



Beyond Banking

Réinventer la relation client

en partenariat avec



INTRODUCTION

Pourquoi ce livre blanc ?

Au moment où les offres bancaires se multiplient sur le marché et se standardisent, les enjeux autour de la relation client sont au cœur de toutes les attentions. Les nouvelles approches par écosystème et les capacités technologiques établissent de nouveaux standards qui poussent les acteurs bancaires à se réinventer. Parmi ces approches, le Beyond Banking émane d'une réflexion d'ensemble autour des offres proposées au client : via la distribution de produits et de services extra-financiers mais aussi l'adossement de produits bancaires associés à ces services, les acteurs bancaires ont l'opportunité d'améliorer et de diversifier leurs revenus. Ce livre blanc apporte un éclairage sur les raisons de ces mouvements de fond, sur les réponses apportées par les grands acteurs bancaires Français, ainsi que sur les bonnes pratiques pour tirer parti de ces dynamiques nouvelles.



SOMMAIRE

1. Un modèle bancaire en transformation	4
1.1 Un marché bancaire stagnant et en quête de nouveaux relais de croissance	5
1.2 La relation client, clé de voûte du modèle bancaire	5
1.3 Un consommateur aux exigences nouvelles	7
1.4 Une évolution réglementaire et technologique qui impacte les usages, les modes d'interaction et la relation client	9
2. Le Beyond banking pour répondre à ces enjeux de marché	10
2.1 Le Beyond banking, comme levier de transformation de la banque vers le serviciel	11
2.2 Le Beyond banking, comme levier de dynamisation des revenus bancaires	16
3. Des défis à relever pour réinventer le modèle bancaire	18
3.1 Une offre bancaire à adapter pour adresser de nouvelles opportunités	19
3.2 Des organisations à repenser au service de l'écosystème client	19
3.3 Des systèmes et infrastructures à décloisonner	19
3.4 Des nouveaux modèles économiques à inventer	24
4. La plateformes, un nouvel outil au service de la relation client	26
4.1 La plateformes, outil principal du Beyond Banking	27
4.2 La plateformes au service de la connaissance et de la satisfaction client	29
4.3 Les nouveaux types de plateformes pour un modèle économique plus impactant	29
5. Beyond Banking, levier de satisfaction client et accélérateur business	30
5.1 Les bénéfices d'une démarche Beyond Banking	31
5.2 Les 5 facteurs de succès d'une démarche Beyond Banking	33
6. Le Beyond insurance, une dynamique nouvelle ?	34
6.1 Le concept du Beyond Insurance	35
6.2 Les premiers succès	35
Conclusion : quels enseignements pour les banques ?	38

1

Un modèle bancaire en transformation



1.1 Un marché bancaire stagnant et en quête de nouveaux relais de croissance

Depuis 10 ans, le marché français de la banque de détail stagne : le produit net bancaire (PNB) ne croît que de 1% par an tandis que le ratio PNB / total des actifs décroît d'environ 1% par an. Cela s'explique notamment par une croissance démographique faible dans un marché au taux de bancarisation élevé. Ce contexte pousse depuis de nombreuses années les acteurs bancaires à rechercher de nouveaux relais de croissance, notamment dans les services extra-bancaires. > A > B

1.2 La relation client, clé de voûte du modèle bancaire

L'équilibre du modèle bancaire repose en grande partie sur la longévité et l'intensité de la relation commerciale entre la banque et son client. Les coûts d'acquisition d'un client étant relativement élevés, il est nécessaire de conserver ce dernier suffisamment longtemps afin de le rentabiliser et de cultiver la relation tout au long de la durée de vie.

Coût d'acquisition d'un client bancaire :

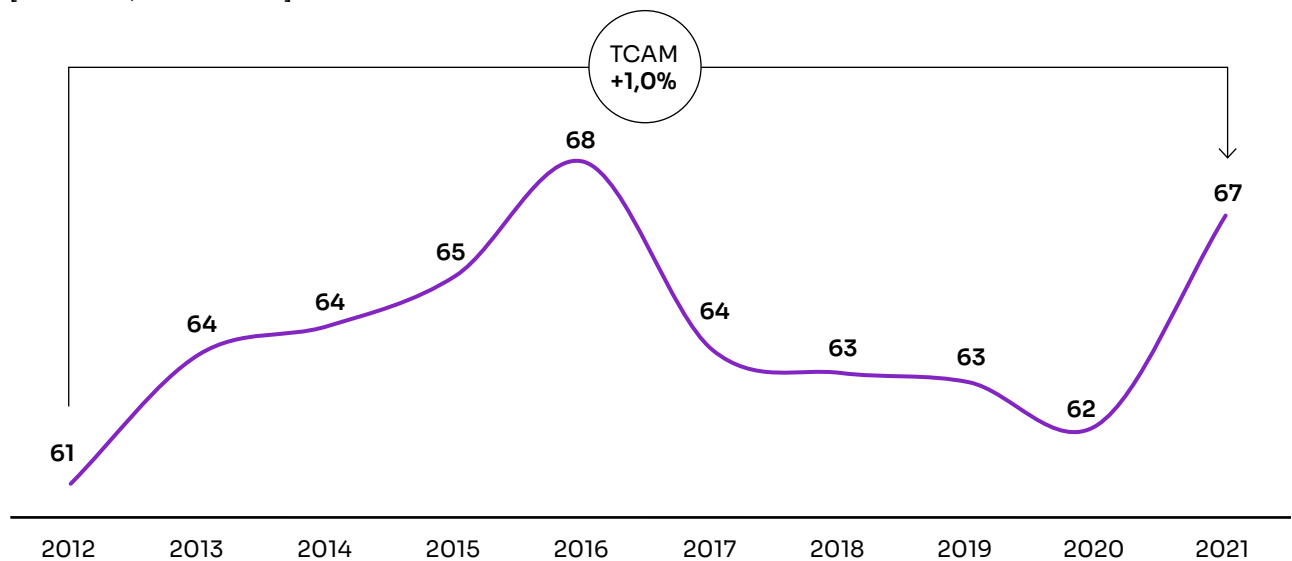
- **EUR 250 - 800**
par client dans une banque traditionnelle ;
- **EUR 200 - 250**
par client dans une banque en ligne.

Le taux d'attrition actuel d'environ 5% par an est en légère augmentation, notamment du fait des évolutions réglementaires. Il est important de noter qu'une mauvaise expérience client ou des tarifs perçus comme inadaptés font partie du top 3 des motifs de changement de banque (c. 20% des motifs) juste derrière l'obtention d'un crédit qui demeure le principal motif (23% des motifs). > C

Les démarches permettant d'enrichir et de sécuriser la relation client (qualité de service, largeur de gamme) sont donc essentielles à la création de valeur.

A | Evolution du PNB des banques de détail en France

[EUR md ; 2012-2021]¹

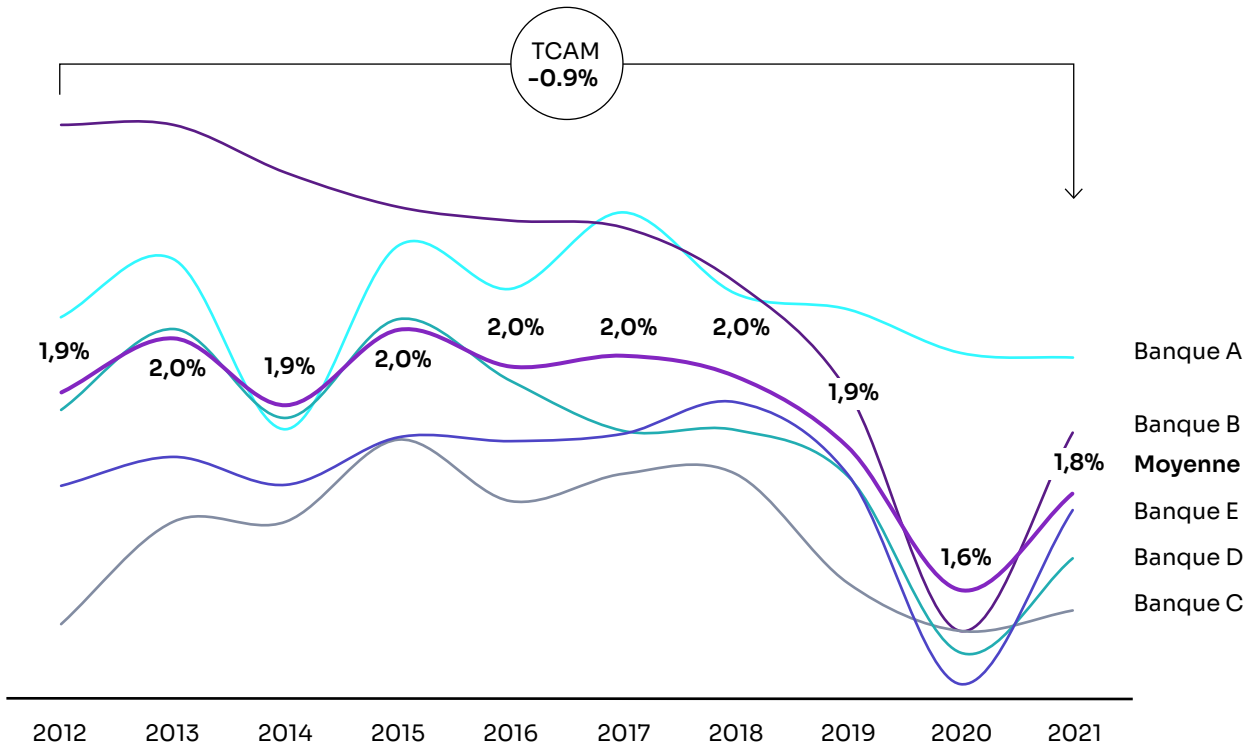


¹ Agrégat portant sur les comptes consolidés des 6 principaux groupes bancaires Français

Source : ACPR, Roland Berger

B | Evolution du ratio PNB / total des actifs par banque - France

[% ; 2012-2021]¹



¹ Taux de croissance annuel moyen calculé sur la moyenne

Source : Rapports annuels des acteurs , Roland Berger

C | Top 3 des motifs de changement de banque - France

[% des motifs mentionnés ; 2021]



Source : Arcane Research – « Etude multi-bancarisation et switching » (2022), Roland Berger

1.3 Un consommateur aux exigences nouvelles

Un consommateur habitué à une offre de service partout, tout le temps, instantanément

L'essor du digital et des habitudes de consommation ont fait évoluer les attentes des clients envers leur banque. Les critères prédominants à leurs yeux sont dorénavant : **D**

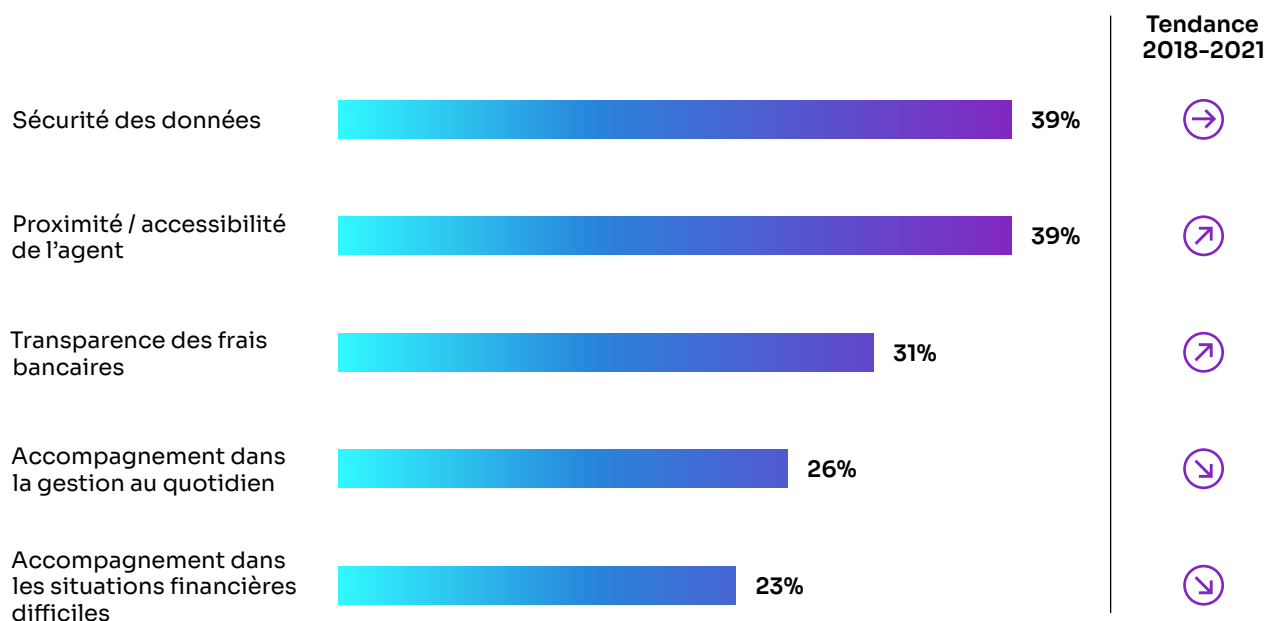
- **Sécurité** : la banque comme garant des données personnelles et financières de ses clients ;
- **Instantanéité** : une solution partout, à tout moment, quel que soit le canal ;

- **Transparence** : au-delà des exigences réglementaires, les clients sont en attente de lisibilité et de simplicité vis-à-vis de leurs frais bancaires ;
- **Accompagnement** : le besoin d'accompagnement et de conseil reste majeur pour les clients, bien que les outils digitaux en aient en grande partie redéfini les modalités ;
- **Proximité** : une proximité qui se définit au-delà de l'agence physique, avec une capacité à être en relation avec son conseiller en toutes circonstances.

Chez les jeunes, un autre critère est particulièrement important : celui d'avoir une banque qui permet de bénéficier d'avantages. A ce titre, la banque

D | Top 5 des critères de choix d'une banque cités par les Français

[% des critères cités ; 2018-2021]¹



↗ Croissance ↔ Stable ↘ Décroissance

¹ Total supérieur à 100%, les interviewés ayant pu suggérer 3 critères

peut mettre en place divers programmes dits de « cashback », de parrainage ou encore des offres exclusives avec un réseau de partenaires, afin de donner la possibilité d'obtenir des réductions sur l'ensemble des contrats du client (e.g. électricité, assurance).

Un consommateur bancaire de plus en plus versatile et multi-bancarisé

Les consommateurs sont de plus en plus multi-bancarisés et versatiles dans le choix de leur prestataire bancaire. Cette multi-bancarisation s'explique par :

- Des coûts de transfert de banque à banque qui ont été considérablement réduits ces dernières années, portés notamment par le dispositif d'aide à la mobilité bancaire ;
- L'essor rapide des néo banques qui ont su répondre à des besoins spécifiques de certains segments clients, notamment les jeunes ;
- Un modèle relationnel digitalisé facilitant la relation multi-bancaire pour le consommateur.

Aujourd'hui, un tiers des Français sont multi-bancarisés, et près de 30% d'entre eux disposent d'un compte dans une néo banque ou une banque en ligne. Il n'en reste pas moins que les banques dites traditionnelles conservent une légitimité forte, y compris auprès des clients ayant des comptes dans une néo banque, notamment lorsqu'il s'agit d'offres plus structurées (détention de compte courant, crédit). > E

Les banques peuvent capitaliser sur leur légitimité concernant les offres structurées en étendant ces dernières à des services répondant à des besoins spécifiques (par exemple en matière de mobilité, de santé & bien-être,...). Les clients auraient difficilement accès à ces services au sein d'une néo banque, les acteurs adoptant généralement des positionnements de spécialistes. Cette extension pourrait se faire au travers de plateformes de services afin de fidéliser au mieux les clients.

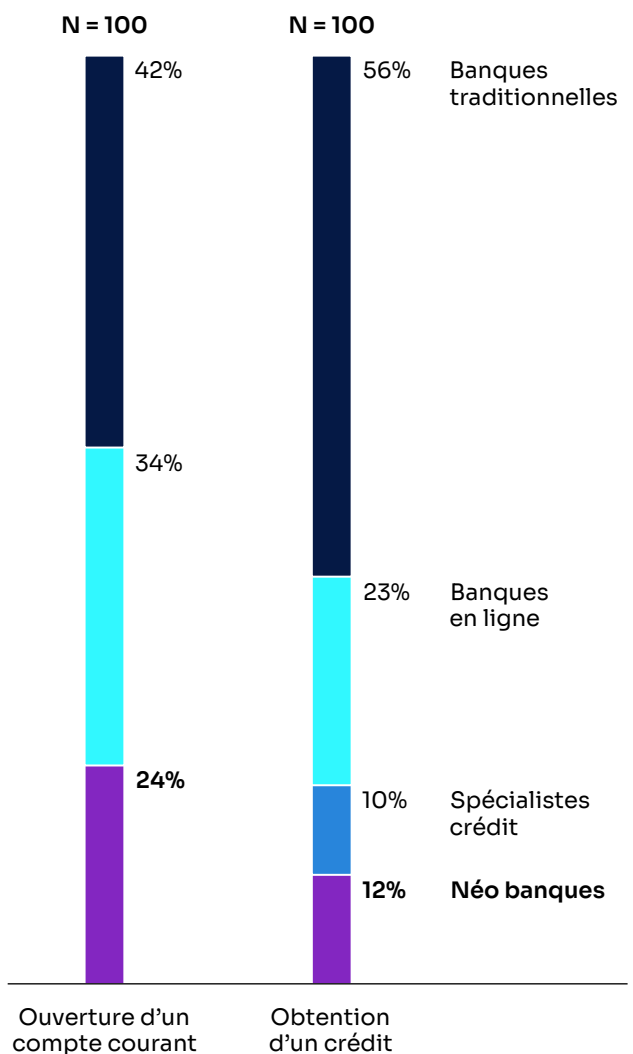
E | Enquête auprès des clients des néo banques – légitimité des acteurs bancaires

(Basé sur une micro-enquête réalisée du 3 au 4 septembre auprès d'un échantillon d'utilisateurs)

QUESTIONS POSÉES :

« À qui feriez-vous confiance pour l'ouverture d'un compte courant ? »

« À qui feriez-vous confiance pour l'octroi d'un prochain crédit ? »



Source : Roland Berger

1.4 Une évolution réglementaire et technologique qui impacte les usages, les modes d'interaction et la relation client

Depuis 10 ans, l'évolution réglementaire a en grande partie impacté la demande : mobilité des clients facilitée par DSP2, sécurité et vigilance vis-à-vis des données clients renforcées par le RGPD. L'évolution exponentielle de la quantité de données disponibles a également permis de mieux comprendre les comportements clients (de 2 zettaoctets en 2010 à 2,142 zettaoctets en 2035). » F

Ces changements ont également été accompagnés par des évolutions technologiques majeures, qui offrent un large éventail d'usages et d'interactions : intelligence artificielle, machine learning, cloud ou APIsation. Les acteurs utilisent aujourd'hui ces nouvelles briques technologiques afin de mettre à profit les données à leur disposition pour proposer des services adaptés aux clients. Ces évolutions ont permis à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché avec des services capitalisant sur leurs points forts (expertise sur le paiement pour certaines néo banques, interactions clients privilégiées pour les Gafam).

F | Evolution du volume de données bancaires [zettaoctets]



Source : Statista

2

Le Beyond banking pour répondre à ces enjeux de marché



2.1 Le Beyond banking comme levier de transformation de la banque vers le serviciel

Fort des nouvelles attentes des consommateurs, les banques ont développé tout un écosystème de services extra-bancaires pour accompagner leurs clients et contextualiser son action dans leur quotidien. L'enjeu n'est plus simplement de proposer un produit financier performant, mais de comprendre les moments de vie du client pour l'accompagner aussi bien sur le plan financier qu'extra-financier.

De par ses métiers cœur, la banque se trouve à l'intersection de plusieurs écosystèmes de produits et de services. Elle a par ailleurs la légitimité et la crédibilité pour étendre son offre de services à ces écosystèmes au-delà des purs produits financiers. > G

Un des enjeux principaux est de s'inscrire dans une logique servicielle envers le client afin de comprendre instantanément dans quel moment de vie il se trouve et ainsi, pouvoir lui proposer le produit le plus adapté à ses besoins (approche tournée vers le client). La connaissance des clients peut ainsi encore être enrichie afin de dépasser ses seuls besoins financiers.

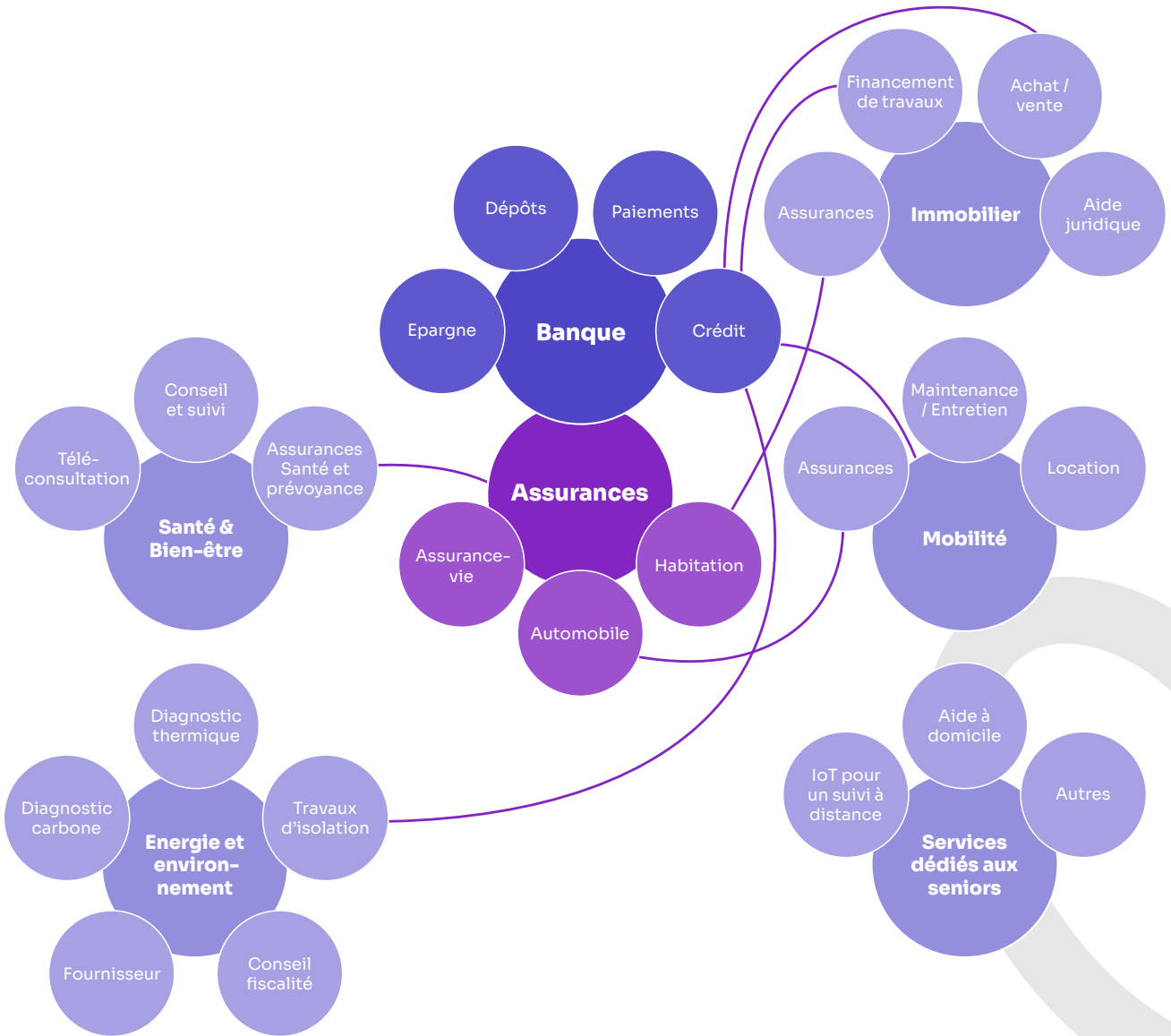
C'est là que la notion d'écosystème prend tout son sens. Dans une approche dite « customer-centric », la banque peut intensifier sa relation client par la mise à disposition de plateformes qui accompagnent le client sur des besoins du quotidien et présentent son portefeuille d'offres bancaires et extra bancaires associées à ce besoin.

Le client sait que des offres dédiées correspondront à ses besoins spécifiques, au sein d'un seul et même écosystème.

En devenant le point central de l'écosystème de son client, la banque augmente donc par là même sa rétention client et ses revenus.

Dans une approche dite « customer-centric », la banque peut intensifier sa relation client par la mise à disposition de plateformes qui accompagnent le client sur des besoins du quotidien et présentent son portefeuille d'offres bancaires et extra bancaires associées à ce besoin.

G | La Banque à l'intersection des écosystèmes de produits et de services



Source : Roland Berger



INTERVIEW



Julien Lhoste
Directeur Général, obendy®

Une relation client qui dépasse le strict domaine bancaire pour se tourner vers les services

Quelles sont les évolutions majeures de la gestion de la relation client dans le secteur bancaire ?

La fidélisation et le multi-équipement du client ont toujours été des enjeux majeurs pour les banques. Néanmoins, la façon dont les banques répondent à ces problématiques est en pleine transformation. Il y a quelques années, la principale approche pour fidéliser les clients était une course effrénée à la tarification la plus basse, assortie d'avantages pour la plupart liés au divertissement (bons plans, places de cinéma, places de concert, ...). Les banques cherchent désormais à se différencier en proposant des services extra-bancaires à forte valeur ajoutée, qui répondent à une réelle préoccupation pour le client et permettent de mieux identifier ses moments de vie grâce à la donnée collectée. Les grandes banques ont aujourd'hui tendance à se tourner vers des solutions de plateformes de services intégrées.

A quel stade de transformation se situe-t-on actuellement ?

Dans les années 2010, nous avons assisté à une première vague d'initiatives vers l'extra-bancaire avec de nombreuses banques qui proposaient à leurs clients d'être redirigés vers des services partenaires à prix discountés. Peu plébiscitées par les clients, peu rémunératrices, avec une collecte de données limitée, ces démarches ne sont pas amenées à perdurer.

Depuis 4-5 ans, nous notons une transformation du modèle avec des banques qui se tournent vers des approches beaucoup plus intégrées autour de plateformes regroupant l'ensemble de leurs partenaires et auquel l'accès est bien souvent offert par la banque. Ces évolutions visent notamment à répondre à plusieurs grands enjeux :

- **Démarche plus immersive** : le client final consomme les services en restant dans l'univers digital de sa banque et sans avoir à payer, ce qui permet de booster l'utilisation de la plateforme en supprimant tous les freins de parcours ou de prix ;

- **Démarche plus maîtrisée** : toutes les initiatives partenaires sont concentrées autour de la plateforme ce qui simplifie le pilotage interne, permet de tracker précisément la performance de chaque partenaire et de communiquer de manière intensive sur la plateforme (plutôt que sur chaque partenariat) ;
- **Démarche plus « ROIste »** : les données d'utilisation de la plateforme et des services sont suivies jusqu'au dernier km et permettent une compréhension fine des attentes des clients et de l'impact de l'initiative.

Quels sont les bénéfices d'une telle démarche ?

Côté client, le bénéfice principal est évidemment de bénéficier de services à forte valeur ajoutée offerts par sa banque.

Côté banque, nous notons trois bénéfices principaux :

- **L'impact sociétal** : donner du sens à son action et impacter la vie de ses clients en devenant un véritable tiers de confiance au-delà de l'aspect bancaire ;
- **L'engagement client** : améliorer la confiance et la satisfaction de ses clients en leur mettant à disposition des services utiles et adaptés à leurs besoins ;
- **La connaissance client** : recueillir des données chères de sens, afin de mieux connaître ses clients et d'être en mesure de leur proposer le bon produit au bon moment.

Quel ROI « business » pour la banque ?

L'enjeu business pour la banque n'est bien souvent pas de monétiser directement la vente des services partenaires, mais de fidéliser et d'intensifier la relation bancaire avec son client. Ainsi, de nombreuses banques décident d'offrir l'accès à ces plateformes et de viser plutôt une réduction de l'attrition et une augmentation du multi-équipement en permettant :

- La transformation de leurs clients en véritables ambassadeurs fidèles et captifs ;

- La détection de nouvelles opportunités commerciales ultra qualifiées pour son réseau ;
- La vente de produits bancaires directement au cœur de leurs plateformes de services.

La banque est-elle un cas isolé ?

Les enjeux de relation client sont quasi identiques pour la plupart des « métiers de stock », comme par exemple les marchés de l'assurance, de l'énergie et des télécommunications. Des démarches écosystémiques sont donc à l'étude dans tous ces secteurs même si nous relevons des écarts en termes de maturité.

Sur le marché de l'assurance, nous avons une situation proche du marché bancaire avec un enjeu crucial de détection des moments de vie du client pour proposer le bon produit au bon moment au bon client. Si l'écosystème partenarial des assureurs est déjà très développé, notamment de par leur rôle sur la prévention des risques, ces démarches « extra-assurantielles » accélèrent aujourd'hui leur structuration. Nous voyons ainsi l'émergence de nombreuses plateformes de services, avec des objectifs similaires à ceux des banques dans les cinq dernières années : construire des démarches plus captives, plus maîtrisées et plus « ROIstes ».

2.2 Le Beyond banking comme levier de dynamisation des revenus bancaires

Dans un marché français déjà très bancarisé, avec c. 99% de la population ayant déjà un compte bancaire, les banques doivent se réinventer pour protéger leurs revenus et identifier de nouveaux relais de croissance. Pour ce faire, les banques travaillent aussi bien sur leur cœur de business que sur l'extension de leurs offres et de leurs « go to market ». > H

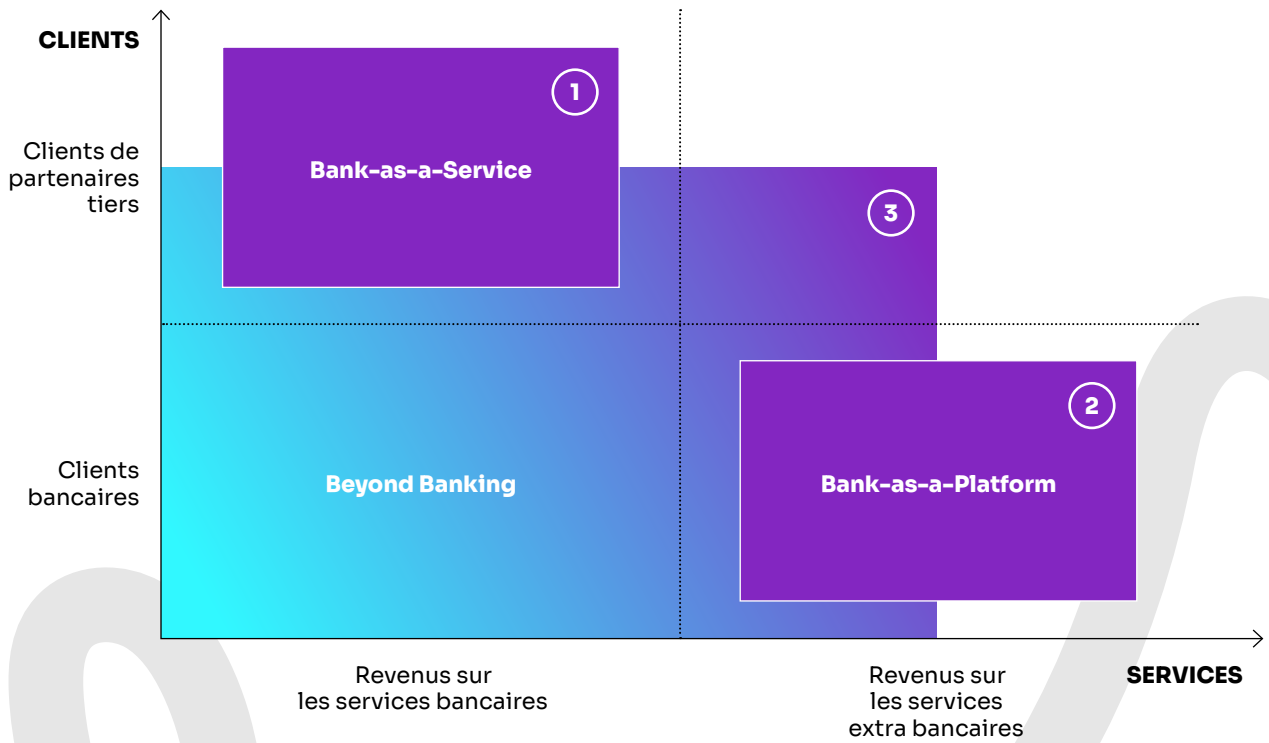
1. Les banques cherchent à conquérir de nouveaux clients dans les bassins d'audience de partenaires tiers. C'est la dynamique du bank-as-a-service qui intègre la vente des produits bancaires sur les plateformes ou sites de distributeurs tiers. Cela permet de distribuer ses produits à de nouveaux publics et sans forcément mettre en avant l'étiquette bancaire, mais en s'intégrant de manière transparente dans le parcours d'achat du client.
2. Les banques cherchent à créer de nouvelles sources de revenus en distribuant à leur audience des offres de partenaires tiers et en se rémunérant via un système de commissions. Si ces modèles peuvent être rémunérateurs notamment sur les marchés professionnels, la question de la légitimité de la banque pour la distribution payante de ces services reste un point de complexité dans le parcours.
3. Les banques veulent renforcer leur cœur de métier et intensifier la relation commerciale avec les clients les plus « bankables » via du multi-équipement et des passerelles permanentes entre ses différents environnements (banque au quotidien, crédit, assurances, leasing ...). Pour ce faire, elles mettent en place des démarches de Beyond Banking qui consistent à offrir des services extra-bancaires pour mieux connaître son client et permettre un rebond commercial opportun. Contrairement au levier 2, la banque reste dans son cœur business et mise sur le retour dans la durée.

Les plateformes peuvent donc avoir un fort effet sur les deux aspects qui influent sur la life-time value du client, en (i) augmentant la fidélisation des clients et (ii) générant de nouvelles opportunités de vente, et ainsi de nouvelles sources de revenus.

Une plateforme qui parviendrait à réduire le taux d'attrition initial d'une banque d'environ 5% à 4% lui permettrait ainsi d'augmenter la life-time value de l'ensemble de ses clients de EUR 10 000 à plus de EUR 12 500.

+250 EUR
de PNB additionnel par client
+2,5 ans
en moyenne de durée de vie client

H | Positionnement du Beyond Banking



3

Des défis à relever pour réinventer le modèle bancaire



3.1 Une offre bancaire à adapter pour adresser de nouvelles opportunités

Les banques doivent adapter leur modèle afin de pouvoir proposer des services de Beyond Banking pertinents.

Étoffer l'offre de produits et services : banque / assurance et partenaires

Une large offre de produits permet d'étendre le champ d'attraction des clients. La satisfaction d'un premier produit ou service facilitera la proposition d'autres produits du portefeuille via du cross-selling. Pour ce faire, la banque peut s'allier à de multiples partenaires afin d'avoir l'offre la plus étoffée possible.

Développer l'ultra-segmentation / personnalisation de l'offre

Dans une démarche de réponse la plus complète possible à un besoin immédiat, la personnalisation de l'offre semble indispensable au développement d'une offre de Beyond banking. La plateforme va chercher l'ultra-segmentation à plusieurs échelles : âge, situation, centres d'intérêt, et l'ensemble des autres informations disponibles dans le respect de la législation sur la protection des données personnelles.

Assurer une expérience sans coutures : intégration « seamless » des systèmes

Le dernier prérequis majeur repose sur la nécessité d'avoir une expérience utilisateur fluide et homogène. Le client ne doit pas percevoir la frontière entre les différents services et systèmes et doit avoir le sentiment de souscrire à un seul et unique service global, transversal et surtout, de n'avoir qu'un seul écosystème : celui proposé par la banque.

3.2 Des organisations à repenser au service de l'écosystème client

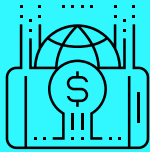
La plateformesation peut nécessiter un changement organisationnel au sein des banques, afin de réduire les silos au sein des différentes activités d'un groupe bancaire. À titre d'exemple, il est fréquent que les services de leasing soient séparés des services de crédit immobilier et des services de téléphonie. > I

Au sein d'une organisation où la plateforme devient le principal moyen de commercialisation, les différentes équipes et services doivent être en mesure de travailler ensemble main dans la main. En effet, la complémentarité et l'interopérabilité entre les différents services permettront l'intégration fluide de l'ensemble des services dans la plateforme.

3.3 Des systèmes et infrastructures à décloisonner

Afin de s'adapter au mieux aux changements à venir, les banques pourront engager une réflexion pour migrer leurs systèmes d'information vers des outils plus flexibles et à faire évoluer. Par ailleurs, les infrastructures IT, pour s'adapter à la plateformesation, pourront conduire les changements suivants importants mais nécessaires. > J

II Des organisations à repenser au service de l'écosystème client



Stratégie de plateforme

- Développer de nouveaux services pour les clients
- Etendre les partenariats avec les Fintechs
- Développer de nouvelles technologies en vue des nouveaux services



Equipes multi-disciplinaires

- S'assurer de l'adaptabilité des équipes sans phénomène de silos
- Intégrer des product owners aux équipes pour garder toujours en vue le besoin client et la meilleure manière de lui offrir les services créés



Ressources numériques internes

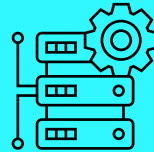
- S'assurer de la disponibilité des ressources en interne
- Attention toute particulière portée à la gestion des talents numériques

J | Des systèmes et infrastructures à décloisonner

Analyse des données



- Connaissance poussée du client à développer
- Proposition des bons services aux bons moments
- En fonction des besoins du client



Automatisation

- Digitalisation de l'ensemble des processus liés à la relation client
- Offrir un environnement souple et sans interruption aux clients

Collaboration



- S'assurer que les équipes et les partenaires travaillent dans un même environnement ouvert
- Modes de travail indépendants et asynchrones



APIsation

- Créer et maintenir des API bancaires
- Permettre aux partenaires multiples de se connecter aux core services de la banque

INTERVIEW



Rémi Alvado

Directeur Technique, obendy®

D'un monde siloté à des approches écosystemiques et une architecture ouverte

Comment proposer des solutions modernes dans un environnement très contraint ?

Les banques font face à de fortes contraintes réglementaires et techniques : hébergement des données dans l'UE, limitation à l'extrême des sous-traitants, catalogue de services tiers validé en amont par nos soins pour leur qualité, nombreuses mécaniques de sécurisation des accès... Les plateformes doivent donc pouvoir répondre à ces contraintes :

- **Sur les aspects juridiques**, les plateformes doivent avoir une ligne de sous-traitance ultra-maîtrisée et documentée. Un choix peut être de restreindre drastiquement le recours à des sous-traitants pour réduire la complexité juridique et les freins potentiels vis-à-vis de certains prestataires;
- **Sur le plan technique**, les plateformes doivent être ouvertes à plusieurs méthodes de communication. Alors que l'industrie informatique a largement basculé vers des API web, savoir gérer des communications par SFTP, par connecteurs propriétaires, par webhooks, ... est absolument critique dans ce type d'environnement.

Quelles sont les avancées vers l'APIsation des SI bancaires ?

Habituellement, les SI des banques et des assurances reposent sur un principe fort : sa grande étanchéité avec le monde extérieur. Depuis quelques années, le développement des API a permis de faire émerger un large champ des possibles.

DSP2 a apporté énormément à ce marché en rendant critique le développement d'API pour tout le secteur bancaire. Après la mise à disposition d'une partie des données de leur SI, les banques ont vite compris toutes les synergies qu'elles pouvaient générer avec des acteurs plus agiles pour les aider à parfaire la connaissance de leurs clients. Une banque ou une assurance peut par exemple détecter précisément l'entrée d'un de ses clients dans la vie active, son besoin de passer son permis de conduire, comprendre ses difficultés financières. La détection de tous ces moments de vie est une véritable mine d'or en termes de connaissance client et donc de services innovants à positionner.

Ces échanges de données sont-ils compatibles avec l'environnement très sécurisé des banques ?

Oui complètement, à condition que les plateformes respectent ces standards de sécurité élevés en utilisant notamment les outils déjà en place dans d'autres industries : « encryption at rest », hashage multiple, « multi-datacenter replication », SSL, « access control », ... Qu'elles soient en transit ou au repos, les données des utilisateurs doivent constamment être sécurisées. Les banques demeurent responsables du traitement sur chacune de leurs plateformes : leurs données leur appartiennent donc toujours.

Après la mise à disposition d'une partie des données de leur SI, les banques ont vite compris toutes les synergies qu'elles pouvaient générer avec des acteurs plus agiles pour les aider à parfaire la connaissance de leurs clients.

3.4 De nouveaux modèles économiques à inventer

Une des questions centrales de la plateformes et de la stratégie subséquente de partenariats à mettre en place est la question de leur monétisation. Les plateformes étant basées sur des partenariats où la banque agit en tant que distributeur de certains produits ou services annexes, la banque devra repenser son modèle de rémunération qui sera fortement basé sur des commissions sur produits ou services vendus.

Nous avons identifié trois modèles de ROI pour les banques dans une logique de plateformes :

- L'allongement de la relation commerciale comme premier facteur par l'engagement et la satisfaction des clients utilisateurs de la plateforme ;
- Le cross-sell réalisé a posteriori auprès de leurs clients, qui permettra in fine d'augmenter la life-time value du client en augmentant son panier moyen ;
- Le « revenue sharing », où la banque partage avec son partenaire une partie des revenus issus de la vente ou de la souscription du service au client final.

Si dans le monde des Télécoms, l'approche avec un modèle de commissions (i.e. « revenue sharing ») semble privilégiée pour obtenir un retour sur investissement rapide (mais unitairement limité), on constate que la profondeur d'offres du marché bancaire permet de viser des ROI beaucoup plus importants via des approches de Beyond Banking où le service lui-même est offert et la monétisation se fait par la fidélisation et la vente en rebond de produits bancaires. Ce sont donc principalement ces deux modèles dont nous observons l'émergence et le développement sur le marché bancaire.

Afin de maximiser le ROI du modèle économique en cross-sell, les banques doivent être particulièrement attentives à deux enjeux :

1. Optimiser la détection des intentionnistes au moment pertinent

Le choix des services distribués sur la plateforme est essentiel pour identifier au mieux les moments de vie pertinents pour le rebond bancaire. Il est crucial que les parcours aient été travaillés pour maximiser l'utilisation du service en question et permettre la collecte des données pertinentes pour évaluer le niveau d'intention du client ;

2. Mettre à disposition de manière fluide et opportune les services bancaires associés

Une fois l'intention détectée, il s'agit de suggérer à son utilisateur de souscrire à un produit bancaire pertinent. Le timing est la clé de la conversion de cette intention. Si la souscription ne peut pas se faire directement sur la plateforme du fait de la non-simultanéité du besoin, il s'agit de faire remonter les données vers le CRM de la banque pour que le conseiller puisse par la suite recontacter le client.

Il est enfin important de noter qu'une partie du ROI pour la banque vient d'un bénéfice d'image difficilement quantifiable. Nombreuses sont les banques qui souhaitent communiquer autour de leur engagement sociétal. Leurs plateformes de services permettent de rassembler leurs multiples initiatives et de concentrer toute la communication sur un véhicule unique pour plus d'impact, de lisibilité et de visibilité.



4

La plateforme, un nouvel outil au service de la relation client



4.1 La plateforme, outil principal du Beyond Banking

La plateforme devient un véritable enjeu de développement pour les banques et se positionne désormais comme l'une des briques indispensables des démarches de Beyond Banking dont le plein succès repose sur le triptyque suivant : Solution technologique / Ecosystème serviciel / Animation.

Solution technologique

Les briques technologiques se doivent d'être :

- « Plug & play », pour être facilement déployable tout en s'adaptant aux contraintes IT et en intégrant l'ensemble des services à forte valeur ajoutée pour les clients ;
- Adaptables, pour intégrer les initiatives dispersées déjà déployées et offrir un guichet unique à l'utilisateur final ;
- En marque blanche, afin de maintenir l'utilisateur dans un univers aux couleurs de sa banque ou de son assurance ;
- En totale conformité avec les contraintes réglementaires en vigueur, non seulement au niveau RGPD et secret bancaire, mais plus largement en réponse au cadre imposé par la réglementation bancaire.

Ecosystème serviciel

Au-delà de la solution technologique, la valeur perçue par l'utilisateur sera en grande partie inhérente à l'intérêt qu'il portera aux services proposés. Il est donc primordial que les démarches de plateforme soient basées sur des écosystèmes de services pertinents et profonds afin de proposer des services spécifiques et personnalisés en fonction non seulement du segment de clients adressé mais également - et c'est encore plus vrai aujourd'hui - d'être en mesure d'apporter une offre évolutive s'adaptant aux moments de vie de l'utilisateur et de ses préoccupations. Cela facilite par la suite la suggestion de produits cœur d'activité bancaire, basée sur une meilleure compréhension et connaissance des besoins de leurs clients à un instant « T » et dans la durée.

Animation

L'animation des démarches de plateforme jouera un rôle prépondérant dans l'appropriation et l'adoption par les clients. Il s'agit de trouver le bon équilibre afin de valoriser la démarche pour engager l'utilisateur tout en veillant à ne pas obérer les communications « commerciales » existantes.

ADOPTION DE LA PLATEFORME PAR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La plateformesation, un nouvel outil au service de la relation client

« Les jeunes, principaux nouveaux entrants sur le marché bancaire, sont à la recherche d'une expérience bancaire nouvelle et interconnectée. Grâce à notre offre BOOST, nous sommes en mesure de proposer un service tourné vers les attentes de la jeunesse. Notre ambition est claire : être la banque qui s'engage aux côtés des jeunes pour les accompagner dans la préparation de leur avenir. »

Marie-Christine Ducholet, Directrice de la Banque de détail Société Générale en France.

Dès 2019, Société Générale a vu dans la notion de plateforme un levier de différenciation et de diversification vis-à-vis de sa clientèle jeune. D'une approche d'abord orientée conquête, puis d'une opération plus large mais temporaire durant la crise covid, **Société Générale a désormais fait de la plateforme BOOST la véritable colonne vertébrale de sa stratégie jeune avec un triple objectif : impact, conquête et équipement.**

- Un accès généralisé à l'ensemble des clients jeunes à partir de seize ans pour un impact sociétal maximal ;
- Des services toujours plus nombreux et plus riches pour créer une véritable différenciation à l'entrée en relation ;
- Un modèle Freemium qui, grâce à des parcours relationnels mêlant offre bancaire et extra-bancaire, permet de favoriser l'équipement... et donc la fidélité client.

Cette stratégie, qui fait chaque année un peu mieux raisonner la base line maison « **C'est vous l'avenir** », est plébiscitée par les jeunes clients Société Générale dont la satisfaction n'a cessé de croître depuis trois ans :

2019 :

Lancement auprès des nouveaux jeunes clients de 18 à 24 ans

2020 :

Opération COVID auprès de tous les jeunes clients de 18 à 24 ans

2022 :

Généralisation et approche freemium

RÉSULTAT :

+ 1 m de jeunes équipés avec la plateforme BOOST

4.2 La plateforme au service de la connaissance et de la satisfaction client

La plateforme bancaire va devenir le meilleur moyen pour les banques d'accroître la connaissance de leurs clients, afin de permettre l'identification des services adéquats pour chaque client, au moment opportun, et ainsi proposer une expérience client optimisée. Pour cela, les banques devront penser leur plateforme comme une communauté et l'animer en tant que telle.

Cette transformation vers une meilleure connaissance client devra respecter les règles liées à la protection des données personnelles. Les banques auront donc un fort enjeu de pédagogie auprès de leurs clients pour expliquer le besoin de telle ou telle information les concernant. Mettre en avant des offres spécifiques correspondant aux besoins dès leur arrivée sur la plateforme permettra au client de voir les avantages des collectes de données par la banque.

Enfin, les banques pourront mettre en place une stratégie d'animation de la plateforme, en la pensant comme une communauté. Ainsi, l'utilisation d'un CRM performant sera nécessaire, et la communication client sera axée sur la qualité de la banque à devenir le partenaire privilégié du client sur l'ensemble de ses besoins. La plateforme pourra par ailleurs apporter une dimension de gamification (points obtenus lors d'une connexion, bonus lors d'un parrainage, ou encore statut expert en cas de contribution en répondant à des questions ou à des sondages) afin de s'assurer d'une récurrence de la venue des clients sur la plateforme.

4.3 Les nouveaux types de plateformes pour un modèle économique plus impactant

Depuis quelques années, des plateformes plus sophistiquées font leur apparition pour augmenter encore davantage les taux d'utilisation, l'engagement des utilisateurs et par conséquent, le ROI des plateformes.

Parmi ces avancées, on peut notamment citer trois nouvelles fonctionnalités :

1. Capacité à créer des sous-plateformes pour adresser différentes populations avec une même plateforme : ceci permet d'offrir à chaque sous-segment de clientèle le bon bouquet de services pour une meilleure utilisation et un impact optimal. Ainsi, un jeune de 16 ans peut être lycéen, apprenti ou jeune actif : ils n'auront donc pas le même quotidien ni les mêmes besoins bancaires. La démarche Beyond Banking permet de s'adapter à la réalité de chaque profil en contextualisant et en individualisant la plateforme de services ;
2. Capacité à différencier les services accessibles en fonction de la « valeur » de l'utilisateur : ces fonctionnalités dites « freemium » permettent d'inciter le client qui joue le jeu et renforce sa relation avec la banque en créant un compte, en devenant client ou en souscrivant à une option spécifique. L'enjeu est d'avoir une démarche progressive pour que chaque profil ait envie d'atteindre le niveau suivant et devienne un client à plus forte valeur pour la banque ;
1. Capacité à combiner dans les parcours utilisateurs des éléments bancaires et extra-bancaires : l'idée est de différencier le moins possible le quotidien et la relation bancaire. Ainsi, la banque peut proposer ses offres bancaires de manière opportune lorsque le client consomme un service associé sur la plateforme. Certaines banques commencent même à proposer de la souscription de produits bancaires en ligne pour passer de la détection d'intention à un véritable acte d'achat, ce qui nécessite souvent de collecter les données et les justificatifs du client ainsi que d'intégrer des modules KYC pour valider l'identité du souscripteur.

5

Beyond Banking, levier de satisfaction client et accélérateur business



5.1 Les bénéfices d'une démarche Beyond Banking

Les démarches de Beyond Banking présentent de réelles opportunités à plusieurs niveaux pour l'univers bancaire et financier.

Tout d'abord, en matière d'image, elles permettent aux banques de se positionner comme accompagnateurs et super-partenaires de leurs clients, en les accompagnant au-delà du volet bancaire dans les moments de vie importants. Ainsi, les banques qui prennent ce virage se différencient de leurs concurrents en bénéficiant d'un attrait à la marque plus fort en couvrant de nouvelles opportunités relationnelles, jusqu'alors peu ou pas traitées, sur des thématiques diverses telles que : la santé, le logement, ou encore la mobilité.

Il en découle naturellement une satisfaction et une fidélisation plus importantes marquées par l'élévation du NPS. Cela est notamment engendré par l'identification des besoins des clients plus en amont pour leur proposer le bon produit au bon moment que ce soit par le biais de leur conseiller commercial ou bien encore par les outils automatisés de relation client à distance.

Vis-à-vis du retour sur investissement financier, les démarches de Beyond Banking présentent de nombreux bénéfices :

- Accroissement de la conquête grâce à une posture différenciante et une amélioration de l'image de marque;
- Augmentation de l'équipement des clients par l'apport de réponses aux besoins de manière proactive et contextualisée;
- Diminution de l'attrition facilitée par un accompagnement des besoins à 360°, permettant de mailler la relation client dans son ensemble.

Ainsi, les banques qui prennent ce virage se différencient de leurs concurrents en bénéficiant d'un attrait à la marque plus fort en couvrant de nouvelles opportunités relationnelles, jusqu'alors peu ou pas traitées, sur des thématiques diverses telles que : la santé, le logement, ou encore la mobilité.

IMPACTS SUR LA BANQUE POSTALE

Beyond Banking, levier de satisfaction client et accélérateur business

« La jeunesse doit pouvoir être la période de toutes les opportunités et de toutes les concrétisations. Cette nouvelle offensive de La Banque Postale auprès des jeunes s'inscrit dans le cadre de notre ambition de banque citoyenne qui donne à tous ses clients les moyens d'agir, de s'émanciper tout en devenant acteur de la transition juste. Elle vise également à consolider notre activité de banque de détail, en complément des actions menées auprès de cette cible par Ma French Bank, notre banque 100% mobile. »

Marion Rouso, Directrice Générale de la banque de détail de La Banque Postale

Dans la lignée de son plan stratégique et en recherche de vecteurs de conquête forts et impactants, La Banque Postale lance sa plateforme Pass Jeune en Mai 2022.

Grâce à un parcours intégré à l'application bancaire La Banque Postale, **la plateforme a connu un lancement record avec plus de 170k clients inscrits sur les 6 premiers mois**. Au delà de l'engagement et de la satisfaction de leurs clients Jeunes, les bénéfices business sont multiples et tangibles pour la banque :

- Augmentation du nombre de clients adressables par la banque (grâce au recueil de nouveaux « opt-in »);
- Meilleur traitement des motifs de contacts par le réseau commercial (grâce aux données collectées sur la plateforme);
- Accélération de la conquête sur le segment des jeunes (grâce à la valeur de « Pass Jeunes » et à la communication impactante).

RÉSULTATS :

+ 170 K inscrits sur la plateforme depuis son lancement

+ 20 K nouveaux « opt-in » collectés

x2 de taux de traitement des motifs de contacts générés par le biais de Pass Jeune

+ 12 % d'entrées en relation Jeunes depuis le lancement de Pass Jeune

5.2 Les 5 facteurs de succès d'une démarche Beyond Banking

Fort des nombreux projets de plateforme qui ont émergé chez l'ensemble des grandes banques du marché, nous pouvons désormais identifier cinq prérequis au succès pour ces projets d'envergure :

1.

Une impulsion forte de la Direction Générale pour créer une organisation « client centric »

Les démarches Beyond Banking sont résolument orientées vers le client final et elles ont vocation à créer plus d'engagement et de satisfaction. C'est la fidélisation du client et l'intensité relationnelle qui s'ensuit qui justifiera cette démarche et permettra de rentabiliser cet investissement. Il est crucial que la Direction Générale soit alignée avec cette vision de la « banque relationnelle ».

2.

Une démarche long terme à mettre en place sur plusieurs années

Les projets sont complexes, embarquant de nombreuses parties prenantes internes et externes. Ils touchent à la stratégie même d'adressage du client et doivent absolument fédérer le réseau commercial dans ces changements. De ce fait, ces transformations sont menées sur un temps long, avec une courbe d'apprentissage et d'amélioration continue pour aller progressivement chercher tous les bénéfices de la démarche.

3.

La nécessité d'aller chercher des « quick wins » dès les premiers mois

Comme dans tout projet de transformation, il est crucial d'éviter les effets tunnel, notamment liés au développement technique de la solution. Une mise en place simple ainsi que des premiers impacts rapides sont cruciaux pour confirmer la vision plateforme et fédérer l'ensemble des parties prenantes, notamment le réseau commercial.

4.

Une obsession absolue du « zéro défaut »

Les démarches Beyond Banking se trouvent sur le chemin critique de la relation client. Elles engagent donc directement l'image de la banque vis-à-vis du marché et nécessitent une extrême robustesse pour éviter tout risque (conformité, business...). Cela démontre ainsi l'intérêt de s'appuyer sur des solutions éprouvées.

5.

Une approche progressive : du plus simple au plus complexe !

Les possibilités du Beyond Banking sont multiples et il est important de commencer par une démarche simple en adressant un segment de clientèle privilégié. Par la suite, la banque peut décider de couvrir plusieurs segments de clientèle, de différencier les services par profil utilisateur et de mettre en place des approches freemium par exemple. Ces sophistications permettent de renforcer encore l'engagement des utilisateurs, l'impact et le retour sur investissement de la démarche, mais sont également source de complexité des projets.

6

Le Beyond insurance, une dynamique nouvelle ?



6.1 Le concept du Beyond Insurance

Aujourd'hui, plusieurs facteurs poussent les assureurs à développer des services dans des écosystèmes adjacents à leur métier :

- Augmentation de la fréquence d'échange avec leurs clients en ne la limitant pas qu'à la seule survenance d'un sinistre;
- Besoin de différenciation et d'évolution de la perception de leurs clients vis-à-vis de leur assureur : d'un mal nécessaire à un partenaire au quotidien. Cela est notamment vrai dans le domaine de la Santé où les assureurs développent de nombreux services pour faciliter le parcours de santé de leurs clients au quotidien (e.g. prise de rendez-vous médicaux, téléconsultations, second avis médical, livraison de médicaments à domicile).

6.2 Les premiers succès

Peu d'assureurs ont réussi à développer des plateformes de services de référence en dehors de leur métier cœur. L'exception emblématique est l'assureur chinois Ping An qui a développé 3 plateformes dans 3 écosystèmes clés en tirant parti de ses 220 millions de clients :

- **Dans le domaine de la santé**, Ping An a investi dans une joint-venture avec Grab afin d'offrir des services de santé à 140 millions d'utilisateurs situés dans 225 villes de 8 pays différents. Les services de santé incluent des aides au diagnostic médical basées sur l'intelligence artificielle;
- **Dans l'automobile**, Ping An possède une participation majoritaire dans « Autohome », qui propose à ses 53 millions de consommateurs des services d'achat et revente de véhicules, de financement et de mise en relation avec des concessionnaires et des réparateurs dans 330 villes en Chine;
- **Dans l'immobilier**, Ping An a noué des partenariats avec des promoteurs locaux pour proposer à 12 millions de consommateurs des services d'achat/vente, de location en C2C et de développement de parcs immobiliers.

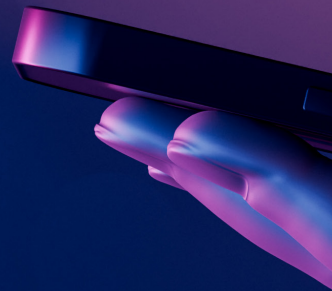
En se positionnant en tant qu'orchestrateur de ses plateformes, Ping An détient la relation et les données de ses clients et parvient ainsi à augmenter les interactions avec ces derniers et à mieux cerner leurs besoins. Ping An définit par ailleurs les règles de répartition de la valeur entre les différents contributeurs des écosystèmes.

En dehors de Ping An, les assureurs se positionnent plutôt en tant que partenaires d'écosystèmes ne leur appartenant pas pour développer des relations avec de nouveaux clients et capter de nouvelles sources de revenus.

Les initiatives des assureurs dans les écosystèmes Mobilité et Habitation sont de plus en plus nombreuses, mais ne ciblent que certains usages : télé-surveillance et contrôle de la maison à distance dans l'Habitat et Leasing dans la Mobilité. Dans la Santé, les assureurs ont tous développé des plateformes de bien-être et de simplification du parcours de santé de leurs clients, mais celles-ci peinent à trouver leur public, notamment en France où Doctolib est leader dans les services de prise de rendez-vous médicaux et de téléconsultation.

Les banques cherchent désormais à se différencier en proposant des services extra-bancaires à forte valeur ajoutée, qui répondent à une réelle préoccupation pour le client et permettent de mieux identifier ses moments de vie grâce à la donnée collectée. Les grandes banques ont aujourd'hui tendance à se tourner vers des solutions de plateformes de services intégrées.

Julien Lhoste, Directeur Général, obendy®





CONCLUSION

Quels enseignements pour les banques ?

La diversification des acteurs dans une logique extra-financière est vitale afin d'améliorer la croissance des revenus et de renforcer la rétention client (passage d'un positionnement de partenaire financier à une société de services).

Dans ce but, la plateforme est une solution permettant de répondre à ces enjeux, car elle permet aux acteurs de distribuer les produits et services adéquats pour chaque client, au moment opportun.

Plusieurs enjeux forts doivent cependant être considérés afin de sécuriser le succès de la plateforme : un modèle économique à réinventer, une organisation à adapter, des systèmes et infrastructures à décroisonner et moderniser.



AUTEURS

Roland Berger



Christian Heinis

Partner Services Financiers
christian.heinis@rolandberger.com



Frédéric du Beaudiez

Principal Services Financiers
frederic.dubeaudiez@rolandberger.com



Adhémair Autrand

Senior Consultant
adhemar.autrand@rolandberger.com

obendy®



Benjamin Ducouso

Co-fondateur et CEO
benjamin.ducouso@obendy.com



Julien Lhoste

CEO
julien.lhoste@obendy.com



Guillaume Brille

Directeur Commercial
guillaume.brille@obendy.com

Novembre 2022

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

www.rolandberger.com

www.obendy.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit pas prendre de décision au regard des informations qu'elle contient sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

À propos de Roland Berger

Roland Berger est le seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international. En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos associés, nous disposons de 51 bureaux sur tous les grands marchés. Nos 2 700 employés offrent une approche unique, combinant analyse et empathie. Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur. Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de demain.

www.rolandberger.com/fr

A propos de obendy®

obendy® fournit une technologie de plateforme de services aux banques et assurances pour accompagner tous leurs segments de clients en générant plus d'engagement, de satisfaction et de business. obendy® est ainsi l'opérateur en marque blanche des plateformes de services des plus grandes banques françaises (La Banque Postale, Crédit Agricole, Société Générale, BNP Paribas, Banque Populaire, Caisse d'Epargne...).

www.obendy.com

PUBLISHER :

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53 67 03 20