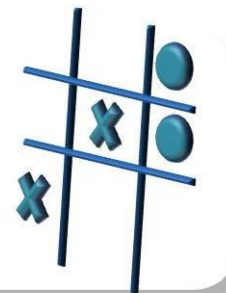


# Cahier de tendances 2015 dans la banque de détail

**SCORE ADVISOR**

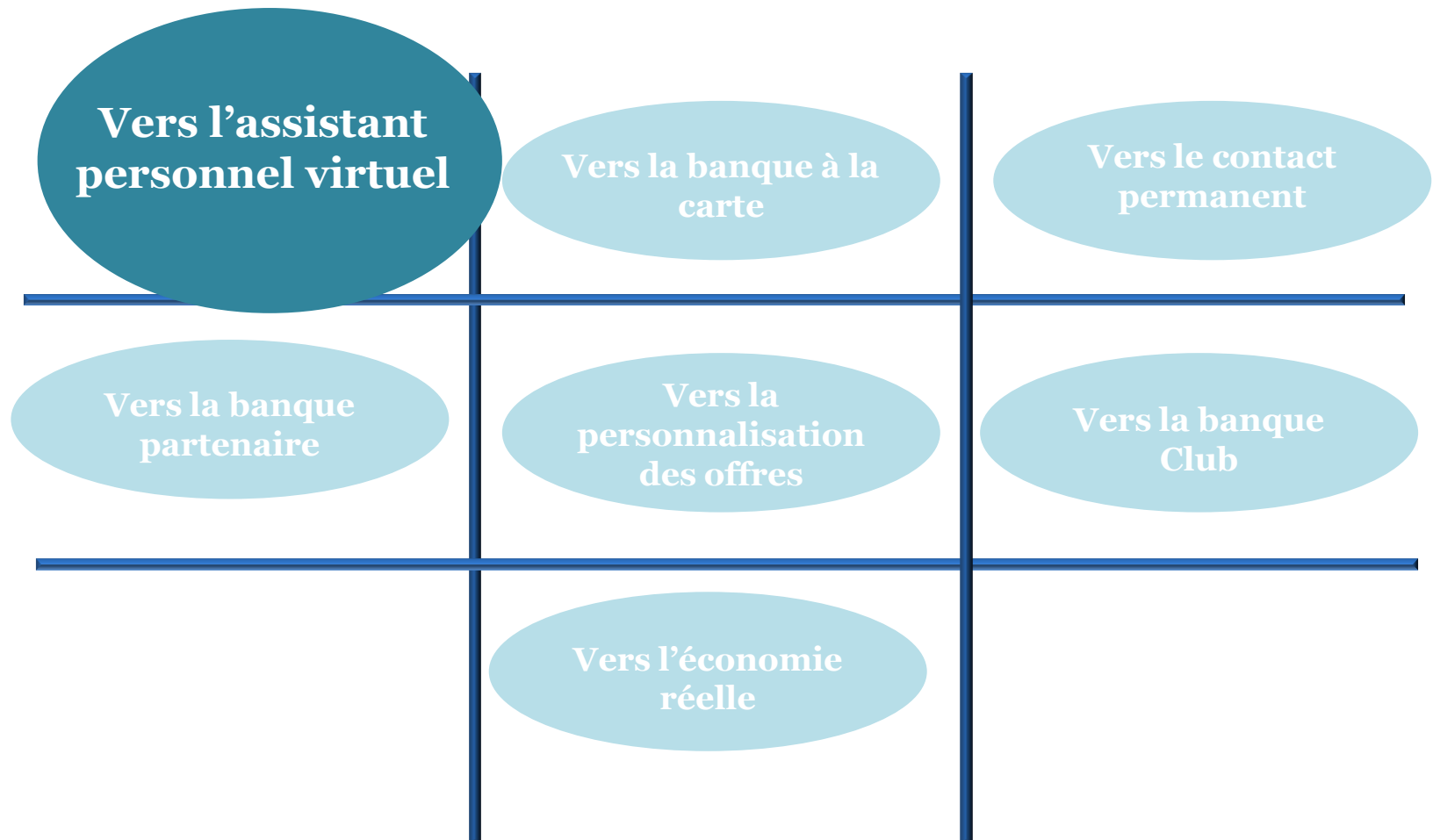


« *Tendance : évolution dans un même sens. Direction. Orientation. Ce qui porte à agir, à se comporter de telle ou telle façon* ».

Le présent Cahier de tendances 2015 n'essaye pas de deviner les tendances à venir. Il recense celles qui, apparues ces dernières années, représentent début 2015 des orientations importantes pour les banques de détail françaises. Des tendances qui ne se dégagent vraiment qu'à l'échelle d'un panorama élargi – c'est pourquoi nous n'hésitons pas à présenter des exemples étrangers - et qui peuvent échapper ainsi, dans toute leur ampleur et sous tous leurs aspects, aux différents établissements, qui en sont pourtant les principaux acteurs.

Ce Cahier de tendances 2015 est le troisième que nous publions et cette année, plus que les précédentes, **les tendances qui se dégagent modifient sensiblement les relations que les banques entretiennent avec leurs clients**. Nous en avons retenu sept principales :

- ❖ **Vers l'assistance personnelle virtuelle.** Délivrer à des clients de plus en plus mobiles des informations qualifiées et des outils pour la gestion de leurs comptes et de leurs dépenses.
- ❖ **Vers la banque à la carte.** Un nouveau challenge : introduire plus de souplesse et de flexibilité dans les relations bancaires, notamment en termes de choix et de tarification.
- ❖ **Vers le contact permanent.** Multiplier les occasions et les canaux d'interaction.
- ❖ **Vers la banque partenaire.** Apporter plus de réactivité et d'utilité dans la relation clients, particulièrement dans les grands moments de vie.
- ❖ **Vers la personnalisation des offres.** Un nouveau défi : faire face aux attentes et besoins différenciés des clients.
- ❖ **Vers la banque Club.** La fidélisation acquiert désormais de plus en plus une dimension d'affiliation.
- ❖ **Vers l'économie réelle.** C'est le contrecoup de la crise économique mais c'est plus qu'une mode ; les banques développent leur ancrage local et soulignent leur rôle dans l'économie réelle.



# Tendance n° 1

**Délivrer à des clients de plus en plus mobiles des informations qualifiées et des outils pour la gestion de leurs comptes et de leurs dépenses.**

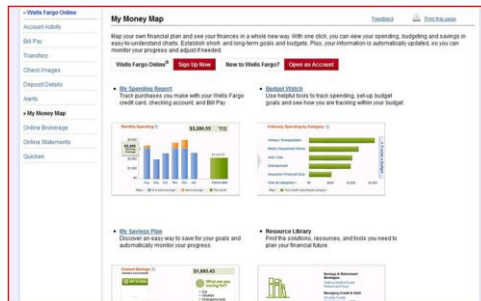
La banque en ligne et sur mobile a accru la fréquence avec laquelle on consulte ses comptes et on suit ses dépenses. Les banques doivent désormais fournir outils et données à cet effet. Elles sont ainsi conduites à développer une véritable assistance personnelle virtuelle, de l'élaboration de budgets et des décisions d'achat jusqu'au paiement.

Cette première tendance vers l'élaboration d'une assistance personnelle virtuelle recouvre ainsi :

- **La fourniture d'informations qualifiées**
- **Les outils de PFM**
- **L'aide à l'épargne immédiate**
- **Les *Peer Reviews***
- **L'aide aux décisions d'achat.**

# Délivrer des informations qualifiées

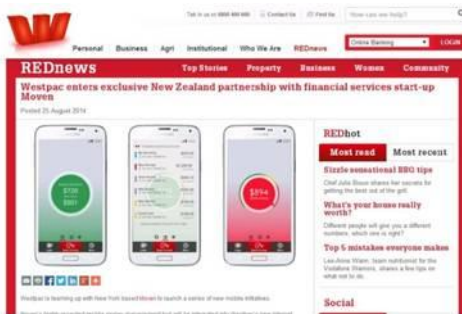
Pour suivre ses dépenses, camemberts et histogrammes ne suffisent déjà plus. Dépenses futures et objectifs d'épargne doivent être intégrés. Les banques peuvent à cet effet s'appuyer sur la créativité de nombreuses startups.



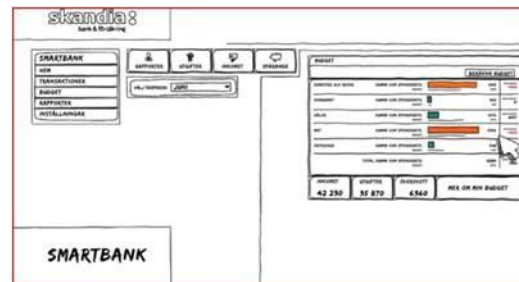
Un suivi illustré de ses dépenses : *My Money Map* de Wells Fargo (USA). Cela ne suffit déjà plus !



Bank of Montréal. Deux solutions distinctes de suivi des dépenses (*BudgetSensé*) et d'aide à une meilleure gestion (*MoneyLogic*). La tendance est plutôt de regrouper les deux.



Certaines banques s'approprient les solutions de startups fintech. Westpac (Nouvelle-Zélande) a conclu un partenariat avec Moven.



Pour sa Smartbank en ligne et sur mobile, Skandia (Suède) a retenu la solution Meniga. *Can I afford it ?*

**SUIVEZ VOTRE RESTE À DÉPENSER**

Finez la vision comptable de votre argent. Avec le "Reste à dépenser", vous savez exactement où vous en êtes à tout moment, en tenant compte de vos dépenses passées mais aussi de celles à venir dans le mois (votre loyer, vos impôts, votre facture d'électricité). Plus de mauvaises surprises au d'oubli de la dépense qui vous met dans le rouge ! Soon vous donne un coup de pouce pour prendre les bonnes décisions.

Avec *Soon*, la banque digitale d'Axa Banque, la relation bancaire est directement construite autour du PFM. Conçue pour mobile et se présentant comme un interface aménageable au gré de l'utilisateur, l'appli délivre d'emblée un « Reste à dépenser » qui n'est pas seulement un solde en compte mais une mesure du pouvoir d'achat, tenant compte des objectifs d'épargne par projets et de dépenses à venir. Un ensemble de services s'y greffe naturellement, comme le règlement de factures par capture d'écran.

# Les outils de *Personal Finance Management*

De nouveaux standards se généralisent : gestion de budget aménageable, contact et assistance, géolocalisation des agences et des automates, simulations.



L'outil de PFM des Caisses d'épargne serait l'appli bancaire la plus téléchargée de France.



L'application de la Société Générale a été téléchargée 2,36 millions de fois. Ses utilisateurs la consultent en moyenne une fois par jour pendant 30 secondes.



En Italie, Hello Bank! s'est associée à Strands pour lancer *Hello Personal*.



*Money Center* de Boursorama est un outil de PFM multi-banques. Pour certains observateurs, cela va devenir la norme en 2015.



Si le PFM devient le point de contact privilégié avec sa banque, il est logique de lui greffer d'autres services, en rapport notamment avec les dépenses.

*Budget* de Fortuneo propose ainsi des bons plans et réductions, pour faire des économies.

# L'aide à l'épargne immédiate

Contre les dépenses compulsives, l'épargne impulsive.



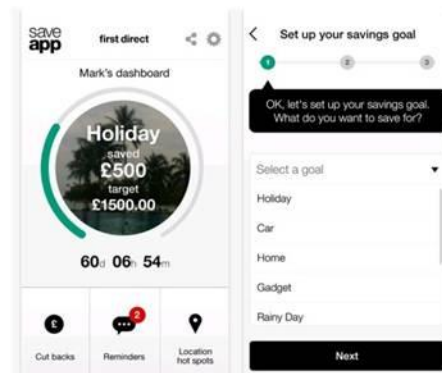
Précurseur, Westpac a proposé son *Impulse Saver* en 2011 : épargner d'un simple clic de petites sommes tout au long de la journée et lier ses efforts au financement de projets précis.



En France, les Banques populaires proposent *Rapid Epargne*, sur Cyberplus.



La fonction d'épargne impulsive tend aujourd'hui à devenir courante, en accompagnement des outils de PFM. *Hop-Epargne* de Desjardins (Canada).



Un véritable outil de gestion de ses petits efforts d'épargne, par types et avec des alertes : *Saveapp* de First Direct, la banque en ligne d'HSBC. Mais pas de fonction d'épargne impulsive.



*Small Sacrifices* d'ING Direct Canada. Epargne impulsive + liste de sacrifices à faire par types de dépenses. Acquérant une dimension psychologique, **le PFM devient un véritable assistant personnel.**



# Les Peer Reviews

Répondre à une question que tout le monde se pose : comment font les autres ?



Avec *People like you*, Ubank (filiale de la National Australia Bank) a été l'une des premières à permettre de benchmarker, en moyenne, ses dépenses à celles de personnes comparables (en termes géographiques, de revenus, etc.).



OCBC (Singapour) *Money Insight*. Plébiscitées par les clients, les *peer reviews* se développent désormais un peu partout, **sauf en France**.



Des *Peer Reviews* sont désormais proposées par les grandes banques : *Tu Cuentas* de BBVA.



En 2012, BNP Paribas Fortis annonçait le lancement en Belgique de *Working capital Scan*, permettant aux entreprises et pros de comparer les facteurs influençant leurs besoins en fonds de roulement avec ceux de leurs concurrents et de leur secteur. L'offre n'apparaît plus aujourd'hui.

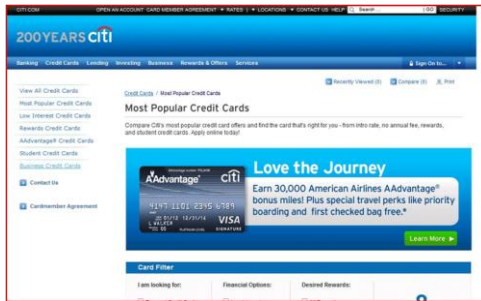


Sur ses pages *Student Life*, Barclays, plutôt que de donner des conseils aux étudiants pour gérer leurs comptes et dépenses, leur permet de savoir comment font les autres, ce qui est sans doute plus parlant et utile, alors que l'entrée dans la vie d'étudiant coïncide pour la plupart avec l'entrée dans la vie adulte.



# L'aide aux décisions d'achat

Assister les décisions d'achat, pour les produits bancaires comme pour d'autres dépenses, tel que l'immobilier.



Citi (USA). Un ranking par popularité pour aider au choix des cartes bancaires. Une démarche ignorée en France...



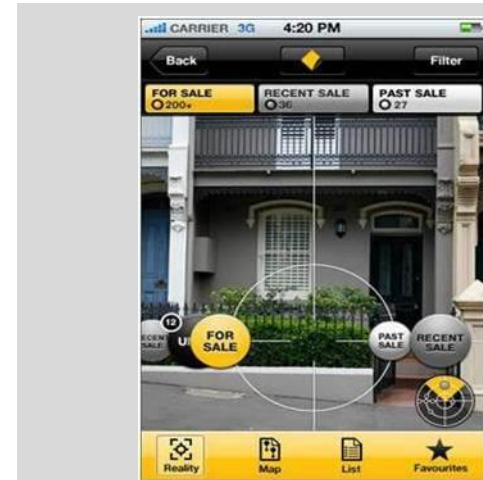
... mais qui se développe ailleurs. Intesa San Paolo (Italie).



Property Mate. Un journal interactif de recherche immobilière proposé par la banque australienne St George.



Sur son appli mobile, la Banque postale propose la même fonction avec *Carnet Immo*.



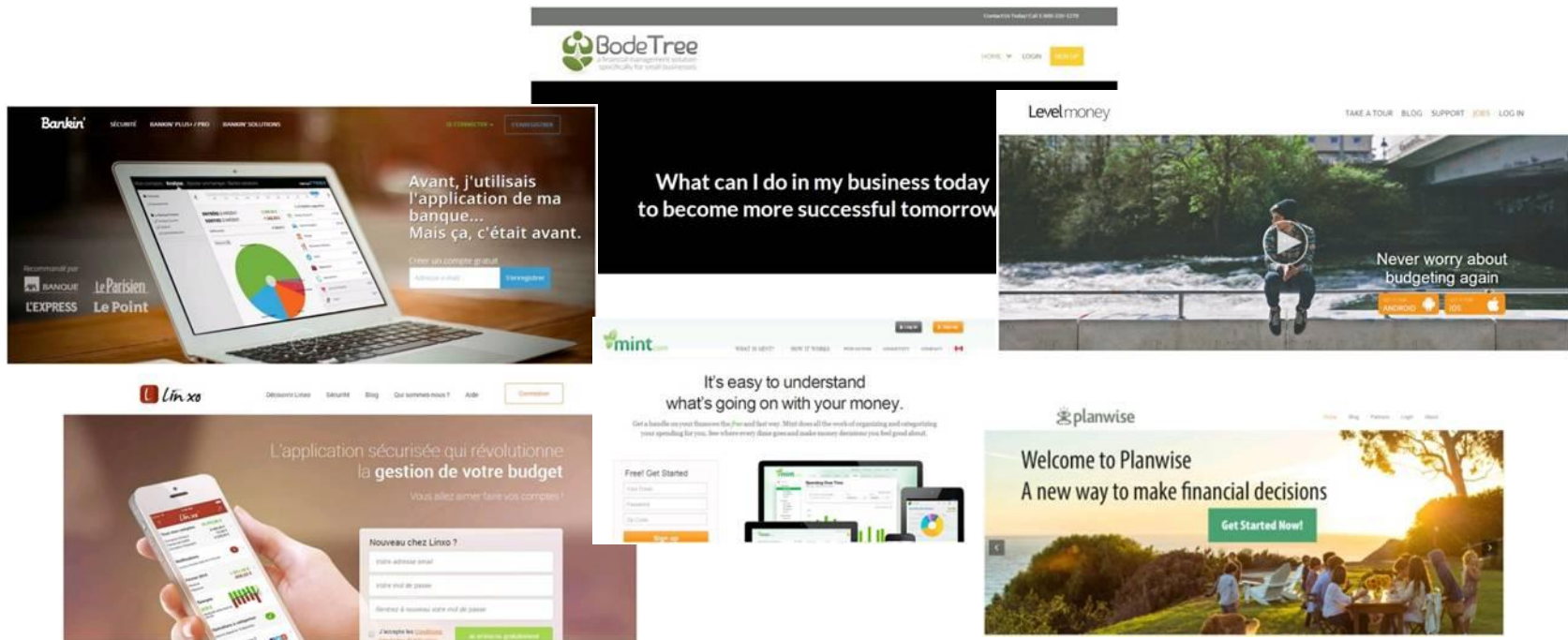
L'enjeu est d'accompagner l'utilisateur dans ses décisions d'achat, quand il se renseigne, compare, par exemple pour une acquisition immobilière.

L'application mobile de la Commonwealth Bank of Australia permet de lancer une recherche immobilière à partir d'une photo prise avec son mobile.

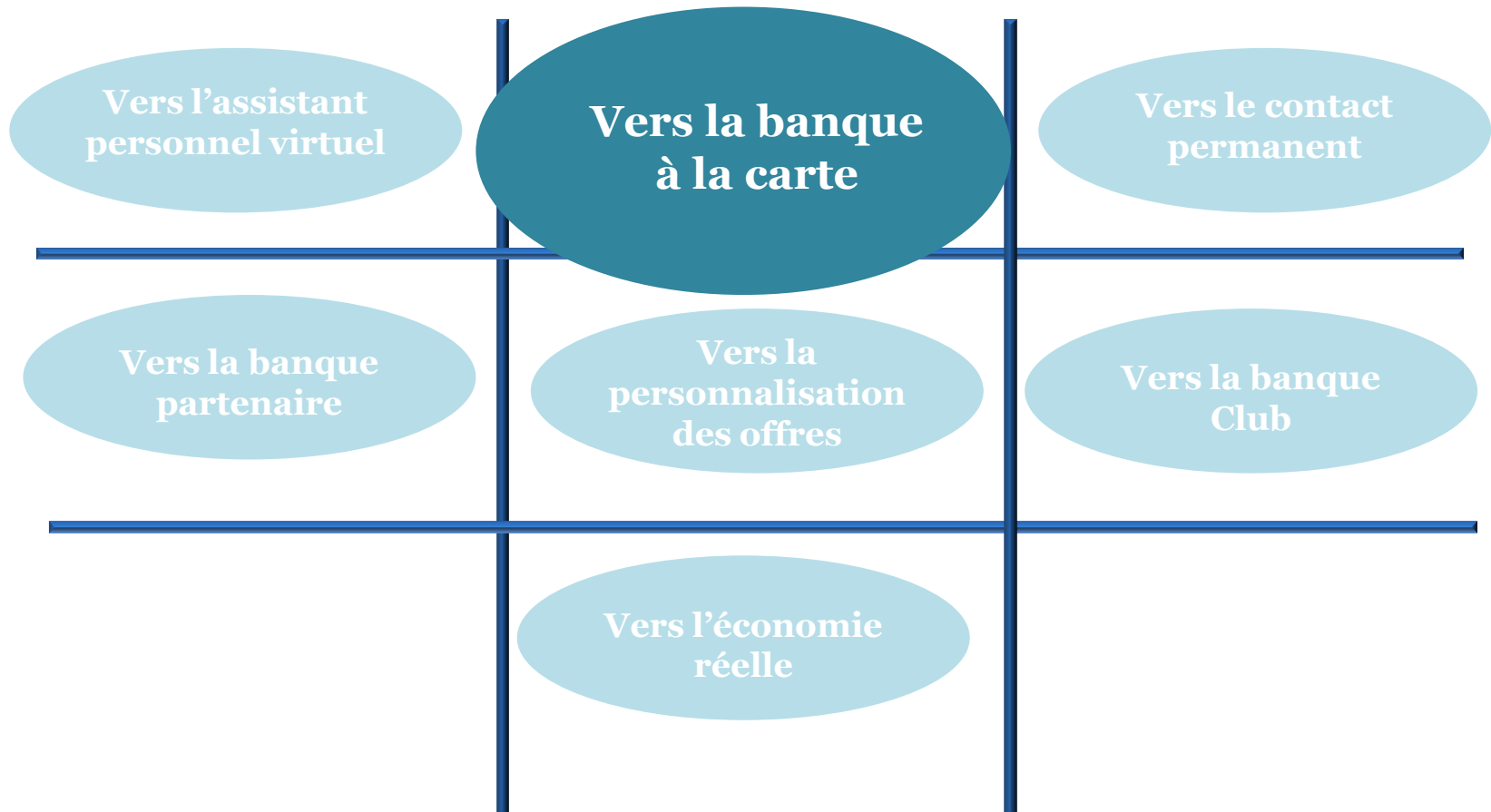
# Quelle sera l'étape suivante ?

Elle se devine déjà : développer des fonctions de conseil avec le PFM.

Plusieurs startups fintech ont commencé à le proposer.



Pour en savoir plus : **Score Advisor Services financiers innovants : les 101 startups qu'il faut connaître.**



# Tendance n° 2

**Un nouveau challenge : introduire plus de souplesse et de flexibilité dans les relations bancaires, notamment en termes de choix et de tarification.**

Cette tendance accompagne le développement des canaux digitaux. En ligne, les clients sont actifs et gèrent directement un certain nombre de tâches. Cela permet de leur proposer des facilités et options nouvelles. Les crédits aux échéances modulables, qui répondent à des situations ponctuelles de baisse de revenus autant qu'à des évolutions dans la situation des particuliers (fin des allocations familiales, retraite, ...), commencent ainsi à apparaître pour les crédits court terme, dont les crédits à la consommation, après s'être imposés en matière de crédit immobilier.

Mais la banque en ligne tend également à offrir plus de choix et les packages, qu'on accusait souvent de couvrir des ventes forcées et de rendre difficiles les comparaisons de prix, sont désormais de plus en plus remplacés par des offres à la carte.

Avant internet, enfin, notre compte bancaire était une réalité assez abstraite, matérialisée par un bout de papier : un relevé de compte généralement mensuel. Avec les canaux en ligne, il devient un espace numérique de plus en plus laissé à la main des clients et ouvert à de nouvelles fonctions, comme l'archivage électronique ou la réception directe de documents.

Cette deuxième tendance vers une banque à la carte recouvre ainsi :

- **Des facilités et options nouvelles**
- **Les crédits modulables**
- **La fin des packages**
- **Le compte bancaire personnalisable**
- **Le formules d'archivage.**

# Des facilités et options nouvelles

Une tendance générale : plus de facilités pour les clients.



Bred. Changer soi-même son plafond de carte bancaire.  
Une commodité désormais très répandue.



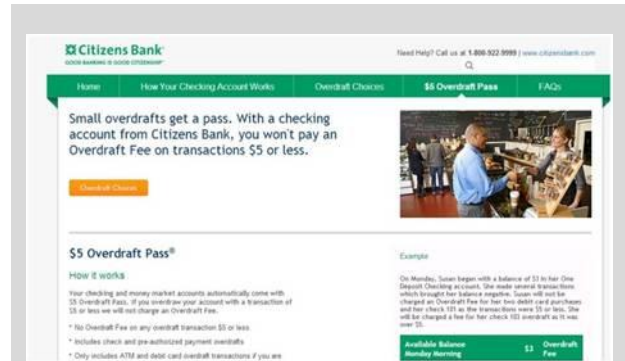
Cofidis. Suivre l'avancement de sa demande de crédit.



Chaque fin de trimestre, les détenteurs de comptes Agir décident de l'affectation de leur solde en compte pour le financement par le Crédit coopératif de trois domaines d'actions sociales, équitables ou écologiques.  
Une volonté de « faire banque ensemble ».



Crédit Agricole. Pour changer d'agence.



Aux USA, Citizens Bank ne facture pas d'agios sur les dépenses inférieures à 5 \$ en cas de découvert (*Overdraft Pass*). En France, Axa Banque ne compte pas les agios inférieurs à 1 €. Huntington Bank (USA) ou HSBC accordent un délai de grâce d'une journée avant de facturer des agios sur découvert.  
Toutes ces mesures sont assez symboliques mais elles comptent car les frais pris sur découvert irritent particulièrement les clients !



# Les crédits modulables

Plus de latitude laissée aux emprunteurs.

Crédit à la consommation flexible. TeamBank est le 3<sup>e</sup> acteur du crédit à la consommation en Allemagne.

Reducto Flex de CMP- Banque. Le rachat de crédit par paliers.

Banque Accord. Le transfert comptant/crédit est un crédit renouvelable qui permet d'étaler ses achats. La formule est devenue assez commune en France

Crédit Mutuel. Modul'Pro. Un crédit librement amortissable pour les Pros.

Les prêts immobiliers modulables sont devenus pratiquement la norme. CMP-Banque a lancé la même formule pour le rachat de crédits. Aujourd'hui assez rares et limités au report et à l'augmentation d'échéances (la plupart du temps sans possibilité de moduler le montant des échéances), les prêts modulables se développent pour les crédits de court terme. BNP Paribas le propose désormais pour ses prêts personnels (mais limité au report d'échéances).

# La fin des packages

Le développement des formules de compte à composer conduit à revoir les principes tarifaires.



LCL à la carte. Une tarification dégressive avec le nombre de produits (la formule se développe parmi les banques françaises) et la domiciliation du salaire.



Caisse d'épargne. Le Bouquet liberté propose également des remises tarifaires.



Crédit Agricole. Le compte à composer. Des remises spéciales pour les familles et les jeunes.



Axa Banque. Compte à la carte. Pas de frais de tenue de compte dès 6 000 € d'achats par carte dans l'année.



Le Feature Store de Barclays (UK). A partir de deux options de base standard/Premier, une trentaine d'options permettent de composer son panier. Par la suite, on peut toujours modifier ses choix.

L'ensemble de l'offre de produits et services en compte est ainsi modulable. De plus, le niveau de service, standard ou Premium, devient optionnel.



# Le compte bancaire personnalisable

Aménager son compte bancaire à sa façon.



Barclays (UK)



Jyske Bank (Danemark). Des widgets sur l'appli pour Ipad.



Allianz Banque. L'Espace client.



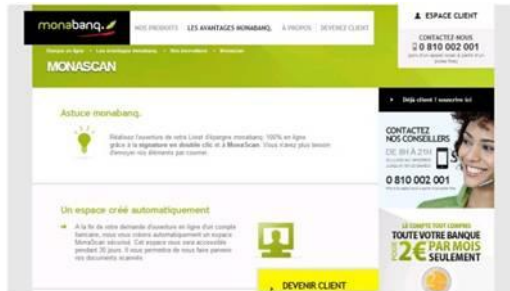
Westpac. Drag & drop (appli Ipad).



*Mon bureau personnel* de Boursorama propose des widgets et, ouvert à différentes sources d'information (dont celles d'autres banques), peut agréger des services divers. **Il représente sans doute assez bien ce que sera demain un compte bancaire : inséparable d'outils de PFM, un espace personnalisable et aménageable à partir duquel on lancera différents services.**

# Les formules d'archivage

Le compte bancaire devient un espace interactif personnel.



*Monascan* de Monabanq : un espace de réception et d'archivage de documents électroniques accessible pendant 30 jours lors d'une ouverture de compte.



*Digiposte*, le coffre numérique proposé par la Poste permet d'ordonnancer des paiements.



Le Crédit Mutuel Arkéa propose plusieurs services de coffre-fort électronique, dont Digiposte.



Le coffre-fort numérique intelligent (collecteur de données) des Caisses d'épargne.

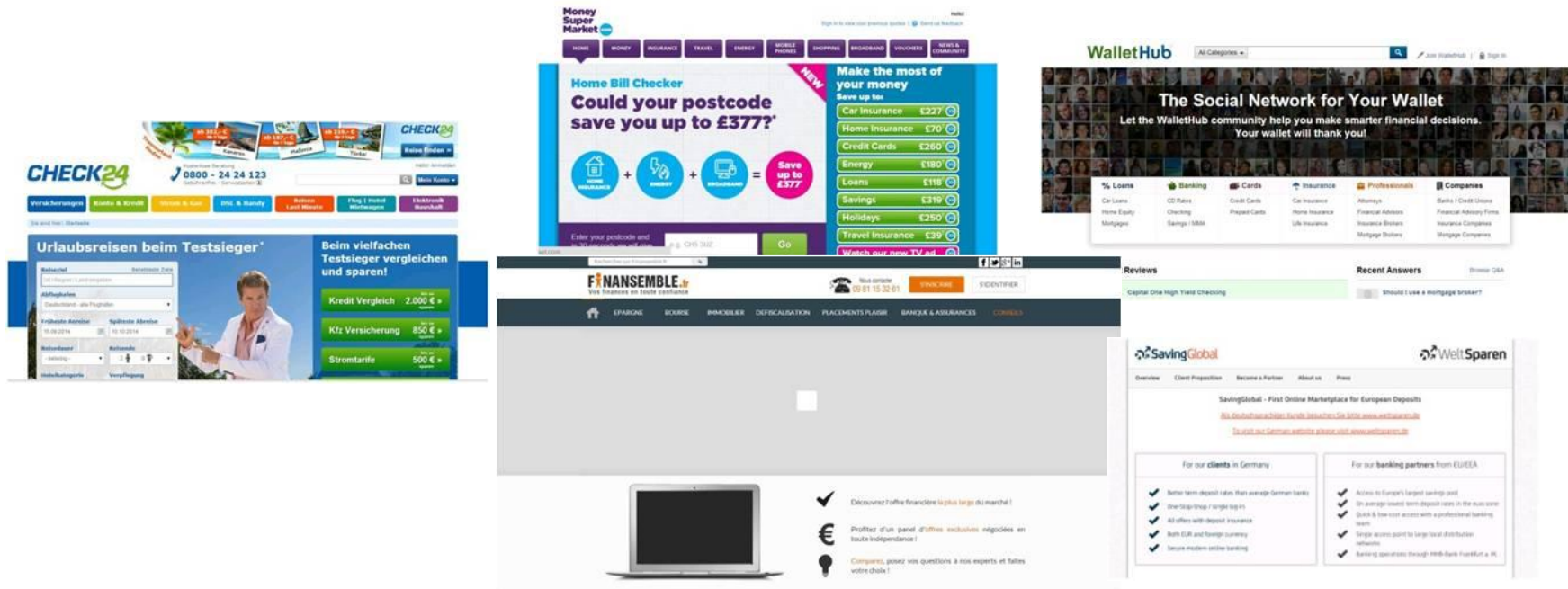


En développant des solutions d'archivage électroniques, les banques veulent gagner leur part d'un marché en pleine croissance, sur lequel un acteur international comme Dropbox compte déjà 200 millions d'utilisateurs.

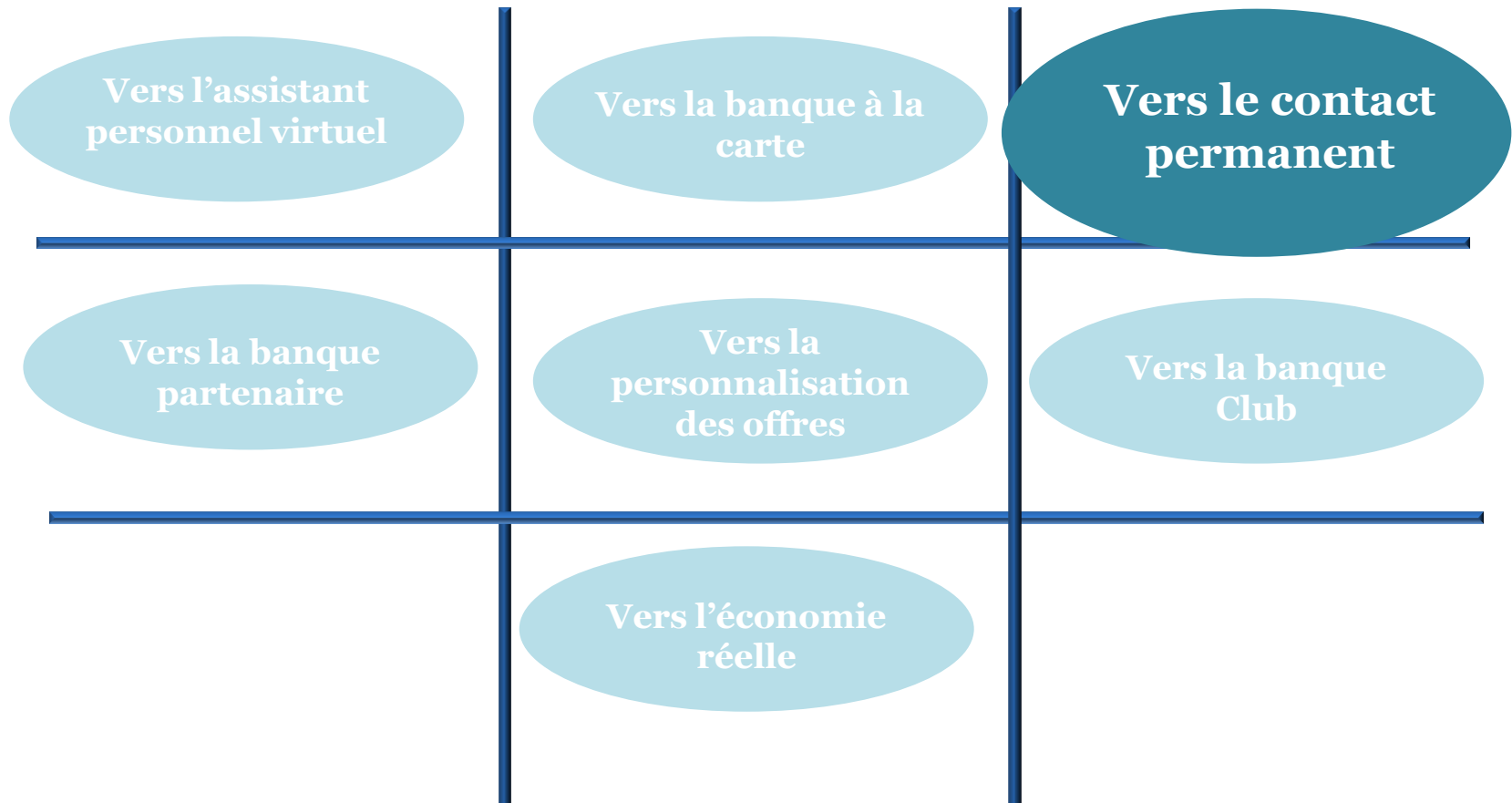
La question est néanmoins de savoir si, face à de tels concurrents, les banques françaises – qui disposent d'une vraie avance sur ce sujet – n'auraient pas intérêt à bâtir toutes ensemble et à proposer une solution de place.

# Quelle sera l'étape suivante ?

De véritables supermarchés bancaires sont apparus. Ils répondent, à leur façon, aux deux tendances vers l'assistance personnelle recouvrant une dimension de conseil financier et vers l'offre à la carte de services bancaires. Les banques classiques devront se positionner face à ces nouveaux acteurs.



Pour en savoir plus : **Score Advisor Services financiers innovants : les 101 startups qu'il faut connaître.**



# Tendance n° 3

## **Multiplier les occasions et les canaux d'interaction.**

L'enjeu est global : non pas seulement fidéliser les clients et améliorer les niveaux de services mais multiplier les interactions pour s'adapter aux nouveaux modes de communication qui se sont généralisés avec les médias sociaux, sonder davantage les clients pour parvenir à des offres plus personnalisées, développer un marketing qui, peu onéreux, peut être plus efficace que bien des campagnes de publicité. Profiter de l'ancrage local. Enfin, renforcer l'identité propre de la marque et mettre en avant les équipes sur le terrain, ce qui est important alors que les agences drainent naturellement moins de visiteurs qu'auparavant.

Cette troisième tendance vers le contact permanent recouvre ainsi :

- **L'évolution des sites bancaires**
- **Le développement de la vidéo**
- **L'écoute des clients**
- **Les boîtes à idées new look**
- **Les surprises et les contacts imprévus.**

# L'évolution des sites bancaires

## La fin des sites catalogues.



Le nouveau site de la Banque postale, orienté sur les besoins des clients et proposant des recommandations pratiques pour créer tout de suite une relation.



Caisse d'épargne Loire Centre. Une page d'accueil structurée comme celle d'un média. Une autre façon de capter l'attention.



Le point de vue du client mis en premier à travers des questionnaires de plus en plus fréquents actuellement. BBVA Compass (filiale américaine de BBVA).



Les blogs commencent à se multiplier sur les sites bancaires. BforBank.



Sans avoir changé la trame de présentation commune aux Caisses régionales du Crédit Agricole, Pyrénées-Gascogne a néanmoins réalisé un site entièrement conçu pour favoriser les interactions avec les visiteurs et solliciter leur attention sur d'autres choses que les produits bancaires.



# Le développement de la vidéo

La communication bancaire s'aligne sur celle des grands médias.



Jusqu'ici peu fréquentes parmi les banques françaises, les chaînes Youtube ont commencé à se généraliser en 2014. Le CIC reste de très loin l'établissement ayant le plus d'abonnés (+ 18 000).



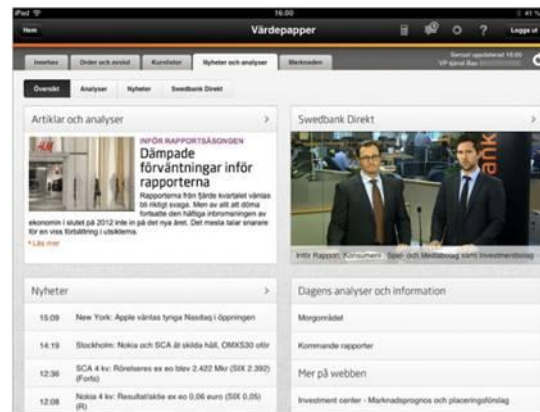
La Caisse d'épargne d'Alsace propose une websérie avec des acteurs pour présenter ses services de banque à distance.



Le Crédit Mutuel Océan est sans doute la banque française qui a le plus investi dans la vidéo, avec des tutoriels pour ses services en ligne et un e-mag bien fait. Pourtant, la vidéo n'est pas particulièrement mise en avant sur son site. **Beaucoup de banques françaises ont du mal à rompre avec les codes établis.**



Les Tchats vidéo avec des experts de Boursorama.

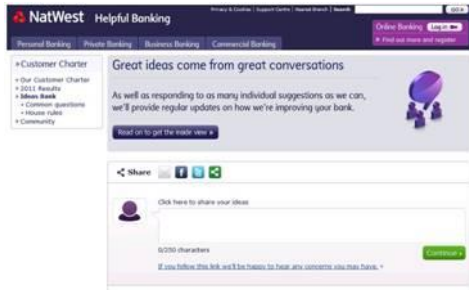


Swedbank (Suède). Des programmes TV. Ils se généralisent désormais avec les applis Ipad.



# A l'écoute des clients

## Développer des canaux de contact permanent.



Les boîtes de dialogue sont désormais communes sur les sites bancaires. NatWest (UK).



Crédit Agricole Pyrénées Gascogne.  
*Coups de cœur/Coups de gueule.*



Lancé par le Crédit Agricole Champagne Bourgogne, *Un autre regard* est un blog de dialogue clients/employés original et animé. Les exemples d'initiatives de ce genre ayant rencontré un vrai succès sont encore très peu nombreux mais cette dimension de la relation clients est tout à fait nouvelle.



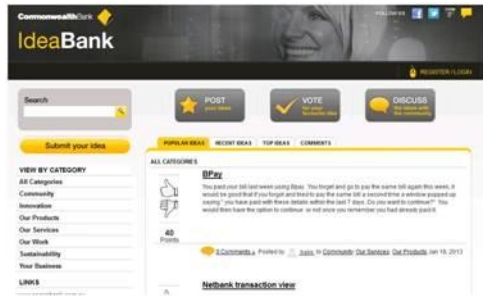
Crédit Agricole Aquitaine. *Dites-le nous !* Une boîte de dialogue axée sur les témoignages clients.



Le canal de communication directe le plus original : l'espace 3D de Tookam (Crédit Agricole Pyrénées Gascogne).

# Les boîtes à idées new look

## Vers le marketing collaboratif.



*IdeaBank* de la Commonwealth Bank of Australia est une boîte à idées qui a ceci d'original qu'elle a l'air de marcher ! CBA lance aussi des concours internes (« *Top Coder* ») pour solliciter l'avis de ses collaborateurs.



Le Club client conseil du Crédit Agricole Centre Ouest.



*E-dées*, la boîte à idées du Crédit Agricole Atlantique Vendée est en revanche moins active.



ING Direct a lancé une plateforme collaborative, le *Web Café*, qui contient une boîte à idées (« le labo »).



*Société Générale et vous*. L'idée est de faire des boîtes à idées des plateformes de dialogue et de cocréation, particulièrement dans le domaine applicatif (voir par exemple la page *Inspiranos* de la Caixa). Lors du lancement de son application pour Iphone, la Société Générale a invité les futurs utilisateurs à proposer une 9<sup>e</sup> fonction (ce fut l'accès à la messagerie) en plus des 8 déjà prévues. On entre alors dans le wiki marketing : une interaction permanente avec les clients pour l'élaboration des offres. A travers les réseaux sociaux, la First Mariner Bank ou US Bank corp. ont ainsi largement sollicité les avis sur les modes de facturation de leurs cartes bancaires (dans un contexte où cette facturation soulevait de vives critiques aux USA).

# Surprises et contacts imprévus

## Un concept de « guerilla marketing ».



Janvier 2015, un GAB de la Banque postale a Cognac se met à distribuer des billets de 20 € à la place de ceux de 10 €. Très vite, avec le bouche à oreille, une queue se forme. La Banque postale reconnaît une erreur mais annonce que les retraits seront néanmoins régularisés. Une occasion marketing manquée ?



Suivant un exemple d'abord donné par Coca Cola, certaines banques utilisent leurs automates, soit pour remplacer aléatoirement les billets de 20\$ retirés par les clients par des billets de 50\$ dans le GAB d'une nouvelle agence (exemples aux USA de Industrial Credit Union ou de IAB Financial Bank), soit pour distribuer plus largement et gratuitement des billets (de 10\$ notamment) en demandant aux bénéficiaires d'en faire profiter les autres (Seattle Metropolitan Credit Union, par exemple). RaboDirect installa un jour par surprise un arbre plein de billets de 5\$ dans le Fleet Park de Sydney.



TD Bank au Canada. Le GAB qui distribue aussi des cadeaux.



La Banque populaire des Alpes a tenté une opération similaire.



Un autre type d'actions consiste à aller dans les rues pour distribuer des parapluies à des passants sous la pluie ou des sacs de shopping (*random acts of convenience* de TD Bank au Canada). Plusieurs semaines avant l'ouverture d'une nouvelle agence, une voiture de AltaOne Federal Credit Union (USA) circule dans le quartier et réalise des actes de générosité aléatoires (comme payer l'addition dans un restaurant pour des couples). La marque est néanmoins masquée jusqu'au jour de l'ouverture de la nouvelle agence. En Australie, le Sydney Credit Union fait de même et distribue alors de « *free hugs* » (câlins gratuits !?).

Autre type d'opérations : les *cash mobs* de Vancity ou d'ATB Financials. Il s'agit de provoquer à une date donnée un afflux de consommateurs dans un commerce, que les clients des établissements sont invités à choisir préalablement et qui participe à l'économie locale.

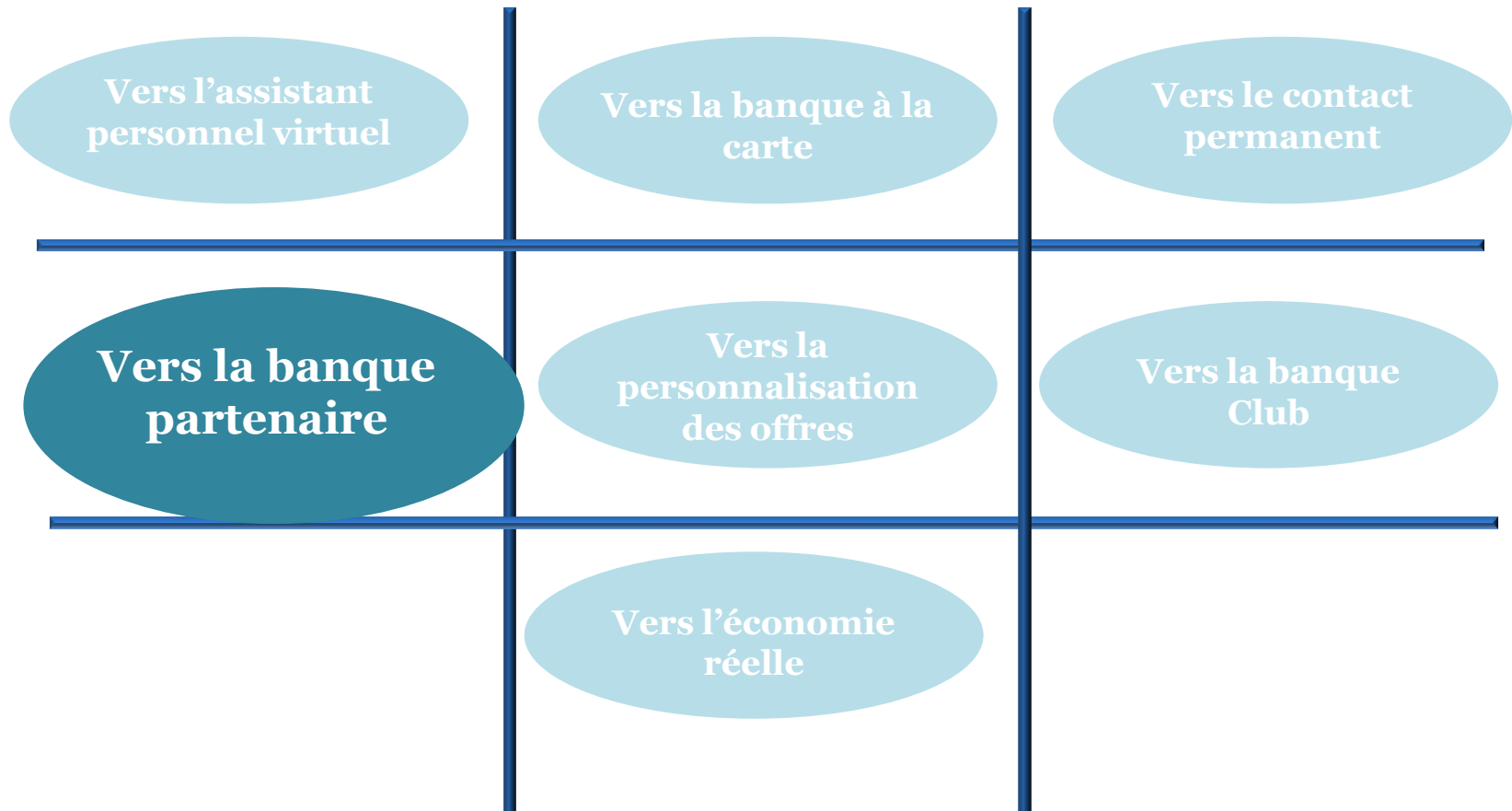
# Quelle sera l'étape suivante ?

Médias de contact permanent par excellence, les réseaux sociaux ont déçu un certain nombre de banques. Certaines commencent d'ailleurs à s'en désengager. Beaucoup doivent repenser la manière dont elles les utilisent.



Pour en savoir plus : **Score Advisor 10 stratégies pour tirer parti des réseaux sociaux.**





# Tendance n° 4

**Apporter plus de réactivité et d'utilité dans la relation clients, particulièrement dans les grands moments de vie.**

Le propre d'une banque de détail est de proposer à ses clients une relation de long terme ; une relation de confiance que les grands moments de vie mettront à l'épreuve. Assez étrangement, ce n'est que récemment que les banques se sont mises à cultiver prioritairement cette image. Aujourd'hui, la tendance est pour elles de bâtir des relations clients durables, fondées sur la réactivité, l'utilité mais aussi la solidarité.

Cette quatrième tendance vers la banque partenaire recouvre ainsi un ensemble d'actions et d'orientations diverses :

- **Les promotions instantanées**
- **Les infos utiles**
- **Les services extra-bancaires**
- **Les moments de vie**
- **Des dispositifs de solidarité.**

# Les promotions instantanées

Donner aux ventes un caractère événementiel. Solliciter la réactivité des clients pour casser le rythme courant des relations bancaires.



Le Crédit Mutuel Nord Europe organise des *ventes weekend*.



Le Crédit Agricole Nord Midi Pyrénées propose des *ventes privées* à ses clients.



*Ventes flash* (crédits à la consommation) au Crédit Agricole Centre Est.



Les 10 000 premières ouvertures de comptes des 16/25 ans à la Caisse d'épargne font gagner un abonnement Premier + à Deezer à moitié prix.



En s'inscrivant sur le site de Capital Koala, on reçoit des cashbacks sur ses achats auprès de plus de 1 400 enseignes partenaires. Capital Koala les crédite sur un livret d'épargne ouvert au nom d'un enfant (ou sur les livrets de plusieurs enfants) chez LCL ou Monabanq, qui ont choisi de suivre le projet. Plusieurs participants peuvent alimenter un même livret (« coalition »). Capital Koala se rémunère par rétrocession de commissions de la part des commerçants et banques partenaires.

Sur le marché de l'épargne, Capital Koala est un intermédiaire qui parvient à associer deux types d'acteurs que tout paraît opposer : les commerçants et les banques collectrices d'épargne. L'idée peut paraître simple. Elle n'était pas si facile à trouver !

Surtout, le dispositif est réactif. L'épargne n'est pas quelque chose à laquelle on pense de temps en temps. Elle devient aussi fréquente que les achats. Cela rejoint l'épargne impulsive vue précédemment.



# Les infos utiles

## La banque fournisseuse de contenus extra-bancaires.



Ubank (Australie). Money Box. L'actualité boursière pour tous, exposée de manière simple. Dans tous les pays, une demande récurrente des clients.



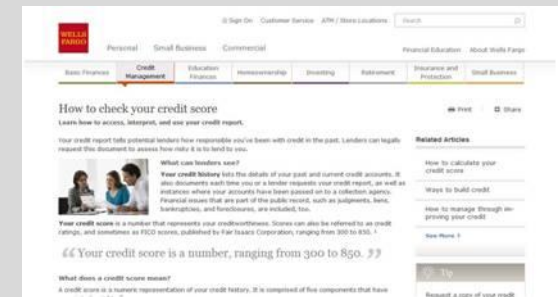
Agrisalon.com. Un site d'information pour les agriculteurs du Crédit Mutuel.



L'Associathèque du Crédit Mutuel Océan. Une base documentaires pour les associations et les comités d'entreprise.



Les Expertises de la Banque populaire de l'Ouest : Vendre en ligne, l'Eco habitat, le Guide pratique de la franchise, ...



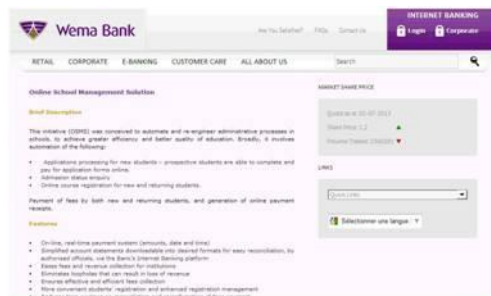
Wells Fargo. *Credit Score*. Dans le même esprit, les banques documentent leurs propres pratiques. Les banques américaines expliquent ainsi le scoring qu'elles appliquent à leurs clients face à leurs demandes de crédit. En France, ce scoring échappe tout à fait aux clients, qui ont même l'impression que leurs chargés de clientèle sont à peu près logés à la même enseigne qu'eux. Tout au contraire, les banques américaines n'hésitent pas à donner conseils et moyens (sous forme de *rewards*) à leurs clients pour améliorer leur scoring, y voyant un puissant outil de fidélisation, en particulier auprès des jeunes, puisque la fidélité est finalement récompensée par un *credit score* plus favorable que celui qui serait obtenu dans un autre établissement.

# Des services extra-bancaires

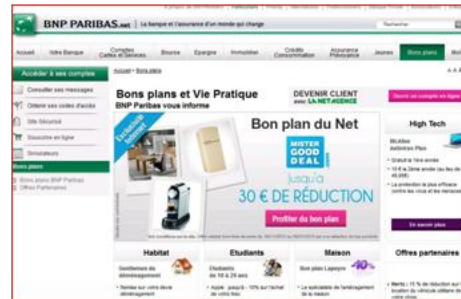
La banque, portail d'accès et de services utiles.



Bradesco (Brésil) : un portail pour les démarches administratives.



Au Nigéria et au Bénin, les étudiants peuvent gérer leurs inscriptions directement sur le site de Weima Bank.



La page « Bons plans et Vie pratique » sur le site de BNP Paribas.



Tookam (Crédit Agricole Pyrénées Gascogne) accompagne les étudiants pour leurs recherches de stages.



Exemple extrême : aux USA, la Fifth Third Bank aide ses clients défaillants à trouver un emploi ! Plus précisément, elle finance à ceux qui le souhaitent, parmi ses clients ayant des difficultés à rembourser leur crédit immobilier, un programme d'accompagnement de 16 semaines pour le retour à l'emploi. Cela, estime-t-elle, lui revient moins cher qu'un contentieux.

# Les moments de vie

## Répondre présent dans les moments clés.



Les banques françaises ont longtemps paru très pudiques face aux moments difficiles de la vie, à la différence des banques anglo-saxonnes. Ici Wells Fargo. Engagement de la banque en cas de divorce.



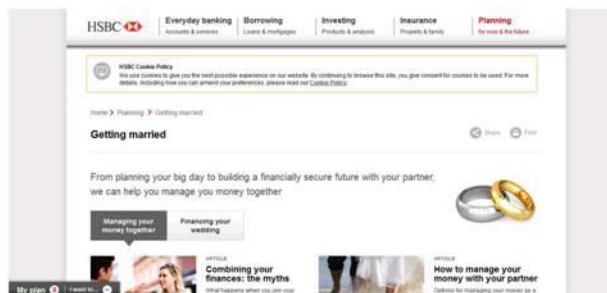
Les choses bougent ! Sur son site, la Banque postale aborde désormais franchement la perte d'emploi ou le décès d'un proche.



Société Générale. Le déménagement.



Crédit Agricole Brie Picardie. La page « J'ai un coup dur » indique la marche à suivre pour que la banque se porte caution locative, pour puiser dans son épargne de précaution ou pour faire jouer ses assurances. Le regroupement de telles démarches, vis-à-vis desquelles on attend effectivement une assistance rapide et sans faille de sa banque, est intéressant. Avec son titre un peu dramatique, la page souligne la proximité et la réactivité vis-à-vis des clients. Voir aussi les *Dossiers conseils*, par étapes de vie, dans plusieurs caisses régionales du Crédit Agricole.



HSBC. Le mariage.



# Des dispositifs de solidarité

Etre présent pour faire face à des situations difficiles.



Bank of America. Une approche simple et directe des difficultés de remboursement.



Parcours confiance, un réseau d'associations monté par les Caisses d'épargne pour accompagner les clients en situation fragile à travers une offre bancaire adaptée, dont le microcrédit.



BBVA Compass. Une invitation à faire part au plus vite de ses difficultés. Avec un tel service d'assistance, la banque économise des frais de relance et même, dans beaucoup de cas, parce que les difficultés sont signalées et peuvent être traitées très en amont, de contentieux. Par ailleurs, l'établissement dédramatise une situation anxiogène, particulièrement dans un contexte de crise.



BNP Paribas. L'offre *Forfait de compte*. Les services bancaires courants (sauf chéquier et découvert) au moindre coût pour les personnes en situation fragile.

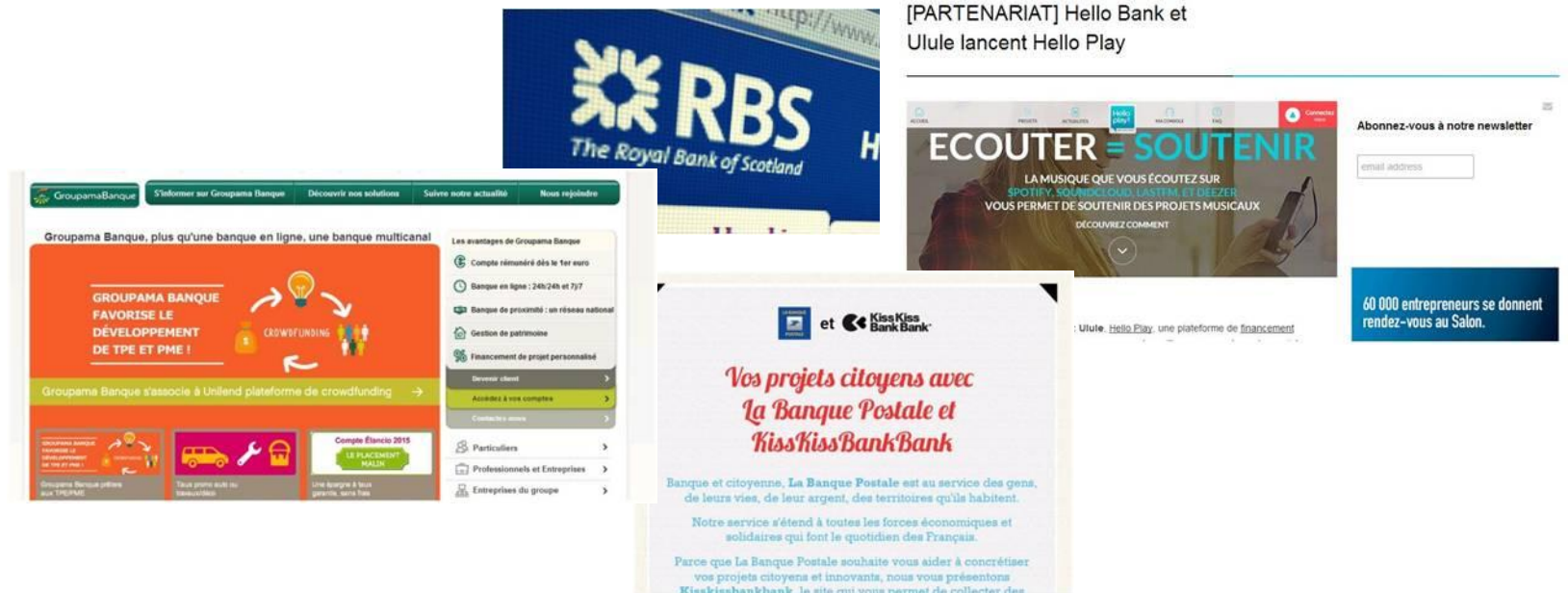


Lancés il y a plus de dix ans par le Crédit Agricole Nord Est et repris par 28 autres Caisses, les *Points passerelle* sont des mini-agences du Crédit Agricole dédiées à l'accueil des personnes en situation financière précaire, particulièrement à l'occasion d'un accident de la vie. Ce dispositif regroupe aujourd'hui 120 conseillers et 700 accompagnants bénévoles. Recevant environ 10 000 personnes chaque année, ces antennes, qui travaillent étroitement avec les acteurs sociaux, permettent de trouver des solutions dans 78% des cas.

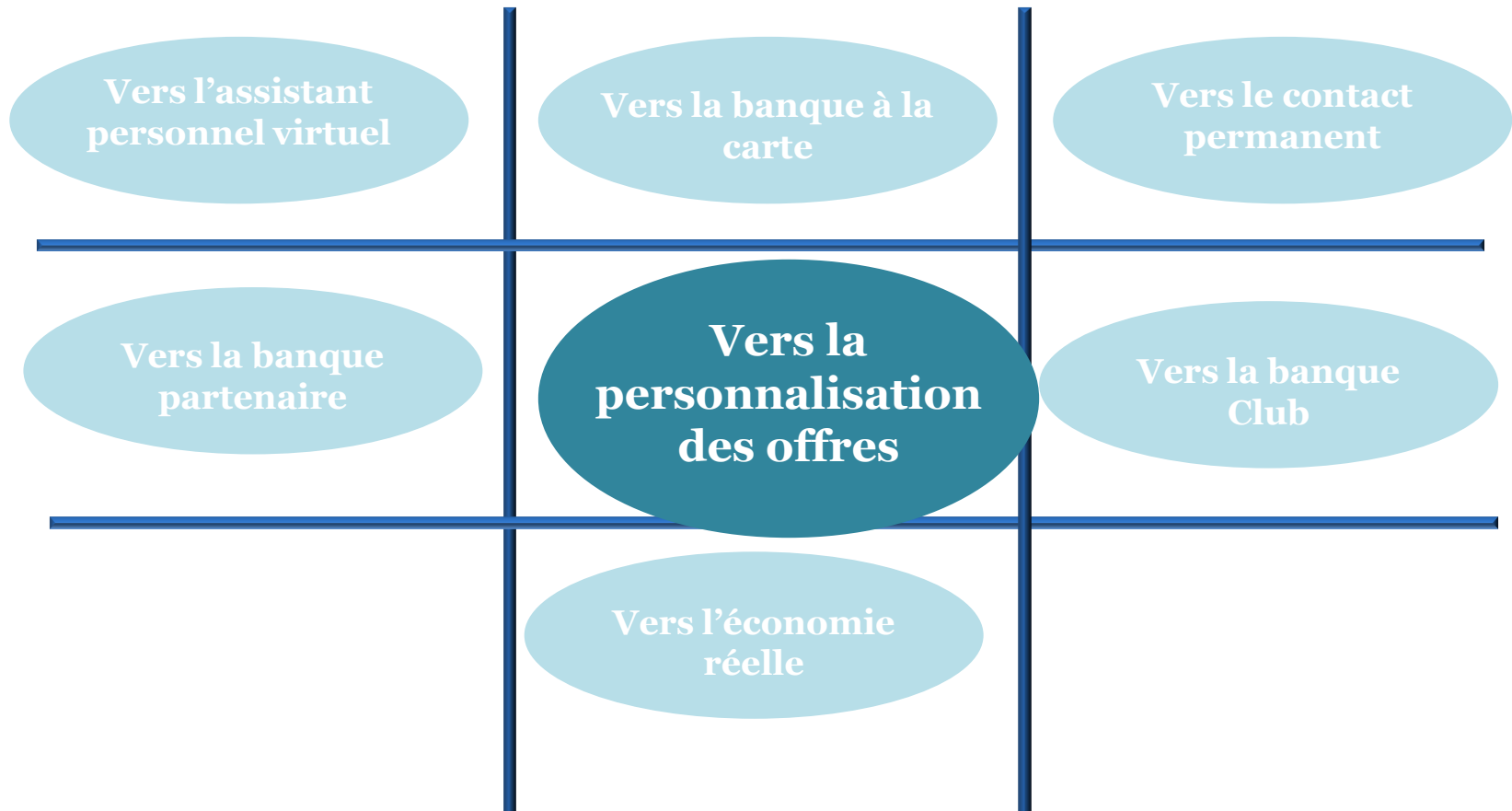
En complément, le Crédit Agricole des Savoie a lancé la « *Banque des jours difficiles* » qui doit détecter les clients fragiles et leur proposer un accompagnement et des offres spécifiques.

# Quelle sera l'étape suivante ?

La finance participative est susceptible d'intéresser les banques pour orienter vers elle les demandes de crédits qui ne satisfont pas leurs critères. Des accords de partenariats entre banques et plateformes de *crowdfunding* commencent ainsi à apparaître. L'idée est ici aussi de donner un accès privilégié à un service alternatif et utile.



Pour en savoir plus : **Score Advisor** *What is crowdfunding and why banks should appropriate it?*



# Tendance n° 5

## Un nouveau défi : faire face aux attentes et besoins différenciés des clients.

D'après le *World Retail Banking Report 2013*, publié par CapGemini et l'EFMA, 51% de 18 000 personnes interrogées dans 35 pays différents se déclarent prêtes à changer de banque du fait d'offres et de services insuffisamment personnalisés. Que faut-il au juste entendre par là ? Longtemps, les banques ont conçu leurs offres de manière quasi uniforme pour tous les publics, à quelques exceptions près (les étudiants par exemple). Aujourd'hui, la segmentation commerciale devient de plus en plus importante : parmi les jeunes, les offres sont adaptées aux 0-14 ans, aux 15-20 ans, aux étudiants, aux apprentis, aux jeunes actifs. Certaines ciblent des métiers, comme les enseignants, voire des microgroupes (LCL a une offre pour les judokas). Pour créer des communautés, les banques tissent des partenariats. Pour séduire les tribus, les offres bancaires doivent tenir compte des styles de vie. Et déjà la perspective d'offres tenant compte des profils individuels se dessine.

Par ailleurs, un peu partout mais pas tellement en France encore, les offres se déclinent en niveaux de service standard, Advanced et Premier. Les enjeux sont multiples : tenir davantage compte des attentes individuelles, proposer des services accessoires qui ne sont pas financiers (accès aux clubs Affaires des aéroports, ou bien invitation à des soldes privées ou à des checkups de santé gratuits en Turquie avec l'offre Priority de BNP Paribas par exemple), passer à des modes de tarification plus flexibles. C'est pourquoi ces offres ne sont pas forcément fonction d'un niveau de ressources prédéterminé.

Mais en premier lieu, il y a chez les clients une demande de reconnaissance, qui est l'inévitable contrepartie des relations de long terme que beaucoup entretiennent avec leur banque. Cette reconnaissance passait jusqu'ici essentiellement par l'accueil réservé au guichet des agences. Elle correspond également désormais à l'accès aux applications en ligne.

La cinquième tendance vers la personnalisation des offres recouvre ainsi :

- **Les dispositifs de reconnaissance individuelle**
- **Des offres de plus en plus ciblées**
- **Des partenariats**
- **Les styles de vie**
- **La banque premium.**



# Les dispositifs de reconnaissance individuelle

## La fin des mots de passe en cascade.



Capital One (USA). *SureSwipe*. La reconnaissance gestuelle sur écran.



BNZ (Nouvelle-Zélande). Les mouvements faciaux indiquant émotions et réactions face à une proposition commerciale sont décryptés.



La Banque postale. *Talk to pay*. La reconnaissance vocale.



Bradesco (Brésil). Plus de 30 000 GAB biométriques depuis plus de 10 ans.

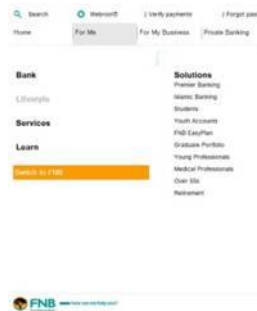


*Natural Security* (Auchan, Banque Accord, Leroy Merlin, BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Mutuel Arkéa, Ingénico). Elaboration d'un standard biométrique.

En matière de relation client, ce qui recouvre la création d'une relation de confiance, la définition d'offres pertinentes, l'aménagement d'un parcours client individualisé, aussi bien que la sécurité offerte, la nouvelle frontière consiste aujourd'hui à connaître et à reconnaître individuellement les clients de plus en plus immédiatement, dès la première interaction. Nous sommes en train de passer de l'usage de codes (identifiants et mots de passe) à la reconnaissance directe d'une identité personnelle – à ce point que nos doigts pourraient bien devenir bientôt notre principal moyen de paiement.

# Des offres de plus en plus ciblées

Des catalogues de plus en plus nettement segmentés.



A la First National Bank (Afrique du Sud), les offres sont présentées selon les étapes de vie.



Crédit Agricole Sud Rhône Alpes. Les expatriés.



Citi. La banque au féminin.



Crédit Mutuel. *L'espace enseignants.*



Dans les pays anglo-saxons, les comptes courants pour séniors (accessibles en général à partir de 60 ans) ont été développés par plusieurs banques (un tiers environ aux USA), voire par la plupart dans certains pays (Canada, Afrique du Sud). Ils offrent des conditions de tarification nettement moins élevées. Ces dispositions veulent répondre au fait que le passage à la retraite se traduit en général par une baisse des revenus – souvent inattendue car la tendance générale est de surestimer de 30% son futur pouvoir d'achat. Elles tiennent également compte de certains comportements propres aux séniors les plus âgés : moindre utilisation de la carte bancaire et davantage du chéquier ; retraits moins fréquents mais plus élevés.

# Des partenariats

Le moyen de cibler certaines populations, de créer des communautés.



LCL : une offre pour les licenciés de la Fédération française de judo.



BBVA Compass. *NBA Banking*. Le partenariat joue ici comme un signe de reconnaissance.



Le Crédit Agricole Sud Méditerranée et ses différents partenaires.



*Riffx*, une chaîne musicale pour le Crédit Mutuel. Pour séduire les jeunes, les banques françaises ont multiplié les partenariats avec les fournisseurs de contenus musicaux : *So Music* de Société Générale et Universal, *Carte NRJ* des Banques populaires, etc.



American Express tente de mettre ses clients voyageurs en réseau à travers Trip Advisor. Le partenariat avec ce dernier lui permet également d'offrir à ses clients des exclusivités. Pour Amex, l'objectif est bien entendu de renforcer sa présence dans les poches de CSP+ fréquemment en déplacement. Ce partenariat vise à donner à ses clients le sentiment d'être des *happy few*.



# Les styles de vie

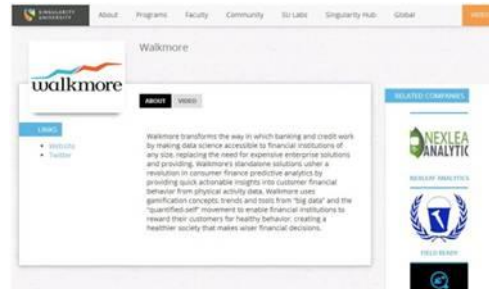
Coller à l'esprit des tribus.



Les banques et espaces jeunes. *Bemix* (Crédit Mutuel Arkéa).



*Student leaders* d'HSBC. Barclays a lancé de même *Promising students*.



Le narcissisme investit la relation bancaire. Mon profil financier s'améliore avec mes efforts sportifs : Walkmore, Jumiya, ... L'impact du *quantified self*, promu par la Singularity University californienne. Pour le moment, des essais peu concluants...



Une banque immergée dans l'univers des startups. Silicon Valley Bank.



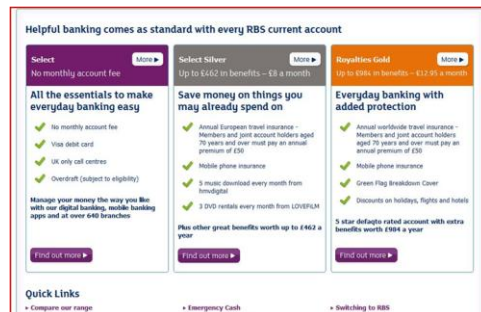
D'abord quasiment « alternative », Fidor Bank AG (Munich) a su utiliser les réseaux sociaux pour constituer une communauté d'adhérents. Elle monte en gamme désormais et séduit une population active et créative en demande d'un nouveau rapport aux banques. On les nomme les *Bankless* et Fidor, qui déclare volontiers qu'aucune loi n'oblige les activités bancaires à être ennuyeuses, leur offre : 1) une dimension sociétale forte 2) des services de banques classiques et 3) des innovations dont on ne trouve aujourd'hui une gamme aussi étendue nulle part ailleurs (*crowdfunding*, *social funding*, paris en ligne, trading d'or, ...).

# La banque Premium

Désormais ancrée à l'étranger, elle reste peu développée en France.



BNP Paribas. L'offre *Priority*, lancée dans plusieurs pays.



RBS (UK) ne fixe pas de conditions de ressources mais propose au choix de ses clients trois comptes offrant des services et privilèges distincts et dont les prix, bien entendu, diffèrent.



HSBC. Avec Barclays, la banque qui développe le plus les formules Premier en France. HSBC Premier : au moins 75 000 € d'avoirs et 4 500 € de revenu mensuel. HSBC Advance : au moins 30 000 € d'avoirs et 2 500 € de revenu mensuel. HSBC Premier International Direct : pour les étrangers en France.



OCBC (Singapour).



Leurs offres *low cost* ont surtout séduit les CSP+ : les banques en ligne *pure players* françaises vont-elles évoluer vers des formules Premium ? C'est jusqu'ici un positionnement qu'elles n'ont pas particulièrement retenu (sauf BforBank). Cependant, Monabanq propose un compte Premium.

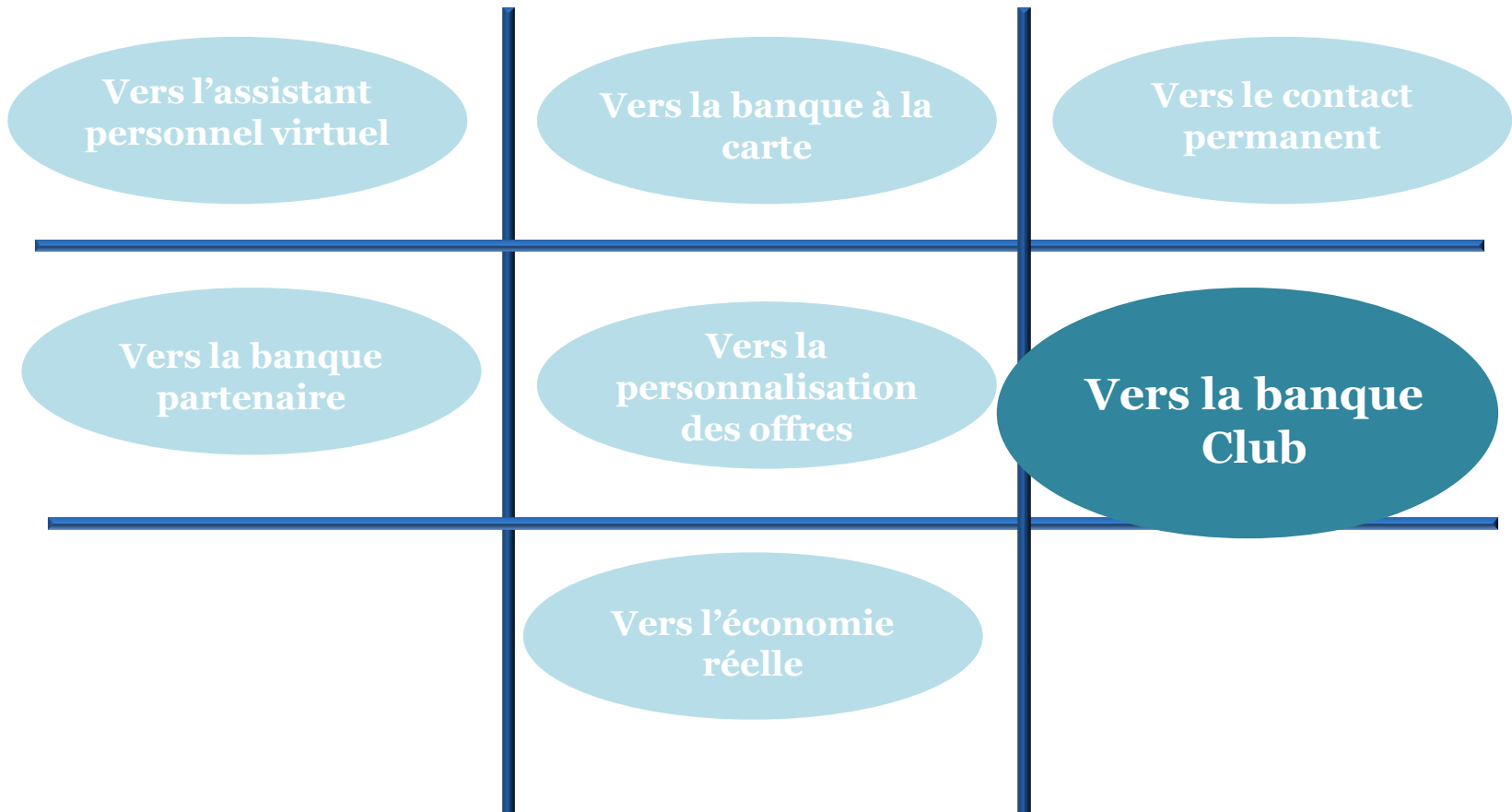


## Quelle sera l'étape suivante ?

Exploiter les nombreuses données dont les banques disposent concernant les comportements de leurs clients pour leur adresser des offres et promotions ciblées, de niveau quasi individuel. C'est l'enjeu propre du Big Data, dont beaucoup annoncent aujourd'hui qu'il va tout révolutionner.



Pour en savoir plus : ***Score Advisor Big Data. Centricité clients. Nouvelles segmentations de la clientèle bancaire.***



# Tendance n° 6

## La fidélisation acquiert désormais de plus en plus une dimension d'affiliation.

La tendance vers la personnalisation des relations bancaires conduit logiquement vers une véritable affiliation, donnant aux clients le sentiment d'être non pas tant clients que membres d'un club – à l'extrême ainsi, en Grande-Bretagne, Virgin Money ouvre en plus de ses agences des *lounges* pour accueillir ses clients, où rien n'est prévu pour réaliser des opérations bancaires. Mais l'affiliation à sa banque se marque d'abord par plus de proximité : Metro Bank, toujours au Royaume-Uni, propose à ses clients de conserver un double de leurs clés et s'engage à les dépanner rapidement s'ils perdent les leurs (*Store my keys Service*).

Par affiliation, il faut donc entendre une fidélisation marquée par des avantages réservés à des clients regroupés selon différentes formules affinitaires : clubs, réseaux, communautés. Dans ce cadre, le sociétariat connaît aujourd'hui une nouvelle vigueur. On le constate en France aussi bien qu'aux USA où, face aux grandes banques, les *Credit Unions* (banques mutualistes locales) s'efforcent que leurs sociétaires ne soient pas des clients comme les autres. Vancity (Vancouver) ne leur applique pas de charges de gestion de compte en dessous de 25 ans et au dessus de 55 ans, ainsi qu'à tous ceux dont le solde en compte dépasse mille \$.

Cette sixième tendance vers la banque Club recouvre ainsi :

- **Avantages**
- **Formules affinitaires**
- **Réseaux**
- **Communautés**
- **Sociétariat.**

# Avantages

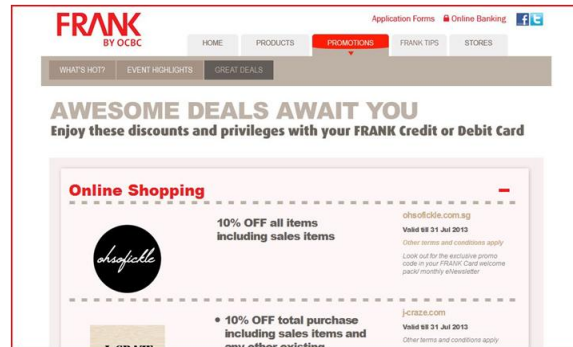
Des offres exclusives, offertes à tous les clients et qui permettent aux banques de se distinguer les unes des autres par les avantages qu'elles sont à même de procurer à leurs clients.



Crédit du Nord. Le Club NordPlus.



LCL Programme Avantages.



Une galerie marchande en ligne pour Frank, la banque pour les jeunes d'OCBC (Singapour).



Malicea. Le site malin du Crédit Agricole.



Qui parait mieux placé que Visa ou Mastercard pour développer des galeries marchandes en ligne ? MasterCard a déjà sa market place. Visa n'agit encore qu'à travers des offres réservées aux porteurs de ses différents types de cartes privil  g  es.

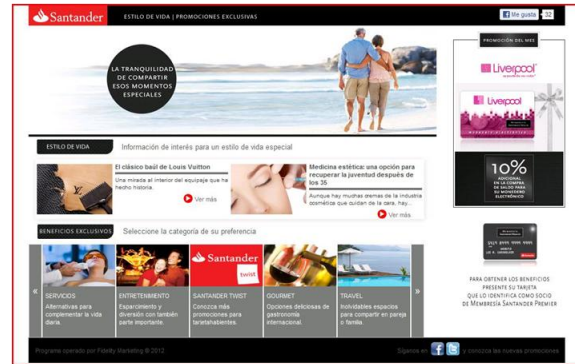
De telles démarches sont à même de créer une vive concurrence aux banques (voir **Score Advisor Stratégies des nouveaux moyens de paiement**).

# Formules affinitaires

## Réunir ses clients par affinités.



Les Clubs de banques pour séniors sont assez nombreux aux USA. Iowa Savings Bank.



Santander Mexique. Le *Premier Banking* investit le style de vie, les événements, le *networking*.



L'Association de clients (créée en 1966) de la Banque populaire occitane. Un exemple unique en Europe.



L'Alumni Club du Vanguard Credit Union (USA). Seule l'ancienneté en tant que client est prise en compte ; ce qui est une manière de ne pas rappeler leur âge aux séniors



Les quatre Virgin Money Lounges (Manchester, Edimbourg, Norwich et Londres) ne sont même pas équipés pour traiter des opérations bancaires. Ce sont de véritables clubs à l'anglaise pour les clients, qui doivent s'enregistrer pour y accéder, indiquer leur boisson favorite, etc.



# Réseaux

## Créer des communautés.



Crédit Agricole. *On a tous un côté foot.*



CIC. *Le blog des entrepreneurs.* En France, comme à l'étranger, un segment de clientèle qui a fait l'objet de nombreuses initiatives de mise en réseau.



Hopee par Cortal Consors (BNP Paribas). Une communauté d'investisseurs. Un cran plus loin, les sites de trading social, comme eToro, rencontrent un vrai succès.



The Ruby Connection. Un site de connexions et de partage pour les femmes, lancé par Westpac (Australie).



A la fois place de marché en ligne et réseau social pour les Pro et les PME, *Bizcrowd* a été lancé au Royaume-Uni par Natwest et RBS.

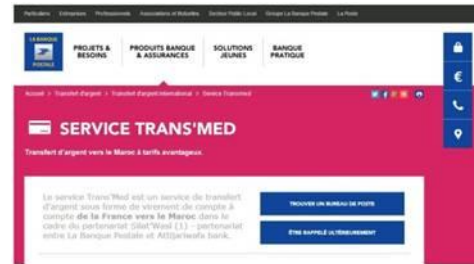
**Mettre leurs clients en réseau, un nouvel horizon pour les banques.**

# Communautés

## La banque comme relais communautaire.



Avec son *Pack Stud'In*, Attijariwafa propose aux étudiants marocains en France une caution bancaire pour la location d'un logement. Les étudiants étrangers sont un segment à peu près totalement ignoré par les banques françaises.



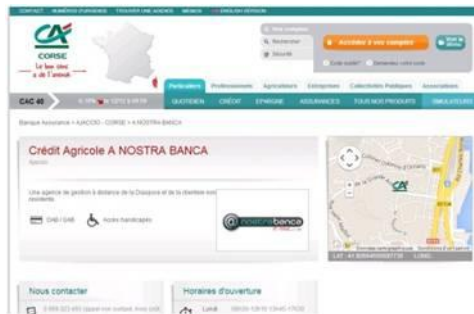
La Banque postale a signé un partenariat avec Attijariwafa, l'une des principales banques marocaines servant en France la communauté des résidents marocains.



Dédiée aux personnels enseignants et de la recherche, la Casden (Groupe Banques populaires) entretient un véritable esprit communautaire, notamment à travers un *Espace éducatif* très didactique sur son site (« *Je construis ma maison écolo* », etc.). On retrouve aussi bien ici la tendance, vue précédemment, à fournir des contenus extra-bancaires utiles aux clients.



Vantage Credit Union aborde ses clients comme une véritable communauté et favorise leurs échanges. Son site est un portail de services partenaires locaux dans tous les domaines.



Nostrabanca pour la diaspora corse. Crédit Agricole Corse.

# Sociétariat

Une nouvelle vigueur aujourd'hui.



Désormais, les pages sociétaires sont souvent plus vivantes et mieux faites que les pages générales.



Crédit Agricole Brie Picardie. *On se ressemble*. Les pages sociétaires tendent à devenir des sites autonomes ; ainsi avec *Ca c'est nous* du Crédit Agricole Charente maritime Deux-Sèvres.



A travers leur association, les clients de la Banque populaire occitane sont membres de l'association Hôpital Sourire.



Le sociétariat peut se doubler d'un Club, procurant avantages et exclusivités. Le Club des sociétaires de la Caisse d'épargne Ile-de-France.



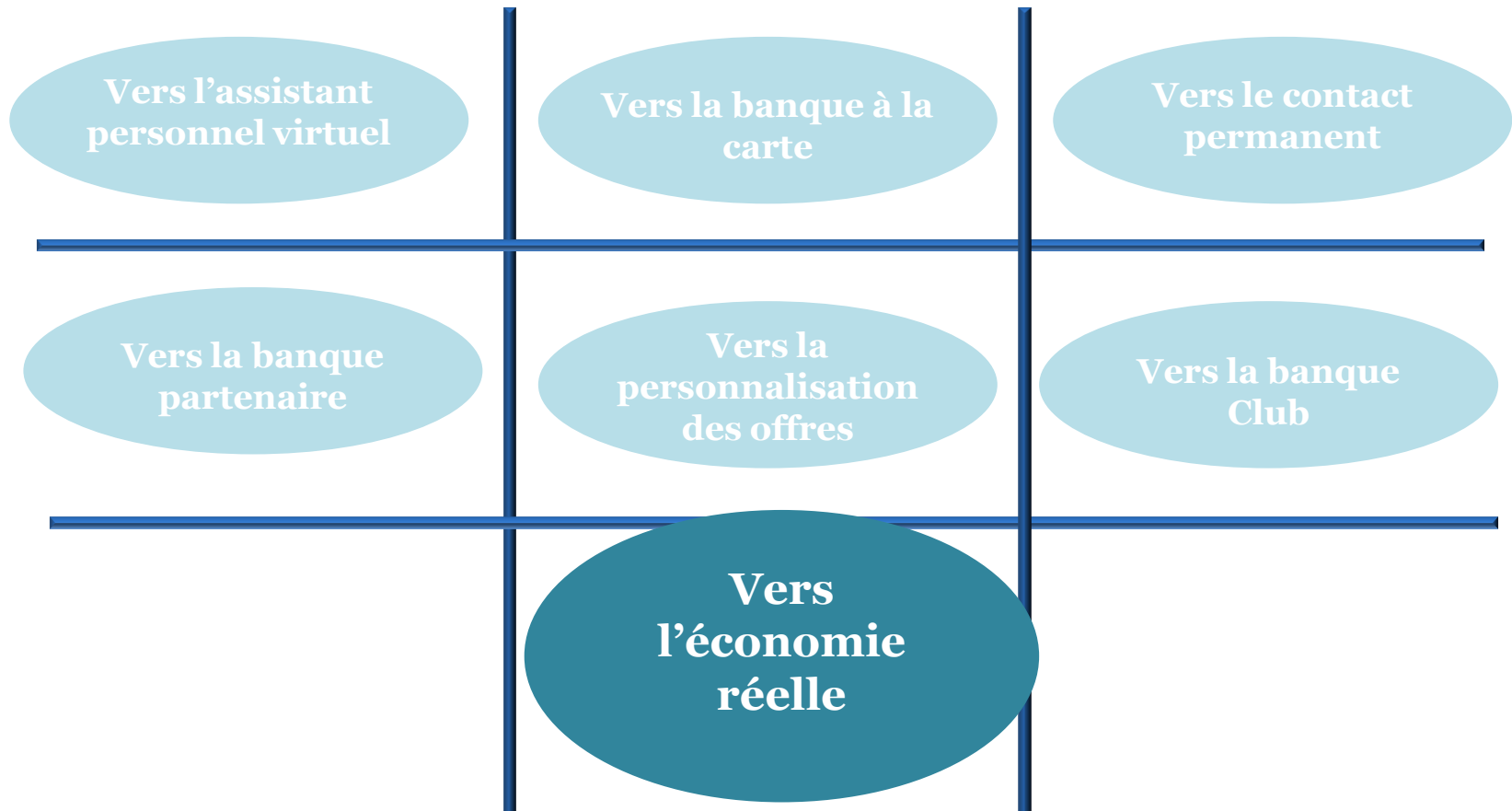
## Quelle sera l'étape suivante ?

**Formules Premium, Formules Clubs, Sociétariat et Programmes de fidélité sont en train de converger.**



Cas un peu extrême, conjuguant Premium, affiliation et distinction, la *Centurion Black Card* d'American Express, qui offre un ensemble de services personnalisés, est chère et ne peut être directement souscrite – il faut y être invité (en étant notamment sélectionné parmi les titulaires de la *Platinum Card*).

Pour en savoir plus : **Score Advisor** *L'évolution des programmes de fidélité bancaires.*





# Tendance n° 7

**C'est le contrecoup de la crise économique mais c'est plus qu'une mode ; les banques développent leur ancrage local et soulignent leur rôle dans l'économie réelle.**

Depuis la crise, la finance internationale et la banque de marché casino sont devenues des images assez répulsives pour une large majorité de clients. De plus, la crise a mis au jour les difficultés que peuvent avoir à se refinancer des établissements dont le levier d'endettement est élevé. Au total et sous l'impact non négligeable de la réglementation, les bilans bancaire ont maigri et les établissements sont devenus bien plus soucieux qu'auparavant d'équilibrer crédits et dépôts. Dans ce cadre, beaucoup ont comme redécouvert leur ancrage à un niveau local, où ils jouent un rôle indispensable dans l'économie réelle – dans certains départements, près de la moitié de la population est parfois cliente d'une même banque.

Cette septième tendance vers l'économie réelle voit ainsi des banques être à un échelon local de plus en plus :

- **Organisatrices d'événements**
- **Porte-voix**
- **Animatrices locales**
- **Investisseurs de proximité**

# Événements

## Participer à la vie locale.



Localien du Crédit Agricole Touraine et Poitou.



Randolac. Un raid (40 km) pour le Crédit Mutuel de Savoie.



LCL en ville. Des expositions d'art. L'agence devient elle-même un lieu d'événements.



Crédit Agricole Pyrénées Gascogne. Noël O'Show. Avant Noël, les clients sont invités à venir déposer les jouets dont ils veulent se séparer au pied des sapins dans chaque agence, pour qu'ils soient distribués au Secours populaire français.



Umpqua Bank (San Francisco). Expos, *speed dating* professionnel, dégustations de vins, ... Il faut qu'en se rendant dans une agence, les clients en sortent avec une histoire à raconter. Alors qu'elle draine naturellement moins de clients, l'agence doit conserver et amplifier son caractère d'espace public. C'est une orientation que tous les réseaux ne partagent pas et qu'il semble par ailleurs difficile d'étendre à toutes les agences d'un réseau.

# Porte-voix

Etre un relais de la vie locale.



La Vie d'ici du Crédit Mutuel Arkéa. Des baromètres régionaux.



Breizh Banque. Le Crédit Agricole en Bretagne.



Les blogs d'agences du Crédit Agricole Charente-Périgord. S'il s'agit de la vie locale, c'est après tout au niveau des agences elles-mêmes que cela se passe. Il est pourtant encore très rare que des agences aient un site ou même un blog – une voix propre. L'exemple ci-dessus reste singulier, même à l'échelle internationale.



Crédit Agricole Val de France. Le Blog Territoires et solidarités.



**Ça sert à ça une banque coopérative**

- Champagne-sur-Vingeanne : création d'un atel(...)
- Plus de sécurité sur le circuit du Motocross du Té(...)
- De nouveaux vélos pour l'entraînement des Je(...)

[societaires.ca-cb.fr](http://societaires.ca-cb.fr)



**Ça se passe en Champagne-Bourgogne**

- Saint-Vincent Tournante du Chablisien à Chemilly-sur-Serein
- À pas contés - 15ème édition du festival international jeune et tous publics
- À l'Orée des Passions - Quatuor Manfred

Crédit Agricole Champagne Bourgogne. La vie locale et le sociétariat côte-à-côte (ils sont encore souvent confondus).

# Animateur

## La banque irrigue la vie locale.



Les *Appels à projets innovants* de la Fondation de la Banque populaire provençale et corse.



Crédit Agricole Maine Anjou. *Le prix de l'initiative.*



Banque Populaire de l'Ouest. Le *Trophée DFCG* (l'association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion).



Banque Populaire du Nord. *Stars et métiers.*



Vancity, un Crédit Union de Vancouver, a recours au *story-telling* pour retracer l'impact de ses financements en Colombie britannique. L'idée est de donner à entendre que les réussites locales se construisent autour de la banque.



# Investisseur de proximité

La banque soutient le développement local.



Le *Livret 100% Territoire* de la Banque Populaire du Nord.



La CCI de la région Nord Pas-de-Calais et le Crédit Coopératif ont lancé un *Livret d'épargne régionale Troisième Révolution industrielle*.



Créavenir, une association pour le développement régional du Crédit Mutuel Maine Anjou Basse-Normandie.



CEPIC, la société de capital investissement de proximité de la Caisse d'épargne Picardie.



Les livrets d'épargne Zesto (RCI Banque) et *Distingo* (PSA Banque). L'argent collecté, est-il largement souligné, sert à financer l'économie réelle. C'est désormais un argument de vente. **Les dépôts font les crédits, c'est le retour à la règle bancaire de base, contre les pratiques d'endettement des banques avant la crise. C'est finalement l'enjeu que porte la volonté des établissements de renforcer leur ancrage local.**



# Quelle sera l'étape suivante ?

Les agences ont un rôle évident à jouer en termes d'animation locale. Les nouveaux modèles doivent en tenir compte.



Pour en savoir plus : **Score Advisor** *Les nouveaux modèles d'agences bancaires.*