baisse de la rémunération des conseillers indépendants agissant en tant qu'apporteurs d'affaires

Nécessité de gagner de l'expertise sur les fonds, les OPC des filiales ou externes

Augmentation du nombre d'entretiens de suivi des clients



Nous avons démontré que le dispositif commercial global des banques doit évoluer à travers de nouvelles méthodes, de nouvelles fonctions, ou de nouvelles façons d'objectiver les conseillers.

Nous pensons que tous ces changements d'organisations et de processus représentent une première étape indispensable. Ces évolutions permettraient d'accroître la réactivité des conseillers, et d'améliorer la qualité des réponses apportées à des clients plus exigeants et en attente de conseils adaptés à leurs problématiques et à leurs projets.

Néanmoins, nous sommes convaincus que ces changements ne suffiront pas sur le long terme sans une transformation concrète de l'image et de la posture des conseillers bancaires, telle que présentée dans le chapitre suivant.

## 3 Réinventer l'image et la posture du conseiller

Les institutions financières ont dû faire face ces dernières années à de grands bouleversements structurels du fait des évolutions sociales, économiques et technologiques. Ces transformations ont notamment poussé les banques à s'adapter afin de répondre aux nouvelles attentes de leurs clients et maintenir avec eux une relation privilégiée.

Repenser la position du conseiller au sein de la fonction commerciale est un facteur clé de transformation du modèle bancaire et de la relation client de demain.

### A. Les outils digitaux : un potentiel important pour le conseiller financier

#### 1. Les outils digitaux au service du conseiller et des clients

Le conseiller doit s'adapter aux pratiques digitales, déjà bien intégrées par les clients.

Il existe quatre leviers principaux qui structurent les capacités technologiques devant être mises en place dans les institutions financières pour aider l'activité du conseiller :



La société de consommation a explosé avec le développement constant des nouvelles technologies dans tous les domaines. Ainsi, les clients attendent de leur banque d'une part, d'adapter leurs services à leurs propres usages, et d'autre part d'avoir une expérience client fluide et sans couture.

#### *Dématérialisation*

Les services financiers ont été les pionniers de la dématérialisation des processus. La dématérialisation permet de faciliter l'automatisation des tâches, la numérisation des pièces justificatives et les échanges d'information et de données entre les systèmes de souscription et de gestion. Elle représente un gain opérationnel important pour les banques dans la mesure où les coûts opérationnels sont fortement réduits (moins de saisies, moins de risques d'erreur, moins d'archivage papier).

Aujourd'hui avec les évolutions technologiques fulgurantes, les efforts de dématérialisation doivent être maintenus pour atteindre un niveau de service qui optimise la relation client et l'expérience client, notamment à travers la souscription. En dématérialisant les processus clients de bout en bout, les banques permettent aux clients de manipuler moins de papier et de réaliser eux-mêmes un maximum d'opérations.



**Dossier client électronique :** la dématérialisation permet de baisser le temps de traitement et de gestion des dossiers clients en évitant la duplication et l'archivage de papiers alourdissant les processus. De plus, la dématérialisation des données permet au client d'y accéder librement et de gérer facilement sa mise à jour.



**Tablettes :** Avec l'émergence des outils digitaux tels que les tablettes dont tous les clients font usage, les rendez-vous peuvent être simplifiés, en remplaçant les impressions papiers lors des souscriptions mais également en permettant plus d'interactivité et de dynamisme avec le conseiller pendant l'entretien.



**La signature électronique :** La signature digitale peut être totalement intégrée à la procédure de souscription, éliminant ainsi le stockage papier et les manipulations qui augmentent le risque de perte des documents.



**Portefeuille électronique :** Cette plateforme de paiement électronique permet de stocker les informations de paiement dans un environnement sécurisé, ou d'acheter en ligne sans utiliser d'autres sources de paiement. Cette solution digitale répond aujourd'hui à un usage client qui se développe. Proposer ce type de solution permet aux services financiers de proposer une approche simplifiée d'une transaction complète. De plus, les données collectées via ces plateformes sont une mine d'or en termes d'informations pour améliorer la connaissance client.

Source : Wavestone, Septembre 2016

Grâce à la mise à disposition de ces outils digitaux, le temps passé par le conseiller à mener des tâches administratives de gestion des dossiers papiers ou de saisie des opérations disparaissent au profit d'une allocation plus importante de son temps sur des tâches à plus grande valeur ajoutée.

### *Mobilité*

Suite à la montée en puissance du mobile, les technologies mobiles présentent un potentiel important à mettre en œuvre dans le positionnement du conseiller.

Les banques connaissent aujourd'hui une transformation significative de la façon dont elles interagissent avec leurs clients. Avec une clientèle de plus en plus orientée vers Internet, le mobile et les réseaux sociaux, les institutions financières doivent adresser leur marché avec une approche exploitante au maximum le potentiel des technologies mobiles.



L'intégration des appareils mobiles connectés dans la vie quotidienne a permis de réduire la distance entre les individus et de créer un monde virtuel où il est possible de communiquer et d'apprendre constamment. Ces changements se sont directement reflétés sur les comportements clients.



Afin de s'adapter à ces changements, les institutions financières, en tant que fournisseurs de services, doivent baser leurs offres sur une approche « ATAWAD » (*Anytime, Anywhere, Anydevice*). Cela implique d'adopter les offres aux différents canaux utilisés par les clients et d'assurer une communication en temps réel à travers les réseaux sociaux ou autres plateformes. L'émergence de services financiers en ligne (en banque et en assurance) reflète cette nouvelle tendance.

Ainsi, les canaux traditionnels tels que les agences ou les téléphones sont désormais consommateurs de temps et moins adaptés aux besoins des clients. Dans le cadre de cette transformation d'environnement, le rôle des conseillers financiers reste primordial. Cette nouvelle vague mobile et digitale doit être considérée comme une opportunité pour dynamiser l'activité des conseillers.

Avec une fréquentation des agences en diminution constante, le modèle actuel de distribution physique devient de moins en moins pertinent. Les institutions financières doivent donc reconsidérer le positionnement du conseiller. Par exemple, le conseiller financier pourrait être assigné à une zone géographique au lieu d'un seul site. Le but est d'aller à la rencontre des clients dans des endroits qui pourraient être revus en fonction de l'agenda professionnel des conseillers afin d'amener plus de proximité et de confiance dans leurs relations avec leurs clients.

Pour cela, la première étape est de créer un environnement de travail convenable pour les conseillers. L'amélioration de la mobilité de la force de vente des banques doit reposer essentiellement sur des solutions technologiques. Cependant, il ne s'agit pas d'incorporer des outils hétérogènes qui auraient comme seule conséquence d'augmenter la charge de travail des conseillers. Les banques doivent adopter une approche globale pour mettre en place une démarche unifiée avec des applications technologiques ayant une réelle valeur ajoutée pour les conseillers. Équiper les conseillers de tablettes pour ensuite les utiliser comme moyen de vente n'est pas suffisant. Les appareils mobiles et digitaux doivent apporter flexibilité, rapidité et efficacité aux conseillers tout en créant de nouvelles opportunités pour interagir et collaborer avec leurs clients et prospects. Toutes ces technologies doivent améliorer l'expérience client mais également celle des conseillers.

### *Collaboration*

Les plateformes sociales sont de plus en plus présentes dans la vie professionnelle et personnelle des clients. Elles permettent une communication et une information en temps réel. C'est pourquoi les réseaux sociaux sont aujourd'hui incontournables dans la boîte à outils du conseiller.

Au-delà d'avoir une présence forte sur les réseaux sociaux habituels comme Facebook, LinkedIn ou Twitter, les conseillers doivent avoir à disposition des moyens de communications dédiés sur les réseaux sociaux. Plusieurs banques proposent des sessions de chat sur leur plateforme en ligne, le client peut ainsi poser une question ou chercher une information via cette plateforme mais il ne sera pas mis en relation avec son conseiller. Il trouvera probablement l'information qu'il recherche mais l'expérience client ne sera pas personnalisée et complète. Si les conseillers pouvaient se connecter aux réseaux sociaux, sur lesquels ils pourraient être joignables à n'importe quel moment de la journée, la collaboration entre le conseiller et le client pourrait être nettement améliorée.

Les institutions financières sont bien au fait de l'importance des réseaux sociaux. Les clients passent de plus en plus de temps sur les réseaux sociaux, il apparaît donc plus simple de les contacter via ce canal. Cependant, il est très important de définir une approche structurée d'utilisation de ces réseaux sociaux. Avec la multitude de plateformes proposées (LinkedIn, Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest...), les conseillers ont besoin d'être guidés pour en tirer vraiment parti.

### *Collecte de données*

La transformation de l'écosystème des services financiers avec l'intégration de nouveaux outils digitaux (réseaux sociaux, objets connectés, géolocalisation) contribue à créer une précieuse base de données. Avec toute l'information collectée à partir des profils clients et des interactions avec les conseillers, les institutions financières ont aujourd'hui à leur disposition une base de données importante. Les banques doivent mettre en place un système puissant de traitement et d'exploitation des données pour renforcer leur connaissance client, gagner en efficacité et augmenter leur performance.

Ce système doit pouvoir collecter, filtrer, stocker et activer les données pour créer une information utile à communiquer au conseiller. Le conseiller peut ainsi accéder à une vision 360° du profil client avec une information à jour de son profil, de ses dernières transactions, ses investissements, de ses interactions qu'il a pu avoir avec la banque (email, centre de relation client, connexion à l'espace dédié), et également de son comportement grâce aux achats que le client effectue. Toutes ces données peuvent être utilisées afin de créer un modèle prédictif permettant au conseiller d'anticiper les besoins du client, et ainsi renforcer sa position de conseiller. Il serait même en mesure de proposer des offres personnalisées à ses clients, ce qui pourrait constituer un élément différenciant et attractif : 51% des clients des banques sont amenés à changer de banque car les offres ne répondent pas à leurs besoins.

En améliorant la connaissance client, le conseiller pourra créer naturellement une relation plus personnalisée qui permettra d'instaurer un climat de confiance entre le client et son conseiller et d'installer une relation sur le long terme.

## 2. Un équilibre subtil entre l'usage du digital et la préservation du contact humain

Malgré la promesse d'innovations digitales dans le secteur financier, la dimension humaine reste importante dans l'activité du conseiller. Les outils digitaux doivent être considérés comme une manière d'augmenter les interactions humaines. Cela veut dire qu'ils ne doivent pas remplacer le conseiller mais plutôt renforcer sa capacité de répondre aux attentes du client.

De ce fait, ces outils ne doivent pas uniquement être des accessoires, ils doivent être intégrés dans l'environnement du conseiller, considérés comme un levier du contact humain et en étant imbriqués dans les différents canaux utilisés. En créant un écosystème homogène à travers tous les canaux, il est possible d'améliorer la valeur ajoutée de ces solutions tant sur le domaine de la connaissance que de la relation client au quotidien.

Il est important que les conseillers personnalisent leur approche en fonction du profil du client. Il faut savoir mesurer l'appétence des clients aux outils digitaux : certains clients donnent beaucoup d'importance au contact humain et ne sont pas vraiment convaincus que les applications digitales et les processus dématérialisés soient une solution idéale. L'offre digitale et technologique de la banque doit pouvoir s'adapter aux usages de tous les clients.

Ainsi, les outils digitaux doivent être instrumentalisés par le conseiller pour être en mesure d'exercer son activité de conseil tout en enrichissant la relation client. Cela implique de conserver une dimension « humaine » dans les échanges, de créer des synergies entre les approches physiques et digitales afin de ne pas tomber dans l'automatisation sans valeur ajoutée.

L'utilisation des outils digitaux peut varier en fonction de la complexité des opérations traitées. Les banques doivent proposer une approche digitale adaptée aux différentes offres et activités, pour optimiser la qualité du conseil qui reste le cœur de métier des conseillers. De plus, il est important de penser la façon dont les fonctions back office peuvent être intégrées avec les fonctions front office pour fluidifier les processus. Les applications digitales sont une bonne façon d'atteindre les clients, mais si les fonctions back office ne sont pas aussi performantes et efficaces que celles du front, la promesse de qualité de service ne sera pas tenue.

## B. Les conseillers au cœur des réseaux sociaux

Parmi les outils digitaux, le réseau social constitue une des solutions les plus efficaces et les plus adaptées à l'évolution des usages des clients. En effet, les réseaux sociaux répondent non seulement aux nouvelles attentes des clients, mais s'adaptent également au nouvel environnement de travail des conseillers, tout en répondant aux objectifs de productivité et de compétitivité des banques.

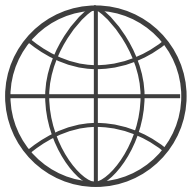


### **De nouvelles attentes**

Les habitudes des consommateurs ont changé de façon significative durant les dernières années. L'émergence des nouvelles technologies, la recherche de l'instantanéité et le souhait d'une relation bancaire privilégiée en sont notamment la cause.

En parallèle, les conseillers participent à une réelle transformation de leur fonction et de leur environnement de travail, ils ont assimilé la culture digitale et souhaitent un environnement de travail digital proche de celui qu'ils ont dans la sphère privée.

Les réseaux sociaux deviennent un nouveau canal de distribution de produits et services avec un service après vente. Ils constituent un outil efficace permettant de toucher un grand nombre de clients potentiels à moindre coût.



### **Des clients hyper-connectés**

La plupart des clients ont assimilé la culture digitale et souhaite échanger avec leur conseiller de la même façon qu'à la maison.

Les clients d'aujourd'hui sont hyper connectés et interagissent de façon simultanée sur les réseaux sociaux.

Une étude récente montre que le temps passé sur les réseaux sociaux est d'environ deux heures par jour en moyenne et que l'outil principal de consultation est le mobile.



### **Une nouvelle légitimité**

Les crises économiques et financières successives ont créé un climat de suspicion de la part des clients vis-à-vis des institutions financières.

Une nouvelle relation de confiance s'est développée entre les gens, ils bâtissent à présent la confiance sur le partage de recommandations de leurs pairs en se basant sur leur expérience personnelle.

La confiance et la légitimité prennent une dimension communautaire

Les réseaux sociaux rassemblent de nombreux groupes et communautés qui partagent leur point de vue et leur expérience, au-delà des marques.



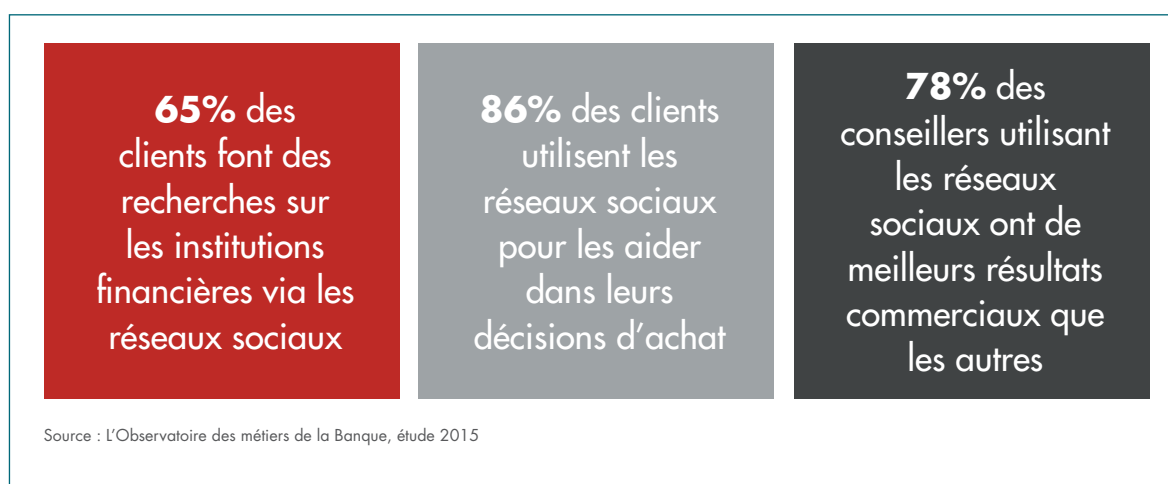
### **Une meilleure connaissance & compréhension du secteur financier**

Grâce à un meilleur accès à l'information via Internet et les réseaux sociaux, le client est mieux informé notamment avant de consulter son conseiller. Ce dernier est de plus en plus remis en cause par les clients qui ne viennent plus forcément le voir pour recueillir de l'information mais pour négocier.

Cette connaissance rend le client plus autonome en particulier pour certaines opérations qui ne requièrent plus la présence des infrastructures traditionnelles.

En réponse aux évolutions du marché, les acteurs doivent changer leur modèle de distribution et de communication. Aujourd'hui, les banques doivent être connectées, s'adapter aux nouvelles pratiques afin de rester compétitives et ne pas se faire évincer ni par la concurrence traditionnelle ni par les nouveaux entrants disruptifs.

De ce fait, leur présence est essentielle sur les réseaux sociaux.



La présence sur les réseaux sociaux n'est pas un but en soi mais une nouvelle façon de conserver une relation privilégiée avec le client et de lui offrir de la valeur ajoutée, en mettant en avant la proximité, le service client et le contact humain.

### C. Du rôle de conseiller vers celui de *Community Manager*

A travers sa présence sur les réseaux sociaux, le rôle du conseiller évoluera vers une fonction de *Community Manager*.

#### 1. Une position clé pour maintenir une relation privilégiée

En tant que *Community Manager*, le conseiller peut maintenir et renforcer sa relation privilégiée et personnalisée avec les clients. En répondant personnellement aux demandes variées des clients, il peut adapter son discours commercial et développer une meilleure compréhension du client.

De nouveaux outils issus du *Big Data* aident à tracker les comportements des clients sur les réseaux sociaux et permettent au conseiller financier de mieux observer les nouvelles tendances, identifier les besoins des clients, et ainsi, développer son offre en accord avec les attentes clients.

#### 2. Une solution pour embarquer les clients dans l'univers de la banque

En prenant le rôle de *Community Manager*, les conseillers peuvent générer une énergie positive, engager les clients dans l'univers de la marque et améliorer l'expérience client (en leur demandant leur opinion sur certains sujets, en les engageant dans la vie de la banque, en leur proposant de participer à des concours, en leur offrant des cadeaux etc.)

## The Smartworking Company

The Smartworking Company® est une start-up spécialisée dans la formation aux réseaux sociaux qui intervient au sein de PME, grandes entreprises et multinationales issues de tous les secteurs. Grâce à sa méthode de formation packagée, digitalisée et évolutive, The Smartworking Company® aide les entreprises, et notamment les banques et assurances, à former leurs collaborateurs à l'utilisation et à l'intégration des réseaux sociaux dans leur fonction, et ce, dans le but d'obtenir des résultats durables. Au cours des 9 dernières années, cette start-up composée d'une quinzaine de personnes, a formé plus de 2 000 managers, de plus de 40 grandes entreprises, implantées dans 9 pays différents.

The Smartworking Company® accompagne les entreprises, dans la mise en place et la diffusion au sein des équipes, des bonnes pratiques et des stratégies à adopter en termes d'utilisation des réseaux sociaux. Elle permet, par exemple, aux collaborateurs de devenir des ambassadeurs de marque en les aidant à optimiser leur visibilité au sein de leur écosystème commerciale. Pour garantir que tous les collaborateurs parleront d'une même voix et partageront une vision commune des réseaux sociaux, The Smartworking Company® commence généralement par impliquer et former le management à l'utilisation et l'intégration des réseaux sociaux dans leurs activités quotidiennes. Une fois le management pleinement investi, la start-up se concentre sur le reste de l'entreprise en commençant souvent par former les équipes commerciales et les conseillers financiers.

Conseillers financiers et commerciaux sont ainsi formés aux techniques de « Social Selling », c'est-à-dire aux méthodes de prospection sur les réseaux : ils apprennent à mieux communiquer avec leurs prospects et clients, à générer des opportunités, à identifier de nouveaux prospects, à augmenter leur impact vis-à-vis de leurs clients actuels et finalement à créer de la valeur ajoutée. Être présents et actifs sur les réseaux sociaux leur permet de donner de la visibilité à la marque, de collecter des données, d'augmenter les ventes, de réduire certaines dépenses comme celles liées au marketing et à la vente, et plus important, de rester proches de leurs clients et de leur écosystème commercial.

Bien que beaucoup de banques et assurances

travaillent déjà sur des solutions digitales externes, la plupart d'entre elles n'ont pas encore réalisé l'importance d'aider leurs équipes à être présentes là où se trouvent les clients, ni l'importance de leur fournir les outils et méthodes nécessaires pour le faire. Michelle Goldberger, Présidente de The Smartworking Company®, explique qu'en 2015, alors que 78% des commerciaux en banque et assurance savaient que leur performance commerciale dépendait fortement de leur présence sur les réseaux sociaux, près d'un tiers d'entre eux n'avaient jamais eu de formation sur le sujet.

Alors que certaines banques et assurances ont commencé à déployer des formations internes pour aider leurs collaborateurs à se familiariser aux réseaux sociaux, celles-ci manquent encore souvent de vision commerciale et stratégique. Ceci pouvant mener à un déploiement lent, à des projets mal pilotés et à des budgets mal dépensés. Pour que les entreprises obtiennent des résultats tangibles et durables, l'utilisation et l'intégration des réseaux sociaux au sein de l'entreprise, doivent être pilotées et encouragées par le management et être pleinement intégrées à la stratégie de l'entreprise.

« Le Retour sur Investissement (ROI) de nos clients constitue notre ADN. Nous nous concentrons sur leur stratégie et les aidons à identifier et à quantifier les résultats générés par les formations aux réseaux sociaux », confie Michelle Goldberger. Grâce à des méthodes, outils et technologies appropriés, les entreprises sont désormais en mesure de mieux comprendre leurs besoins client, de faire évoluer leur état d'esprit et de mettre en place un dialogue utile avec les clients, et finalement de développer des opportunités commerciales.

Pour obtenir des résultats durables, le top management des entreprises doit, être impliqué, encourager une approche collaborative via des formations menées du COMEX aux commerciaux, et être conscient des enjeux stratégiques de l'intégration des réseaux sociaux. Une fois formé et conscient des opportunités liées à l'utilisation des réseaux sociaux, le conseiller financier pourra être comparé à un « *Community Manager* » disposant de fortes compétences commerciales. L'image et la posture du conseiller seront alors plus alignées aux attentes des clients, ce qui lui permettra d'acquérir une vraie légitimité auprès de ces derniers.

### 3. Une nouvelle manière d'offrir aux clients une approche ludique et pédagogique de la banque

Une approche plus informelle et spontanée de la part des conseillers sur les réseaux sociaux apportera à la banque une image plus moderne, cassant ainsi son image austère et stricte. Cette nouvelle perception de la banque ouvre la porte à la démocratisation et à l'extension des connaissances des entreprises du secteur financier.

### 4. Le fruit d'une formation spécifique

Pour jouer un rôle efficace sur les réseaux sociaux et générer des opportunités, le conseiller ne doit pas seulement être présent sur les réseaux sociaux, il doit acquérir une nouvelle compétence, celle de pouvoir jongler entre les différents réseaux sociaux, les différentes communautés, identifier et comprendre la multitude de profils clients, et ainsi adapter son message commercial. Le conseiller doit apprendre à générer des ventes sur les réseaux sociaux, à gérer des groupes et communiquer de façon cohérente et instantanée avec sa clientèle cible.

Afin d'acquérir et de maintenir ces nouvelles compétences, le conseiller doit se former régulièrement pour maîtriser l'évolution constante des outils digitaux, de leurs applications et de leurs usages.

### 5. Une organisation en cohérence avec la stratégie de la banque

La gestion efficace d'une communauté requiert :

- La construction d'une stratégie digitale et marketing dédiée pour communiquer, disséminer un message cohérent, construire des relations personnalisées et de proximité avec les clients et prospects, tout en contribuant à l'amélioration de la connaissance client
- La séparation des communications institutionnelles et commerciales à partir du CRM afin de générer du contenu adapté apportant une information à valeur ajoutée au client, et pas seulement sous forme d'offres commerciales
- L'automatisation, tout en préservant une dimension humaine : fournir des messages génériques tout en laissant aux conseillers une certaine flexibilité
- La génération de ventes via les réseaux sociaux sans tomber dans le matraquage publicitaire
- La gestion et la mesure de l'efficacité d'une stratégie commerciale sur les forums, via des questionnaires, des emails de satisfaction et des analyses en temps réel.

## Hearsay Social

Hearsay Social est le premier fournisseur de plateformes digitales pour les banques, assurances et autres institutions financières. Créé il y a 7 ans aux Etats-Unis, l'objectif d'Hearsay Social est de permettre aux agents d'assurance, conseillers financiers et commerciaux dans les services financiers d'utiliser le digital dans le but d'attirer des prospects, retenir les clients et générer des souscriptions. Dédiée à l'industrie des services financiers, la solution conçue pour les entreprises stimule la productivité et intègre les meilleures pratiques en assurant l'intégrité et la conformité des utilisateurs dans leurs industries hautement réglementées.

La relation inestimable qui existe entre un conseiller et un client est impactée par l'innovation numérique, sociale et mobile. Hearsay Social a la conviction que le conseiller doit être équipé, d'un point de vue digital, pour garder un rôle central dans ce nouvel environnement. La solution Hearsay360 « favorise un engagement efficace et conforme aux réglementations mais aussi le dialogue entre le conseiller et le client à travers les canaux digitaux incluant les réseaux sociaux, l'envoi de SMS, les sites web et emails. Elle permet aux conseillers de véritablement utiliser le digital pour nouer des relations plus fortes avec les clients » explique Olivier Maire, directeur des ventes France.

Il existe de multiples avantages à se diriger vers le digital pour un conseiller : il peut tirer profit de la productivité du digital pour

faire de la communication client ciblée et se concentrer sur plus d'actions à forte valeur ajoutée comme les entretiens en face à face ; il a l'opportunité d'interagir avec les clients qui sont devenus indisponibles sur les autres canaux traditionnels (comme le téléphone) ; et enfin, il peut créer des points de contact de confiance (sur des sujets bancaires ou qui sortent du cadre de la banque) qui se transformeront en opportunité commerciale. Une fois passée la réticence culturelle de laisser le conseiller interagir directement avec les clients en ligne, les entreprises peuvent rapidement mesurer l'impact sur la relation et les bénéfices en terme de ventes avec une amélioration significative de la satisfaction de la clientèle, une meilleure image et des points de contacts clients plus constructifs.

Hearsay Social travaille principalement avec des compagnies d'assurance car elles ont une meilleure compréhension des avantages du digital pour améliorer la relation et la proximité entre leurs agents / conseillers et le client. Elles sont plus avancées dans la digitalisation de leurs collaborateurs sur le terrain afin d'être alignées avec les attentes des clients et aider leurs équipes de distribution à effectuer la transition et grandir dans le monde numérique.

Les banques suivent le mouvement, mais elles sont plus hésitantes face à la transformation digitale du conseiller. Elles n'auront très probablement pas d'autres choix que d'équiper leurs conseillers en numérique de façon à ce qu'ils puissent réinventer leur travail et leur relation avec les clients.



### *Le digital représente une opportunité de transformation qui renforce la position du conseiller*

Les synergies rendues possibles grâce au digital permettent aux conseillers de rapidement percevoir de la valeur ajoutée dans leur travail au quotidien.

Les solutions numériques ont poursuivi un processus de dématérialisation des activités et permettent aux conseillers de réduire leur temps passé sur des tâches administratives afin de se concentrer sur les activités à plus forte valeur comme la vente et le conseil.

Les clients attendent de leurs conseillers qu'ils soient omniprésents. Les outils de collaboration facilitent la mise en place d'un contact instantané avec les clients et l'amélioration des interactions.

En conséquence, cela garantit un service de meilleure qualité (réponse rapide aux besoins clients). Fournir des solutions technologiques qui automatisent les processus opérationnels et doivent apporter de l'efficacité dans l'activité de conseiller. En outre, les plateformes en ligne et les réseaux sociaux offrent aux clients des fonctionnalités en libre-service avec plus d'autonomie, facilitant ainsi la réalisation de certaines d'opérations au lieu de faire appel à leur conseiller.

Cela va donc libérer du temps aux conseillers qui peut être dédié à la gestion et l'amélioration de la relation client, ainsi qu'au développement du portefeuille.

De plus, au-delà de l'amélioration et de la simplification du métier du conseiller, les outils digitaux permettront de répondre aux enjeux des institutions financières :



- Des offres ciblées via des approches personnalisées
- Davantage de temps dédié à prospecter de nouveaux clients



- Des interactions fréquentes et instantanées
- Une relation de confiance basée sur la connaissance client



- Une présence en ligne active
- L'envoi d'informations et d'offres personnalisées

# Conclusion

La transformation digitale est encore à ses prémices et le temps est venu pour les banques d'intégrer les conseillers dans cette profonde révolution.

Dans cette étude, nous avons cherché à montrer que les conseillers ont plus que jamais un rôle clé à jouer dans la transformation de l'industrie bancaire. Ainsi, les banques doivent replacer leurs conseillers au cœur de la relation client.

Nous croyons que l'avenir de la Banque et de l'Assurance ainsi que le succès de leur transformation digitale s'accompagnent de la redéfinition du rôle des conseillers. Les outils numériques, disponibles pour les conseillers, doivent être repensés pour assurer une véritable utilisation, constituer une aide concrète dans les tâches quotidiennes ou simplement améliorer la communication. Être équipé d'une tablette ne fait pas de vous un utilisateur numérique. Le digital doit être au service des conseillers pour permettre performance et efficacité.

De la même façon, les conseillers doivent radicalement revoir la façon dont ils traitent leurs clients en reconsidérant tous les aspects de l'approche commerciale : le format de l'entretien, la disponibilité du conseiller, le discours et les arguments, l'approche à adopter face aux besoins des clients et les recommandations sont quelques exemples de ce qui doit être transformé pour que les conseillers soient capables de répondre aux attentes des clients et de leur fournir les bonnes réponses.

De plus, nous croyons fermement que les objectifs des conseillers doivent évoluer afin de prendre plus en compte des éléments qualitatifs pour atteindre les objectifs commerciaux. En effet, tandis que les clients sont à la recherche de conseils personnalisés et de solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, les conseillers ont eux des objectifs quantitatifs sur la souscription des produits. De ce point de vue, l'alignement des intérêts des clients et des conseillers constitue un élément crucial et un défi incontournable pour les années à venir.

Enfin, avec les bons outils digitaux, les bonnes actions et les bons objectifs, le conseiller sera en mesure de réinventer sa posture et de regagner la confiance ainsi que le respect des clients. La maîtrise des réseaux sociaux lui permettra également d'assurer une image moderne et facilitera les actions et la communication vers les clients.

Pendant des années, le banquier a été comparé au médecin de famille qui connaît son patient et est en mesure de proposer des remèdes sur mesure. Aujourd'hui, de notre point de vue, l'analogie fonctionne mieux avec le pharmacien. A l'instar du pharmacien, le conseiller doit connaître son client afin de lui fournir les meilleures recommandations. Il constitue le contact humain qui peut aider les patients à comprendre leurs ordonnances et les aider à comprendre pourquoi, quand et comment ils doivent prendre le médicament. Les patients font alors confiance à sa compréhension des instructions et sa connaissance des maladies.

Dans les deux cas, les clients trouvent habituellement beaucoup d'informations en ligne mais ont encore besoin d'un avis professionnel. Etant donné que les conseillers financiers sont à la fois les commerçants et des conseillers, ils doivent trouver le juste équilibre entre les intérêts commerciaux et ceux des clients pour assurer la pérennité de leur emploi.

Nous sommes convaincus que le conseiller est destiné à jouer un rôle clé, en offrant une expérience humaine, en rassurant le client mais aussi en lui expliquant les différentes options appropriées et au final, en véhiculant une approche plus humaine des produits financiers.

## Remerciements

Les auteurs remercient l'ensemble des experts pour leur précieuse contribution durant les sessions Think Thank et l'Efma pour son support éditorial.

Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à Joël Nadjar (Directeur de practice au sein de Wavestone) et Pierre De Brabois (Associé au sein de Wavestone), pour l'apport de leur expertise sur la banque de détail et la transformation digitale.

Enfin, les auteurs souhaitent exprimer leur profonde reconnaissance à toutes les start-ups pour leur temps précieux et leurs données utiles sur le future des conseillers financiers.

- Alain Kaeser, Fondateur d'Yseop
- Ahmat Faki, Sensego, Co-fondateur
- Marion Blanc, Civiliz, Fondateur
- Michelle Goldberger, The Smartworking, Directeur
- Olivier Maire, Hearsay Social, Directeur des ventes



# Notes

## Notes

## À propos



En tant qu'organisation mondiale à but non lucratif, Efma regroupe plus de 3 300 entreprises de services financiers de détail dans plus de 130 pays. Comprenant presque un tiers de toutes les grandes banques de détail, Efma s'est révélée être une ressource précieuse pour l'industrie et offre à ses membres un accès exclusif à une multitude de ressources, base de données, études, articles, fil d'actualités et publications. De plus, Efma fournit de nombreuses possibilités de réseautage grâce à des groupes de travail, des webinaires et des réunions internationales. Fidèle à sa vocation, Efma a développé récemment un portail d'Innovation, qui a pour but d'identifier et récompenser les projets les plus innovants dans le domaine des services financiers de détail.

Pour plus d'informations : [www.efma.com](http://www.efma.com)

## WAVESTONE

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods en dehors de France). La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique. Avec 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.

### *Contacts des services financiers de Wavestone :*

Joël Nadjar, Directeur de practice  
[joel.nadjar@wavestone.com](mailto:joel.nadjar@wavestone.com)

Pierre De Brabois, Associé  
[pierre.debrabois@wavestone.com](mailto:pierre.debrabois@wavestone.com)

Amanda Housse, Manager  
[amanda.housse@wavestone.com](mailto:amanda.housse@wavestone.com)

Pour plus d'informations : [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

### *Avertissement*

Ce document fait référence à des marques commerciales qui ne nous appartiennent pas. L'utilisation de telles marques n'est pas une affirmation de leur propriété par Wavestone et n'a pas pour intention de représenter ou impliquer l'existence d'un lien entre Wavestone et leurs propriétaires respectifs.

Ce rapport a été réalisé par Joël Najdar et Pierre De Brabois, respectivement Directeur de practice et Associé dans le domaine Financial Services de Wavestone et une équipe dirigée par Amanda Housse, Manager. Les membres d'équipes sont Edwin Abedi, Diane De Causans, Florent Dufresne, Lucille Greff, Munkuey Matungulu, Amanda Mavier, Arthur Metral, Wiaam Saifaoui et Taha Taoussi.

# Le nouveau rôle des conseillers financiers dans l'expérience client

Octobre 2016