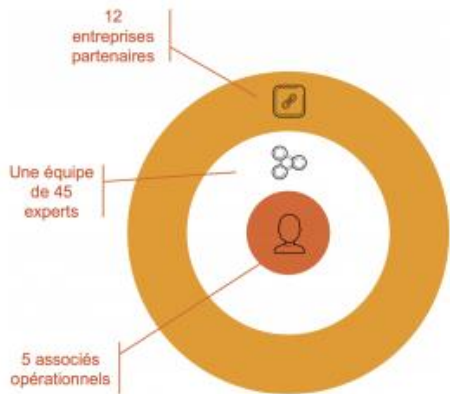


EVOLUTION DES CRC BANCAIRES ENTRE 2013 ET 2019 ET PROSPECTIVE 2025

CRC Etude AFB 2019

Moovxo, en quelques mots...

Moovxo : stratégie et conduite de la transformation à l'ère digitale



- > Des consultants indépendants à forte expertise, des sociologues, des spécialistes de la Data, des RH pour répondre aux défis des nouveaux environnements
- > Des consultants issus de Comités de Directions de grandes entreprises, de cabinets de conseil ou de la recherche
- > Des approches innovantes, pragmatiques et mobilisatrices pour répondre à vos principales questions stratégiques
- > L'association du quantitatif et de l'humain

8

Années de collaboration

45

Experts et chercheurs
de haut niveau

100

Missions déjà réalisées

Moovxo, en quelques mots...

**4 domaines
d'intervention**

Expérience Client
Créer de la proximité

Expérience Collaborateur
donner de l'autonomie

**4 grandes
convictions**

Organisation et pilotage
simplifier/donner du sens

Data et solutions digitales
intégrer sans opposer

I – Pourquoi repartir d'une étude de 2013 ?

> Un regard critique sur nos visions prospectives



I – Pourquoi repartir d'une étude de 2013 ?

- > Un regard critique sur nos visions prospectives



Un horizon prospectif qui se rétrécit
15...10...5 ans

Objectiver les transformations et leur rythme

Un horizon fait de nos craintes

C'est une première en France. Le Géant Casino du quartier de la Roseraie à Angers restera ouvert ce dimanche après-midi, mais sans caissiers.



II – Ce que nous avons observé en 2013

> D'une relation de proximité géographique... à une proximité relationnelle

2000



Point de contact priorisé :
L'agence

76% des clients préfèrent
rencontrer leur conseiller en
agence
9% préfèrent un contact par
téléphone

(Médiamétrie 2001)

Une majorité de rendez-vous
issue d'un flux spontané au
guichet

Téléphone mobile
Internet



2007



Point de contact priorisé :
Le conseiller

Les Conseillers consacrent
35% de leur temps à des
relations à distance

(étude interne Banque de France)

Favoriser les rendez-vous
programmés
« Dégager du temps
commercial »

Crise 2007/2008
Le smartphone



2013



Point de contact priorisé :
Le téléphone

60% des français ont confiance
dans leur Banque
(sondage IFOP)
17% des français se rendent
régulièrement en agence, (35% en
2006) (Chiffres FBF)
Les banques en ligne créent un
nouveau modèle

Productivité : baisse des effectifs de la
branche pour la première fois en 2012
(source FBF)

II – Ce que nous avons observé en 2013

> La séparation des rôles sous contrainte de productivité



**Les opérations « simples »
traitées en « selfcare »**

Canal de contact	2010	2012
Téléphone	30%	23%
Face à Face	24%	17%
E-mail	22%	24%
Web	17%	24%

Difficulté pour atteindre l'objectif :
le selfcare a besoin d'un support
humain



La signature des contrats

Optimiser le temps en rendez-vous :
4 à 5 rendez-vous « utiles » par jour
(Conseiller Grand Public)

Fournir une compétence de proximité

Des objectifs en volumes de ventes à un
bon niveau

Difficultés pour atteindre l'objectif :
Maîtriser de la relation à distance (culture)
Maintien du niveau d'expertise
Amplitudes horaires
Désaffection pour le face à face
Marchés saturés



L'accessibilité

« Absorber » le volume croissant de
demandes
« Libérer » du temps commercial pour les
Conseillers de proximité

Productivité par des ventes simples

Un fort potentiel de développement
technologique et organisationnel

Difficultés pour atteindre l'objectif :
Image de la relation à distance
Recrutement / turn over
Maturité des technologies
Elévation du niveau de compétence
Rythme de travail

III – Les évolutions envisagées en 2013

Le temps de l'hégémonie de la relation à distance

- > Des agences orientées vers des rendez-vous « utiles »
- > Les centres de la relation client : « Laboratoire de la relation à distance »
- > Vers une « convergence des activités et des compétences »

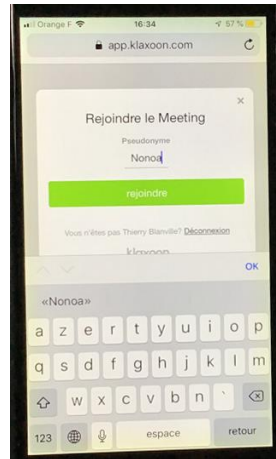
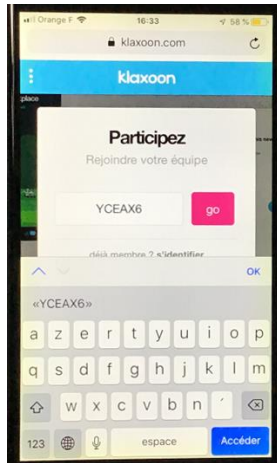
II – Ce que nous avons observé en 2013

> Les facteurs d'évolution de la distribution bancaire entre 2013 et 2019

Brainstorming : Indiquer, selon vous, quels ont été les facteurs d'évolution ayant eu les plus forts impacts sur l'organisation de la distribution bancaire



Klaxoon.com



Technologiques



Economiques



Sociétaux



Réglementaires

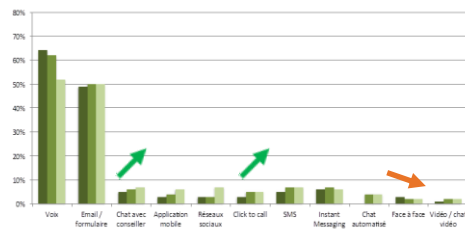
IV – La situation observée en 2019

> Des tendances qui s'accroissent

Un intérêt toujours plus grand pour la relation à distance



France



Evolution de la préférence pour les différents canaux*

72 %

... des consommateurs préfèrent trouver la réponse à leur question sans passer par un service client



Des processus « selfcare » beaucoup mieux maîtrisés, des clients plus autonomes

-15%

... d'effectifs en BO et MO pour une banque régionale après la refonte de son « parcours immobilier »

Un rapport au temps qui privilégie « l'immédiateté »



71%

... des clients jugent la qualité du service en fonction du temps gagné

Des tendances qui vont dans le sens d'une plus grande autonomie, d'une plus grande exigence et d'une préférence pour la relation à distance de la part des clients

IV – La situation observée en 2019

> Une rupture au rôle essentiel sur la période 2013 - 2019

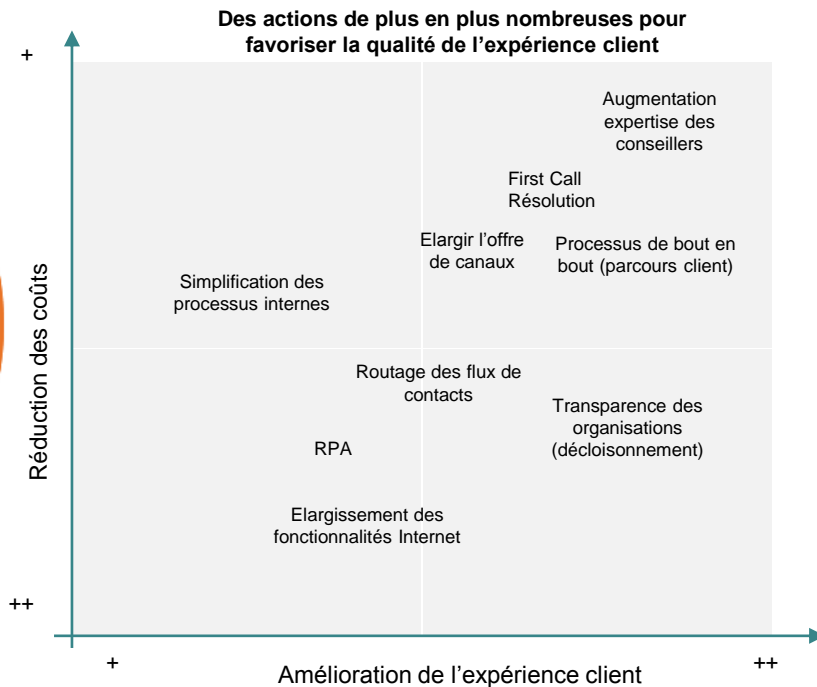
Parcours et expérience client



Construire des parcours fluides, indépendants des organisations

Répondre au besoin de gain de temps et d'autonomie des clients

Optimiser les coûts de chaque structure les coûts de gestion par client



IV – La situation observée en 2019

> Le choix d'un modèle adapté à ses contraintes



3 Axes prioritaires d'organisation

Développer la proximité avec les Conseillers en agence physique

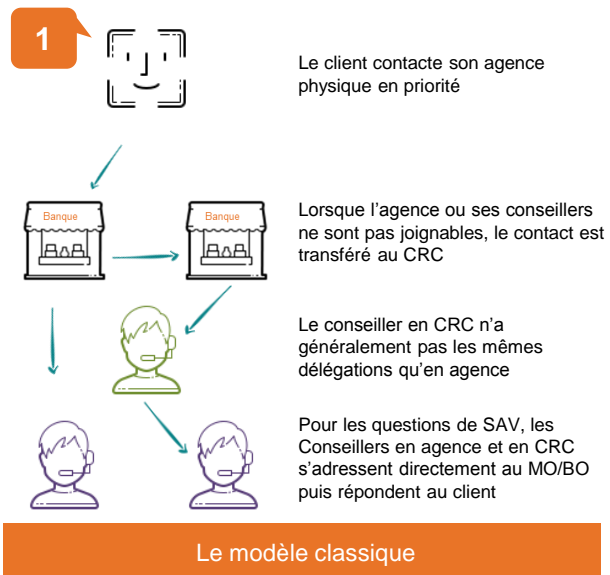
Optimiser l'accessibilité

Optimiser l'expérience client « omnicanal »

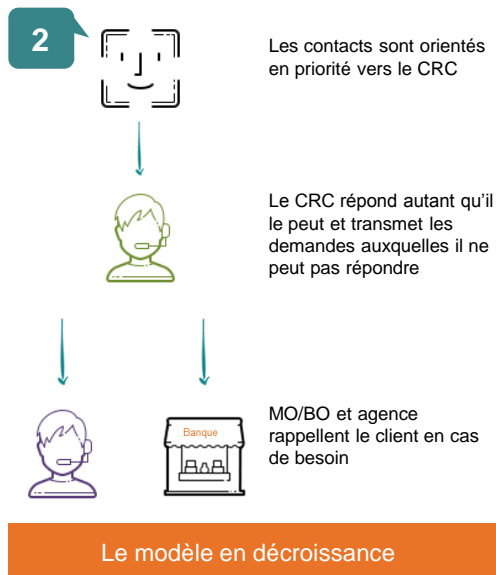
IV – La situation observée en 2019

> Les trois logiques d'organisation

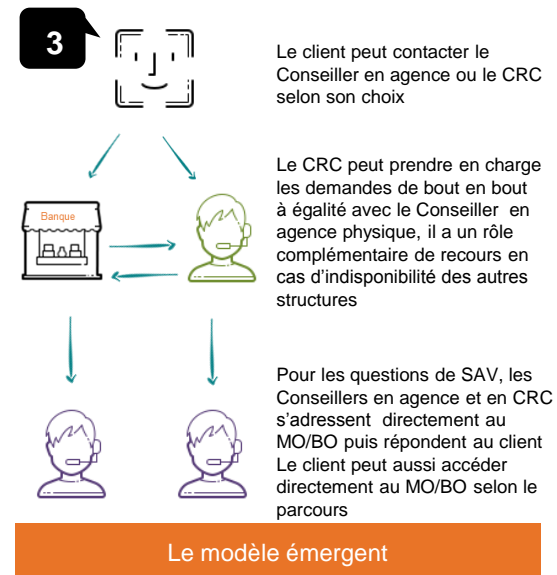
La proximité



L'accessibilité



Le parcours client



IV – La situation observée en 2019

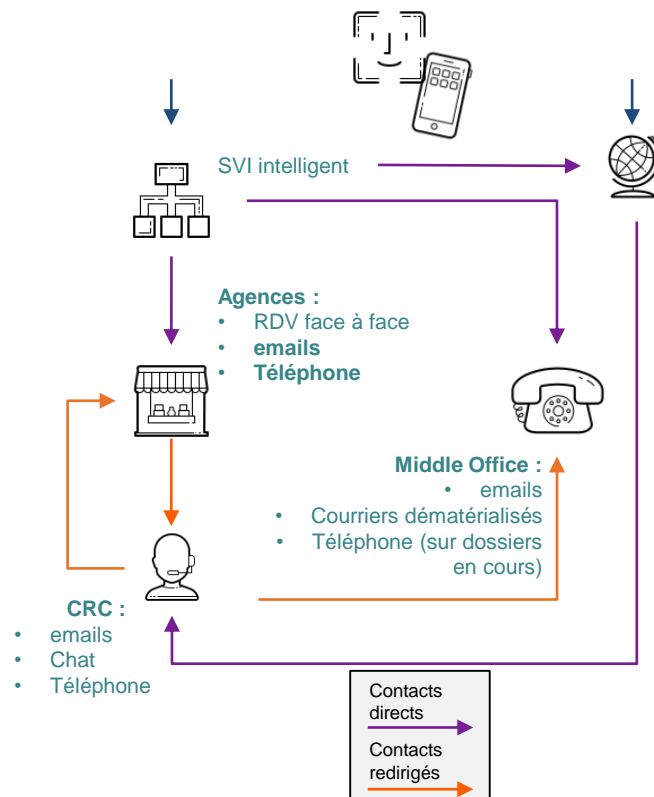
> Des choix qui déterminent le positionnement et le rôle du CRC

1

Connaissance des clients :
types de clientèles, niveau de préférence pour les contacts passant par le téléphone mobile, internet et les applications

3

Types d'organisations :
taille du réseau physique, maturité organisationnelle des CRC, capacité à coopérer et à contribuer aux mêmes objectifs



2

Niveau technologique :
capacité à donner plus d'autonomie au client ou à faire collaborer les acteurs de la banque entre eux (Agence et/ou CRC)

Site Web :

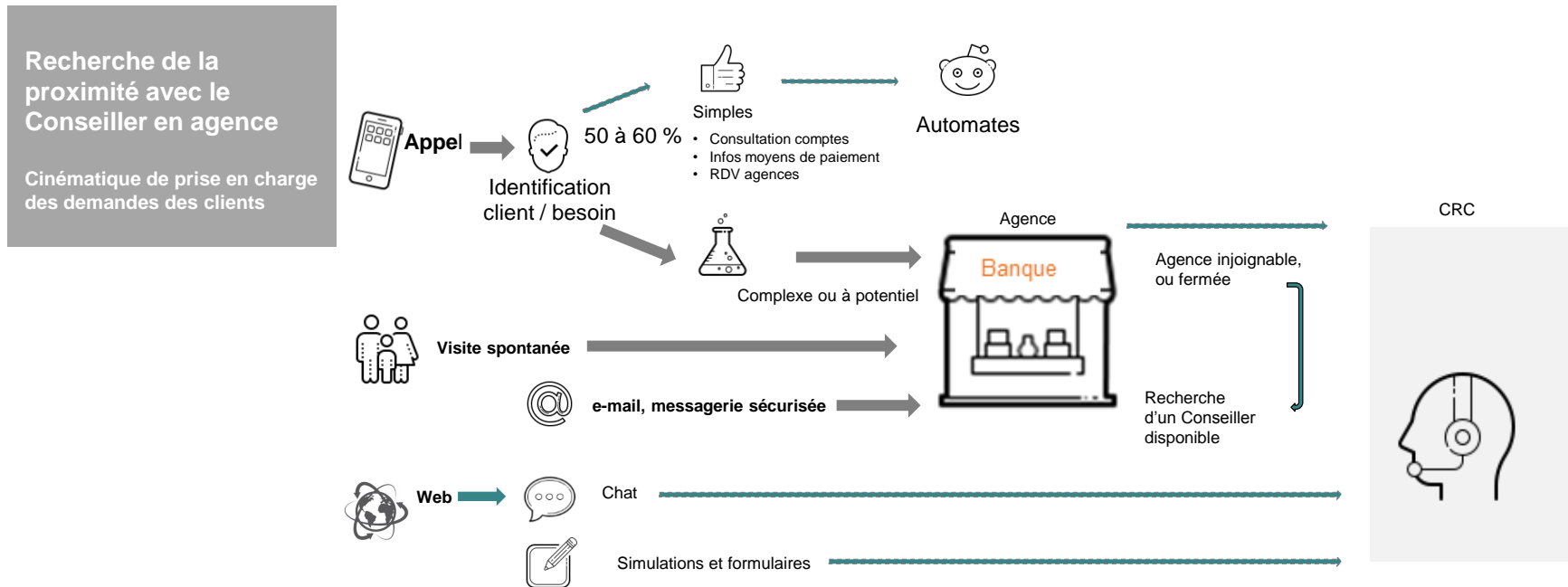
- Informations, gestion du compte, simulations, formulaires, suivi des dossiers de gestion, souscription de contrats

4

Le niveau de compétence des collaborateurs :
maîtrise de la relation client à distance et maîtrise de la démarche commerciale

IV – La situation observée en 2019

> Caractéristiques de la configuration favorisant la proximité avec le conseiller en agence (Zoom)

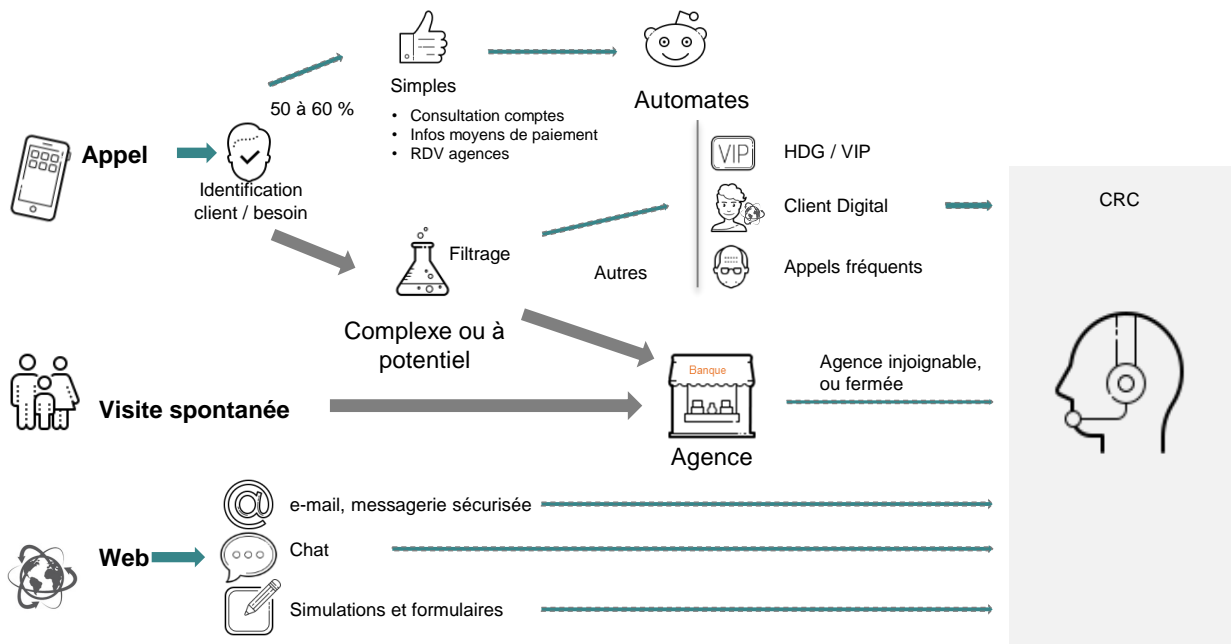


IV – La situation observée en 2019

> Caractéristiques de la configuration favorisant l'accessibilité (Zoom)

Recherche de la meilleure accessibilité

Cinématique de prise en charge des demandes des clients

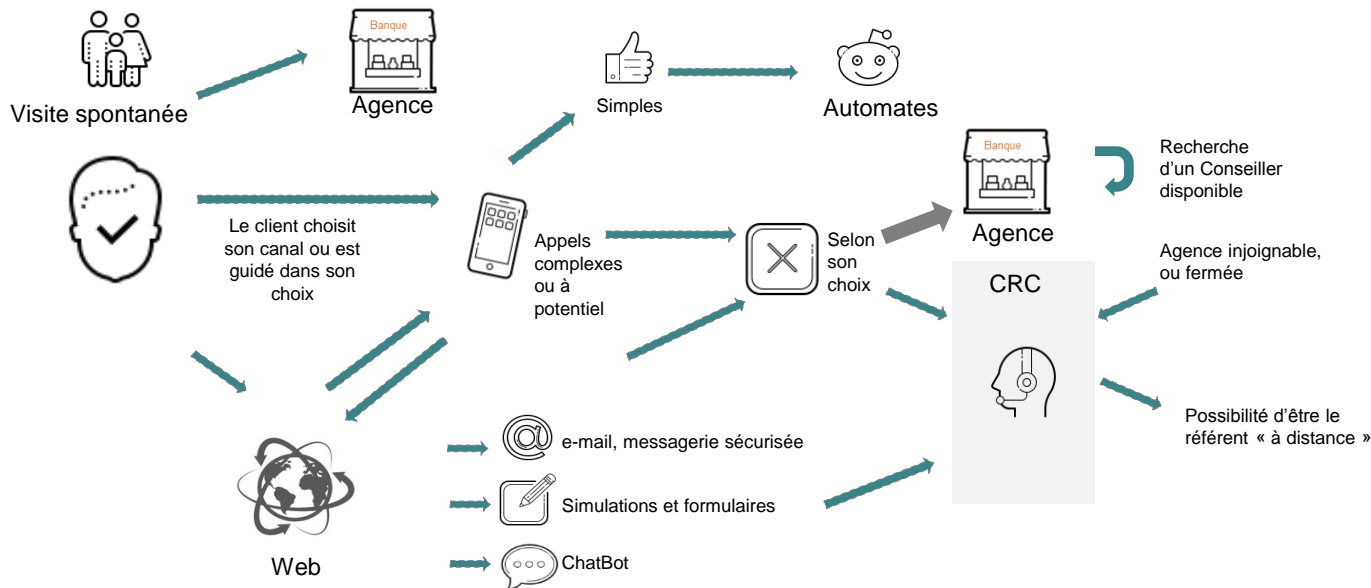


Note : les Conseillers en CRC sont limités dans leurs prérogatives pour maintenir l'accessibilité (ils ne prennent pas en charge certains événements et leur activité de vente est réduite)

IV – La situation observée en 2019

> Caractéristiques de la configuration favorisant l'expérience client omnicanal (Zoom)

Recherche de la meilleure expérience client omnicanal
Cinématique de prise en charge des demandes des clients



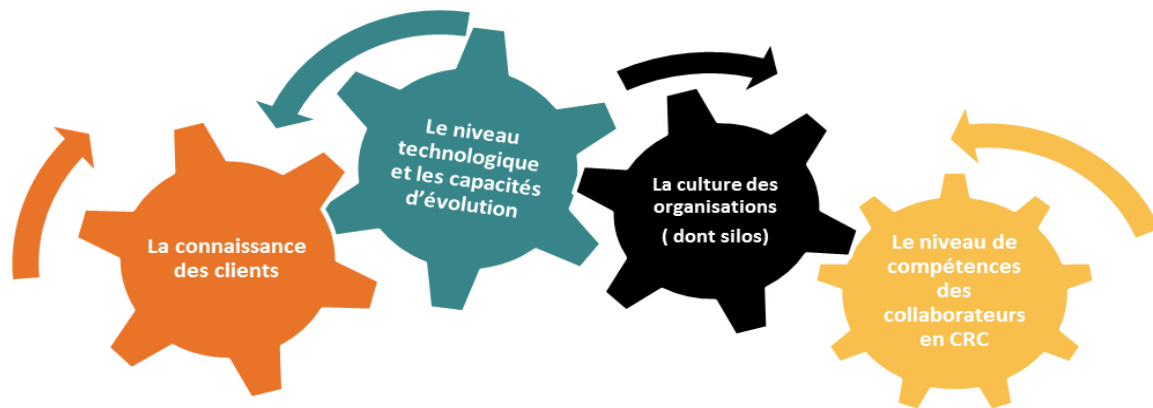
Note : l'accessibilité peut trouver une réponse technologique (Chatbot, Voicebot, Callbot...) beaucoup de banques observent ce scénario avec intérêt

IV – La situation observée en 2019

> La plupart des modèles sont des hybridations des modèles de références

Qui tiennent compte de nos 4 grandes contraintes organisationnelles...

et de la volonté d'engager les collaborateurs



Témoignage Société Générale

IV – La situation observée en 2019

> Les trois logiques d'organisation

Sondage : Quelle organisation vous semble la plus représentée dans votre établissement

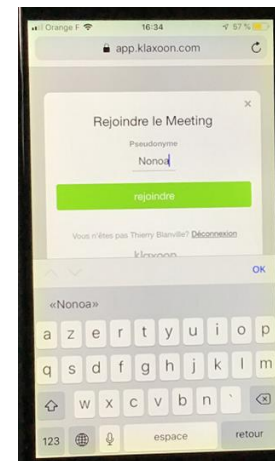
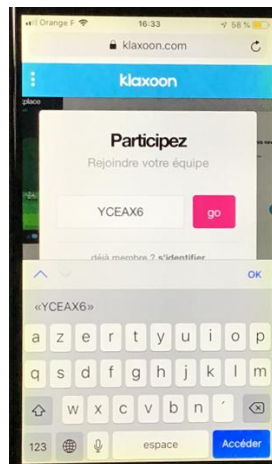
1 La proximité

2 L'accessibilité

3 Le parcours client



Klaxoon.com



V – Les impacts sur les organisations et les missions

> Configurations du CRC selon son objectif principal

Recherche de la proximité avec le Conseiller en agence

Caractéristiques du CRC

- Des structures de taille réduite (10 à 50 collaborateurs en un même lieu)
- Des outils technologiques centrés sur **le téléphone**
- Dénomination d'emploi « **téléconseiller** »
- Peu de collaboration avec les Agences, les Middle-office et le Back-office
- Des **amplitudes horaires larges** pour assurer l'accessibilité en dehors des heures d'ouverture des agences

Recherche de la meilleure accessibilité

Caractéristiques du CRC

- Des structures d'une taille conséquente (50 à plus de 200 collaborateurs)
- Une offre de canaux variée
- **Segmentations par typologie de clients** ou par type de produits
- Des Conseillers « **généralistes** » et « **spécialisés** » (parcours professionnels)
- Dénomination d'emploi : « **Conseiller à distance** »
- Des Conseillers en **CRC limités dans leurs prérogatives** (accessibilité)

Recherche de la meilleure expérience client omnicanal

Caractéristiques du CRC

- Des structures d'une taille conséquente (50 à plus de 200 collaborateurs sur une même plateforme)
- Une offre de canaux variée
- Des **processus de prise en charge partagés** (agences physiques, middle et back-office)
- Des Conseillers « **généralistes** » et « **spécialisés** » (parcours professionnels)
- Dénomination d'emploi : identiques aux **Conseillers en agences physiques**

V – Les impacts sur les organisations et les missions

> Missions du CRC selon son objectif principal

Recherche de la proximité avec le Conseiller en agence

Caractéristiques du CRC

- Accessibilité
 - hors heures d'ouverture des agences
 - Impossibilité de joindre un conseiller
- Demandes des prospects et clients (site vitrine)
 - Simulation
 - Formulaire de demande d'information
 - ...
- Assistance dans l'utilisation des services « selfcare »
- Réclamations des clients
- Appels sortants en support des actions commerciales

Recherche de la meilleure accessibilité

Caractéristiques du CRC

- Accessibilité (objectif : temps d'attente réduits)
- Ouvertures de compte des prospects avant un premier RDV en agence
- Rebonds sur contacts Internet
 - Simulation, demande de rendez-vous, formulaire de demande d'information, abandon de navigation...
- Réponses aux e-mails affectés au CRC (parfois avec l'assistance d'un robot)
- Assistance dans l'utilisation des services « selfcare »
- Encore peu de Chat / de réseaux sociaux / de vidéo-contact

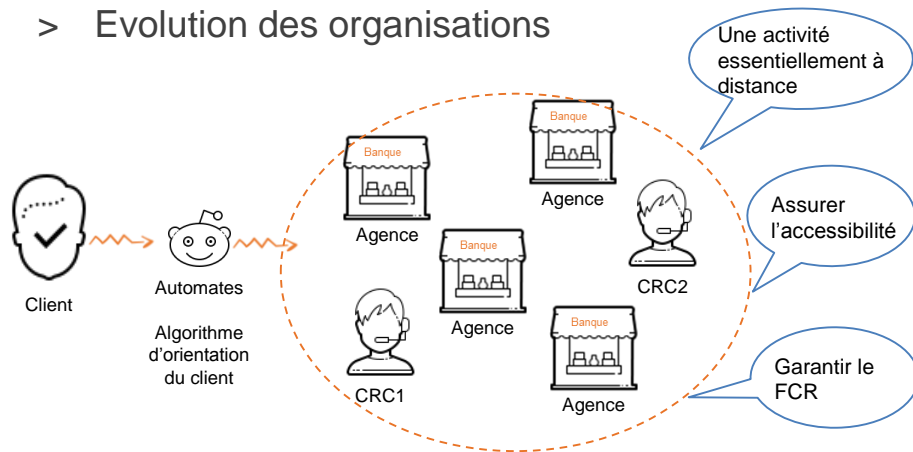
Recherche de la meilleure expérience client omnicanal

Caractéristiques du CRC

- Ouvertures de compte des prospects avant un premier RDV en agence
- Rebonds sur contacts Internet
- Présentation et vente de produits et services
- Réponses aux e-mails affectés au CRC (parfois avec l'assistance d'un robot)
- **Suivi des événements de vie (prise en charge de bout en bout)**
- Assistance dans l'utilisation des services « selfcare »
- **Contribution à l'évolution des processus et offres (sites et Apps)**
- Lien entre les agences physiques, middle et back-office
- Support au réseau des agences physiques

VI – Les tendances pour 2025 / 2030

> Evolution des organisations



La logique d'évolution

Vers une accessibilité totale (la contribution de tous à la prise en charge des demandes)

Le canal de son choix

La réponse appropriée « immédiate » (résolution indépendante du choix du canal)

La capacité de rebondir commercialement à distance

Le même niveau d'individualisation à distance ou en face à face

À MT : Préférence pour la décentralisation :

Le réseau d'agences physiques est adapté et s'organise pour prendre en charge les relations à distance

Le CRC intervient comme une agence physique « en débordement » ou en dehors des heures d'ouverture

Dans un contexte de prédominance de la relation à distance, 2 orientations sont possibles

A LT : Préférence pour la centralisation :

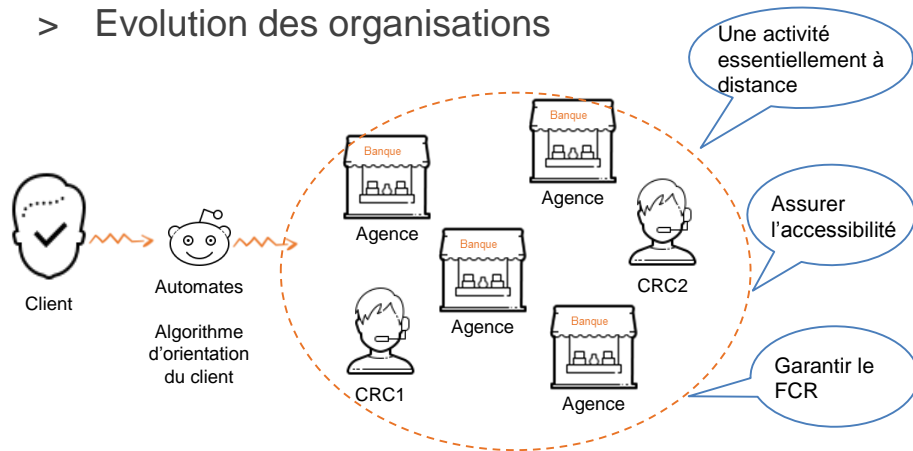
Le réseau d'agences physiques est optimisé

Les CRC sont renforcés et prennent en charge une part croissante des contacts à distance

VI – Les tendances pour 2025 / 2030

Et quid de l'outsourcing ?

> Evolution des organisations



La logique d'évolution

Vers une accessibilité totale (la contribution de tous à la prise en charge des demandes)

Le canal de son choix

La réponse appropriée « immédiate » (résolution indépendante du choix du canal)

La capacité de rebondir commercialement à distance

Le même niveau d'individualisation à distance ou en face à face

À MT : Préférence pour la décentralisation :

Le réseau d'agences physiques est adapté et s'organise pour prendre en charge les relations à distance

Le CRC intervient comme une agence physique « en débordement » ou en dehors des heures d'ouverture

Dans un contexte de prédominance de la relation à distance, 2 orientations sont possibles

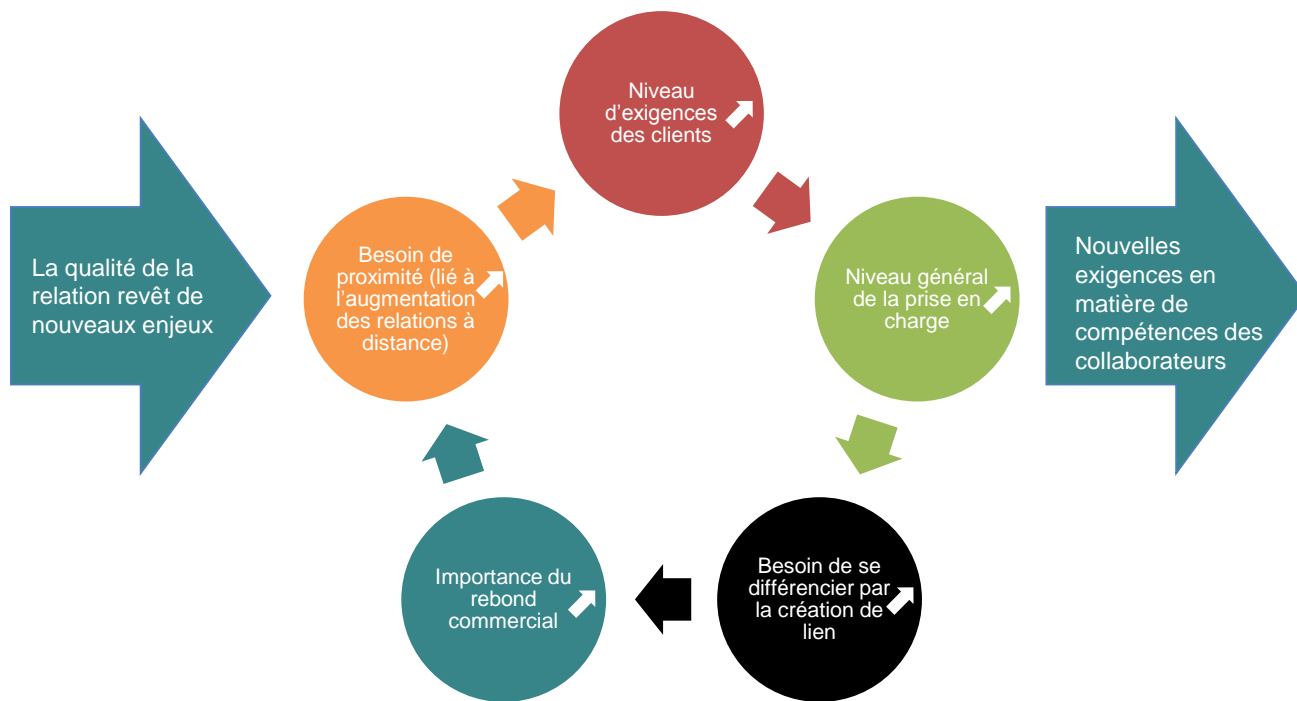
A LT : Préférence pour la centralisation :

Le réseau d'agences physiques est optimisé

Les CRC sont renforcés et prennent en charge une part croissante des contacts à distance

VI – Les tendances pour 2025 / 2030

> Evolutions des compétences relationnelles



- Capacité à évaluer les « valeurs relationnelles » du client/prospect
- Qualité argumentative et sémantique
- Capacité d'implication dans la solution apportée
- Capacité à identifier les émotions suscitées par l'interlocution
- Capacité à interpréter le contexte situationnel
- Capacité à construire une solution individualisée

Moovxo, d'autres thèmes d'études à votre disposition

Le marketing émotionnel
dans les banques et les
assurances

Distribution
« omnicanal »
Stratégies et meilleures
pratiques

Flux de contacts sur
Internet
Les meilleures pratiques
de collecte et d'analyse

Engagement des
collaborateurs
Les meilleures pratiques
et outils

Merci de votre attention !