

## Note de conviction sur l'optimisation des processus

### *Optimiser la relation client, la clé du succès dans les services financiers à l'heure du digital*

A l'heure du digital, l'expérience client est un facteur clé de succès dans l'établissement de rapports durables entre le consommateur et la banque.

Le digital permet de proposer au plus grand nombre des produits et services jusqu'ici réservés aux clients premium. Cette logique de **démocratisation** se vérifie dans l'ensemble des secteurs d'activité. **Travailler sur la relation client revient donc également à voir dans quelle mesure on peut digitaliser et transposer les meilleurs services (ou perçus comme tels)** pour qu'ils puissent être diffusés plus largement à des clients en situation de mobilité.

Face à une augmentation de la multi-bancarisation, de la concurrence et de la défiance vis-à-vis des banques, l'optimisation de la relation client apparaît comme la clé du succès dans les services financiers : **l'expérience client est l'un des principaux éléments de différenciation pour une marque**. Elle l'est d'autant plus aujourd'hui avec des clients ultra connectés, informés et véritables relais d'influence sur les réseaux sociaux.

Nous avons constaté, lors d'une enquête menée au sein des principaux établissements financiers en janvier 2016, **une certaine difficulté pour ces acteurs à optimiser la relation avec leurs clients** : image parfois dégradée, réticences à être proactif sur les réseaux sociaux, non prise en considération de la hausse du nombre d'e-mails, de réclamations ou de demande de médiations, ... Alors que les établissements financiers ont de réels atouts (maillage du territoire, expertise, ...)

Proposer une expérience client optimale n'a rien d'évident, il faut être à l'écoute des clients et bien connaître leurs parcours et l'ensemble des contacts qu'ils peuvent avoir avec l'entreprise quelque soit le canal, digital ou physique. Les contacts du parcours client peuvent être regroupés en plusieurs phases : prospection, souscription, gestion du contrat et fin de contrat. L'enquête, menée sur les différentes phases du parcours, permet de dégager les tendances et bonnes pratiques suivantes :

#### La phase de prospection

Durant cette phase le prospect se renseigne sur les différentes offres et conditions de souscription, par le biais de différents canaux. Toutefois, Internet s'est imposé dans la phase avant-vente comme un canal prépondérant via lequel les prospects réalisent leurs recherches et effectuent des comparaisons (80% des clients consultent internet avant d'acheter un produit financier. *Source : Le Figaro*).

Face à une concurrence accrue et des offres de moins en moins différenciées, **présenter une information volontairement simplifiée mais riche est devenu indispensable**. **Simplicité, clarté, richesse et accompagnement multicanal** sont les clefs pour convaincre le client de s'engager en lui apportant les réponses adéquates à son besoin.

Nous avons observé sur le marché les illustrations de ces principes qui s'appuient pleinement sur les nouvelles technologies et le digital. Il en ressort les bonnes pratiques suivantes :

- **Mettre en avant clairement les offres et les services** pour satisfaire les prospects qui sont bien informés et qui veulent trouver rapidement la bonne information
- Proposer **une simulation en quelques clics** afin de donner au client un aperçu concret – même s'il est non exhaustif – du service final pour le conforter et le rassurer dans sa démarche de souscription
- **Capitaliser sur les différents échanges** (physiques et virtuels) pour disposer d'informations qui permettent de cibler progressivement et au mieux le besoin du prospect afin de lui proposer une offre plus personnalisée
- Donner au client la **liberté du canal d'interaction** : lui laisser la possibilité d'utiliser le ou les canaux de son choix pour entrer en contact (live chat, wecall back, ...)
- Constituer une ou plusieurs communautés de followers (twitter, facebook, ...) **et suivre les informations véhiculées sur les réseaux sociaux** pour identifier les tendances clients (besoins, attentes...)
- **Recueillir le feedback des prospects** et leur permettre de **proposer des améliorations**

### La phase de souscription

La souscription ou l'entrée en relation est le processus qui matérialise la transformation d'un prospect en client ; il recouvre l'ensemble des tâches et actions utiles à la contractualisation de la relation dans le cadre de la souscription d'un produit ou d'un service.

L'arrivée sur le marché bancaire des pure players Internet et la démocratisation d'outils avancés d'authentification et de partage des informations ont changé les règles de l'entrée en relation.

A l'image des nouveaux usages de consommation à distance, **disposer d'un processus d'entrée en relation « digital » est un incontournable** pour les acteurs bancaires. **Fluidité, rapidité, fiabilité** sont les clefs pour favoriser la transformation du prospect en client et véhiculer **une image de modernité**.

Les bonnes pratiques digitales concernant la relation client et observées sur le marché lors de la phase de souscription sont les suivantes :

- Présenter au prospect le **parcours de souscription** (nombre d'étapes, pièces justificatives, durée...) pour l'aider à anticiper
- Favoriser la **reprise de données** de prospection **depuis tous les canaux** au choix du client : agence, web, mobile,
- Laisser au client la possibilité d'utiliser **le ou les canaux de son choix** pour transmettre ses documents / informations complémentaires
- Proposer un **processus dématérialisé**, si le client le souhaite, pour fluidifier la souscription
- Mettre à disposition du prospect, dans le cadre d'un financement, un outil de simulation permettant d'avoir **une acceptation de principe « Scoring automatique en ligne »**

- Informer de manière proactive et via le canal adéquat de **l'avancée du processus de souscription** (sms, espace client, mail ...)
- Adapter le **niveau de sécurité de la signature électronique** au type d'opération ou de produit (certification numérique). Système de certification numérique : envoi d'un code ou enregistrement vocal
- Donner une reconnaissance au nouveau client, pour qu'il se sente intégré et accueilli au sein de la communauté / du « club client » : **programme de fidélisation**

### Les phases de gestion et de fin de contrat

La phase de Gestion recouvre la consultation de l'espace client, la possibilité de déclarer et de suivre des événements (demandes, sinistres et réclamations) mais également la possibilité de modifier son offre en souscrivant ou en résiliant des services ou des produits.

Avec des clients de plus en plus mobiles et omni-canal, **la gestion des contrats via l'espace client (web ou application mobile) s'avère être indispensable**. L'espace client est devenu un concentrateur d'informations mais il peut également agir comme un **accélérateur d'achat voire même être utilisé comme un support marketing efficace et ciblé**. Face à la digitalisation de la relation client, disposer d'un espace client simple, accessible quelque soit le support utilisé et permettant aux clients d'être le plus autonome possible est devenu incontournable.

Ces principes sont illustrés sur le marché par les bonnes pratiques suivantes :

- Proposer des **outils et indicateurs de pilotage** totalement paramétrables pour un meilleur suivi
- Permettre au client de souscrire à des produits complémentaires et personnalisés – **Fidéliser le client**
- Développer un espace d'échanges entre les clients – **Créer une communauté**
- Offrir des informations précises via une base de connaissance pour **anticiper / répondre aux questions des clients**
- Mettre en place **un suivi / parcours d'une demande ou d'une réclamation** (tableaux de bords de suivi des événements, délai de réponse, etc.)
- **Demander son avis** au client et le prendre en compte

Notre enquête a donc montré que les nouvelles technologies et le digital offrent une multitude d'opportunités pour mieux comprendre le client, ses habitudes, ses attentes afin de pouvoir lui **proposer une expérience qui lui correspond**.

Cette expérience qui se construit dans le temps, est **un axe important de différenciation** à l'heure du digital et qui peut faire gagner ou perdre des parts de marché

Les entreprises qui n'y accordent pas suffisamment d'investissement ont clairement un désavantage concurrentiel par rapport à celles qui se sont dotées de moyens de répondre à ces enjeux :

processus, organisation et outils adaptés pour permettre les initiatives liées à la digitalisation de la relation client.

### Quelques bonnes pratiques en termes d'organisation

Nous pensons que pour favoriser une bonne relation client il faut avant tout se doter d'une organisation adaptée. A savoir :

- Mettre en place **une cellule d'études / d'analyse des données** clients à laquelle sera rattachée une équipe projet pour **tester des nouveaux concepts/services en mode agile**.
- Avoir un **service réclamations rattaché à la direction de l'entreprise** auquel sera également rattaché une équipe projet pour **mettre en place les mesures de correction**
- Disposer d'une **équipe de suivi actif de l'e-réputation**
- Piloter l'activité selon des **engagements de service client** (qui font abstraction des problématiques d'organisation de l'entreprise)

### Démarche à suivre pour optimiser la relation client

Les établissements financiers qui souhaitent optimiser leur relation client ont tout intérêt à :

- Effectuer un réel **état des lieux** sans concession de la relation qu'ils ont avec leurs clients. Cela passe par :
  - Une cartographie du parcours client, une identification des « moments clés » et une analyse des processus et de **la qualité de chaque contact**
  - Une **analyse quantitative / qualitative** de ce que pense leurs clients sous forme d'entretiens individuels et/ou de groupes
- Regrouper et analyser les données contrats/clients dans une approche de type « big data » grâce à la masse considérable de données qui sont déjà disponibles et potentiellement analysables (dont une analyse sémantique automatisée est possible):
  - historiques des parcours clients
  - échanges entre l'entreprise et ses clients par les différents canaux
  - données du CRM
  - réclamations
  - réseaux sociaux
  - ...
- Etudier les **bonnes pratiques de la concurrence** et de d'autres secteurs que la finance (ex : télécoms, start-up, VTC, ...) en matière de relation client

Ces travaux vont permettre de bien comprendre l'état de la relation client et **d'identifier les pistes d'optimisation** qui seront ensuite à mettre en œuvre.

### Quelques principes directeurs à suivre pour optimiser la relation client

L'amélioration de l'expérience client est conditionnée par le suivi de **certains principes directeurs** comme par exemple :

- Communiquer dans les **moments perçus comme positifs** pour le client
- Apporter un **effet « waouh »** / surprendre positivement le client
- Diffuser en interne **une culture** de la relation client
- Donner au client l'occasion de s'exprimer et de manière plus générale amener **la satisfaction client comme un enjeu majeur de l'entreprise** au même titre que la productivité
- Laisser de **l'autonomie** aux clients
- Penser les parcours client en termes de **mobilité** et profiter pleinement des **possibilités technologiques**

*Pour plus d'informations, veuillez contacter Philippe Denys ([philippe.denys@ailancy.com](mailto:philippe.denys@ailancy.com)), Sadik Filipovic ([sadik.filipovic@ailancy.com](mailto:sadik.filipovic@ailancy.com)), Christophe Jossa ([christophe.jossa@ailancy.com](mailto:christophe.jossa@ailancy.com)) ou Christopher Kikteff ([Christopher.kikteff@ailancy.com](mailto:Christopher.kikteff@ailancy.com))*