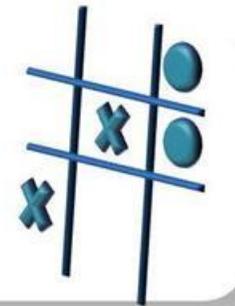


La Banque digitale et multicanale. Chiffres et perspectives.

Novembre 2018.

SCORE ADVISOR



La plupart des banques sont actuellement en train de passer du multicanal (elles proposent différents canaux de contact) au cross-canal (ces canaux se complètent et ne s'excluent pas). Déjà, l'omnicanal se met en place (en fonction des produits, les différents canaux convergent vers un point de vente ou de traitement privilégié, ils se renforcent ainsi les uns les autres).

Ces évolutions recouvrent de profondes mutations : fin des organisations en silos, homogénéisation des SI, exploitation des data, centricité client mais... Stop ! Tous ces mots sont à la mode mais que recouvrent-ils exactement ?

Pour fournir le maximum d'éléments en réponse, nous avons jugé utile de rassembler les principaux chiffres, données et prévisions disponibles concernant le *mobile banking*, la banque à distance et les banques en ligne, le multi et l'omnicanal. Tout cela représente une documentation abondante, produite par les banques, les consultants et d'autres observateurs. Nous l'avons synthétisée et nous en présentons ci-après les éléments les plus intéressants, les plus significatifs. Le présent document n'a ainsi d'autre ambition que de fournir un tableau de bord, le plus complet possible, pour se repérer parmi toutes les évolutions en cours, tout en s'efforçant d'en dégager les principales perspectives.

Les chiffres et prévisions qui apparaissent dans le présent document ont été puisés dans les travaux publiés par les différents cabinets d'études, cabinets de consulting, institutions publiques, entreprises et organisations professionnelles cités ci-après.

- Accenture
- ACPR
- Adcom Group Cies
- Adobe (Enquête sur l'optimisation du marketing numérique)
- Alix Partners
- App Annie
- Arcep
- Audirep
- BAI
- Bain & Company
- Boston Consulting Group
- Brett King (blog)
- BVA
- CCM Benchmark
- Celent
- Colombus Consulting
- Comscore
- Consult Hyperion
- CREDOC
- Critéo
- CUNA
- Deloitte
- DB Research
- EFMA
- eMarketer
- Eptica
- Exton Consulting
- US Federal Reserve
- FEVAD
- Filene
- Fiserv.Inc
- Forrester
- Gartner
- Gemalto
- Geometry Global
- GfK
- Google Consumer Barometer
- Harris Interactive
- Hootsuite/We are social
- ING (Enquête 2013 sur la banque mobile en Europe)
- Ipsos
- Javelin Strategy & Research
- Juniper
- JWWEB
- KPMG
- Kurt Salmon
- Malauzai
- Market Force Information
- Maxymiser
- McKinsey
- Médiamétrie/Netratings
- Monitise
- Next Content
- Novarica
- Oliver Wyman
- Opinion Way
- Pew Research Center
- Roland Berger
- TD Bank
- Vanson Bourne
- Varolii Corp
- Wincor Nixdorf
- xAD/Telemetrics
- Yext
- Zapp
- Zenith Optimedia

Toutes les données qui concernent des établissements financiers ont été publiées ou communiquées par les établissements cités. **Sauf autres indications, le présent document décrit la situation à fin 2017.**

Table des matières

I – LE MONDE DIGITAL.....	6
<i>L'équipement en ordinateurs.</i>	6
<i>L'équipement en tablettes.</i>	7
<i>L'équipement en smartphones et les usages.</i>	8
<i>Les marques de smartphones.</i>	11
<i>Les systèmes d'exploitation des smartphones.</i>	12
<i>Les applis mobiles.</i>	13
<i>Usages d'internet.</i>	15
<i>Usages d'internet en France.</i>	19
<i>Les réseaux sociaux.</i>	26
<i>Le ressenti face à la révolution digitale.</i>	29
II – LE COMMERCE EN LIGNE	33
<i>Le m-commerce</i>	43
III – LA BANQUE DIGITALE.....	47
<i>Comportements de sécurité.</i>	49
<i>Communication en ligne des banques avec leurs clients.</i>	51
<i>L'accès en ligne à sa banque.</i>	53
<i>Fréquence des accès.</i>	56

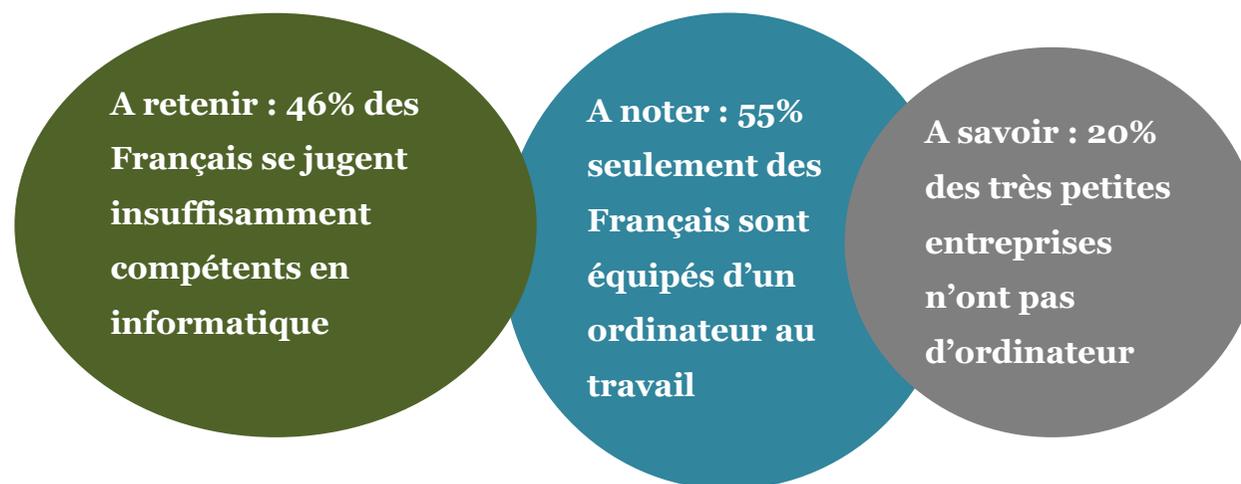
<i>Les centres d'appels et leurs nouvelles fonctions.</i>	58
<i>Utilisation des applis bancaires.</i>	64
<i>Principales fonctionnalités des applis bancaires.</i>	74
<i>Les applis pour tablettes.</i>	80
<i>Les ventes en ligne.</i>	82
<i>Les agences en ligne.</i>	87
<i>Les banques en ligne pure players.</i>	89
<i>La banque 100% mobile.</i>	104
<i>La banque multicanale/omnicanale.</i>	113

I – LE MONDE DIGITAL

L'équipement en ordinateurs.

- En France, 82% de la population est équipée d'un ordinateur personnel. Ce chiffre ne progresse quasiment plus. Au contraire : depuis cinq ans, les ventes d'ordinateurs personnels reculent partout dans le monde.
- HP est le premier constructeur en France (26,4% de parts de marché au premier trimestre 2017), devant Lenovo (17,7%) et Asus (15,6%).
- Dans le monde, HP est redevenu le premier constructeur (21,8% de PDM), devant Lenovo (20,4%), Dell (15,9%) et Apple (7%).
- Quant aux OS, Windows sous ses différentes versions domine largement en France (82,5%), dont Windows 7 (40%) et Windows 10 (26%), le Mac OS (12,3%) et Linux (1,4%).
- Moins d'un tiers des Français disposent de plusieurs ordinateurs et les +75 ans ne sont que 25% à en posséder un.
- 46% des Français seulement ont un usage quotidien de l'informatique au travail, dont 90% des cadres et 75% des professions intermédiaires.

- En France, une personne sur trois (33%) téléphone en recourant à un logiciel (de type Skype ou Google Hangouts) à partir d'un ordinateur.



*

L'équipement en tablettes.

- En 2013, les ventes de tablettes (6 millions d'unités) ont dépassé celles d'ordinateurs (4,2 millions), lesquels ne représentent désormais plus qu'un marché de renouvellement. Mais les ventes de tablettes baissent nettement depuis 2014 (-37% d'iPad vendus de 2014 à 2017).

- En France, 40% de la population est équipée d'une tablette.
- 47% des 25-39 ans ont une tablette, contre seulement 11% des 70 ans et plus.
- 27% des personnes non diplômées en sont équipées, contre 48% des diplômés du supérieur.
- En France, 66,2% des tablettes tournent sur Android et 22,4% sur l'OS d'Apple.
- 30% de la population possède tout à la fois un ordinateur, une tablette et un smartphone.

*

L'équipement en smartphones et les usages.

- 4,96 milliards de Terriens ont un mobile (66% de la population mondiale).
- 93% des Français ont un mobile (85% en 2012).
- 81% possèdent à la fois un téléphone fixe et un mobile.
- 12% des Français n'ont pas de téléphone fixe.
- 65% des Français possèdent un smartphone.

- 86% des 12-17 ans, 99% des 18-24 ans et 92% des 25-39 ans ont un smartphone mais 77% des 40-59 ans et 54% des 60-69 ans.
- Seulement 31% des plus de 70 ans ont un smartphone.
- Un usage compulsif : 38% des possesseurs de smartphone le consultent 10 fois par jour et 28% 25 fois.
- 59% le consultent dans l'heure qui suit leur réveil.
- 50% des 18-24 ans le consultent plus de 50 fois par jour.
- Le mobile est devenu l'écran sur lequel on passe le plus de temps dans la plupart des pays. Mais, en France, le temps d'utilisation est équitablement réparti entre le mobile et l'ordinateur (50% chacun).
- Principaux usages des mobiles au quotidien : prise de photos (51% des Français), messageries mobiles (48%), réveil (47%), regarder des vidéos (46%), plans (42%), consulter la météo (35%), son compte en banque (30% dont 57% de possesseurs d'un smartphone), les news (25%).
- Un Français possesseur d'un smartphone sur deux (52 %) l'utilise pour effectuer des recherches sur les produits qu'il envisage d'acheter.
- 39% des Français jouent sur mobile.

- « Si j'en ai la possibilité, je préfère accomplir une tâche sur internet » : 73% des possesseurs de smartphones sont d'accord mais 53% seulement de ceux qui ne possèdent pas un smartphone.
- 56% des possesseurs de smartphones s'en servent pour prendre des photos au moins une fois par semaine (72% des 18-24 ans), qu'ils partagent dans la majorité des cas.
- 45% des Français souhaiteraient pouvoir contrôler leur domicile avec leur smartphone (60% en moyenne mondiale).
- A échelle mondiale, 48% des consommateurs aimeraient utiliser leur smartphone comme principale carte d'identité d'ici 2025.
- 60% des Français voudraient une mémoire de smartphone 100 fois supérieure à celle dont ils disposent aujourd'hui, une meilleure définition de la caméra ainsi qu'une batterie plus autonome.

A retenir : 87% des 18-29 ans affirment que leur mobile ne les quitte jamais

A noter : 16% des Français ont déjà utilisé leur smartphone pour mieux maîtriser leur forme physique

A savoir : seulement 26% des 18/34 ans utilisent régulièrement leur mobile pour acheter sur des sites de e-commerce.

- En 2017, l'Inde devait ravir aux USA la position de deuxième marché de smartphones au monde et compter 500 millions d'utilisateurs d'internet.

*

Les marques de smartphones.

- En France, Samsung est la marque de téléphone mobile la plus vendue mais la plupart des gens interrogés disent qu'ils ont l'intention d'acheter un iPhone plus que toute autre marque.
- En 2016, 25% des propriétaires d'iPhone avaient un iPhone 6 et les femmes (de 35 à 44 ans pour beaucoup) étaient 2 fois plus nombreuses que les hommes dans ce cas (en revanche, l'iPhone 6+ était possédé en majorité par des hommes).
- Huawei est désormais le troisième plus gros constructeur de smartphones en Europe derrière Samsung et Apple (à égalité de PDM au plan mondial fin 2017). Ses plus importants marchés en Europe sont l'Italie et l'Espagne, où Huawei réalise 21% des ventes.
- En France, Huawei atteint 9,8% de PDM, ce qui correspond à sa PDM au plan mondial.

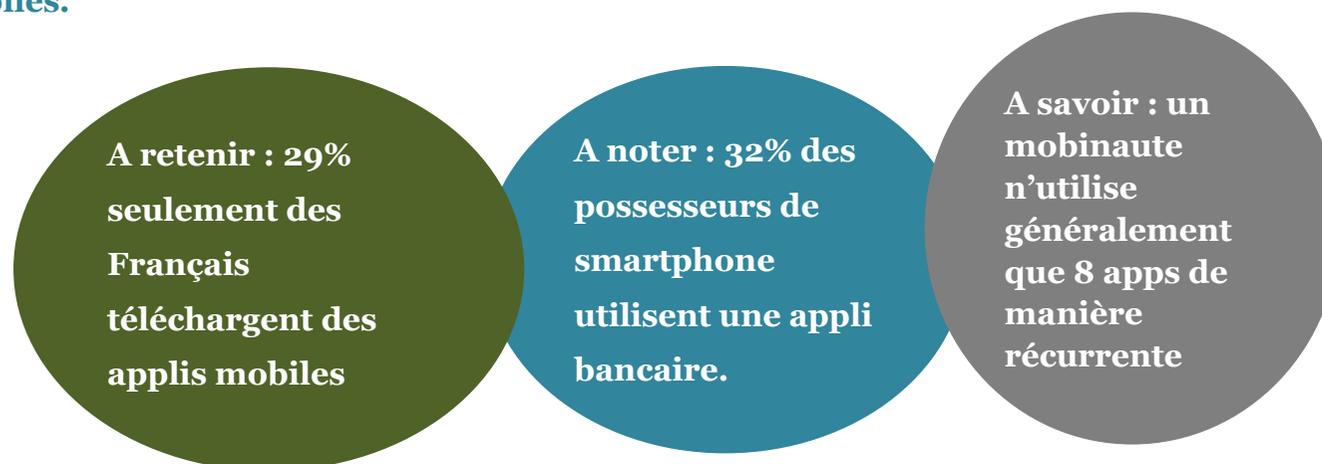
*

Les systèmes d'exploitation des smartphones.

- Android est l'OS mobile n °1 sur presque tous les marchés mais l'iOS réalise de bons scores sur 4 marchés clés : Australie, Canada, États-Unis et Japon.
- Android équipe 76,5 % des smartphones dans l'UE 5 (Allemagne, Espagne, France, Italie, UK). En Chine, il équipe 4 smartphones (79,4%) sur 5 et, aux USA, il en équipe 68,5%.
- En France : Android = 72% ; iOS = 19%.
- En Grande-Bretagne, Android ne tient que 58,6% du marché, contre 75% de moyenne en Europe.

*

Les applis mobiles.



- 55 applis sont installées en moyenne sur les iPhones et 35 sur les autres smartphones.
- Néanmoins, la moitié des mobinautes français utilisent moins de 5 applis par mois.
- Ceux qui utilisent 6 applis et plus par mois étaient 35% en 2015 et 28% en 2017.
- Le boom des applis mobile, lancé en 2008 avec l'App Store, est retombé à partir de 2015.

- Alors qu'une multitude d'apps continuent à paraître, elles trouvent de moins en moins d'utilisateurs.
- Le nombre moyen de téléchargements d'applis des Américains est désormais de 0 par mois. Sur le marché international, la tendance est la même.
- Le marché semble ainsi être à saturation. Les possesseurs de smartphones s'estiment suffisamment équipés et ne demandent pas d'apps supplémentaires, sauf exceptions (Snapchat, Uber).
- Dès lors que les utilisateurs ne vont pas beaucoup plus s'équiper, les éditeurs des applis qui ont d'ores et déjà leurs faveurs – Facebook, par exemple – vont bénéficier d'une rente de situation par rapport aux nouveaux entrants.
- En France, 89% du temps passé sur mobile est consacré aux applications, contre 11% pour la navigation sur des sites.
- En moyenne, le nombre de sites web consultés est trois fois supérieur au nombre d'applications utilisées (52 sites contre 16 applications). Ces dernières parviennent toutefois à capter 87% de l'attention des internautes et jusqu'à 92 % chez les 15-24 ans.
- Les *apps* les plus utilisées concernent : les jeux (64% des possesseurs de smartphone), la météo (60%), les réseaux sociaux (56%), les maps et la navigation (51%), la musique (44%), les news (39%), les loisirs (34%) et la banque (32%).

- Les deux-tiers du temps passé sur des applis se répartissent entre quatre catégories : les jeux, les réseaux sociaux, les messageries et le divertissement. En France, comme dans tous les pays européens et particulièrement au Royaume-Uni, les réseaux sociaux représentent la catégorie dominante sur les quatre. Aux Etats-Unis et au Canada, le divertissement occupe la première place.

*

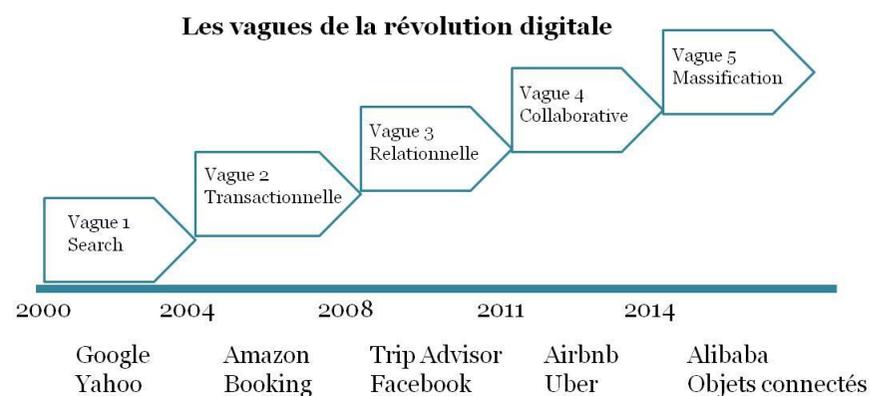
Usages d'internet.

- 3,81 milliards d'internautes dans le monde (51% de la population mondiale).
- Au plan mondial, les 16-30 ans qui possèdent un smartphone passent en moyenne près de 2,3 heures par jour sur le Web mobile, essentiellement pour regarder des vidéos.
- Ce chiffre est en forte hausse sur certains marchés à croissance rapide – la région Middle East & North Africa et l'Amérique latine approchent les 3,5 heures.
- Taux de pénétration d'Internet dans le Monde :
 - 88% en Amérique du Nord

- 84% en Europe de l'Ouest
- 29% en Afrique
- 33% en Asie du Sud

- Chaque minute sur Internet
 - 7 millions de snaps envoyés sur Snapchat
 - 216 millions de photos aimées sur Facebook
 - 2,4 millions de photos aimées sur Instagram
 - 350 000 tweets sur Twitter, dont 10 000 contenant un emoji
 - 400 heures de vidéos téléchargées sur YouTube
 - 10 000 images épinglées sur Pinterest
 - 18 000 upvotes ou downvotes sur Reddit
 - 1 million de vues sur Vine
 - 110 000 appels sur Skype
 - 70 millions de mots traduits sur Google Translate

- 830 000 fichiers téléchargés sur Dropbox
- 570 000 GIF visionnés issus de Giphy
- Il a fallu en moyenne 11 ans aux sites pionniers de l'internet pour atteindre le million d'utilisateurs. Facebook (lancé en 2004) y est arrivé en 9 mois et Instagram (2010) en deux mois.



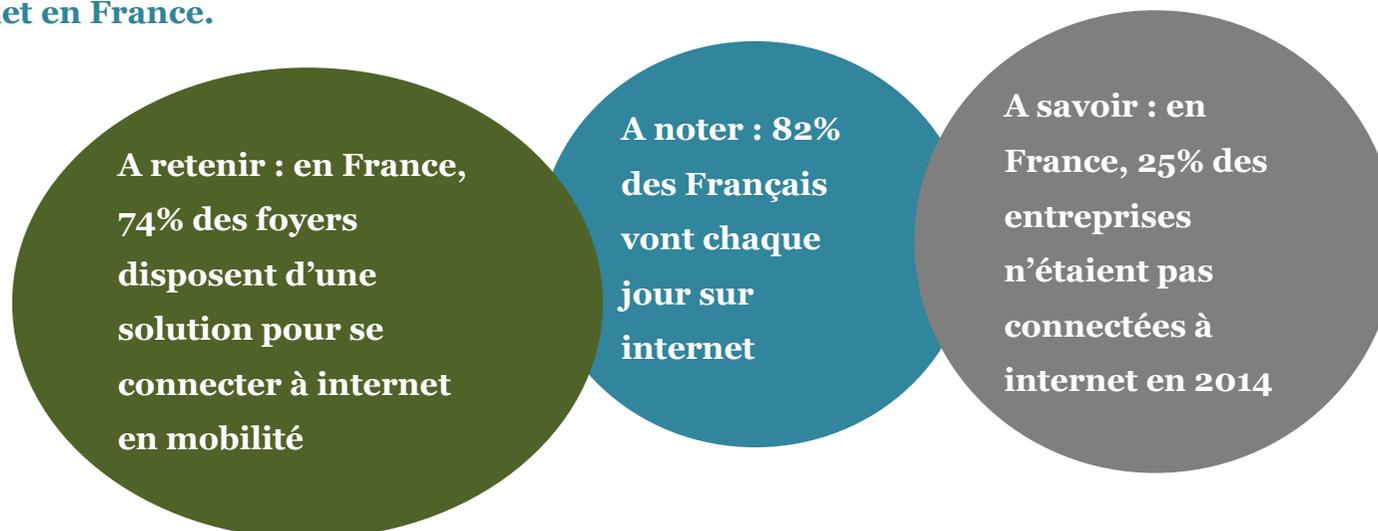
- Les 10 sites les plus visités dans le monde
 1. Google.com
 2. YouTube
 3. Facebook

4. Baidu
5. Wikipédia
6. Yahoo
7. Google.co.in
8. Amazon
9. Qq
10. Google.co.jp

- Moteurs de recherche sur ordinateur : Google (90%), Bing (4%), Yahoo (3%)
- Moteurs de recherche sur mobile : Google (96%), Yahoo (2%), Bing (1%)
- Navigation web au plan mondial : 48% sur mobile, 47% sur ordinateur, 5% sur tablette. En France : 70% ordinateur, 23% mobile, 6% tablette
- La navigation multiplateformes (PC, mobile et tablette) est dominante dans la majorité des pays sauf en France, en Inde, en Indonésie et au Mexique. 55% des Français n'utilisent que leur ordinateur pour surfer sur le net. 40% d'entre eux naviguent via plusieurs plateformes et seulement 5% ne se servent que de leur mobile.

*

Usages d'internet en France.



- 85% des Français ont accès à Internet (moyenne UE : 80% ; Allemagne & UK : 88%).
- Entre les transports (1,5 h en moyenne par jour) et les 4,5 heures de temps potentiellement disponible hors domicile, le temps capturable pour se connecter en ligne hors des heures de travail pourrait être multiplié par six ces prochaines années, notamment à travers les objets connectés.
- On prévoit 50 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 et 80 milliards en 2025. Toutefois, les Google Glass n'ont pas rencontré le succès escompté et l'engouement initial pour l'Apple Watch est rapidement retombé.

- 20,1 millions d'internautes multi-écrans au quotidien, soit 33% des Français.
- En France, la proportion des 12-17 ans qui ont à disposition un triple équipement d'accès (ordinateur, smartphone et tablette) est de 88% alors qu'elle n'est que de 43% chez les +70 ans.
- 85% des Français disposent d'une connexion fixe à internet à domicile.
- Parmi les 15% qui n'en disposent pas, 54% déclarent qu'ils n'y voient pas d'intérêt et 16% que l'accès à internet est trop cher.
- Parmi ceux qui se connectent à internet à domicile, 88% déclarent que la connexion est suffisante pour leur permettre de réaliser des démarches administratives et 73% pour regarder ou télécharger des films.
- Plus de la moitié du territoire accède au très haut débit.
- 42% des internautes français utilisent la 4G. Plus qu'ailleurs, les internautes français sont sensibles à la lenteur des sites (+ d'1 seconde par page), surtout sur mobile.
- Pour se connecter, l'ordinateur est le plus utilisé mais seulement de peu pour les moteurs de recherche (51%). Le smartphone l'emporte pour les réseaux sociaux les jeux en ligne et les vidéos.
- 48% des connectés préfèrent leur écran mobile à celui de l'ordinateur.
- Près d'1 individu sur 5 n'utilise même que son mobile pour surfer.

- Le mobile est le premier moyen d'accès à internet pour 44% des foyers gagnant moins de 1 500 € par mois et ne disposant pas d'un ordinateur personnel.
- En moyenne, les Français passent 18 heures par semaine sur Internet (13 heures en 2012).
- 95% des 18-24 ans accèdent tous les jours à internet contre 31% des 70 ans+.
- Les 92% de foyers français équipés d'au moins un écran internet passent en moyenne 1h28 par jour sur la toile.
- Néanmoins, la télévision demeure le premier média en France en temps passé (20 h), sauf chez les 15-24 qui passent 1 h 38 par jour sur internet et 1 h 26 devant la télévision.
- Onze millions de Français consultent les sites et applications de radio chaque mois.
- Quinze millions visitent les sites de streaming.
- Les podcasts rassemblent 4 millions de personnes.
- Deux tiers des Français consultent chaque mois des sites d'actualités en ligne.
- Ils sont 70% chez les 15-24 ans.
- Les sites les plus visités en France sur ordinateur (visiteurs uniques) :
 - Google : 40,4 millions par mois (16M par jour)
 - Facebook : 26,9 millions (8M par jour)

- Microsoft : 24,0 millions (3M par jour)
 - YouTube : 23,4 millions (4M par jour)
 - Orange : 18,4 millions (5M par jour)
 - Leboncoin : 18,0 millions (2,7M par jour)
 - Wikipédia : 15,7 millions (1,5M par jour)
 - Skype : 14,6 millions (3,7M par jour)
 - PagesJaunes : 14,5 millions (1M par jour)
 - Amazon : 14,4 millions (1M par jour).
- Le smartphone pèse 40% du temps passé sur Internet et 65% chez les 15-24 ans.
 - En moyenne, les Français passent 58 minutes par jour sur l'Internet mobile.
 - 10% l'utilisent pour regarder la télévision.
 - 55% des Français mobinautes utilisent un navigateur, 48% téléchargent des applications
 - Navigateurs sur ordinateur : Chrome (63%), Firefox (15%), Internet Explorer (10%)
 - Navigateurs sur mobile : Chrome (43%), Safari (17%), UC Browser (17%).
 - Les sites les plus visités en France sur mobile (visiteurs uniques) :

- 34,2 millions par mois : Google
 - 31,2 millions : Facebook
 - 26,0 millions : YouTube
 - 14,7 millions : Amazon
 - 13,6 millions : Twitter
 - 13,1 millions : Wikipédia
 - 12,6 millions : Leboncoin
 - 12,4 millions : Orange
 - 11,9 millions : Apple
 - 11,9 millions : Instagram
-
- En France, plus d'une personne sur trois regarde la télévision sur internet, en direct ou en replay.
 - Une proportion proche (34%) regarde ou télécharge des films, des vidéos ou des séries sur internet.
 - En moyenne, 58% des internautes français (84% chez les moins de 35 ans) regardent des vidéos en ligne au moins une fois par semaine, à 51% à partir d'un smartphone, 45% d'un ordinateur et 35% d'une tablette.
 - 93% le font chez eux et 24% à l'extérieur.

- Plus de 50% des Français utilisent internet au bureau pour des usages personnels.
- A contrario, 30% utilisent internet pour travailler chez eux.
- Les sites les plus visités au bureau :
 - YouTube
 - Facebook
 - Wikipédia
 - Yahoo Actu
 - Comment ça marche.
 - Le Bon coin
 - LinkedIn
- Le site bancaire le plus visité au bureau en France : celui du Crédit agricole.
- Les sites de presse les plus visités au bureau : Le Figaro, le Monde, l'Equipe.
- Les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou Youtube par exemple ne représentent que 16% de l'information principale en France et seulement 6% des Français s'informent prioritairement via les sites internet ou blogs de particuliers ou de groupes qui ne sont pas des professionnels des médias. Cependant, cette part des Français

s'informant en dehors des médias traditionnels est spectaculaire à la fois dans sa progression et son « profilage ». Ce sont les jeunes (50% des 18-24 ans s'informent prioritairement ainsi), mais aussi les catégories populaires (29%) et les Français aux revenus modestes (36%) qui s'informent massivement via les réseaux sociaux et les sites et blogs de non-professionnels de l'information plutôt que via les médias.

- Dans ce contexte, 71% des Français estiment que les « Fake News » représentent un « problème important » en France. D'ailleurs, 3 Français sur 10 (31%) reconnaissent avoir déjà relayé de fausses informations à des proches ; ils sont presque un sur deux (46%) à l'avoir déjà fait parmi ceux qui s'informent prioritairement via les réseaux sociaux et les blogs
- 25% des Français utilisent internet pour leur recherche d'emploi.

A retenir : deux Français sur trois (66%) accomplissent, sur le net, des démarches administratives ou fiscales

A noter : près d'une personne sur deux écoute ou télécharge de la musique sur internet

A savoir : plus de quatre personnes sur dix ont recherché sur internet des informations en matière de santé en 2017

*

Les réseaux sociaux.

- 2,91 milliards de Terriens inscrits sur les réseaux sociaux (39% de la population mondiale).
- 56% des Français et 84% des moins de 40 ans sont membres d'au moins un réseau social.
- Les 18-24 ans sont presque tous membres des réseaux sociaux. 92% d'entre eux y sont inscrits.
- 79% des 12-17 ans y étaient également présents en 2015, après un léger retrait en 2013 et 2014.
- En moyenne, les Français passent 1 h 16 par jour sur les réseaux sociaux.
- Avec une moyenne de 2,4 heures par jour, le temps consacré aux réseaux sociaux est 60% plus élevé en Inde qu'en France ou en Allemagne.
- Les 2-14 ans passent 24 mn par jour sur les réseaux sociaux, principalement Facebook.
- Les 15-24 ans y passent 43 mn par jour et c'est YouTube qu'ils consultent le plus.
- Les usages se sont diversifiés en quelques années. Il s'agit toujours principalement d'entretenir des liens existant avec des personnes proches (91%), par exemple en partageant des photos ou des vidéos (79%). Mais la participation aux réseaux sociaux répond également à un besoin de divertissement (pour 82% des utilisateurs) et

surtout 71% des membres des réseaux sociaux les utilisent désormais pour s'informer sur l'actualité (ils n'étaient que 54% en 2012).

- Ces dernières années, les réseaux sociaux ont surtout conquis les 25-39 ans, désormais plus présents sur ce terrain que les 12-17 ans.
- YouTube est en tête des plateformes utilisées (69%) devant Facebook (65%), FB Messenger (41%), Instagram (26%), Twitter (24%), Snapchat (23%), Whatsapp (22%), Google+ (21%), Pinterest (17%), LinkedIn (14%) et Copains d'avant (7%).
- 37% des 15-24 ans, en France, sont inscrits sur Snapchat, Whatsapp et Instagram.
- Les individus disposant de bas revenus sont de plus grands utilisateurs. Toutefois, les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers y sont représentés dans les mêmes proportions (61%) que les cadres (57%). L'écart semble davantage jouer entre ces catégories et les personnes au foyer (49%) et surtout les retraités (16%).
- 91% des inscrits à un réseau en France s'y connectent tous les jours.
- L'accès aux réseaux sociaux a lieu principalement (60%) à partir des mobiles.

- En France, 32% des personnes inscrites sur les réseaux sociaux utilisent leurs messageries instantanées (60% chez les 12 -17 ans, dont 39% participent ainsi à des conversations de groupe). Dans ce cadre, 39% des 18-39 ans communiquent à l'international.
- Les 18-44 ans représentent les deux tiers des utilisateurs de Facebook. On y compte à peu de choses près autant d'hommes que de femmes. 82% y accèdent depuis leur mobile.
- Les chiffres proposés sur les pages Facebook indiquent une hausse des likes de pages de 0,18% par mois en moyenne, avec un *reach* de 18,4%.
- Sur Facebook, un tiers des pages utilisent du payant pour booster leurs publications.
- La vidéo reste le type de post avec le meilleur taux d'engagement (8,29% par post en moyenne), devant les statuts (8,03%) et les photos (6,76%). Le taux moyen, tous types de posts confondus, est de 4,95%.
- Instagram connaît un succès grandissant, qui se traduit en chiffres. Avec 14 millions d'utilisateurs en France, il touche ainsi 22% de la population. Les femmes y sont plus nombreuses que les hommes.
- Beaucoup ont pensé que les réseaux sociaux seraient le futur de la relation client mais les Français n'y adhèrent pas beaucoup. Et les entreprises non plus.

- Pour les banques, les entrées en relations via les réseaux sociaux ne dépassent pas 1% du total de l'acquisition clients.
- Beaucoup de banques ont spécialisé Twitter en canal de SAV (voir Score Advisor *Succès et échecs des banques sur les réseaux sociaux*).
- La Société Générale déclare que le délai moyen de réponse de son SAV sur Twitter est de 9 mn contre 7 heures en moyenne pour la moyenne des banques.

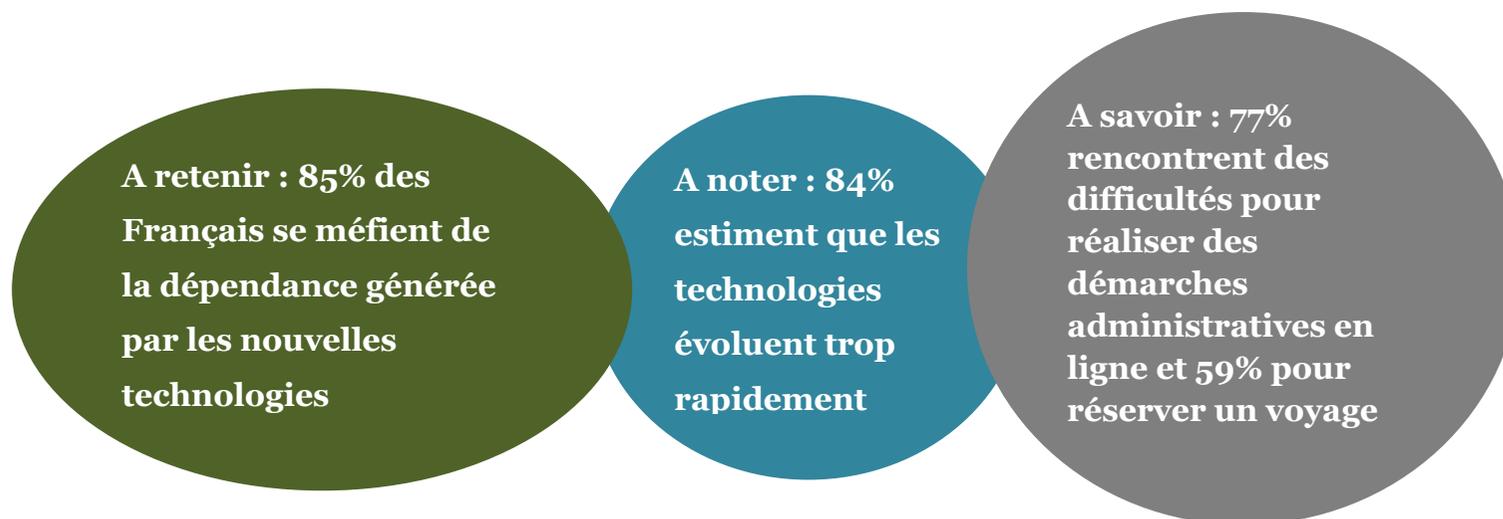
*

Le ressenti face à la révolution digitale.

- Les usages des technologies digitales et plus particulièrement du triptyque Internet, mobile et réseaux sociaux n'augmentent plus.
- Aux USA, le nombre d'américains connectés et utilisateurs de mobile et de réseaux sociaux n'évolue plus.
- Toutefois, si certaines technologies ont atteint des plateaux d'usage, la façon dont elles sont utilisées est en revanche en constante évolution. Le taux d'internautes « *smartphone only* » est par exemple en constante

augmentation. Par ailleurs, on constate une forte montée en puissance des assistants vocaux qui sont utilisés par près de la moitié des Américains.

- On croit trop facilement que la révolution digitale est bien vécue. Pour beaucoup de gens, elle est cependant en partie subie et anxiogène – les jeunes ne se démarquent pratiquement pas de leurs aînés à cet égard.



- 73% des Français voudraient pouvoir gérer eux-mêmes leur identité numérique.
- 41% sont catégoriques en disant que les entreprises n'ont pas à accéder à leurs données personnelles – dont 59% des 50 ans et plus et 33% des 15-30 ans.

- Plus de 20% des Français estiment que les forfaits devraient être gratuits et la connexion considérée comme un droit fondamental.
- Seuls 52 % des utilisateurs français s'estiment satisfaits de leur dernière interaction avec une entreprise sur mobile, alors qu'ils étaient 59 % en 2015.
- Ils se déclarent par ailleurs de plus en plus frustrés du manque d'assistance proposée par les sites ou les applis mobile.

66% des Français ont accompli des démarches administratives en ligne en 2016. 90% d'entre eux ont trouvé cela simple.

39% se déclarent néanmoins inquiets d'avoir de plus en plus de démarches à effectuer en ligne.

28% souhaiteraient être accompagnés pour accomplir ces démarches dans des lieux de proximité.

- La facilité à trouver des coordonnées pour contacter un service d'assistance représente le principal facteur (40 %) pour garantir une bonne expérience mobile et 73 % des personnes interrogées affirment avoir mis fin à une expérience mobile parce qu'il leur était trop difficile d'initier un contact.
- Seuls 22 % des étudiants souhaitent faire leurs achats par Internet.
- 77 % d'entre eux considèrent que le numérique est trop présent et 58 % d'entre eux sont réticents à l'usage de la géolocalisation pour se voir proposer des offres commerciales.
- 39% des cyberacheteurs demeurent attachés au point de vente physique et à un mode d'achat traditionnel.
- Dans les grandes surfaces, les caisses automatiques ne sont sollicitées que par 13% des consommateurs (lorsqu'ils ont le choix).

*

II – LE COMMERCE EN LIGNE

- 700 millions de transactions en ligne en France en 2015. Un chiffre d'affaires de 58,6 milliards € (423 milliards € en Europe ; 1 462 milliards € dans le monde, dont 84 milliards € de commerce transfrontières). La France est le 6° pays du e-commerce après : la Chine (405 milliards €), les USA (363 milliards €), le Royaume-Uni (127 milliards €), le Japon (102 milliards €) et l'Allemagne (71 milliards €).
- 4,5% du commerce de détail hors alimentaire en France en 2010 (13% au Royaume-Uni), 9% en 2015 (23% au Royaume-Uni).
- 6% du commerce de détail total en France aujourd'hui.
- D'ici 2020, l'Asie devrait représenter 28% du e-commerce mondial, l'Amérique du Nord 19% et l'Europe 17%. A elle seule, la Chine dépassera le marché européen.
- 80% des principaux sites de e-commerce sont originaires des USA alors que 81% des utilisateurs sont hors des Etats-Unis.
- Parmi les 25 plus grandes sociétés digitales, 85% de la valeur de marché est américaine, 13% asiatique et seulement 2% européenne.

- A l'exception de Netflix, qui a su à partir de la location de DVD devenir le champion du streaming, tous les principaux acteurs sur internet sont *internet natives*.
- Les leaders sur internet tiennent de 40% à 80% de leurs marchés et enregistrent un taux de conversion moyen six fois supérieur à celui de leurs concurrents.
- Taux de conversion (ventes sur nombre de visites) des sites web (toutes entreprises confondues) : 20% des entreprises < 0,5% ; 15% entre 0,5 et 0,9% ; 21% entre 1 et 1,9% ; 26% entre 2 et 4,9% ; 9% entre 5 et 8,9% ; 9% > 9%.
- Amazon atteindrait un taux de conversation de 10%, contre de 4% à 7% pour ses principaux concurrents.
- Aux USA, il a été estimé que 55% des parcours d'achat commencent sur Amazon.

A retenir : le taux de conversion moyen sur internet dépasse à peine 1%

A noter : il est de 55% dans les magasins physiques

A savoir : 51% des internautes ont plutôt confiance dans les sites permettant des achats en ligne, tandis que 48% s'en défient encore

- L'économie numérique représente en France 6,8% du chiffre d'affaires des entreprises de services (hors services financiers).
- En 2020, elle devrait représenter 14% de leurs revenus.
- En France, 60% de la population achète en ligne, dont un tiers au moins une fois par trimestre.
- Parmi ceux qui font ainsi leurs courses en ligne, 63% en moyenne choisissent la livraison à domicile.

A retenir : 55% de la population française soit 65% des internautes ont déjà réalisé un achat en ligne

A noter : on attend que 20% du commerce de détail passe par internet avant 2020

A savoir : en France, le montant moyen d'un e-achat est de 81 €

- Les cyberacheteurs réalisent en moyenne 23 transactions par an.
- On assiste à une hausse du nombre de transactions mais à une baisse du panier moyen (91 € en 2010 contre 81 € aujourd'hui). Cette baisse du panier moyen confirme la normalisation de l'achat en ligne qui se rapproche ainsi chaque année un peu plus du montant moyen des achats réalisés par les Français sur les autres circuits de commerce. Elle est compensée par l'arrivée de nouveaux acheteurs.
- C'est entre 25 et 39 ans que la probabilité d'achat est la plus forte.
- Les 55 ans et plus achètent 25% de moins que leurs cadets sur internet.
- Plus le niveau de diplôme de la personne est élevé, plus son niveau de vie est également élevé et plus grande est la probabilité qu'elle ait effectué au moins un achat sur internet.
- On compte 182 000 commerces en ligne en France, dont les 3/4 ont également des points de vente physiques.
- 51% constatent un impact positif sur la fréquentation de leur boutique du fait de leur présence sur le Net.
- 50% reçoivent des commandes de l'étranger.
- Seuls 6 000 sites réalisent plus d'un million d'euros de recettes par an et représentent à eux seuls 89% du chiffre d'affaires de l'ensemble du e-commerce en France.

- Les sites les plus recommandés entre les internautes en France : Nocibé, Yves Rocher, Amazon, Booking, BlaBlaCar.

Top 5 des sites français de e-commerce		
	Visites uniques par mois en millions	Visites uniques par jour en millions
Amazon	16,8	1,8
CDiscount	10,5	0,8
Fnac	8,8	0,6
eBay	7,9	0,9
Voyages-SNCF	6,7	0,4

- Les articles les plus achetés : Habillement Mode (44% des acheteurs), Voyages (38%), Produits culturels (35%), Beauté/Santé (28%), Petits équipements (28%).
- 32% des internautes ont effectués des achats directement auprès de professionnels via un site *market place* au second semestre 2015.
- 26% des internautes ont acheté et vendu des services ou des biens

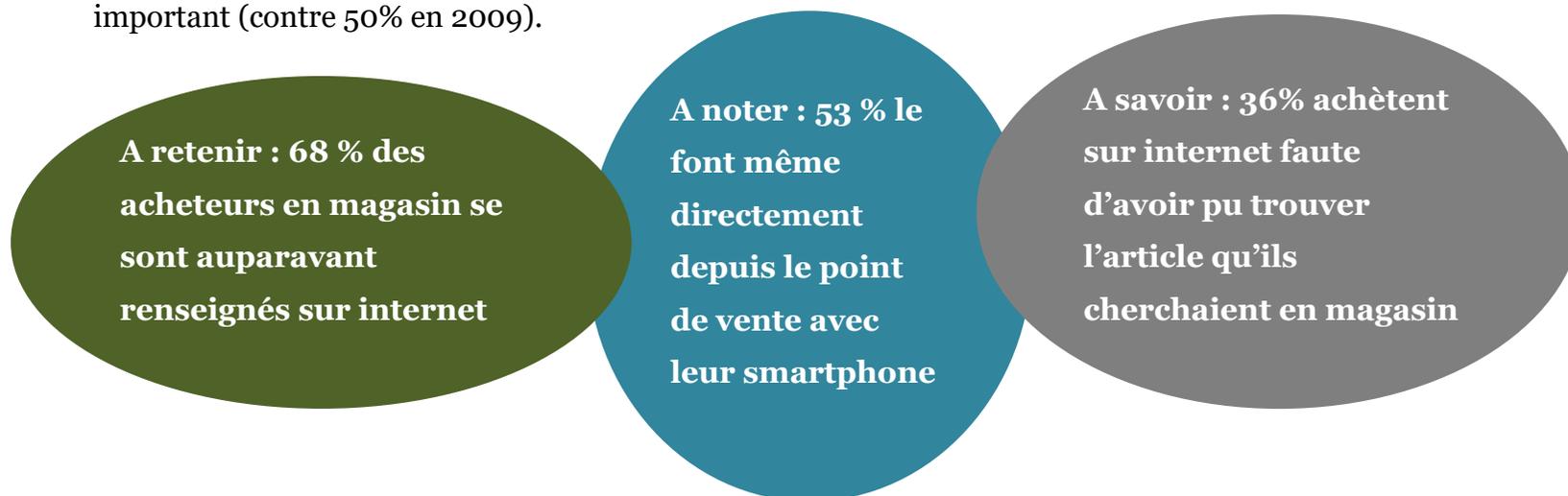
- 29% en ont acheté sans en vendre.
- 4% se sont contentés d'en vendre (même proportion qu'en 2011).
- 45% des internautes français ont déjà acheté sur un site étranger
- 70% ont déjà augmenté le montant de leur panier pour bénéficier d'une livraison gratuite.
- Sept Français sur dix n'ont jamais rien acheté par rapport à des publicités en ligne ; même si elles étaient ciblées.
- Les algorithmes de *profiling* qui analysent le comportement digital des visiteurs tout au long de leur parcours (pages vues, historiques d'achat, vitesse de défilement, ...) paraissent assez performants, à l'instar du moteur de recommandations de Netflix (SVOD), dont 75% des vidéos vues correspondent à des suggestions personnalisées.

A retenir : 66% des e-commerces français dégagent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 30.000 € par an

A noter : les Places de marché réalisent 8% des ventes en ligne

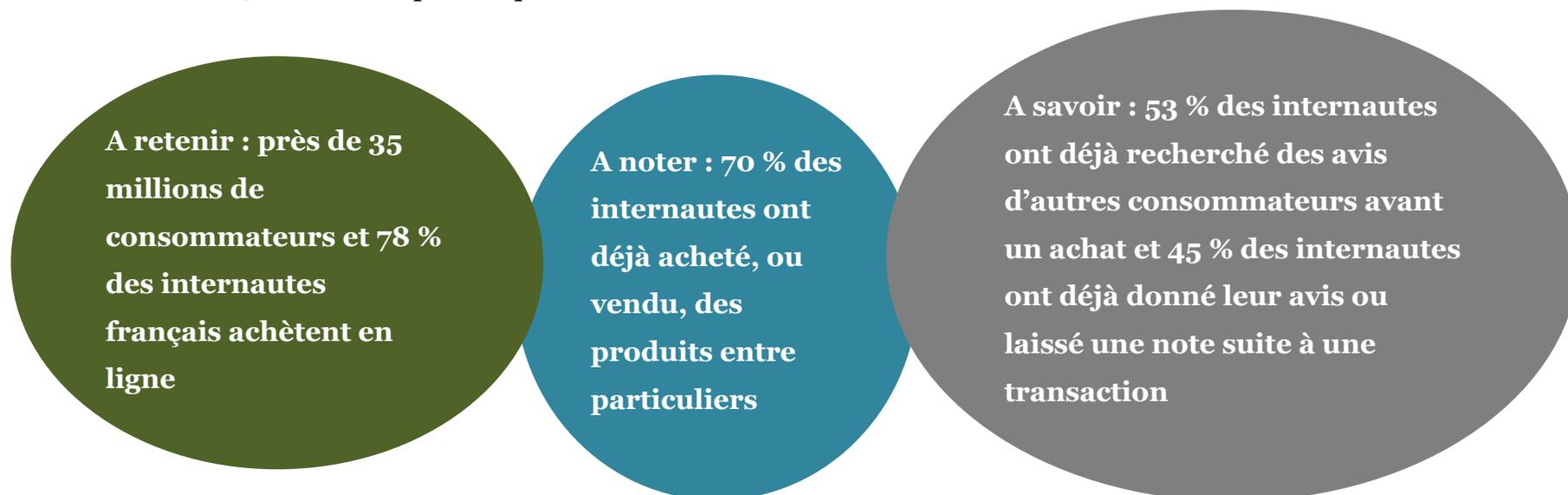
A savoir : 70% des internautes en France ont déjà vendu ou acheté quelque chose de particulier à particulier

- En France, 90% des acheteurs en ligne recherchent désormais l'avis d'autres consommateurs pour un achat important (contre 50% en 2009).



- 49% des internautes utilisent les notes, les évaluations et les commentaires publiés sur internet pour se faire une idée des produits ou des services.
- 26% ont eux-mêmes laissé sur internet une telle appréciation.
- L'âge, le diplôme et, dans une moindre mesure, le niveau de vie influencent ces pratiques. Les personnes de 18 à 40 ans en sont les plus familiers. Les plus diplômés et les individus disposant de hauts revenus se servent plus souvent de ces commentaires et en rédigent, également, un peu plus souvent qu'en moyenne.

- Concernant la confiance à accorder aux commentaires, les avis sont partagés : au total, 41% de la population expriment une forme de confiance dans les commentaires (dont 3% une confiance extrême et 38% une certaine confiance). 7% n'arrivent pas à se prononcer.



- Les clients attendent aussi de pouvoir échanger avec d'autres clients via des services collaboratifs. Cette demande est une vraie gageure pour les marques car ces échanges ne vont pas forcément dans le sens du discours qu'elles veulent développer.

- Si les consommateurs attendent des marques d'être reconnus (86%), ils ne sont que 20 % à accepter que la marque accède à leur historique de navigation et 7 % à leurs données personnelles sur les réseaux sociaux.
- Les consommateurs en ligne sont très attachés à la confidentialité de leurs données personnelles (94%). Ce point reste, selon eux, le premier pilier d'une relation client attentionnée et durable, devant la personnalisation des échanges (86%) et la fidélité (86%), qui devrait leur donner droit à des accès dédiés, simplifiés et rapides.
- 38% des consommateurs utilisent le web pour s'informer sur des produits.
- Les moteurs de recherche sont alors utilisés à 73%, loin devant les sites d'entreprise (45%) et les réseaux sociaux (9%).
- Seulement 22% utilisent internet à la recherche d'informations de niveau local :
 - ✓ activités ludiques, sorties : 33%
 - ✓ recherche d'un produit spécifique : 21%
 - ✓ achat d'un produit : 17%
- Mais 42% des Français ont recours à internet pour rechercher un commerce local.
- Une étude récente a pu mesurer que les informations mises en ligne par les banques françaises concernant leurs agences comportaient 64% d'adresses incorrectes et 42% de numéros de téléphones erronés.

- En termes de renseignements commerciaux, les consommateurs se renseignent d'abord sur les prix (47%), les horaires d'ouverture (36%), l'adresse (28%), la disponibilité (26%), puis sur les avis (21%) et les promotions (19%).
- Plus de 65% des Français sont intéressés par les services en ligne fonctionnant sur base d'abonnements, contre 40% en moyenne dans l'UE, parce qu'ils estiment ces services bon marchés.
- 41 % des cyberacheteurs se rendent en magasin avant d'acheter sur internet, dont 35% auprès de la même enseigne.
- Le mixage des circuits (glanage d'informations sur le Web puis achat ou retrait en magasin) est généralement réservé aux produits de valeur et ne concerne pas les courses de consommation courante.
- Parmi les cyberacheteurs, seuls les « hyper-connectés » (13%) utilisent plus de quatre circuits différents durant leur parcours d'achat.

*

Le m-commerce

A retenir : on compte 6 millions d'acheteurs mobiles en France, soit 10,7% des mobinautes et 23,5% des possesseurs d'une tablette

A noter : le m-commerce a représenté au plan mondial 4 milliards € en 2015, contre 1 milliard € en 2012

A savoir : les ventes réalisées depuis les smartphones et tablettes ont progressé de 42% en 2016

- En France, les achats mobiles représentent désormais plus de 20% de l'ensemble des transactions de commerce électronique, un chiffre qui atteint 24% au niveau mondial.
- 77% des mobinautes Chinois effectuent des paiements par mobile, contre 48% des Américains, 27% des Japonais et 26% des Français.

- En Europe, les pays qui comptent le plus grand nombre d'utilisateur de paiements par mobile sont respectivement : la Turquie (92% des possesseurs d'un smartphone), le Danemark (89%), la Norvège et Israël (87%), la Suède (86%), la Pologne et la Roumanie (79%), l'Irlande (78%), la Finlande (77%) et la Belgique (75%).
- Les ventes réalisées depuis les smartphones et tablettes génèrent désormais 20% du volume d'affaires des ventes globales du panel iCM (indice Commerce Mobile), soit 10% du marché de l'e-commerce. Ce niveau est jugé encourageant mais encore en dessous de ce que l'on peut attendre compte tenu de la pénétration et des usages liés aux terminaux mobiles.
- 71% des parcours d'achat en ligne débutent désormais sur mobile.
- 20% des achats en ligne sont finalisés sur mobile.
- 53% des mobinautes français ont déjà utilisé leur smartphone en magasin, pour regarder les prix concurrents ou indiquer à un vendeur l'objet qu'ils cherchaient.
- Les secteurs de la mode et du luxe (27% des transactions en ligne), des équipements sportifs (24%) sont les plus en avance en matière d'achats en ligne par mobile. Viennent ensuite l'habitat et le commerce de proximité (23%), les voyages et la santé/beauté (22%).

- Les smartphones représentent désormais 42% des transactions contre 58% pour les tablettes, avec des taux de conversion plus faibles.
- L'iPhone a dépassé Android au 2ème trimestre 2015 en termes de transactions (50,5%).
- Le taux de conversion sur mobile peut s'élever à 3,1% pour les sites les plus optimisés contre 1,5% en moyenne.
- Sur les sites les plus performants, le nombre moyen de produits vus s'élève à 2,8, la mise au panier atteint 13,6% et le taux d'achat à 5%.
- Les applis mobiles génèrent (par rapport à l'accès au site) des taux de conversion plus élevés : 1,7x en retail et 1,2x pour les voyages (avec un impact significatif dans les achats de dernière minute).

A retenir : 1 Français sur 4 utilise son smartphone en magasin pour effectuer des recherches comparatives sur les produits

A noter : 30% des Américains possédant un smartphone l'utilisent en faisant leurs achats : 84% pour solliciter les conseils de proches et 25% pour comparer les prix

A savoir : 28% des utilisateurs font leur choix sur un premier terminal avant de conclure la transaction sur un autre. Quand le parcours démarre sur ordinateur, il se conclut à 23% sur mobile

- Le parcours d'achat est de plus en plus complexe, dans la mesure où les consommateurs ont cessé d'utiliser un seul appareil pour effectuer leurs achats. Pour capter les ventes de e-commerce dans ce nouvel environnement, il devient indispensable d'offrir une expérience séduisante avec une application et d'établir avec les consommateurs un lien transparent intégrant plusieurs terminaux.
- En France, cependant, seules 17% des enseignes offrent de telles réponses cohérentes sur l'ensemble des canaux digitaux.
- Les principaux moyens de paiement utilisés en ligne sont la carte bancaire (81% des utilisateurs), les portefeuilles électroniques (38%) et les chèques-cadeaux (32%).
- En 2016, 81% des Français ont déclaré ne pas avoir l'intention d'utiliser leur mobile pour effectuer des paiements.
- Les femmes sont les plus réfractaires (85%), avec les 50/64 ans (84%) et les inactifs (84%).

*

III – LA BANQUE DIGITALE

- Pour la banque à distance, le décollage est intervenu à partir de 2006, à un rythme assez lent.
- Au même montant, la vente de voyages par internet décollait, atteignant 15% à 20% des ventes totales, avec la montée en puissance de sites comme Booking, Expedia, Voyages-SNCF.com, etc.
- En France, les établissements qui suscitent le plus de visites sont respectivement : le Crédit Agricole (18% du trafic des sites bancaires), la Caisse d'épargne (14%), la Banque postale (11%), la Société Générale (11%) et le Crédit Mutuel (9%).
- En France, l'ensemble des sites bancaires recevaient fin 2014 23,7 millions de visites par jour, contre 10 millions pour les sites des compagnies d'assurance.
- La moyenne est d'un tiers de clients se connectant régulièrement aux services numériques de leur banque : pour BNP Paribas, par exemple, 2,9 millions de clients, sur 7,5 millions (38%), sont utilisateurs du site chaque mois.
- Cette proportion atteint 51% aux Etats-Unis.

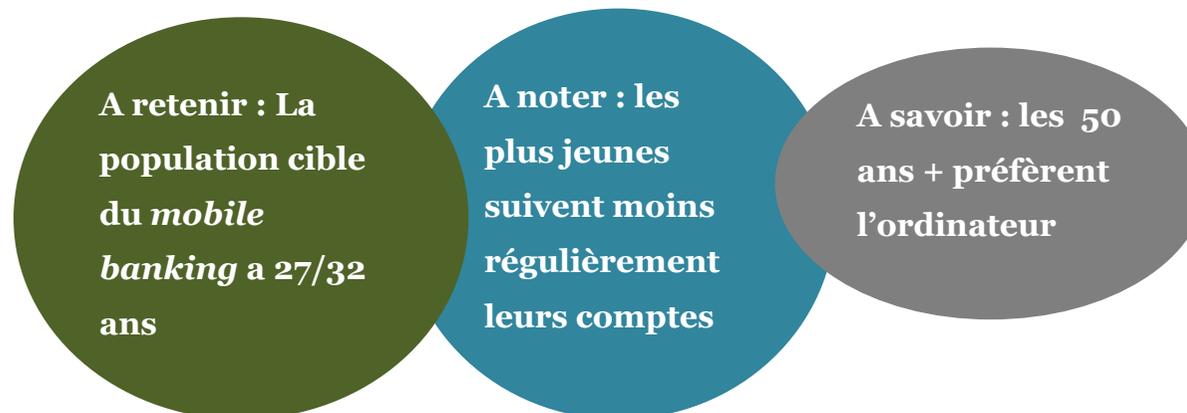
- La notion de « client actif en ligne » n'est pas encore précisément fixée. Cela peut recouvrir une connexion au cours des trois derniers mois ou bien au cours d'un seul mois.
- Les connexions en ligne ne compensent pas une moindre densité du réseau d'agences puisqu'elles augmentent plutôt au contraire avec cette dernière. En 2016, au sein du Groupe Crédit Agricole, les clients des Caisses régionales du Morbihan et de Charente-Périgord se connectaient plus de 133 fois par an en moyenne (nombre moyen de clients par agence : 3 673), ceux de la caisse Atlantique Vendée plus de 111 fois (3 695 clients par agence) et ceux des Savoie plus de 80 fois (4 328 clients par agence).
- Au total, les contacts en ligne représentent encore un peu moins de la moyenne des contacts (46%).
- La prévision voulant qu'internet concentre 80% de tous les contacts directs clients/banque en 2020 ne sera sans doute pas réalisée.
- L'utilisation de la banque en ligne et, encore plus, sur mobile, se heurte encore à des inquiétudes de la part de plus d'un tiers des utilisateurs concernant la sécurité.

*

Comportements de sécurité.

- Les Français estiment à 73% que le niveau de risque sur internet est plus grand qu'il y a 10 ans.
- Pourtant, ils sont 52% à avoir déjà livré leurs données personnelles (coordonnées ou informations bancaires) alors même qu'ils estiment risqué de le faire : 61% jugent risqué de communiquer ses coordonnées personnelles et 50% de payer en enregistrant ses coordonnées bancaires.
- Ce paradoxe existe aussi chez les *digital natives* qui, bien que particulièrement familiers des codes de l'ère numérique, sont plus nombreux à ne pas lire les conditions d'utilisation (79% contre 68% de moyenne générale), à ne pas effacer leur historique de navigation (69% contre 59%), à surfer sans vérifier le format HTTPS (67% contre 47%) ou encore à utiliser les mêmes mots de passe pour différents comptes (62% contre 48%).
- 16% des Français déclarent avoir été piratés au cours des 12 derniers mois, sous forme de vol d'informations et de contenus (41%), d'extorsion d'argent (37%) ou d'usurpation d'identité (26%).
- Seuls 27% d'entre eux (33% des professionnels) ont contacté la police et 39% ont changé leurs pratiques en achetant un antivirus.

- Les Français affirment leur souhait d'être accompagnés pour sécuriser leurs données bancaires (61%) et leurs transactions (59%).
- De manière générale, pour la protection de leurs données sur internet, leur confiance va d'abord aux banques. Plus de 2 Français sur 3 plébiscitent les banques comme premier partenaire de confiance pour les accompagner dans la protection de leurs données bancaires (77%) et plus largement, de leurs données personnelles (63%).
- Globalement, la confiance dans les systèmes de banque à distance est forte : 80 % des Français les jugent sécurisés. Les Français sont cependant moins enclins que les Anglo-saxons à partager des informations en ligne avec leur banque : 62% déclarent avoir tout à fait confiance, contre 75% des Australiens, 78% des Anglais et 83% des Américains. Les Allemands ne sont néanmoins que 56%.
- 37% des clients des banques en France hésitent à utiliser leur mobile pour des raisons de sécurité (seulement 3% parce qu'une trace papier leur manque) mais 44% affirment au contraire n'avoir aucun problème à utiliser leur mobile pour traiter leurs opérations bancaires. Cela ne signifie pourtant pas qu'ils vont le faire ! Aux USA, ils sont 47% à dire la même chose. Parmi eux, cependant, 5% seulement utilisent leur mobile pour regarder un film ou comme billet d'avion et 3% pour régler un achat.



*

Communication en ligne des banques avec leurs clients

- Internet est le canal préféré pour recevoir des communications de sa banque. De la part de leur banque, les clients préfèrent en effet recevoir : des emails : 47%, des SMS : 22%, des appels téléphoniques : 9%.

- Les emails sont ouverts à 20/25% (38% si envoyés entre 9 et 10 heures du matin). Le taux baisse avec le nombre de campagnes.
- Les emails commerciaux adressés par les banques à leurs clients sont ouverts à 25% sur ordinateur, 12% sur tablette et 63% sur smartphones.
- La plupart des établissements envoient les emails le mardi. Les performances semblent cependant meilleures le lundi. Pour mémoire, le meilleur moment pour poster un tweet est le dimanche vers 16 h.
- Le nombre de clients ne recevant que des e-relevés de compte reste relativement faible (de 20% à 30%) mais il est susceptible d'augmenter assez vite. Le Crédit Agricole Côtes d'Armor est passé de 13% en 2012 à 23% en 2013. Quelques exemples au sein du Groupe Crédit Agricole : 21% de clients au CA Normandie, 24% au CA Pyrénées Gascogne.

A retenir : 37% des clients se documentent en ligne avant de rencontrer leur conseiller

A noter : sur les sites bancaires, les simulateurs sont très utilisés : 2,5 millions d'utilisateurs par an sur le site de la Société Générale par exemple

A savoir : les Français se documentent sur internet majoritairement entre 21 h et 23 h

*

L'accès en ligne à sa banque.

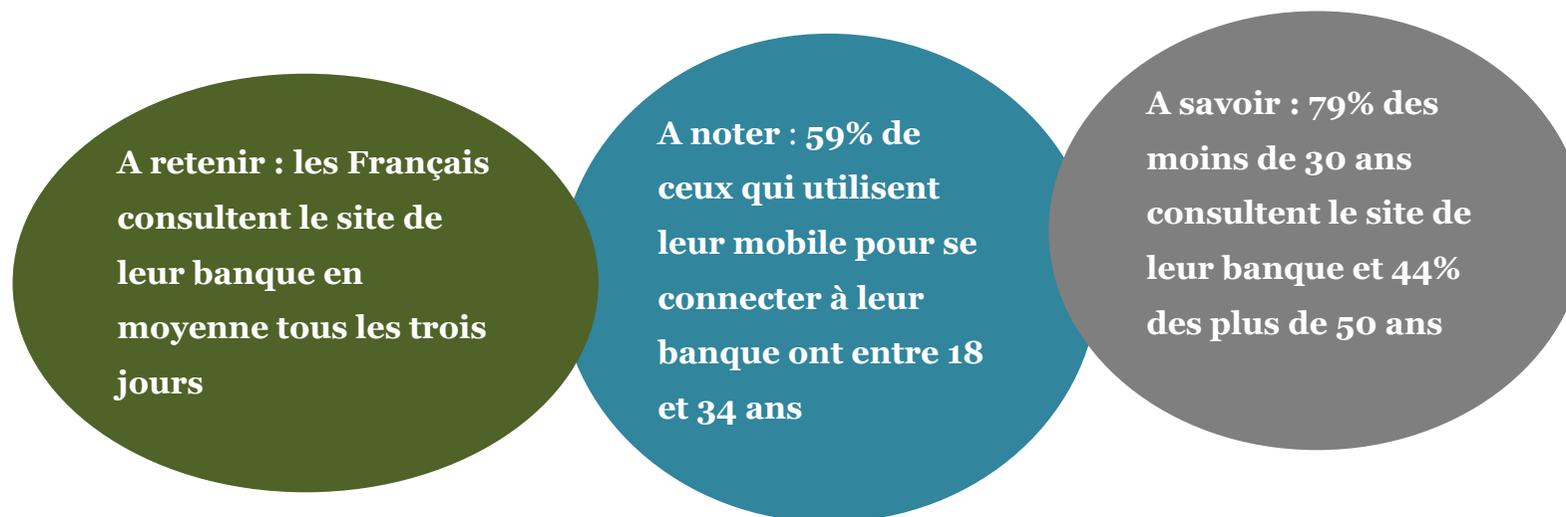
- Plus d'1 milliard d'utilisateurs accédaient aux services bancaires sur leurs mobiles fin 2015. Un chiffre qui pourrait s'élever à 2 milliards en 2020 soit 37% de la population adulte mondiale.
- Pourcentage des internautes accédant à des sites bancaires : Pays-Bas 66%, **France 60%**, Finlande 56,4%, UK 54,8%, Suède 54,2%, Pologne 52,3%, Allemagne 48%. Moyenne UE : 39,9%.
- Les clients, eux-aussi, sont devenus multi-canaux, ce qui pose un évident problème dans la mesure où l'on attend du développement de la banque digitale qu'elle réduise les coûts, notamment en agence. Dans le contexte actuel, les banques se retrouvent cependant à entretenir différents canaux pour vendre des produits et services qui, auparavant, passaient tous par un seul, l'agence !
- 50% des clients des banques privilégient un canal d'accès à celles-ci, dont 29% internet, 8% l'agence, 8% les automates et 5% les centres d'appel.
- Les connexions par ordinateur croissent désormais beaucoup moins vite (+7% en 2013 pour le Groupe Crédit Mutuel BDD, par exemple) que celles générées par mobile (+122,5% pour le Groupe Crédit Mutuel BDD en 2013).

- Depuis septembre 2015, les connexions par tablettes (9%) et mobiles (43,7%) représentent la majorité (52,7%) des visites en ligne pour les banques françaises.
- Certains établissements étrangers sont très en avance sur ces chiffres : pour Halifax, 66% de contacts digitaux sont sur mobile. Pour la Commonwealth Bank of Australia, les connexions par mobile sont supérieures à celles par ordinateur depuis 5 ans (l'Australie a le taux d'équipement en smartphones le plus élevé au monde après Singapour). Depuis 2012, la Caixa traite en Espagne plus d'opérations par mobiles qu'en agences.
- En France, pour la première fois, les visites depuis des consoles de jeux et des télévisions ont atteint 1% en 2015.
- Pour les contacts par mobiles, les OS enregistrés ont été Android à 51% et l'iOS à 48,6%.
- La part de Windows Phone serait donc insignifiante, malgré ses 13% de PDM en France.
- Un peu plus de la moitié (52,5%) des utilisateurs de services bancaires en ligne y accèdent depuis leur téléphone mobile, contre 72,2% aux Etats-Unis.
- La Société Générale déclare qu'un tiers de ses clients « numériques » sont *mobile only*, contre 12% à la Caisse d'épargne.
- 59% des moins de 35 ans consultent plus souvent leurs comptes sur mobile que sur ordinateur.

- Ce sont les 25-34 ans qui se connectent le plus aux sites et applications des banques. Alors que cette tranche d'âge ne représente que 14,5 % de la population française, elle compose 26,4 % de l'audience mobile des banques.
- Le mobile répond à un usage plus événementiel (alertes, suivi en temps réel) que l'ordinateur. Il crée davantage d'interactions clients/banques.
- Le mobile requiert une navigation différente et simplifiée (les utilisateurs s'arrêtent par exemple plus souvent sur la page d'accueil). Il est donc nécessaire de revoir les process opérationnels pour les simplifier. Chez Barclays, par exemple, il est possible d'effectuer un virement en 4 actions sans quitter la page principale.
- Une commodité appréciée par les utilisateurs : utiliser les mêmes codes d'accès entre applications mobile et internet fixe.

Utilisation des canaux d'accès aux services bancaires par tranches d'âges.

2014	18/29 ans	30/44 ans	45/60 ans	+60 ans
Internet/Ordinateur	80%	80%	78%	70%
Automates	67%	76%	70%	63%
Agences	61%	58%	69%	78%
Internet/Mobile	58%	50%	27%	13%
Téléphone	27%	25%	31%	33%
Réseaux sociaux	5%	3%	2%	1%



*

Fréquence des accès.

- Près de 80% des internautes français se rendent au moins une fois par mois sur le site de leur banque, contre 69,3% des Américains mais 91% des Suédois et 94% des Norvégiens.
- On a pu estimer que ce taux grimpera à 84,3% en 2021.
- Il est de 88,5% pour les 18-34 ans.

- En France, 23% des possesseurs d'un smartphone se connectent tous les jours à leur espace bancaire.
- 67% des utilisateurs des services numériques de leur banque se connectent au moins une fois par semaine. 44% le font plus de 10 fois par mois, 29% de 5 à 9 fois et 16% moins de 5 fois.
- Ceux qui consultent leur solde en compte et suivent leurs dépenses sont 25% à le faire chaque jour, 43% à le faire une fois par semaine et 32% à le faire une fois par mois.

A retenir : ceux qui consultent leur solde en compte et suivent leurs dépenses sont 25% à le faire chaque jour

A noter : pour consulter leurs comptes, la moitié des clients se connectent depuis leur domicile

A savoir : 14% consultent leur compte juste avant de faire des achats

*

Les centres d'appels et leurs nouvelles fonctions.

- Au début des années 2000, on annonçait que les centres d'appels, avec le CRM, allaient révolutionner la banque. Les centres d'appels bancaires ont ainsi bénéficiés d'importants moyens, pour des résultats assez décevants, qu'il s'agisse des ventes ou de la relation client – les clients préfèrent souvent contourner les centres d'appels en effet et contacter directement leur agence où... jusqu'à 50% des appels sont néanmoins perdus !

A retenir : en France, les centres d'appels bancaires emploient plus de 10 000 personnes pour traiter plus de 150 millions d'appels par an

A noter : les centres d'appels ne sont en contact, en moyenne, qu'avec 34% de la clientèle des banques françaises (mais plus de la moitié pour la Banque postale)

A savoir : alors qu'un téléopérateur traitait en moyenne 66 appels par jour en 2007, il en traite 59 aujourd'hui

- Avec la montée du *mobile banking*, la baisse des volumes d'appels entrants a eu lieu et se poursuit (moins 5% par an depuis 2007 aux USA).
- A la Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées, la mise à disposition d'un outil pour faire opposition sur sa carte bancaire à réduit de 10 % les appels vers les plates-formes téléphoniques en un mois.
- Aux Etats-Unis, PNC Bank a fermé l'un de ses centres d'appels dans l'Ohio et a proposé aux 350 employés de continuer à travailler depuis leur domicile (250 ont accepté).
- Dans ces conditions, certains établissements ont été tentés de basculer une partie des appels sur les chargés de clientèle en agence, pour réduire leurs centres d'appels. Comme les clients apprécient d'être en contact avec leur agence, cela peut même être présenté comme un service de meilleure qualité. Toutefois, si la fréquentation des agences n'a cessé de baisser, les chargés de clientèle ne sont pas moins occupés. Au contraire, le nombre de rendez-vous qu'ils assurent ne cesse d'augmenter.
- La tendance est en fait plutôt de fermer certaines agences ou d'en réduire le personnel, en développant des contacts – notamment experts – à travers conversations téléphoniques et vidéo, en attendant les interfaces vidéo intégrés aux applis mobiles. Cela redonne une fonction aux centres d'appels et cela nécessite de développer leurs compétences.

- Sur la tablette Kindle Fire HDX d'Amazon est apparu un « *Mayday Button* » qui permet, en quelques secondes, d'accéder en live à un opérateur en vidéo. Lui ne nous voit pas mais, avec notre accord, il peut prendre la main sur notre tablette et guider nos gestes ou les réaliser pour nous. Or il ne s'agit pas seulement de renseigner sur le maniement de la tablette bien entendu mais d'accompagner son utilisation, contre le fort taux d'abandon que connaissent les ventes en ligne et pour favoriser le cross-selling.
- C'est ce qu'a réalisé l'ASB Bank néo-zélandaise sur Ipad et Iphone : un « *live video customer support* », tourné vers la vente (et accessible sur rendez-vous), qui permet même l'échange de documents et qui trouve son prolongement dans une agence virtuelle sur Facebook.
- En ligne, le renfort d'une assistance téléphonique (co-navigation guidée) peut paraître incontestablement un plus pour la souscription de produits et l'ouverture de comptes. Mais certains établissements n'en jugent pas ainsi. Boursorama Banque a ainsi relevé la commission qu'elle applique aux opérations réalisées au téléphone (qui pourraient être gratuitement initiées en ligne) de 3 à 5 €.
- Les fonctions des centres d'appels évoluent de l'exécution d'opérations simples (maintenant à la portée des clients via les outils numériques) vers une approche de conseil spécialisé qui n'est plus systématiquement l'apanage de l'agence.

- Au milieu des années 2000, BNP Paribas refusait de délocaliser ses centres d'appels, y voyant autant de pôles de formation de nouveaux conseillers. Or cette approche s'est révélée juste – aujourd'hui, selon l'approche qui vient d'être mentionnée, on forme des opérateurs spécialisés pour les produits complexes dans les centres d'appel.
- L'activité des centres d'appels a gagné en productivité et a été largement diversifiée, en appui notamment des canaux digitaux. Aujourd'hui, les centres traitent les courriels, les chats, les sms, les réseaux sociaux parfois et tout cela est source de nouveaux contacts téléphoniques (*web call back, click to call, co-browsing, ...*).
- Or ces nouvelles interactions sont de plus en plus consommatrices de temps (8 à 10 mn en moyenne pour une interaction à travers un chat).
- De 2007 à 2017, le temps moyen d'attente pour joindre un opérateur au bout du fil est passé de 0,36 à 0,65 mn.
- La durée moyenne des conversations est passée de 2,28 mn à 3,34 mn.
- En conséquence, le taux d'abandons a également augmenté en moyenne : de 5,1% à 7%.
- Ces constats exigent des moyens renforcés, notamment des logiciels pour traiter les messages des clients et accélérer leur traitement (comme Eptica, Erdil ou Inbenta).
- En 2011, LCL, dans le cadre de son plan stratégique " Centricité client ", a mis en place un dispositif d'écoute de ses clients qui consiste à exploiter leurs *verbatim* recueillis sur Internet afin d'améliorer de façon continue le

service clients. Une enquête de satisfaction permanente a pu ainsi être mise en place, incluant une note de recommandation, de 0 à 10 et deux questions ouvertes : " *Pouvez-vous expliquer la raison pour laquelle vous avez attribué cette note ?* " et " *Avez-vous une suggestion à faire, afin que nous puissions nous améliorer ?* ". Sur deux millions de réponses par an, LCL sélectionne celles de 350 000 clients identifiés à travers certains moments clés de leur vie, comme leur entrée en relation avec la banque, la souscription d'un prêt immobilier ou le fait d'avoir formulé des réclamations. L'analyse sémantique de ces réponses est réalisée à travers la solution Erdil.

- Des solutions d'intelligence artificielle filtrent les requêtes à faible valeur ajoutée et peuvent traiter automatiquement jusqu'à la moitié d'un flux de chat et jusqu'à un gros tiers d'un flux de courriels.
- Pour répondre aux questions que se posent ses clients sur leurs dépenses et continuer de désengorger ses centres d'appels, la Société Générale veut déployer sur son application bancaire son agent conversationnel « Sobot », actuellement en test. Celui-ci pourra, à partir de 2019, répondre aux questions que se posent les clients sur la répartition de leurs dépenses mensuelles par exemple.
- Pour un chat, l'enjeu est de fournir une réponse en 3 secondes en temps réel. Un chat se lance en moyenne au bout de 20 secondes... Les chats sont surtout utilisés sur les tunnels de conversion clients, plutôt que pour les SAV.

- Les banques développent aujourd'hui des solutions, proches de Siri d'Apple, de Google Now ou de Cortana (Microsoft), pour que les clients parlent normalement à travers leur appli mobile : les chatbots (Voir Score Advisor : *Robotisation des métiers financiers. Préparer déjà le coup suivant !*).
- Sont à cet effet adoptées des solutions comme *Nina*, développée par Nuance Communications, *VerbalAccess* de North Side et surtout le robot Watson d'IBM. Elles transforment l'expérience utilisateur en une véritable conversation, proche de celle qui pourrait être menée avec un conseiller humain. Les échanges peuvent se dérouler aussi bien par la parole que par des messages textuels (pour ceux qui préfèrent la discrétion) et permettent de traiter différents types d'opérations : exécution de transactions simples (virements...), information sur les comptes, produits d'assurance et d'investissement, souscription de cartes de crédit et d'emprunts, conseils d'épargne, déclaration de sinistre...
- ING Bank, aux Pays-Bas, a ainsi introduit une fonction vocale pour lancer des paiements sur son appli. Plus de 100 000 de ses clients utilisaient déjà l'avatar de l'appli pour les assister dans des tâches simples. La solution retenue se nomme Inge. Centres d'appels et applis deviennent de plus en plus complémentaires plutôt que concurrents.

*

Utilisation des applis bancaires

- En France, il reste rare que plus d'un tiers des clients d'une banque aient chargé son application. La moyenne se situe autour de 20 à 25% de la clientèle. Des taux inférieurs à 10% ne sont pas rares.
- La moitié des mobinautes qui se connectent à leur banque, accèdent en fait directement à son site. Dans ces conditions, certains établissements ont complètement reconfiguré leur site pour une utilisation tactile, comme la Banque postale en France ou Activo Bank au Portugal :



- Aux USA, la banque en ligne est utilisée par 74% des clients de Bank of America et l'appli mobile par 51% des clients. Pour Wells Fargo, les chiffres sont respectivement de 40% et 30%.
- 9% des clients de Bank of America utilisent par ailleurs ses outils de PFM.
- Les chiffres d'utilisation des applis sont nettement inférieurs à ceux de leur téléchargement. En moyenne, 65% des Américains déclarent avoir téléchargé l'appli de leur banque aux USA :

18/24 ans		25/34 ans		35/44 ans		45/54 ans		55/64 ans		65 ans +	
2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016
82%	92%	80%	88%	75%	83%	64%	75%	52%	77%	41%	50%

- En France, seuls 27% de ceux qui téléchargent les applis bancaires les utilisent effectivement.
- La part des smartphones dans le parc de mobiles aux USA est passée de 61% en 2013 à 71% en 2014. En revanche, la part moyenne des possesseurs de smartphone qui l'utilisent pour accéder à leur banque n'a pratiquement pas bougé (52% en 2014) depuis 2012 (50%). Le constat est donc clair : les gens ne se convertissent pas en masse au *mobile banking*. Il y a seulement de plus en plus de gens qui sont en mesure d'accéder au *mobile banking*.

- En Europe, Barclays UK compte 41% d'utilisateurs en ligne parmi ses clients, tandis qu'aux Pays-Bas, Rabobank en compte 73%. 26% d'utilisateur de l'appli mobile pour Barclays et 49% pour Rabobank.
- En France, le Crédit Agricole revendique le titre de « *l'application bancaire la plus téléchargée et la plus utilisée* » avec 5,2 millions d'utilisateurs par mois à fin 2017.
- Néanmoins, le Crédit Agricole Ile-de-France ne compte encore que 12% de clients en ligne et 5% sur mobile.
- Parmi ceux qui ont téléchargé des applications en France :
 - ✓ 72% font état de problèmes et plantages
 - ✓ 57% estiment qu'elles n'apportent rien
 - ✓ 48% ne sont pas confiants quant à la sécurité
 - ✓ 18% s'inquiètent de leur coût d'utilisation
 - ✓ 17% trouvent qu'elles sont difficiles à visualiser
 - ✓ 10% les ont trouvées difficiles à installer (44% ne vont pas au bout du téléchargement).
- 74 % des Français déclarent consulter leurs comptes sur Internet, 42 % y réaliser des virements en ligne (la grande majorité concerne des virements de compte à compte) et 33 % contacter leurs conseillers via e-mail.

- En termes de fonctions bancaires, le mobile est surtout utilisé pour vérifier comptes et transactions (55%), réaliser des transferts (35%) et recevoir des alertes (33%).
- La localisation des agences ou automates est utilisée par 21% des internautes.
- 59% des Français se déclarent peu intéressés par le paiement mobile. 8% l'ont déjà utilisé (le m-paiement ne sera pas envisagé dans le présent document. Voir Score Advisor *Les stratégies des nouveaux moyens de paiement*).
- Pour les plus jeunes, l'utilisation du mobile est d'autant plus facilitée que le coût est supporté par d'autres : aux USA, on a pu déterminer que le coût des paiements PtoP que réalisent les moins de 25 ans à partir de leur mobile est pris en charge à 56% par les parents ou les amis.
- Les moins de 30 ans sont cependant les moins enclins à ouvrir un compte en ligne et les plus portés à utiliser plus d'un canal de connexion. Certains ont annoncé que le mobile banking rallierait 70% de la génération Y dès 2014. On est loin de ces chiffres.
- En 2016, 80% de la Génération Y ne se rendra jamais dans une agence, annonçait le fondateur de la néobanque Moven et gourou de la *Banque 2.0*. Brett King...
- Aux USA, 66% des utilisateurs du mobile banking connaissent leur solde de compte exact contre 53% des clients en moyenne.

- Aux USA, toujours, il a pu être déterminé que le coût d'une opération via mobile est de 0,08 \$, contre 4 \$ à travers un centre d'appel, 0,85\$ avec un automate ou 3,75 \$ dans une agence.
- Les applis apportent des fonctionnalités nouvelles : contact et assistance, géolocalisation des agences et des automates, simulations. Gestion de budget, librement adaptable (Société Générale, Crédit Agricole) ou non (Caisse d'épargne).
- Les « petits plus » des applis des banques françaises : devis complémentaires santé et gestion de ses remboursements d'actes médicaux, ordres de bourse (par exemple avec Euro Information du CIC). Gestion de comptes à plusieurs avec *Mes comptes* de BNP Paribas. Epargne impulsive : Rapid'Epargne des Banques populaires.
- Parmi les seuls à y avoir visiblement pensé, Citi a ajouté à son application de banque mobile la possibilité de contester une transaction directement depuis le relevé des opérations de carte de crédit. L'utilisateur indique le motif de sa demande – défaut de livraison, achat non reconnu, doublon... – et la transmet à la banque.
- Les agrégateurs de comptes se généralisent sur les applis bancaires – 27,4% des Français en utiliseraient un désormais. HSBC a été la première à en proposer en France.

- Les banques se sont approprié les outils d'agrégation de comptes, développés par des startups (Linxo, Bankin, Fiduceo).
- Le Crédit Mutuel Arkea et le Crédit Agricole sont devenus les actionnaires de référence de Linxo.
- Deux reproches souvent formulés vis-à-vis des applis bancaires : 1/ les fonctions configuration/simulation sont assez pauvres. 2/ Les possibilités de découvrir les produits et services de sa banque restent souvent très limitées. Même si certains établissements commencent à proposer une approche par grands moments de vie, peu de banques ont encore développé cet axe sur mobile.
- Par ailleurs, alors que depuis le début de la crise, près de trois-quarts des ménages français se fixent des limites de dépenses (75 % en matière de shopping mais aussi 49 % pour l'alimentation), le PFM (*Personnal Finance Management*) trouve difficilement son public.

A retenir : les outils de PFM ne concernent encore que de 4% à 7% des clients des banques françaises

A noter : 13% de ceux qui essayent les outils de PFM les abandonnent

A savoir : parmi les clients des banques, les cadres sont séduits à 30% par le PFM

- L'utilisation d'une application mobile de PFM représente néanmoins une pratique émergente, qui touche déjà un quart des 25 -34 ans.
- Sur les nouvelles fonctionnalités des applis mobiles et du PFM, les banques sont challengées par de nombreuses startups et même certaines grandes enseignes comme Starbucks ou McDonald : rassembler ses cartes de fidélité sur son mobile, payer sans contact, en collant un sticker sur son mobile, partager des frais ou la gestion d'un budget, commander et régler avant de se rendre au magasin (GoMcDo), ...
- Un enjeu important pour les banques à travers les applis pour mobiles : se positionner sur les crédits instantanés en magasin, pour faire concurrence aux solutions de crédit proposées par les vendeurs.
- Les applis peuvent ainsi offrir la possibilité de solliciter une augmentation temporaire des plafonds hebdomadaires de paiements et de retraits.
- Certaines banques vont même un peu plus loin en permettant d'adapter son autorisation de découvert.

- Cette personnalisation concerne aussi les alertes sur solde, les seuils déclenchant l'envoi d'un SMS ou d'un mail pouvant être modulés à l'euro près.

A retenir : les principales fonctions utilisées sur mobile : suivre son compte (94% des utilisateurs), effectuer un virement de compte à compte (61%), recevoir des alertes (57%)

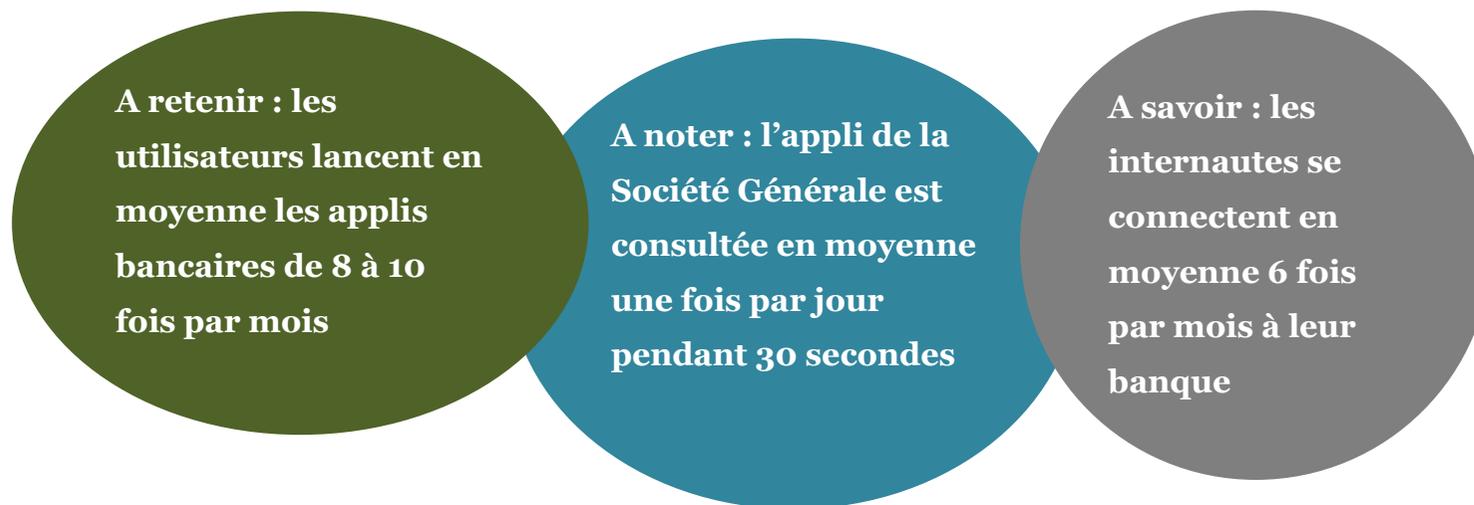
A noter : seuls 25% des utilisateurs réalisent des virements vers d'autres personnes

A savoir : aux USA, les dépôts de chèques et le paiement de factures sur mobile concernent respectivement 51% et 48% des utilisateurs

- Les fonctions des applis bancaires les moins utilisées, sont dans l'ordre :
 - ✓ la lecture des conditions générales (sans surprise !)
 - ✓ les messages marketing
 - ✓ la localisation d'agences

- ✓ les options de support, ce qui plaide pour la bonne ergonomie des applis
- 34 % des Français ont consulté leurs comptes depuis une application mobile en 2017, contre 27 % en 2016. 28 % ont réalisé ainsi des opérations simples, comme des virements, contre 21 % en 2016.
- 1,6 million de Français utilisent leurs applications bancaires sur mobile au moins une fois par mois, contre 2,3 millions de Britanniques.
- Les utilisateurs de la banque sur mobile se connectent en moyenne 14 fois par mois sur leur appli bancaire, contre 3 fois par mois pour les clients qui se connectent à partir d'un ordinateur.
- 37% de temps passé en plus sur les applis financières au premier semestre 2018.
- 50% déclarent suivre leurs comptes « de très près », dont 18/24 ans : 48% et 50/64 ans : 66%.
- La consultation de son compte en banque réside dans le top 3 des applications mobiles consultées dès le matin par les Français, derrière la consultation de leurs mails (61 % des individus ayant un smartphone) et des informations (26 % contre 23 % pour son compte en banque).
- Il a été noté aux USA que les usagers du *mobile banking* disposent de revenus annuels (71 000\$) supérieurs à la moyenne (59 000 \$) et sont équipés de 3,1 produits bancaires, contre 2,8 en moyenne.

- En moyenne, pour les principales appli bancaires de chacun des pays, les utilisateurs lancent près de 150 sessions hebdomadaires au Royaume-Uni, 130 en France et 60 en Allemagne. En France, ce nombre de sessions a pratiquement doublé entre le 1er semestre 2014 et le 1er semestre 2016.
- C'est chez les 25-44 ans que l'utilisation des applis bancaires est la plus élevée.
- Au Royaume-Uni, les plus de 45 ans utilisent leur mobile pour gérer leurs finances 85% de moins que les plus jeunes.
- Les applis bancaires les plus populaires, les plus téléchargées mettent l'accent sur la relation client, offrant notamment une possibilité de communication directe avec des conseillers et intégrant une fonction de messagerie sécurisée. Le mobile devient ainsi le principal canal de contact entre les banques et leurs clients. A ce stade, cependant, les applis ne sont guère utilisées pour plus que des opérations et des informations de base.



*

Principales fonctionnalités des applis bancaires.

Les plus répandues :

- Consultations comptes et transactions.
- Virements.

- Alertes (de plus en plus directement paramétrables dans l'appli).
- Téléchargement de RIB.
- Commande de chéquiers.
- Localisation d'agences et d'automates.
- Changement de plafond de cartes et de retrait.
- Verrouillage temporaire de la carte ou alerte de sa banque via l'appli (ex Pass Sécurité » de Société Générale).
- Paiement P2P (sans IBAN avec le seul numéro de téléphone). Certains établissements, comme BNP Paribas, proposent néanmoins cette fonctionnalité sur une appli distincte de leur appli principale.
- Règlement de factures (mais pas en France) par lien direct avec le fournisseur ou scannérisation d'un QR Code.
- Remise de chèques par scan (à laquelle recourent 67% des Millenials utilisateur du mobile banking aux Etats-Unis, contre seulement 19% des séniors).

Les fonctionnalités qui se développent :

- Les chats et les chatbots
- Les outils de gestion des finances personnelles (PFM).
- Outre l'historique des dépenses passées, certaines banques donnent également à voir à leurs clients les sorties d'argent prévisibles (loyers, échéances de prêts, ...). Certaines banques, comme Société Générale, intègrent ces dépenses dans les transactions. D'autres s'y refusent, après des enquêtes menées auprès des utilisateurs qui trouvent que cela porte à confusion.
- Les contenus vidéo (vidéos informatives et tutoriels pour l'essentiel). Certaines banques choisissent de mettre des liens qui renvoient vers des vidéos YouTube mais qui peuvent obliger à quitter l'application. On estime que les clients vont avoir de plus en plus besoin d'être guidés dans l'utilisation des applis, via un pop-up ou une icône. La présence d'une *search box* est également recommandée.
- La gestion de sa carte bancaire (désactivation de la fonction de paiement sans contact, blocage temporaire, limite en nombre d'opérations).

- Prévenir sa banque d'un déplacement à l'étranger, pour éviter que la carte ne soit bloquée (par précaution, il arrive en effet que la banque bloque l'utilisation d'une carte si elle constate des transactions loin de la ville de résidence de ses clients).. Certaines banques permettent même à l'utilisateur de renseigner le pays et les dates de leur voyage. Et la banque Emirates NBD, à Dubaï, géolocalise ses clients et n'autorise pas les transactions effectuées dans un pays qui ne correspond pas à la géolocalisation de ses clients. Le client n'a donc pas besoin de notifier son voyage à sa banque.
- Les outils de prise de rendez-vous en agence.
- La souscription directe de produits (notamment assurances auto et habitation).
- Les simulateurs de crédits.
- Les retraits sur automates à travers la génération d'un QR Code ou SMS et au profit de tiers.

Celles qui demeurent encore rares :

- Les coffres forts numériques et la possibilité d'y stocker ses e-relevés de comptes et d'autres documents, y compris par scan (ex : Barclays UK).
- le passage d'ordres boursiers.

- La vidéoconférence avec un/son conseiller.
- Le marketing (propositions).
- Obtenir une réponse immédiate à une demande de prêt immobilier ou personnel.
- L'ouverture de compte
- Les assistants virtuels, comme Erica pour Bank of America, qui n'est cependant utilisé que par 2 millions (8%) des utilisateurs de son appli mobile.
- Aux USA, se sont particulièrement développés le paiement de factures par capture photo et la remise de chèques également par capture. La solution Mitek's, la plus utilisée, a déjà été choisie par plus de 560 banques américaines.
- Le paiement de factures par mobile devrait rallier la majorité des foyers américains avant fin 2018.
- PNC Bank enregistre 10 000 paiements de factures par mobile par jour, réalisant une économie unitaire de 4\$ par rapport au traitement de la même opération à un guichet.
- Seules quelques banques européennes proposent encore la remise de chèque par capture photo (Danske Bank, Rabobank, Barclays), qui commence cependant à être développée en France.
- La Deutsche Bank a lancé le virement par capture (*Picture Money Transfer*).

En France, la Caisse d'épargne Rhône Alpes a lancé en octobre 2014, en partenariat avec Tessi, Cheq'Scan. On photographie les chèques à partir d'une appli téléchargée sur son smartphone. Les données sont ainsi numérisées et le bordereau de remise automatiquement rempli. Il suffit alors de le valider et d'envoyer les chèques par courrier à un centre de traitement. Or c'est précisément ce qu'il n'est plus besoin de faire aux USA. Les remettants conservent les chèques deux semaines en général et ils peuvent ensuite les détruire. Pourquoi n'en va-t-il pas de même avec Cheq'Scan ?



« La législation française nous oblige à demander à nos clients de nous envoyer les chèques physiques. Les banques ne peuvent procéder à aucun paiement en leur absence », explique Frédérique Werdefroy, Responsable Canaux Distants à la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. « Il ne nous est donc pas possible de développer le même service que les banques américaines ».

Aux Etats-Unis, en effet, le *Check Clearing for the 21st Century Act* ou « *Check 21 Act* » de 2003 a autorisé les bénéficiaires de chèques papier à en créer une version digitale (*check truncation*) pour leur substituer des chèques numériques de substitution. Le chèque demeure ainsi essentiellement une pièce manuscrite pour la législation française, quand il n'est plus que la marque d'une entente de paiement aux USA et au Canada, ce qui représente un gain de temps et d'argent pour tout le monde – certaines banques américaines n'hésitent pas d'ailleurs à facturer le service.

Faute de pouvoir s'appuyer sur des évolutions légales comparables, Cheq'Scan apporte surtout une commodité : il n'est pas besoin de passer à sa banque pour déposer ses chèques ni de remplir un bordereau papier (s'il en reste dans la zone libre-service,

quand l'agence est fermée) et, si on les transmet par courrier, les chèques sont crédités dès leur réception physique mais avec une date de valeur à J+1 de l'opération réalisée sur Cheq'Scan.

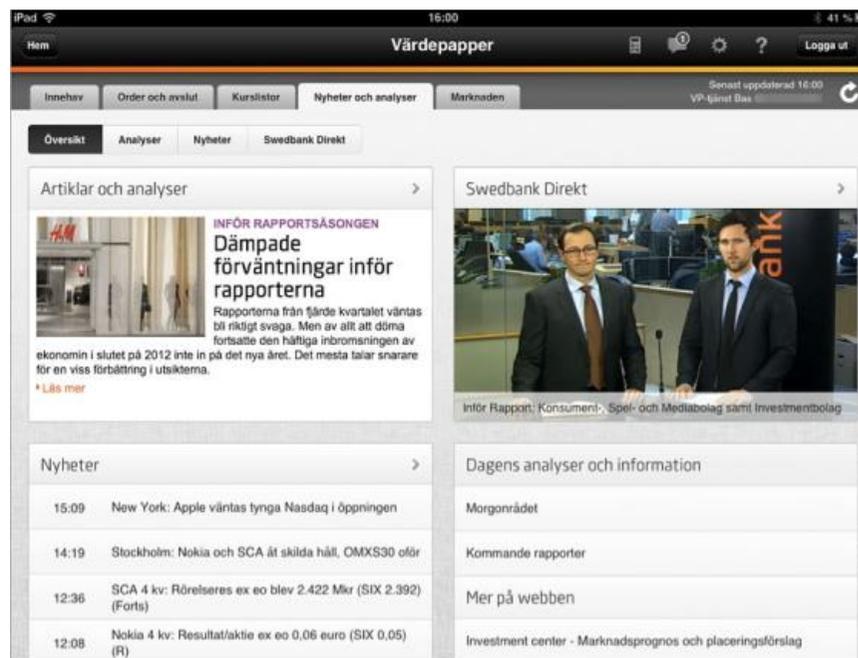
Avec Digi Chèque et BforCheck, la Macif et BforBank proposent une solution comparable. Les clients de Fortunéo et de Boursorama Banque doivent commander un bordereau de remise de chèque dans leur espace personnel. Chez ING Direct, ils le téléchargent directement. Les clients de Monabanq et de Hello Bank ! peuvent déposer leurs chèques dans les réseaux d'agences de leurs maisons-mères (le CIC et BNP Paribas).

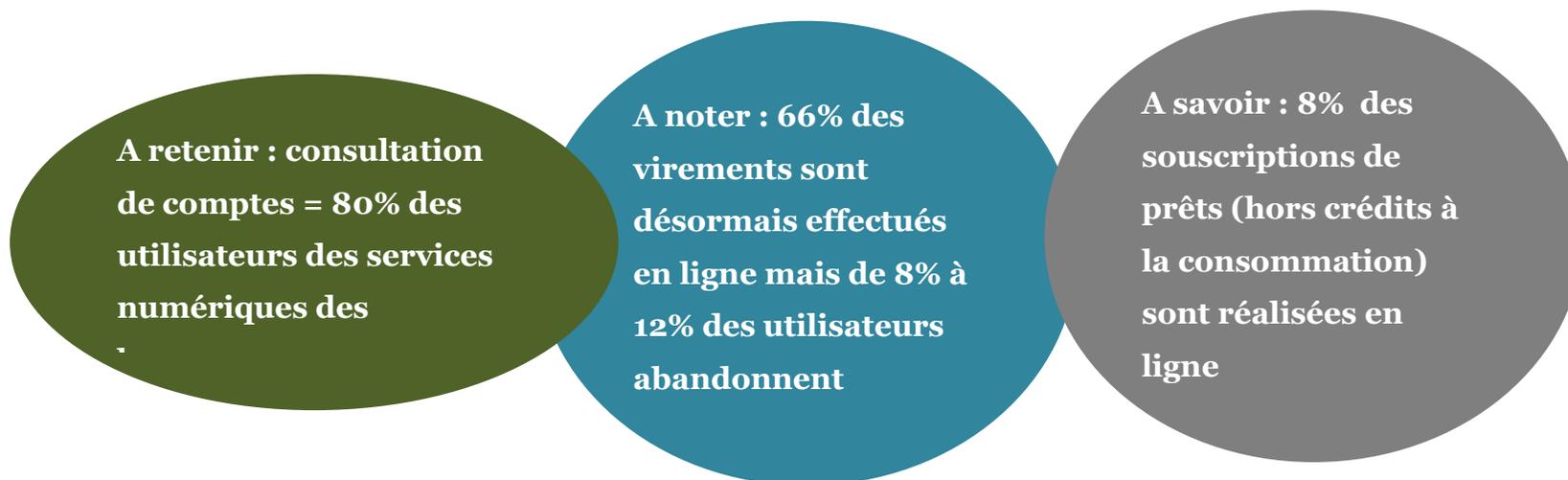
*

Les applis pour tablettes.

- Alors que le mobile est un outil d'exécution, les tablettes sont plutôt des instruments de consultation, d'approfondissement – sur l'application pour tablette de Citi, par exemple, les trois quarts des utilisateurs voient plus de trois écrans par session.
- Il n'est donc pas étonnant que les applications mobile et tablettes puissent assez nettement différer (ex : *Mes comptes* de BNP Paribas).

- Avec un taux de conversion moyen de 2,63%, les tablettes sont un support de souscription et de vente bien plus performant que les mobiles. Les achats y sont également plus élevés en moyenne.
- Sur tablettes, les banques sont beaucoup plus éditrices de contenus : vidéos et tv, animations, recherche de contenus générés par les utilisateurs, intégration des médias sociaux, libre aménagement des pages (Jyske Bank : *widgets* ; Westpac : *Drag & drop*).





*

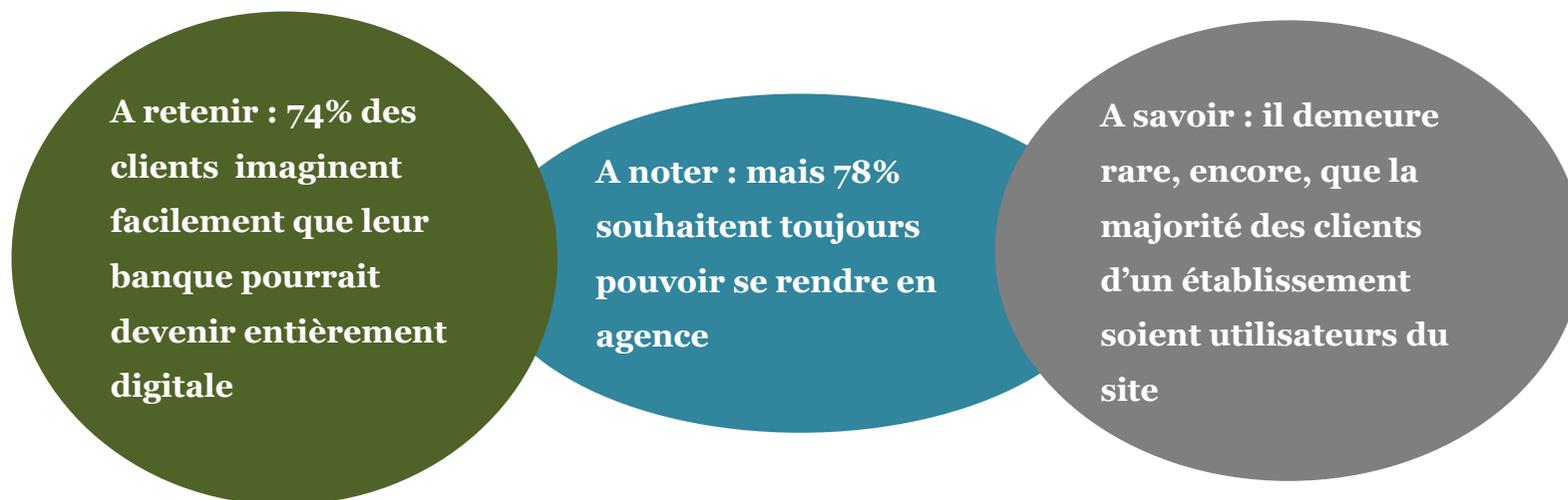
Les ventes en ligne.

- Aux Etats-Unis, les ventes bancaires purement digitales ne dépassaient pas 8% des ventes totales en 2017.
- Bank of America a annoncé que 60% de ses ventes sont désormais digitales mais il est difficile de savoir ce que ces « ventes » recouvrent exactement.

- BBVA réalise 28% de ses ventes à travers ses canaux digitaux, avec une croissance linéaire de 5% par mois. Cela concerne les crédits à la consommation (40% des contrats), les entrées en relation (18%). 82% du catalogue de BBVA est accessible à la souscription via son appli mobile (avec un objectif de 92% fin 2018).
- Par pays, les ventes digitales de BBVA atteignent 22,8% aux USA, 28,8% en Espagne, 32,8% en Turquie et 36,9% en Afrique du Sud.
- Parmi les titulaires d'un compte courant chez BBVA, en 2017, 51% utilisaient la banque en ligne (28% en 2007) et 26% la banque sur mobile. 11% réglaient leurs factures en ligne (5% en 2007).
- Seulement 19% des internautes français ont déjà acheté un produit bancaire sur internet (moyenne UE : 14%), contre 40% au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ou 57% en Pologne.
- 40% des clients des banques françaises déclarent que leur banque ne leur adresse aucune offre personnalisée et 46% qu'elle ne leur transmet aucune documentation intéressante pour leurs achats futurs.
- En France, les transactions en ligne semblent ne représenter encore en moyenne que 19% des ouvertures de comptes, 12% des ventes de produits d'épargne et 1% des crédits immobiliers.
- Le Crédit Agricole affirme cependant commercialiser 15% de ses crédits à l'habitat en ligne.

- Il semble également qu'un tiers de la production des crédits à la consommation, en France, est désormais réalisée en ligne.
- CA Consumer Finance, filiale du Crédit Agricole, ambitionne de générer 40% de ses nouveaux crédits sur Web ou mobile dans trois ans. A cet effet, le groupe va investir plus de 100 millions dans sa transformation digitale. CA Consumer Finance a par exemple développé une application de souscription d'un crédit directement sur mobile "en 15 minutes", CreditPlus4Now, en Allemagne, qui est le résultat d'un hackathon interne.
- En 2015, aux USA, ont été enregistrés 7 millions d'ouvertures de comptes en agence et 5 millions en ligne, dont 2 millions sur mobile. Pour 2020, il est attendu 3 millions d'ouvertures de compte en agence, 6,7 en ligne, dont 5 millions sur mobile.
- Moins de la moitié des banques françaises proposent à leurs clients potentiels d'ouvrir un compte courant en ligne sans action complémentaire. Lors de la souscription d'un produit, seulement un tiers d'entre elles offrent une assistance aux clients.
- En France, les agences concentrent encore plus des deux tiers des ventes (60% aux USA). 66% des clients disent avoir besoin d'acheter à quelqu'un plutôt qu'anonymement.

- Toutefois, aux USA, en 2013, les ventes de crédits immobiliers ont augmenté de 75% en ligne et ont baissé de 16% en agences. Les ventes de crédits automobiles ont augmenté de 100% en ligne et baissé de 10% en agence. Au total, 21% des crédits automobiles et 25% des crédits hypothécaires ont été conclus en ligne.
- En 2016, le Crédit Mutuel Arkéa a proposé la souscription d'un crédit immobilier en ligne – ce qui demeurerait rare en Europe, par comparaison avec l'Amérique du Nord, du fait de contraintes réglementaires. De la simulation à la mise à disposition finale des fonds, il est possible, à partir de son espace personnel, de mettre en place le crédit sans échange d'imprimés ni rencontre avec un conseiller (sauf si le client le souhaite). Tout est dématérialisé et la signature du contrat est numérique.
- Pour 100 interactions mobiles bancaires, il y a 16 interactions en agences de moins.
- Temps moyen d'une visite au guichet d'une agence : 6,33 mn ; sur un site bancaire : 3,3 mn, sur une appli bancaire : 2,4 mn.



- Internet favorise le nomadisme bancaire. Il a été observé aux USA que 34% des produits vendus en ligne l'ont été par des banques ne détenant pas le compte principal de leurs clients (68% pour les crédits auto).
- Ce nomadisme ne signifie pas le changement de banque néanmoins mais plutôt la multibancarisation car, d'un autre côté, 80% des banque américaines s'entendent pour dire que le mobile banking réduit le *churn*.

- D'après une étude menée par Bank of the West (Groupe BNP Paribas) en Californie en 2016, les clients qui privilégient le digital sont à la fois plus rentables et plus fidèles que les autres (avec un taux d'attrition de 8,9% contre 13,8% en moyenne globale).
- Le nomadisme recouvre également l'emploi des différents canaux de contacts bancaires, puisque 80% des banques américaines jugent que moins de 20% de leurs clients sont des utilisateurs véritablement actifs des applis mobiles.
- Selon le BCG, les banques en pointe dans le digital ont un coût par client inférieur de 29% à celui de concurrentes moins avancées dans leur transformation numérique.

*

Les agences en ligne.

- Toutes les grandes banques ont créé des « banques directes » ou agences en ligne qui proposent les mêmes gammes de produits et services courants que les agences physiques.
- Généralement, ces banques directes ont été positionnées concurrentiellement aux agences physiques : mêmes offres standards à des conditions moindres et avec des horaires élargis.

- Certains établissements insistent sur le fait que leurs agences virtuelles sont de véritables agences – des agences comme les autres, avec des équipes dédiées. L'Agence directe de Société Générale, ainsi, annonce être « tout sauf une agence virtuelle ». « Mon banquier en ligne » de la Caisse d'épargne, souligne qu'il s'appuie sur de vraies agences à l'échelle de chaque caisse régionale, avec de vrais conseillers.
- Afin de personnaliser les relations, comme dans les agences physiques, Normandie Directe, la banque à distance du Crédit Agricole Normandie, a même permis de choisir entre différents conseillers, avec leurs profils individuels.



- Les banques directes n'ont cependant séduit qu'une fraction de la clientèle : 90 000 pour la Banque postale Chez soi fin 2014, sur 10 millions de clients actifs et alors que 46% des contacts clients de l'établissement sont numériques.
- 260 000 clients de la banque à distance au CIC, à la même date, sur plus de 4,5 millions de clients.

*

Les banques en ligne *pure players*.

- Selon une étude de l'ACPR, les banques en ligne rassemblaient 4,4 millions de clients, soit 6,5% des Français, fin 2017.
- Elles gèreraient 3,9% des comptes courants bancaires.
- Elles auraient réalisé un tiers des ouvertures de comptes en 2017.
- En 2017, Boursorama aurait ainsi capté 7% des clients qui ont changé de banque.
- 53% des Français se déclarent prêts à choisir une banque en ligne s'ils devaient changer de banque (8% de plus qu'en 2016).

- Le pourcentage atteint 62% chez les jeunes actifs.
- Ces chiffres doivent toutefois être pris avec quelques précautions : certaines banques en ligne, comme ING Direct, ne délivrent pratiquement pas d'informations. Le périmètre que retient l'ACPR est très large puisqu'il comprend Hello Bank, ainsi que des néobanques comme Revolut ou N26. Enfin, il n'est pas possible de savoir combien de clients ont des comptes dans plusieurs des banques en ligne considérées, alors même qu'ils semblent très nombreux (voir ci-après).
- Nous ne considérerons ici que des banques en ligne *pure players*, dotées d'une personnalité juridique propre et proposant une offre allant plus loin que des services de paiement. Cela recouvre les cinq acteurs suivants : ING Direct, Boursorama, Fortunéo, Monabanq et BforBank. Hello Bank sera considérée ci-après parmi les banques 100% mobile, tandis que des néobanques comme Nickel ou N26 font l'objet d'un dossier spécial disponible sur notre site (*Score Advisor : 90 néobanques. Qui sont-elles ? Que proposent-elles ?*).
- La volonté d'apparaître autonomes par rapport à leur actionnaire principal n'est pas également partagée par les banques en ligne. Boursorama ou BforBank ne font pratiquement pas référence à leur actionnaire principal. C'est en revanche le cas, de manière assez discrète mais explicite de Fortunéo (Crédit Mutuel Arkéa) et de manière

évidente pour Monabanq, qui permet de déposer des espèces et des chèques dans les distributeurs automatiques du CIC. Quant à ING Direct, il porte le nom de son actionnaire, lequel est néanmoins peu présent en France.

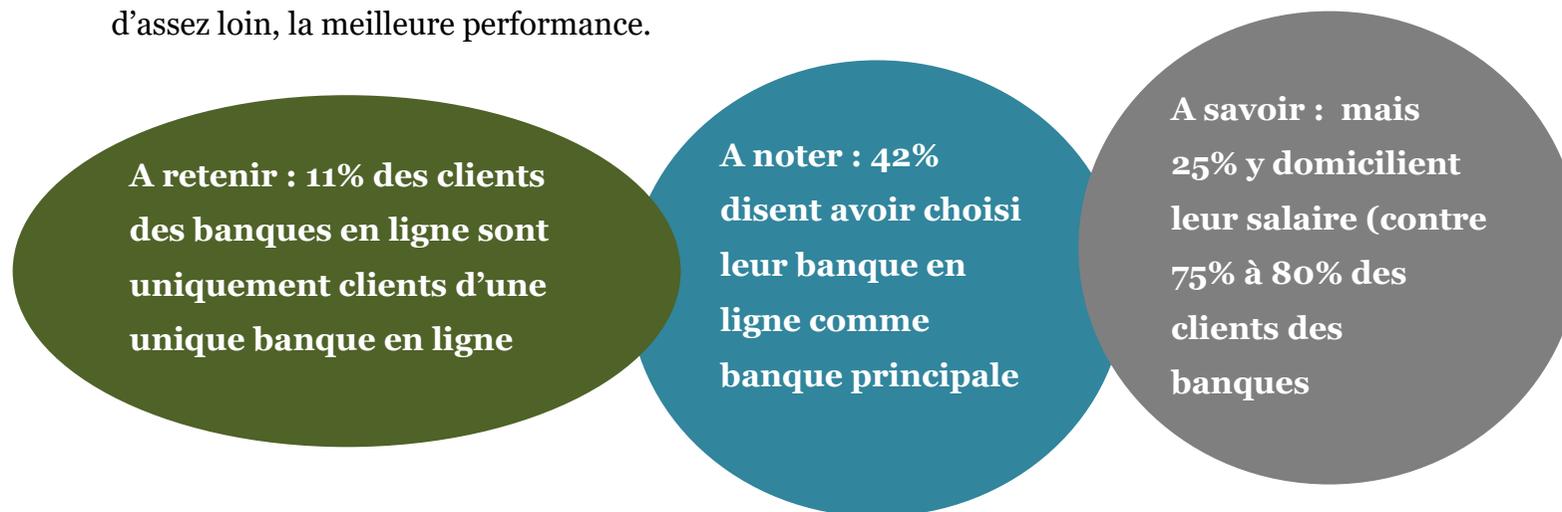
- Aucune des cinq banques en ligne considérée n'a voulu en rester à proposer à titre accessoire des services de banques aux clients qui utilisent leurs services de trading ou leurs livrets d'épargne. Elles sont devenues de véritables banques et même des groupes dont l'activité s'étend à d'autres pays que la France, comme Fortunéo (Belgique) ou Boursorama (Allemagne, Espagne).
- Elles offrent désormais une gamme quasi-complète de produits et services de banque de détail, jusqu'aux crédits immobiliers. Dernière arrivée, BforBank était d'abord uniquement spécialisée dans les produits d'épargne. Elle évolue à son tour vers une offre bancaire de plus en plus complète.
- Fin 2017, Boursorama comptait 1,3 million de clients (et visait 2 millions de clients en 2020), ING 1 million +, Fortunéo 670 000 (à 98% non clients de son actionnaire le Crédit Mutuel Arkéa), Monabanq 310 000 clients et BforBank 215 000 clients, dont 20% sont ou étaient clients du Crédit Agricole.
- Toutes ensemble, les banques en ligne rassemblent moins de 3 millions de clients en France, contre 12 millions en Allemagne et Autriche réunies.

- En France, pourtant, les banques en ligne ne sont pas tout à fait nouvelles : Boursorama a été créée en 2005, ING Direct en 2000. Cependant, marquée par les échecs d'Egg Bank et de ZeBank, la décennie 2000 a été difficile pour les banques en ligne.



- Un constat s'impose donc : sauf pour une frange limitée de clientèle, les banques en ligne ne se sont pas imposées comme une alternative aux banques classiques.

- A 60%, les clients des banques en ligne sont des hommes, ayant la quarantaine, appartenant à des CSP+ (76% ont un revenu mensuel supérieur à 1 880 €, contre 55% dans les banques traditionnelles) et vivant dans les grands pôles urbains – 40% des clients de Boursorama sont domiciliés en Ile-de-France.
- La moyenne d'âge des clients de Fortunéo est de 39 ans (elle rajeunit).
- Seulement 23% des clients des banques en ligne *pure players* en moyenne y ont ouvert un compte courant. Avec de fortes disparités : 32% chez ING Direct 32%, 79% chez Boursorama et 14% chez BforBank 14% (avec une offre de compte courant lancée néanmoins seulement en mai 2015)
- Quant à Fortunéo, plus de la moitié de ses clients l'ont choisie comme banque principale, ce qui semble être, d'assez loin, la meilleure performance.



- Fortunéo affiche ainsi un PNB annuel par client de 213 €, très nettement supérieur à celui des banques en ligne calculé par l'ACPR (138 €) mais qui reste très en dessous de celui des banques classiques (600 €).
- Les tarifs bas (pas de frais de tenue de compte) représentent la principale attraction des banques en ligne, loin devant la qualité des services.
- Le montant moyen des frais bancaires annuels d'une banque principale était de 118 € en 2016, avec un écart de 121 € en moyenne dans une banque classique et 59€ dans une banque en ligne.
- Toutefois, parce que la rentabilité des banques en ligne repose en large partie sur les commissions reçues suite à l'utilisation des cartes bancaires qu'elles distribuent, certaines facturent des frais si un nombre minimal de paiements ne sont pas effectués.
- Les primes de bienvenue sont également attractives : prime de parrainage (120 € chez BforBank, 110 € chez Boursorama, 80€ chez ING Direct, 100€ chez Monabanq) et prime pour les nouveaux clients (80 € + 50 € si ouverture simultanée d'un livret d'épargne chez BforBank, 80€ chez Boursorama, 80€ chez ING Direct + 80 € si domiciliation de revenus, 120€ chez Monabanq). Fortunéo a pu ajouter ponctuellement à ces primes un chèque de 10 000 € à gagner sur tirage au sort.

- Selon l'ACPR, ce système de parrainage est onéreux et peut représenter jusqu'à 24% du PNB des banques en ligne.
- A ce stade, néanmoins, les tarifs avantageux que les banques en ligne pratiquent par rapport aux banques classiques (moins frais, carte bancaire gratuite, sauf Monabanq, taux promotionnels sur les dépôts et primes à l'ouverture de compte) n'ont finalement surtout convaincus qu'une clientèle relativement aisée et déjà bien servie par les banques classiques.
- Les banques en ligne attirent ceux que les marketeurs nomment les « Médians », le segment de clientèle qui est peut-être le pire d'un point de vue bancaire : surbancaisés, ils sont les plus exigeants en même temps que les moins demandeurs de crédits. Prompts à abandonner une solution qui ne les satisfait pas, ils réclament un service particulièrement qualifié, ce qui représente un vrai challenge commercial pour des banques qui offrent la gratuité pour beaucoup de leurs services.
- Les banques en ligne se sont d'abord développées autour d'une redéfinition de la relation client des banques classiques :
 - ✓ des conseillers accessibles notamment jusqu'à 20 ou 22 heures, voire même 24 h/24, 7 jours/7.
 - ✓ Des comptes en ligne aménageables, personnalisables, notamment à travers des *widgets* mis à disposition – Monabanq fut la première à en lancer (MonaSync, pour consulter ses derniers mouvements bancaires).

- ✓ Des réseaux affinitaires : Web Café d'ING Direct (aujourd'hui fermés), Hopee de Cortal Consors (repris par Hello Bank), devenu Sharewise. Chez Monabanq, un espace d'assistance communautaire, qui permet de profiter de l'expérience d'autres clients.
- ✓ Des outils de *Personal Finance Management* sophistiqués et surtout multicomptes (non limités à ceux détenus dans l'établissement) : *MoneyCenter* de Boursorama (solution américaine Yodlee), librement téléchargeable par les internautes, la version complète étant néanmoins réservée aux clients, *Budget* de Fortunéo (solution française Linxo), proposé à tous les internautes.
- Mais les banques classiques adoptent les mêmes aménagements désormais et en proposent de plus performants, par exemple en matière de coffre-fort électronique (dont Monabanq a proposé une première formule avec sa solution Monascan). La même chose risque de se produire avec le bordereau numérique permettant de scanner les remises de chèques que proposent Monabanq et BforBank.
- Finalement, en termes de produits nouveaux et spécifiques, l'offre des banques en ligne reste assez limitée : les chèques de banque remplis en ligne et envoyés (gratuitement, sauf frais de recommandé) par la banque (Boursorama, Fortunéo), une formule de compte tout compris incluant les opérations de retrait et de paiement effectuées hors zone € (Monabanq), ...

- Les banques en lignes se sont bâties sur **quatre principes** qu'elles ont eu beaucoup de mal à respecter :
 - ✓ **Peu de risques, une clientèle haut de gamme.** Ce point est atteint : 76% des clients des banques en lignes disposent de revenus mensuels supérieurs à 1 860 euros contre 55% pour les établissements à guichets. La clientèle des banques en ligne dépasse désormais largement celle qu'attire l'activité de courtier, qui est à la fois très exigeante (la durée moyenne d'un appel client chez Boursorama était de 4,30 mn à ses débuts) et très limitée (la totalité des clients des banques de détail en France passe en moyenne 2 ordres de bourse par an. Boursorama, Fortunéo et Cortal Consors font 80% du marché des ordres en ligne, lesquels représentent 14% à 19% des volumes d'ordres sur Nyse Euronext mais bien moins en montants).

Parmi les clients des banques en ligne qui sont véritablement actifs, on note une surreprésentation, par rapport aux moyennes nationales, des revenus confortables (24% entre 3 660 et 5 490 € par mois), des moins de 35 ans (34%), des Parisiens (27%) et des propriétaires immobiliers (70%). Les clients de Fortunéo y déposent 32 000 € en moyenne. Ce sont des hommes à 65%, qui ont en moyenne 40 ans.

La clientèle qu'elles attirent le plus naturellement semblait ainsi pousser les banques en ligne à développer une offre Premier, ciblant les CSP+, que les banques françaises, à la différence de nombre d'étrangères, ne développent pas, à quelques exceptions près (les cartes de paiement de prestige, l'offre Priority de BNP

Paribas, les formules Premier d'HSBC et de Barclays). Cependant, à part BforBank, dont ce fut le positionnement initial - ce qui l'amena assez maladroitement, lors de son lancement, à réaliser une communication de masse tapageuse et passablement décalée en pleine crise - aucune des autres banques en ligne n'a résolument développé cette approche. C'est qu'un problème se pose : une offre Premium suppose un niveau de qualité qui coûte cher, ce qui est peu compatible avec la gratuité des services de base que les banques en ligne affichent, tandis qu'elles auraient du mal à relever simplement et brutalement leurs tarifs. Il faut gagner au minimum 1.000 euros nets par mois pour bénéficier d'une carte bancaire gratuite chez Boursorama Banque, 1.200 euros chez ING Direct, Hello bank et Fortunéo, et 1.800 euros chez BforBank. Des conditions qui excluent de fait les étudiants, les stagiaires, voire certains jeunes actifs. Mais lorsqu'ING Direct a récemment introduit une condition de revenus à l'ouverture de son compte courant, elle a pris soin de faire une exception pour les jeunes et les étudiants, qui peuvent présenter les justificatifs de revenus de leurs parents. Par ailleurs, en juin 2016, ING Direct a proposé un compte courant à 5 € par mois, accessible sans condition de ressources. Boursorama Banque lui a emboité le pas, en ciblant une nouvelle clientèle : les jeunes et les personnes gagnant moins de 1 000 € par mois.

Promettant une économie de charges bancaires de 58% par rapport à une banque traditionnelle, Monabanq affiche un profil clairement *low cost*. Monabanq commercialise un forfait de compte à 2 euros par mois incluant une carte bancaire Visa Classic et une quarantaine de services. A condition d'ouvrir également un Livret d'épargne Monabanq, ses clients bénéficient ainsi gratuitement d'un service d'épargne automatique, la « *Carte qui épargne* » : à chaque paiement par carte, la somme débitée est arrondie à l'euro supérieur et la différence avec le prix payé est placée en fin de mois sur un compte épargne. Une manière simple de faire quelques économies malgré un budget serré. L'offre vise particulièrement les étudiants, les stagiaires et les jeunes actifs. Car Monabanq n'impose aucun revenu mensuel minimum et est la moins exigeante des banques en ligne en matière de dépôt initial : 150 € suffisent pour ouvrir un compte de dépôt.

- ✓ ***Des produits simples et une offre limitée.*** Mais si les banques en ligne ont longtemps misé sur les produits d'épargne pour soutenir la conquête de nouveaux clients (livret d'épargne, assurance-vie etc.), aujourd'hui, les stratégies commerciales reposent plutôt sur les services de banque au quotidien visant un vivier plus large de clients attentifs aux frais courants (carte bancaire, frais de tenue de compte, frais pour irrégularité etc.). Par ailleurs, l'offre de crédit immobilier, qui est un des principaux facteurs de mobilité bancaire, est en développement dans les banques en ligne.

Pour intégrer les produits d'assurance, les crédits et les produits d'épargne, les nouveaux acteurs bancaires privilégient en général les produits de leur groupe bancaire pour éviter de partager la marge commerciale avec des producteurs tiers. Toutefois, les produits d'assurance-vie et les produits de bourse (OPCVM etc.) donnent lieu à des développements en architecture ouverte, particulièrement chez Fortunéo (commercialisation de fonds et de contrats d'assurance-vie d'établissements extérieurs à l'actionnaire).

Enfin, des développements ont lieu à l'adresse de nouvelles clientèles : Boursorama a lancé une offre à destination des entrepreneurs individuels et des autoentrepreneurs et ING Direct propose un prêt professionnel aux PME.

- ✓ ***Pas d'agences. Des charges moindres par rapport aux banques traditionnelles.*** En fait, la question de savoir si un réseau physique de distribution s'impose n'est pas réglée : ING Direct a ouvert ses Cafés direct à Paris et à Lyon (et les a fermés aujourd'hui). Boursorama (qui a fermé les agences dont elle disposait au départ) a lancé le Bourso Truck.



- ✓ **Des processus performants.** Sur internet, les forums sont pleins d'avis d'internautes soulignant le manque de flexibilité des banques en lignes en cas d'erreurs ou de dysfonctionnements, ou bien les changements d'interlocuteurs, surtout passées les premières semaines suivant l'ouverture d'un compte et les problèmes de suivi des clients. Un service de qualité est bien entendu une condition *sine qua non* pour séduire et retenir une clientèle haut de gamme. Mais il coûte cher et ne peut être financé avec des offres *low cost* ! D'autant que, par rapport aux banques traditionnelles, les banques en ligne ne présentent pas des

coefficients d'exploitation particulièrement flatteurs – ils sont au contraire désastreux : 138% en moyenne, selon l'ACPR.

Par rapport à leurs maisons-mères, les banques en ligne dépensent proportionnellement en frais de personnel et de marketing et de promotion (3 fois plus en moyenne)

- Les chargés de relation clientèle constituent généralement entre un quart et un tiers des effectifs des banques en ligne et les plages horaires des centres de relation clientèle sont souvent plus étendues en soirée et en week-end que pour les banques classiques.
- A contre-courant des plateformes téléphoniques de la concurrence, où l'on tombe sur un conseiller anonyme et différent à chaque appel, Monabanq s'attachait d'abord à fournir à ses clients un conseiller personnel, joignable sur une ligne directe – une offre difficilement compatible avec le modèle économique de la banque en ligne, qui compte sur l'autonomie des clients pour réduire le nombre de conseillers et les coûts qu'ils génèrent. Monabanq a ainsi fini par abandonner les conseillers attitrés, remplacés par des équipes de conseillers disponibles jusqu'à 21h en semaine et jusqu'à 16h le samedi.
- Monabanq ne renonce toutefois pas totalement à la personnalisation du conseil : sur la page de son site internet dédiée à cette nouvelle organisation de son service client, sont mis en avant les prénoms et photos des chefs

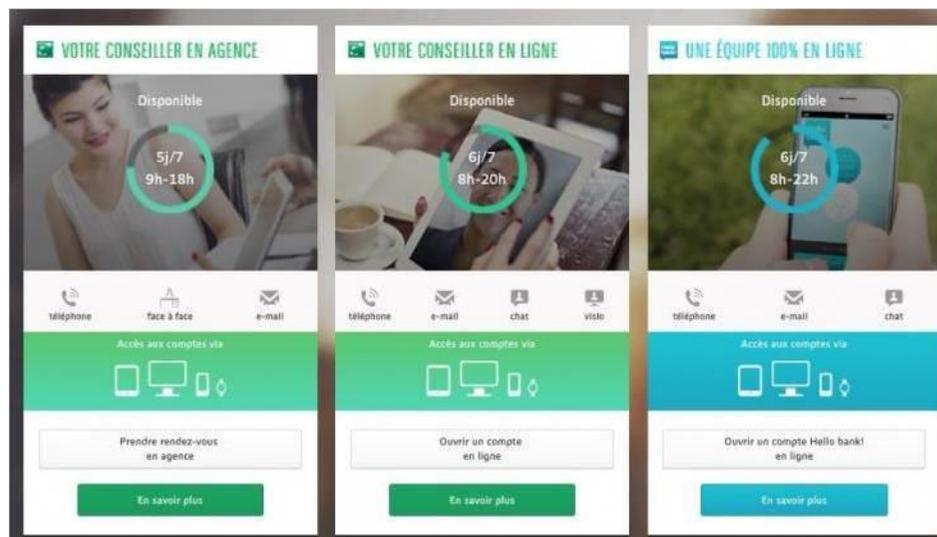
d'équipe. Monabanq promet aussi que chaque demande est prise en charge, de A à Z, par un même conseiller, y compris si plusieurs contacts successifs sont nécessaires. En appelant un numéro unique, les clients Monabanq peuvent également être orientés vers des conseillers experts sur certains secteurs, comme l'assurance, le crédit ou les placements, ou vers une cellule d'accompagnement dédiée aux clients en difficultés financières.

- Parmi les différents outils d'interaction avec client, le téléphone est le mode d'interaction le plus cher devant le courriel et le tchat. Dans ce contexte, l'objectif général poursuivi par ces établissements est de rendre le client aussi autonome que possible et ce par tous les moyens (caractère intuitif des applications mobiles, fluidité des parcours etc.). Avec le développement de l'intelligence artificielle, beaucoup de ces établissements ont ainsi des projets de chatbot ou de mailbot pour soutenir les téléconseillers ou se substituer à eux. Si ces nouveaux outils apportent aujourd'hui des réponses aux questions les plus simples et les plus fréquentes des clients, ils devraient pouvoir à terme assister le client dans la réalisation de certaines tâches, par exemple dans les parcours de souscription, voire émettre des recommandations personnalisées.
- Au total, une offre *low cost* ou plutôt une offre bancaire de base reste à définir pour une population qui fréquente de moins en moins les agences mais reste connectée en permanence. Cette offre devrait cependant être portée, plutôt que par les banques en ligne *pure players* par des banques essentiellement mobiles.

*

La banque 100% mobile.

- Dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis, le *mobile banking* s'est développé à travers l'apport de fonctionnalités nouvelles, comme la capture de chèques ou le mPos (les Pros, les commerçants ont en effet été particulièrement ciblés), ce qui n'a pas été le cas en France.
- Lancée en mai 2013, filiale à 100% de BNP Paribas, Hello Bank a été délibérément conçue bien à part de sa maison-mère, « en mode startup ». Mais cet isolement, d'abord revendiqué, n'a guère duré. Le réseau de BNP Paribas recrute activement des clients pour rejoindre la nouvelle banque mobile qui n'est en fait, plus qu'une vraie marque (Hello Bank n'a pas d'autonomie juridique), un canal de distribution.
- Aujourd'hui, Hello Bank, propose à ses clients de déposer leurs remises de chèques dans les agences du réseau BNP Paribas. Sur son site, BNP Paribas propose à ses nouveaux clients, pour le choix d'un conseiller, une relation physique en agence, une relation en ligne avec un conseiller dédié ou bien Hello Bank.



- Hier incontournable pour toute relation bancaire, l'agence, le contact en face à face, ne sont plus ainsi qu'optionnels. A partir de là, il est facile d'imaginer que les relations clients se concentrent sur la banque en ligne, le passage en agence ne représentant plus qu'un service ponctuel, la plupart des clients n'ayant plus de chargé de compte dédié et n'étant plus même affiliés à une agence.
- Dans cette logique, le traitement d'opérations courantes en agence serait directement facturé ou, ce qui revient au même, coûterait plus cher que le même traitement en ligne – mais c'est déjà ce que la plupart des établissements

proposent ! Hello Bank deviendra-t-elle ainsi le premier service de banque de détail de BNP Paribas ? Sera-t-elle maintenue comme marque propre en plus d'un autre dispositif, portant le nom « BNP Paribas », de banque à distance ?

- Se dégage ici une perspective que toutes les banques affrontent aujourd'hui : faut-il, sous différents formats selon les lieux, réserver les agences exclusivement à des prestations de conseil et de démarchage sur rendez-vous et en réduire ainsi significativement, voire très significativement, le parc, tandis que la banque de détail sera d'abord distribuée sur mobile ? Il est difficile de ne pas se demander si Monabanq ou Hello Bank, ou encore Imagin Bank (La Caixa), n'offrent pas les premiers exemples d'une redéfinition complète de l'offre bancaire de base.



- En attendant, Hello Bank s'est elle aussi dotée d'agences itinérantes... Peut-être cela tend-il simplement à montrer que la possibilité d'un relais humain direct et facile n'est pas accessoire dans une relation bancaire, même de base – mieux même, que cette possibilité sera sans doute, pour la plupart des clients, la contrepartie obligée de l'absence d'un conseiller dédié, sauf à donner l'impression d'un service nettement dégradé.
- Il a pu être reproché à la nouvelle offre pour jeunes *Frazy* du Crédit Agricole, qui propose une relation essentiellement sur mobile (y compris l'ouverture de compte), de maintenir le principe d'un conseiller attiré en agence, comme si c'était là un manque d'audace. En l'état actuel des choses, cela peut paraître au contraire assez approprié car le *mobile banking* n'a tout simplement pas encore fait ses preuves.
- 100% mobile, proposant notamment Hello Play, une solution de sponsoring musical en ligne avec Spotify et Ulule, Hello Bank a été prioritairement conçue pour les *digital natives*. Ses clients, cependant, ont en moyenne... 40 ans en France et en Allemagne (37 ans en Italie et 34 ans en Belgique, malgré la prospection ciblant les jeunes qui y a été assurée). En France, ce sont à 70% des hommes (68% en Italie, 64% en Belgique et 60% en Allemagne). Des CSP+, professions libérales ou cadres, avec des revenus supérieurs à la moyenne (en France : 2 370 € mensuels en moyenne). Bref, Hello Bank séduit les mêmes clients que les banques en ligne et, sans les apports en recrutement de BNP Paribas, ne semble pas en mesure de pouvoir aller beaucoup au-delà.

- Le problème est général : l'approche low cost + canaux digitaux peine à convaincre. Et le problème est si général, de fait, que les assureurs directs ont rencontré exactement les mêmes difficultés que les banques en ligne et mobiles *pure players* :
 - ✓ un lent recrutement de clients, malgré des budgets publicitaires conséquents (20 millions € pour Direct Assurance en 2011, 13 millions pour Amaguiz). Les assureurs directs ne tiennent que 3% du marché des assurances, avec pour fer de lance l'assurance automobile.
 - ✓ Les innovations, comme le *Pay as you drive* d'Amaguiz, le boîtier embarqué permettant le développement de nouveaux services ("Où suis-je garé ?") et la redéfinition des relations avec les clients (résiliation à tous moments) ne suffisent pas à assurer de fortes ouvertures de comptes.
 - ✓ Une rentabilité encore fragile : Direct Assurance a mis dix ans pour avoir un résultat net positif. En 2013, Amaguiz a encore enregistré 23,7 millions € de pertes, pour un CA de 52 millions €.
- Internet ne suffit donc pas ! Malgré de gros efforts pour aménager la commodité des sites (techniques du *eye-tracking*, du *web-behave*) et même si le web est souvent le premier média d'entrée en relation (68% pour Direct Assurance), un coup de fil est souvent nécessaire pour souscrire une assurance. Pour Eurofil, 87% des affaires étaient d'ailleurs toujours réalisées au téléphone en 2014. Et les tarifs attractifs (-20% en moyenne pour les

assureurs directs) ne suffisent pas non plus. L'assurance, comme la banque, suppose un rapport de confiance, de reconnaissance individuelle et, pour beaucoup de clients potentiels, payer moins cher signifie risquer d'être moins bien remboursé.

- Finalement, l'erreur est sans doute de croire qu'un canal va dominer tous les autres, que nous serons tous mobiles demain et la banque également. L'erreur est de ne pas raisonner dans un cadre véritablement multicanal.
- Le mobile impose une évidente contrainte liée à la taille de l'écran, qui oblige à aller à l'essentiel. Il représente par ailleurs un objet dont il est difficile d'estimer pleinement la sécurité, qui peut être perdu ou dérobé et qui doit être rechargé fréquemment.
- A partir de là, l'erreur est sans doute de le surcharger de nouvelles fonctions, d'y développer des applications de plus en plus complexes, au lieu de s'en servir comme d'un outil de base, amenant à en utiliser d'autres.
- Dans la grande distribution, ainsi, le mobile n'est guère considéré comme un canal de vente mais de promotions ciblées, faisant le lien entre « *click et mortar* ».
- Il est intéressant à cet égard de voir comment a été lancé en 2014, simplifié à l'extrême et visuellement conçu pour être regardé sur un écran étroit, le site de Frank, la banque pour jeunes d'OCBC (Singapour).

- Le site était construit autour de quatre rubriques : 1° « J'économise avant de dépenser » ; 2° « J'augmente mon pécule » ; 3° « Je me protège » ; 4° « J'aime me faire des petits plaisirs ».

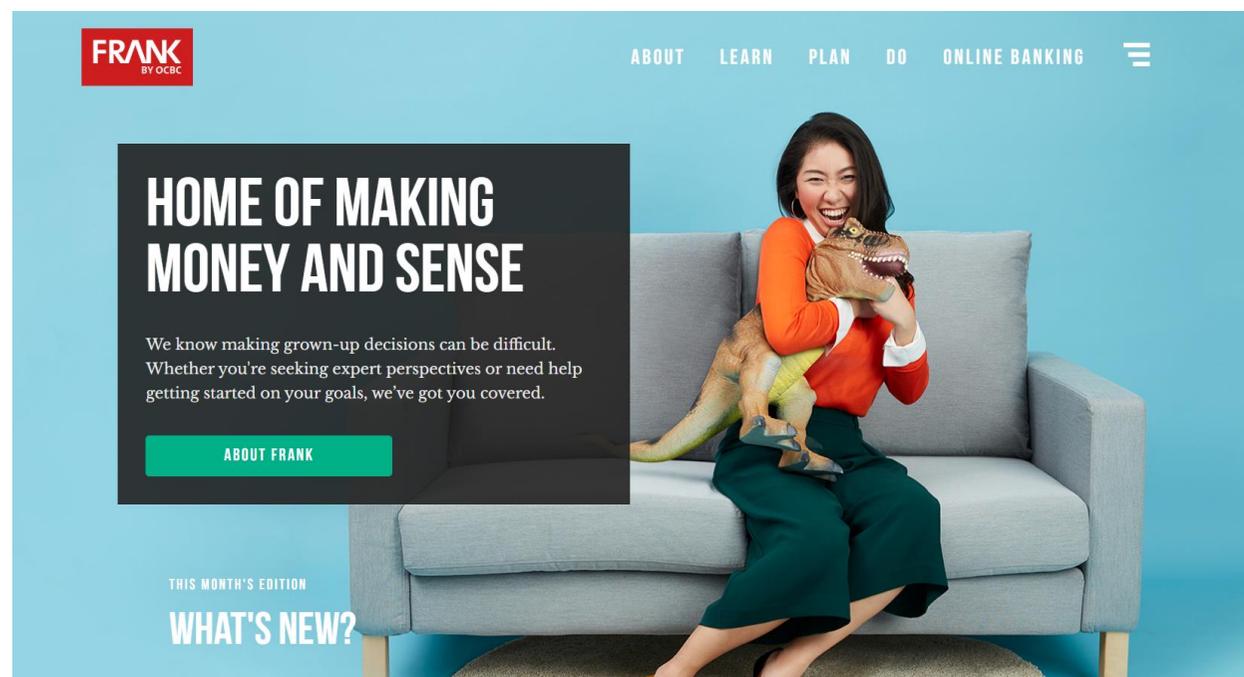


- Frank ne se présente pas du tout comme une banque sur mobile. Pourtant, banque pour jeunes, Frank s'adresse avant tout aux *mobile natives* (dans le pays où la proportion de smartphones est la plus élevée au monde) et part du principe que ceux-ci représentent un nouveau type de consommateurs, obligeant à redéfinir les relations

bancaires. Toute l'offre est ainsi rattachée aux quatre comportements et attentes présentés ci-dessus. « J'économise avant de dépenser » recouvre la gestion courante de ses comptes, les outils de PFM, les *Peer Reviews* et le paiement de factures. « J'augmente mon pécule » renvoie à un OPCVM. « Je me protège » présente différentes assurances et une couverture santé. « J'aime me faire des petits plaisirs » propose des cashbacks avec des magasins partenaires et des cartes bancaires assorties d'avantages.

- Bien entendu, il ne s'agit pas de dire que Frank a trouvé « la » bonne formule. On pourrait retenir d'autres types d'attentes et d'autres produits – sur Clicks, CIMB a réservé une page entière, sur un site qui en compte peu, pour les dons charitables.
- Mais alors que pour les banques occidentales, la question est surtout de calibrer le canal mobile pour qu'il donne accès à une offre bancaire étoffée – à ce point qu'on imagine que le mobile va en large partie remplacer les autres canaux – Frank s'en tient à une vingtaine d'offres simples et, au-delà, renvoie à ses « magasins » (il ne parle pas « d'agences »).
- Retenant, en fait d'offre mobile, un bouquet de produits faciles à souscrire et s'y tenant, l'approche est cross-canal : les canaux se relaient, ils ne se substituent pas les uns aux autres. Le mobile est vu non comme un canal complet mais premier. A ce titre, il impose son orientation au site.

- Par ailleurs, les offres sont conçues et présentées en s'efforçant de tenir compte des comportements particuliers que nous adoptons avec un mobile : suivre ses dépenses avec une fréquence soutenue, avoir le souci de trouver rapidement ce qu'on cherche, sans s'embarrasser de trop de recherches, utiliser son mobile pour acheter dans les magasins (d'où l'importance des promotions). Sur ce modèle de base, Frank a continué à étoffer son site.



- L'exemple de Frank invite à considérer que le principal enjeu du mobile banking est d'imaginer une banque avec laquelle on a non seulement des interactions courtes et répétées mais avec laquelle, aussi bien, on reste connecté pratiquement en permanence. Le mobile n'est qu'un canal, qui consacre un mode particulier de relation et qui complète les autres ainsi, sans se substituer à eux.

*

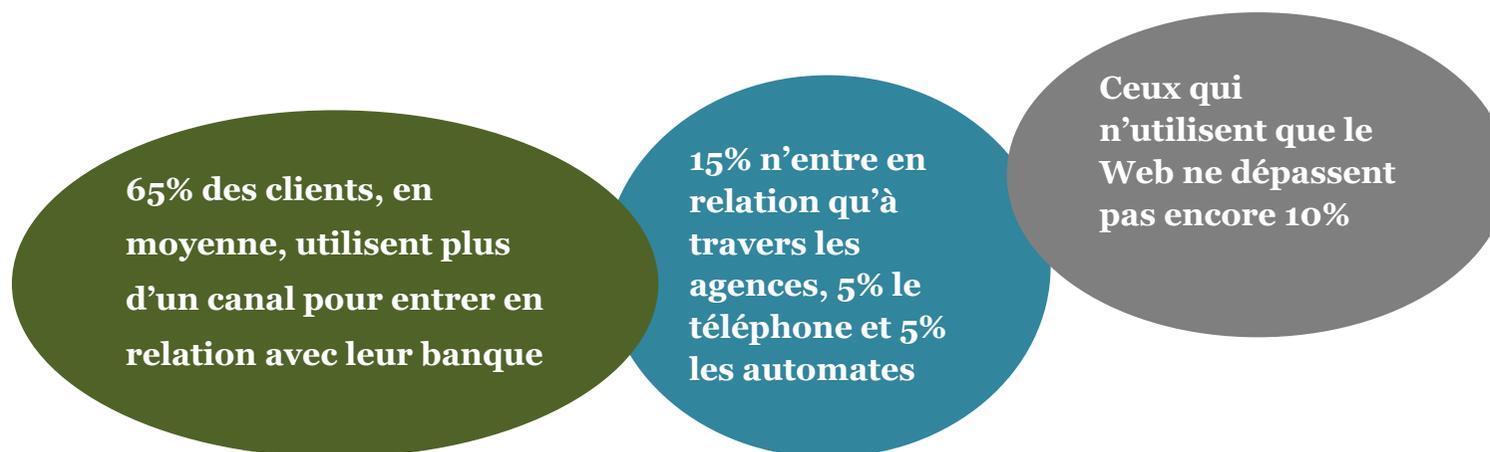
La banque multicanale/omnicanale.

- La banque multicanale, cela désigne principalement deux choses :
 - ✓ les points de contacts et de distribution sont multiples : agences, centres d'appel, internet, mobile, tablettes, réseaux sociaux,...
 - ✓ Les différents canaux se complètent. Chacun apporte un plus, correspondant aux comportements des clients. Les agences fournissent un contact physique, les centres d'appel facilitent les transactions simples, internet est surtout utilisé pour le suivi des comptes et la recherche d'informations, le mobile est un outil d'exécution

(paiements, virement, augmentation de plafond d'autorisation,...) et de contact instantané, on recueille avis et conseils sur les réseaux sociaux et les tablettes sont plutôt des instruments de consultation, d'approfondissement.

- Le multicanal signifie donc surtout que les différents canaux ne doivent pas s'exclure. On assiste aujourd'hui à l'avènement d'une banque véritablement multicanale : une banque dont les différents canaux conduisent aux mêmes offres en même temps que chacun apporte un plus, en termes de marque ou de service.
- L'erreur est de vouloir donner accès à tout sur chaque canal. Cela va d'ailleurs à l'encontre des comportements des clients qui, devenus eux-aussi « multicanaux », arbitrent entre les différents canaux.
- Quelle que soit la façon dont un client entre en contact avec sa banque, il ne doit pas y avoir de ruptures : les informations le concernant sont de même niveau, toutes les offres peuvent y être également traitées et changer de canal pour réaliser une opération n'impose pas de tout reprendre à zéro. On peut proposer des offres ciblées à des clientèles distinctes en usant prioritairement de certains canaux (les canaux se complètent) mais, dans une logique véritablement multicanale, les offres ne sont pas différentes en fonction du canal utilisé (les canaux ne s'excluent pas les uns par rapport aux autres). On parle alors de cross-canal ou d'omnicanal.

- Quand ils ont besoin de contacter un service client, ce qui a été le cas de 79 % des Français au cours des 12 derniers mois, trois canaux se dégagent, selon les résultats de l'Observatoire des services clients 2016 de BVA. Les canaux classiques gardent leur préférence. Le téléphone, qui était en baisse depuis 2014, regagne même du terrain et est utilisé par 61 % des interrogés, devant l'email (55 %). Les sites internet, utilisés par 44 % des Français, sont en recul de 7 points, de même que le face à face (19 %).
- Même s'il reste le premier moyen de contact avec la marque, le téléphone est aussi celui qui nécessite le plus d'effort pour les clients (40 %), à l'inverse du Chat ou du site internet (23 %).
- Les canaux émergents ne sont utilisés que par 26 % des Français. Le chat est le plus utilisé (17 %), devant les applications sur smartphone (8 %) et les réseaux sociaux (6 %).
- Ces usages font toutefois apparaître une fracture générationnelle puisque 38 % des 18-24 ans ont recours à ces canaux émergents, soit un écart de 12 points avec la moyenne. Ils sont deux fois plus nombreux que le reste de la population (16 %) à utiliser les applications sur smartphones.
- Au total, 88 % des Français plébiscitent la multiplicité des modes de contact et les plages horaires étendues.



- Sous une perspective omni-canal, les différents canaux se renforcent l'un l'autre – l'offre sur mobile pousse à se rendre en agence, où les conseils fournis se prolongent sur tablette, etc. Sous cette perspective, l'erreur est de vouloir donner accès à tout sur chaque canal.
- Les visiteurs du site Darty.fr qui hésitent devant un produit peuvent tchatter avec un vendeur en magasin. Le digital relie le vendeur en magasin au client chez lui. Cette initiative est intervenue alors que la fréquentation des magasins du distributeur baisse régulièrement. Tandis que le chiffre d'affaires reste néanmoins toujours majoritairement réalisé en magasin.

- Alors que les banques se demandent si leurs agences ne sont pas condamnées à se vider avec l'essor des canaux digitaux, la grande distribution, confrontée à une problématique comparable (les *drives*), y répond en se fixant pour principal objectif d'augmenter le trafic dans les magasins.
 - ✓ Première condition : en ligne et dans les magasins, le catalogue produits doit être unifié pour les enseignes de la grande distribution. Dans la plupart des banques, en revanche, les tarifs des opérations à distance et au guichet ne sont pas alignés.
 - ✓ Deuxième condition : le site doit être une extension virtuelle du magasin. A travers des pages thématiques, notamment, il s'agit d'y exposer particulièrement les articles qui se vendent peu ou mal en magasin, par manque de place notamment. Sites bancaires et banques à distance se concentrent plutôt sur les mêmes produits et services que vendent prioritairement les agences, plutôt que d'inviter à explorer des catalogues de produits fournis, que les chargés de clientèle n'ont souvent guère l'occasion de dérouler.
 - ✓ Troisième condition, passer à « l'omnicanal » : les différents canaux se complètent et se renforcent, les magasins physiques demeurant leur point de convergence. De solutions de ce type commencent également à apparaître dans le monde bancaire. La plateforme E-immo du Crédit Agricole, lancée en juin 2013, en fournit un exemple.

Pour les particuliers acheteurs de biens immobiliers, leurs recherches ont désormais lieu à 80% en ligne. A partir de là, une idée simple consiste à leur proposer de souscrire des crédits immobiliers également en ligne. Pourtant, les essais en la matière ont été peu concluants et ce n'est pas l'approche qu'a exactement retenue le Crédit Agricole avec e-immo, qui vise plutôt à devenir le site internet expert du crédit immobilier. On y trouve des outils de simulation, des guides, une boîte de dialogue. On peut y disposer d'une assistance vocale ou par tchat. On peut également y formuler des demandes de crédit, qui trouvent une réponse de principe quasi immédiate et permettent d'obtenir un rendez-vous sous cinq jours. Toutefois, au stade de la commercialisation, la plateforme devient un simple instrument commun de relation client pour les différentes Caisses régionales et 90% des contrats sont signés en agence. E-immo suit une logique *click to store* et non de marque propre. Tous les principaux canaux, ainsi, sont mobilisés. Et ils aboutissent finalement aux agences. A travers eux, différents niveaux d'expertise sont accessibles : une expertise générale et immédiate en ligne ou bien tenant davantage compte de la situation particulière des emprunteurs en agence.



Bienvenue sur l'outil du Crédit Agricole vous permettant de faire une demande de financement immobilier en ligne. C'est sans engagement pour vous !

DEMANDE ET SIMULATION DE PRÊT IMMOBILIER

ÉTUDE PERSONNALISÉE POUR VOTRE PRÊT IMMOBILIER

Selon l'avancement et les critères de votre projet immobilier, estimez votre prêt immobilier ou réalisez votre demande de financement en ligne. Vous obtenez en quelques minutes seulement, une réponse de principe immédiate à votre simulation de prêt.

COMMENCER

Avec 700 000 visiteurs par mois et 350 000 demandes de crédit (en 2016), la plateforme est également un outil de prospection pour les Caisses, qui n'apparaissent cependant pas en *front line*. C'est là un autre aspect essentiel du crosscanal : les canaux digitaux ne doivent pas servir uniquement à relayer les offres courantes. Ils doivent permettre de conquérir des territoires nouveaux. E-immo s'est ainsi logé sur le site SeLoger.com, où il apparaît, quasiment seul, sur la page « Financer ». Dès lors, la plateforme a permis d'augmenter la production de crédits immobiliers des Caisses de 2,5 milliards € en 2014, avec 51% de non clients du Crédit Agricole et une moyenne d'âge, pour l'ensemble des clients (34 ans) de cinq ans moindre que celle des

emprunteurs immobiliers du Crédit Agricole. On peut imaginer beaucoup d'extensions pour une plateforme comme E-immo. Dans le cas du Crédit Agricole, on pense bien entendu à Square Habitat. Mais est-ce la meilleure piste ? L'important est qu'une plateforme de ce type fonde la relation bancaire sur l'expertise et la réactivité, en présentant, au choix, différents niveaux de mise en relation, de la souscription directe en ligne à la rencontre personnalisée en agence. L'enjeu n'est peut-être pas d'y greffer une place de marché d'offres immobilières, répondant à une autre logique. L'enjeu est sans doute plutôt d'étendre l'approche retenue aux autres produits et services bancaires.

- Pour développer une offre multicanale les banques doivent d'abord refondre leurs chaînes de traitement informatiques pour intégrer les processus, supprimer les silos de données, rendre le multi-accès possible sans rupture de traitement (commencer une opération en ligne, solliciter une information au téléphone et conclure en agence sans avoir à recommencer à zéro à chaque fois). Pour répondre aux craintes des clients en matière de sécurité sans alourdir accès et traitements et pour parvenir enfin à un portail unifié clients/collaborateurs - sachant que l'ère du poste de travail universel sous Windows touche à sa fin ; du fait de la diversité des systèmes d'exploitation des mobiles, notamment, les organisations doivent s'adapter à un environnement sans équipements standards.

- Les banques doivent ainsi repenser leurs modèles d'organisation, en même temps que leurs chaînes de traitement et que leur canaux de distribution et d'interaction, dont les agences, dont les formats doivent évoluer.
- Tout cela va coûter très cher ! Pour mettre toute son offre en ligne d'ici 2018, LCL a prévu des investissements informatiques de l'ordre de 200 millions €. La Commerzbank a annoncé en novembre 2012 un vaste plan de restructuration étalé sur quatre ans, incluant de « grandes coupes » dans ses coûts de personnel, tout en engageant des investissements massifs de deux milliards d'euros, l'un pour réorganiser la banque de détail, l'autre pour renforcer les autres activités, notamment le financement des PME. *"Nous voulons une nouvelle banque, qui unit les technologies de pointe et les valeurs traditionnelles"* a déclaré le patron de Commerzbank. Dans la foulée, BNP Paribas a lancé un vaste plan d'efficacité à horizon 2015 «Simple & Efficient», un programme visant à simplifier son organisation au prix d'un milliard d'euros à investir.

Et si les banques se souciaient davantage des efforts qu'elles demandent à leurs clients ?

Et s'il était plus rentable de minimiser les efforts des clients dans leurs interactions avec leur banque que de se fixer pour objectif prioritaire de répondre à leurs attentes ? Par rapport aux approches en vogue – centricité clients, profilage individuel des attentes et

besoins à travers l'analyse des données – la question peut paraître assez paradoxale. A partir d'elle, des systèmes d'évaluation ont cependant été bâtis qui permettent d'évaluer les efforts des clients et au vu desquels les banques semblent avoir encore beaucoup à faire !

Ces évaluations sont encore peu disponibles et même peu utilisées (12% seulement des services clients utiliseraient le CES, contre 44% le Net Promoter Score). C'est pourquoi le Baromètre AFRC de l'effort client 2016, réalisé par Médiamétrie est particulièrement intéressant. Il traduit le ressenti des clients face à 21 situations vécues dans 7 secteurs d'activité, dont la banque.

L'achat d'un produit culturel en ligne ou en boutique est facile. Cela n'a demandé un effort qu'à 16% des répondants. Gérer son compte bancaire n'est pas beaucoup plus difficile (21,5%). Cela demande le même effort que pour acheter des vêtements ou des chaussures mais moins que pour un titre de transport. Au-delà, cependant, les choses se gâtent. Souscrire un contrat d'assurance ou remplir leur déclaration d'impôt a demandé des efforts à 29% des répondants. Pour l'ouverture d'un compte bancaire, on passe à 40,9% – ce qui est un peu moins que pour la souscription d'un abonnement auprès d'un opérateur téléphonique (44,1%) mais ce qui paraît néanmoins étonnamment élevé.

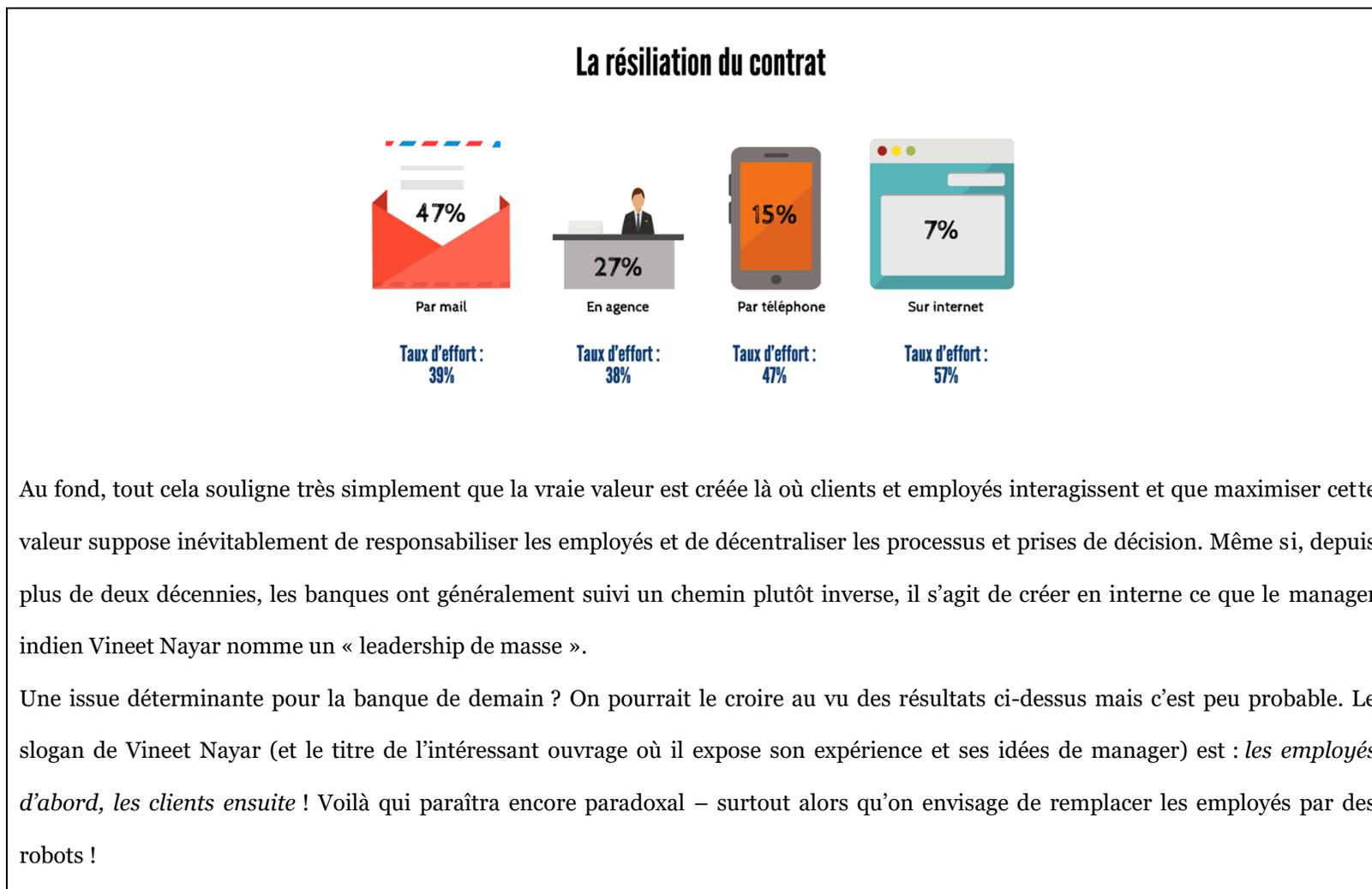
Gérer un sinistre dans le cadre d'un contrat d'assurance a demandé des efforts à la moitié des répondants, quand la souscription d'un crédit bancaire atteint elle 60,9%, ce qui n'est pas loin du record : régler un problème de box ADSL avec l'assistance technique de son opérateur téléphonique (68%) !

Ces scores peuvent laisser sans voix quand on songe aux sommes astronomiques que les banques ont consacré à l'optimisation de leurs processus. Aurait-on, ce faisant, tout simplement oublié les clients !? Car à quoi correspondent les efforts que ceux-ci déclarent

avoir engagés ? Le fait de devoir d'insister pour résoudre un problème. Le fait de réexpliquer encore une fois son problème/sa demande à une personne différente. Le fait qu'un appel ne cesse d'être transféré d'un service à un autre ou le fait de devoir recontacter l'entreprise plusieurs fois pour résoudre un même problème.



Bref, on pourrait dire que, pour les clients, l'idéal devrait suivre les trois règles du théâtre classique : unité de temps, de lieu et d'action ; pouvoir tout régler, en une seule fois et en un seul endroit/à travers un seul contact. Or pour cela – contrairement à ce dont beaucoup se sont convaincu – les canaux digitaux demeurent nettement moins performants que le contact humain direct. On le voit par exemple pour la résiliation des contrats d'assurance (taux d'effort de 48,2%) :



Au fond, tout cela souligne très simplement que la vraie valeur est créée là où clients et employés interagissent et que maximiser cette valeur suppose inévitablement de responsabiliser les employés et de décentraliser les processus et prises de décision. Même si, depuis plus de deux décennies, les banques ont généralement suivi un chemin plutôt inverse, il s'agit de créer en interne ce que le manager indien Vineet Nayar nomme un « leadership de masse ».

Une issue déterminante pour la banque de demain ? On pourrait le croire au vu des résultats ci-dessus mais c'est peu probable. Le slogan de Vineet Nayar (et le titre de l'intéressant ouvrage où il expose son expérience et ses idées de manager) est : *les employés d'abord, les clients ensuite* ! Voilà qui paraîtra encore paradoxal – surtout alors qu'on envisage de remplacer les employés par des robots !

- Les seuls développements techniques ne suffiront pas sans des changements culturels. Il faut souligner à cet égard qu'on estime aujourd'hui qu'entre 25% et 60% des projets de CRM (*Customer Relationship Management*) n'ont pas satisfait les attentes. Ils n'ont pas suffi, en effet, à développer une culture véritablement commerciale là où celle-ci faisait défaut et les indications commerciales qu'on peut en tirer sont souvent trop vagues ou isolées pour soutenir véritablement les équipes de vente. Souvent même, les informations elles-mêmes dont se nourrit le CRM sont assez pauvres. N'ayant ni l'habitude, ni l'envie de partager les informations qu'elles détiennent, en effet, les forces commerciales alimentent peu les outils de suivi clients ; d'autant que, mal présentés aux équipes, les outils de CRM ont souvent été vus par ces dernières comme une manière de surveiller ce que font les commerciaux ou même de les supplanter, tandis qu'utiliser les outils de CRM s'est souvent révélé moins commode et plus consommateur de temps qu'attendu.
- En ce sens, pour mobiliser les équipes et les accompagner dans la transformation digitale, les établissements développent différentes formules, comme le Projet expérimental participatif et stimulant (Peps) lancé en interne début 2013 à la Société Générale via le réseau social d'entreprise. Un exercice de co-construction sur la transition numérique du Groupe auquel l'ensemble des collaborateurs ont été conviés, pour imaginer la banque de demain. Le Crédit Agricole a également opté pour un Mooc (Massive Online Open Course), baptisé « Digital by CA ».

- Enfin, face aux dépenses engagées, le multicanal devra générer davantage de marges et de profits. Il ne le pourra qu'à la condition que les nouvelles offres et services soient dûment facturés – plutôt que d'être proposés quasi gratuitement comme aujourd'hui. Ce mouvement s'engage, timidement. Aux USA, notamment, certains établissements ont commencé à facturer les nouveaux services disponibles sur mobile, comme la capture de chèque pour remise, facturée respectivement 50 cts et 99 cts par US Bank et First Tennessee Bank.
- Au-delà, ce sont sans doute les politiques de tarification mêmes des banques qui devront évoluer mais c'est là un sujet en soi.