



Rating Agency of
Digital Performance



L'expérience client digitale des banques de détail en France (volet 1 : Offres et Parcours)

Juin 2018

*Etude et classement de 20 banques de détails intervenant sur le marché Français,
sur la base de 403 indicateurs mesurant le niveau de digitalisation de l'offre, l'efficacité des canaux de
communication digitaux et la performance des parcours client liés à la banque au quotidien.*

En 2018, le secteur de la banque de détail en France est caractérisé par une intensification de la concurrence dans un contexte économique délicat – impliquant le maintien d’une forte pression sur les résultats des acteurs traditionnels.

Intensification de la concurrence « technologique » :

Depuis maintenant 4 ans, le marché de la banque de détail en France a connu l’arrivée de nouveaux acteurs : les néo-banques. Ces nouvelles banques ne sont généralement pas issues du giron des banques traditionnelles ; elles sont essentiellement technologiques, sans agence et parfois ne sont pas réellement des banques mais des établissements de paiement gérant une gamme restreinte de produits bancaires et non soumis aux mêmes obligations réglementaires.

Contrairement à leurs aînées, les banques en ligne de première génération créée dans les années 1990 / 2000, les néo-banques connaissent un succès plus rapide avec déjà 1 million de clients au total pour N26 et 2 millions pour Revolut (1) :

Leur succès a plusieurs origines :

- L’apport de véritables innovations dans le cadre de processus nativement digitaux
- Une approche réellement pan-européenne
- Une structure de coût faible permettant une grande agressivité sur les tarifs
- Un marché réceptif avec des clients bancaires de moins en moins fidèles à leur banque traditionnelle (2)
- Des levées de fonds spectaculaires leur apportant des moyens financiers à la hauteur de leurs ambitions

En parallèle, une nouvelle forme de concurrence des géants du numérique, dans la mouvance des phénomènes WeChat et Ant Financial en Asie, se profile à l’horizon. En particulier, des initiatives sont attendues du côté d’Amazon.

Par ailleurs, d’autres concurrents ciblent aussi le marché européen. Par exemple, Marcus by Goldman Sachs - avec un modèle de type plateforme technologique - vise un déploiement préalable de son activité au Royaume Uni puis en Allemagne, avant un élargissement possible en Europe Continental.

Ce mouvement s’accélère dans un contexte réglementaire favorable avec les prochaines échéances DSP2 qui ouvrent de nouvelles perspectives en matière d’Open Banking.



WeChat est un réseau social d’origine chinoise qui en moins de 4 ans a réussi à devenir la banque avec le plus de clients actifs. En étant présent dans le quotidien d’1 milliard de chinois, WeChat a ouvert un service de transfert d’argent, de réservation en ligne, de recherche de produits. Ainsi l’utilisateur de WeChat peut, sans sortir de l’application mobile, chercher un restaurant, le réserver, inviter ses amis à y aller, commander un taxi, payer le taxi, partager la note du restaurant avec ses amis et finalement laisser un commentaire sur le restaurant. WeChat simplifie donc le paiement pour déjà 600 millions de clients.

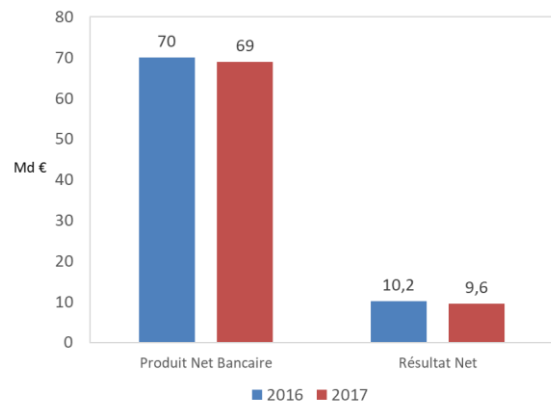
Pression sur les banques traditionnelles :

Les résultats 2017 des grandes banques françaises montrent un coefficient d'exploitation agrégé au plus haut depuis 6 ans (3). Au total, les banques de détail françaises ont vu leur PNB se réduire de 1,5% et leur résultat net de 5,7% entre 2016 et 2017.

Cela implique un double enjeu pour les acteurs traditionnels du secteur :

- Développer leur PNB dans un contexte où les taux bas perdurent,
- Poursuivre les efforts en matière de réduction des coûts, avec notamment la suppression d'agences bancaires et la réduction des effectifs, dans un contexte où pèsent des dépenses importantes en matière d'évolutions réglementaires et de transformations digitales.

Evolution 2016 / 2017 du PNB et du Résultat Net des principales banques de détail en France



Banques prises en compte : Crédit Agricole, LCL, BNP Paribas, SG, Credit du Nord, Boursorama Banque, Caisse d'épargne, Banque populaire, Credit Mutuel, CIC, CM Arkea, La Banque Postale, ING Direct, HSBC France
Sources : Rapport annuels 2017
©D-Rating 2018



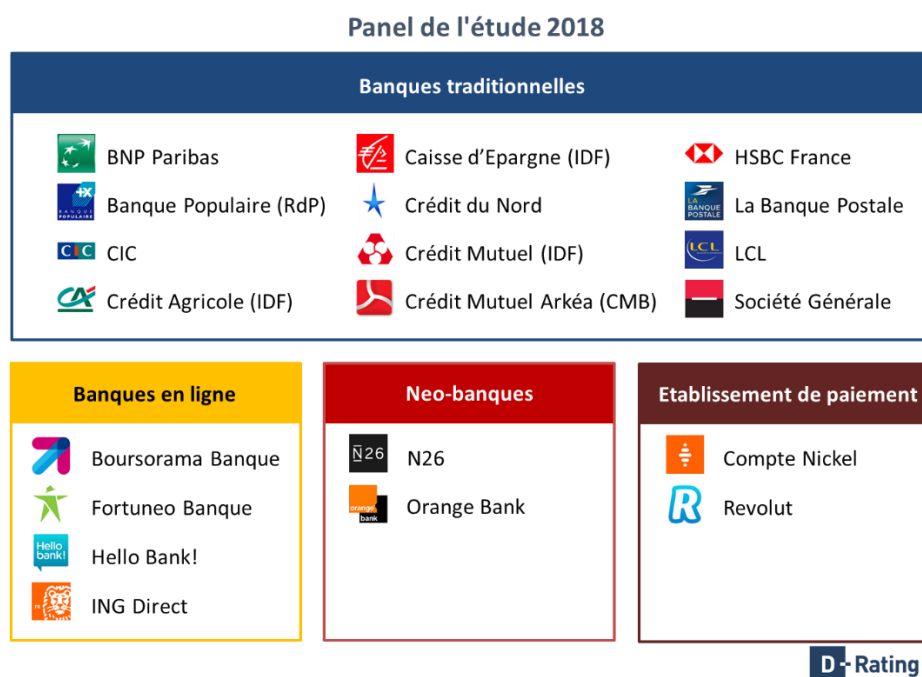
Face à ses enjeux, l'expérience client en termes d'offres et de parcours est un composant important pour supporter :

- le développement du PNB via la fidélisation des clients existants, la conquête d'une nouvelle génération de clients, la souscription facilitée de nouvelles offres,
- la réduction des coûts via des processus métier optimisés et des opérations automatisées.

Quelle est dans ce domaine la performance actuelle des acteurs de la banque de détail en France ? Comment se distinguent-ils dans leur capacité à offrir une expérience riche en termes d'offres et efficaces en termes de parcours et de communication ?

L'étude « Expérience Client Digitale : Offres & Parcours »

Pour la deuxième année consécutive, D-Rating a mis en œuvre l'étude « Expérience Client Digitale : Offres & Parcours ». Les résultats clés du rapport 2017 sont décrits dans un article disponible en [français](#) ou en [anglais](#).



L'étude 2018 couvre un panel de 18 banques et 2 établissements de paiement. L'ensemble des marques ont été comparés en analysant le niveau de digitalisation de leur offre, leur usage des nouveaux canaux de communication digitaux et trois parcours client en ligne : l'ouverture d'un compte courant avec carte bancaire, le virement bancaire vers un tiers et la prise de rendez-vous.

L'étude se fonde au total sur **403 indicateurs** et produit un score de l'Expérience Client : Offres et Parcours, selon un algorithme propriétaire.

L'ensemble des tests ont été effectués en Avril et Mai 2018.

CE DOCUMENT EST UN EXTRAIT

Le rapport complet inclut :

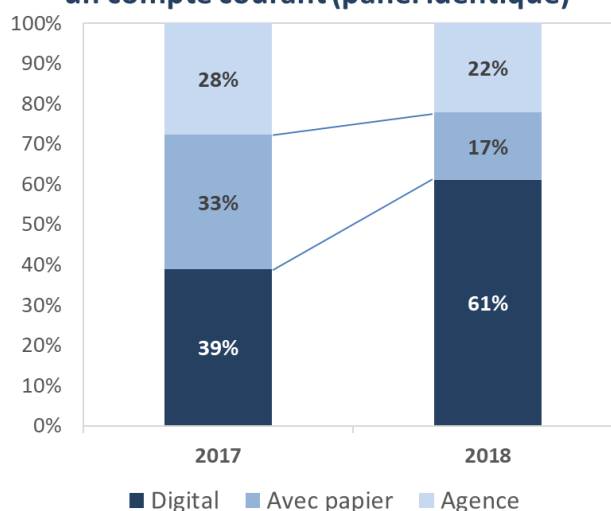
- Plus de 500 pages d'analyses détaillées
- 2 jours d'accompagnement et d'analyses complémentaires

L'ouverture de compte courant de plus en plus digitale

L'ouverture de compte courant, en général le premier processus auxquels le client sera confronté, a fortement évolué en une année. Auparavant minoritaire, la souscription 100% digital est devenu le mode de souscription majoritaire dans notre panel. Rares sont désormais les banques qui obligent leurs clients à aller en agence pour ouvrir un compte : Crédit du Nord, Crédit Mutuel et CIC. Compte Nickel, Etablissement de paiement, oblige également ses clients à aller dans un bureau de tabac pour souscrire à leur offre.

Pour les banques dont la souscription est entièrement en ligne, le nombre de champs à remplir par le client est resté stable, en dehors d'un nouveau maximum trouvé pour une banque dont le processus en ligne demande 25 champs de plus que la moyenne du marché.

Mode de signature pour la souscription à un compte courant (panel identique)



©D-Rating 2018

D-Rating

Au niveau des délais pour disposer d'un compte courant, avoir la possibilité de faire des virements et obtenir une carte de paiement opérationnelle, nous avons constaté une amélioration moyenne de 15% à panel constant. En matière de délais, deux banques traditionnelles : Crédit Mutuel et Crédit Mutuel de Bretagne font à présent jeu égal avec les Néo-Banques.

Modalités de signature et délais pour ouvrir un compte courant

Lors des tests du processus d'ouverture le plus digital disponible, modalité de signature		Modalité de signature du contrat	Délai d'obtention d'un compte courant et d'une carte bancaire (en jours)
Banques traditionnelles	En agence	Agence	19
	Courrier papier	Agence	18
	Web / App mobile	Agence	16
		Agence	15
		Agence	13
		Agence	13
		Agence	12
		Agence	10
		Agence	10
		Agence	8
		Agence	5
Banques en ligne		Agence	4
		Agence	13
		Agence	10
		Agence	8
Neo-banques		Agence	7
		Agence	5
		Agence	4
Etabli. de paiement		Agence	4
		Agence	30 min

D-Rating

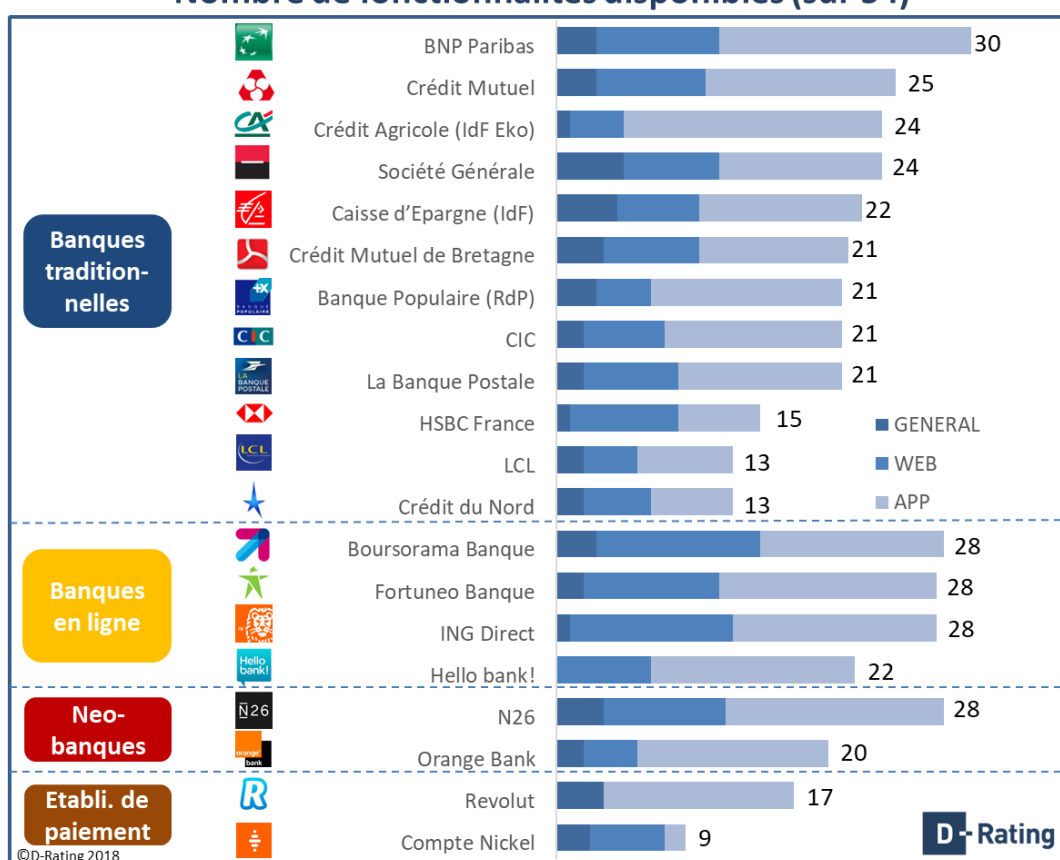
©D-Rating 2018

Un enrichissement des fonctionnalités disponibles pour la gestion de ses comptes

Sur 20 fonctionnalités liées à la gestion du compte courant et aux opérations de paiement - déjà testés en 2017 - nous avons constaté là-aussi une amélioration. Le nombre de services disponibles à panel équivalent augmentent de 12%. Mais déjà de nouveaux services apparaissent et ont donc été intégrés dans notre méthodologie comme par exemple la possibilité de disposer qu'une carte de paiement virtuelle, ou les cartes de paiement avec cryptogramme visuel dynamique (les 3 chiffres à l'arrière de la carte sont affichés sur un écran et changent régulièrement).

Finalement, sur les 54 fonctionnalités testées en 2018, BNP Paribas arrive en tête avec 30 fonctionnalités disponibles.

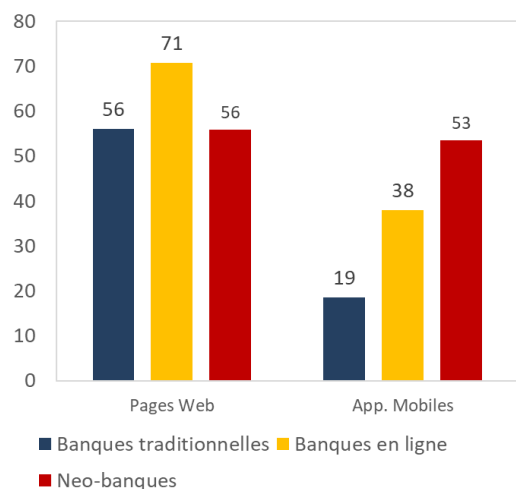
Nombre de fonctionnalités disponibles (sur 54)



Des progrès en matière de digitalisation des autres produits bancaires

En plus des parcours que nous avons effectués de bout en bout, nous avons étudié le niveau de digitalisation d'autres produits : Crédit à la consommation, Crédit immobilier, Livret A, Assurance vie et Assurance habitation. Nous avons, là aussi, constaté une amélioration de la performance moyenne des banques de détail en France. Les prospects et les clients ne sont plus orientés vers l'ouverture préalable d'un compte courant ou vers leur conseiller, mais ont de plus en plus la possibilité de démarrer la souscription d'un nouveau produit en ligne. Cette évolution permet aux banques les plus en avance de recueillir immédiatement des informations en ligne avec la possibilité d'une action commerciale plus rapide et efficace. Le crédit à la consommation est le produit (hors compte courant) dont le niveau de digitalisation a le plus progressé depuis un an : 16% des banques proposaient aux prospects un début de souscription en ligne à un crédit à la consommation en 2017 contre 50% en 2018.

Scores de digitalisation de l'offre



© D-Rating 2018

D-Rating

Les résultats 2018 montrent que les banques traditionnelles restent très en retard par rapport aux banques en lignes et aux néo-banques en matière de fonctionnalités et d'accès aux offres depuis les applications mobiles.

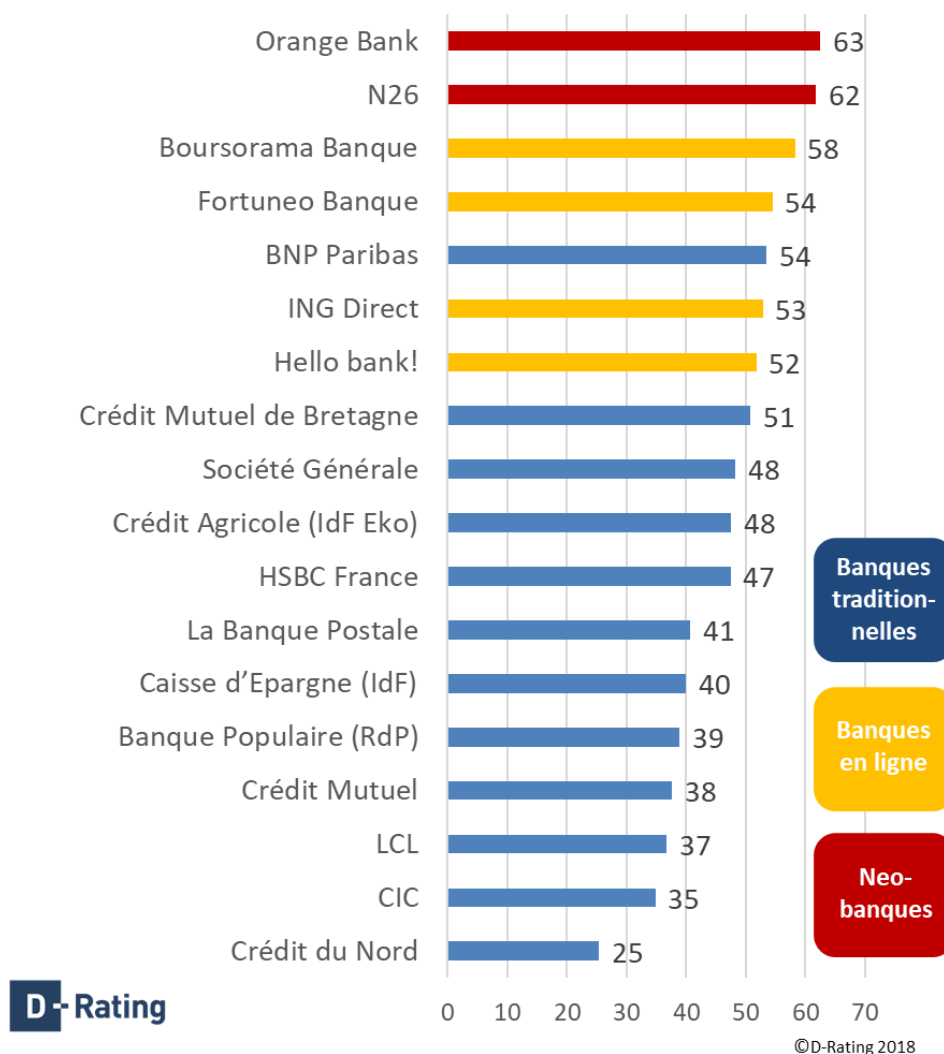
Etonnement sur le web, les néo-banques sont rattrapées par les banques traditionnelles. Par exemple, ni Orange Bank, ni N26 ne proposent, dans le portail privé web, une souscription en ligne à leur crédit à la consommation.

Plusieurs évolutions notables dans le classement 2018

Le classement 2018 de l'expérience client digitale : Offres et Parcours des Banques de Détail en France n'introduit pas de bouleversements majeurs au niveau des grandes tendances :

- les néo-banques (Orange Bank et N26) restent aujourd'hui la référence en matière de richesse et d'efficacité de l'expérience client digitale
- les banques en ligne de 1^{ère} génération et quelques banques traditionnelles (BNP Paribas, Crédit Mutuel de Bretagne, Société générale, Crédit Agricole et HSBC France) constituent un deuxième groupe assez performant qui tend à rattraper les néo-banques sur certains indicateurs
- les autres banques traditionnelles marquent un retard par rapport aux autres acteurs avec un décalage important du Crédit du Nord.

Scores de digitalisation des parcours et des offres



Deux mouvements sont particulièrement marquants dans le classement 2018 :

- L'arrivée d'Orange Bank en tête du classement

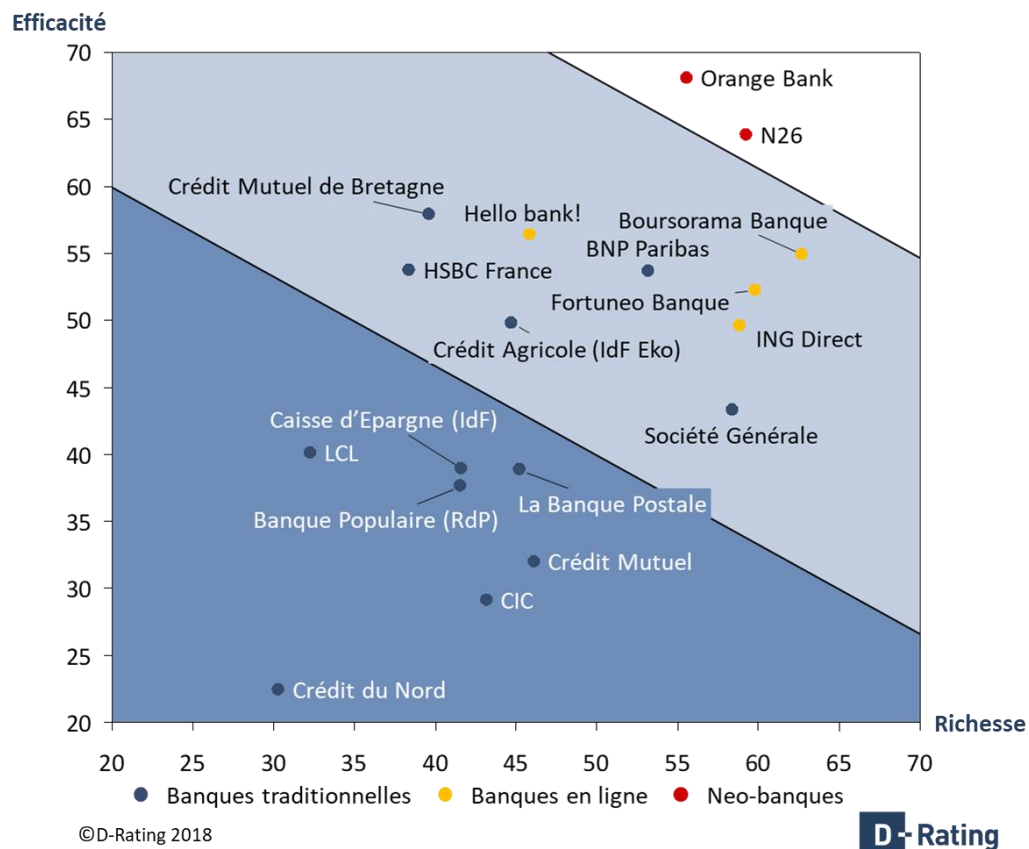
Après avoir repoussé sa date de lancement et résolu des problèmes initiaux de lenteur sur l'application mobile, Orange Bank réussit à se hisser à la première place de notre classement dès la première année, un point devant N26. Les processus de souscription à un compte courant et de virement sont efficaces et bien documentés. Du point de vue des canaux de contact, Orange Bank a, comme la majorité des banques, ouvert la possibilité d'accéder au service client via Facebook et Twitter. La mise en œuvre d'un chatbot, dont la fiabilité est correcte, permet à Orange de marquer de nombreux points puisque seul Boursorama Banque dispose également d'un chatbot en français. Seuls domaines de progrès potentiel par rapport aux autres néo-banques : les fonctionnalités disponibles sur l'application mobile et sur le portail web.

- Crédit Mutuel de Bretagne rejoint le groupe des banques traditionnelles les plus performantes.

Par rapport à 2017, la plus forte progression constatée est celle de Crédit Mutuel de Bretagne (Groupe CM Arkéa) qui passe, à panel constant, de la 14^{ème} place à la 8^{ème} place de notre classement. Tout d’abord, le processus de souscription, qui était en agence, est maintenant entièrement digital. Quelques problèmes existent encore dans l’exécution de ce parcours, mais il offre les délais les plus courts d’une banque traditionnelle pour obtenir un compte courant et une carte bancaire opérationnels. De plus, le Crédit Mutuel de Bretagne a également renforcé ses canaux de communication avec la mise en œuvre d’une fonction chat pour les prospects et les clients. Par ailleurs, de nouvelles fonctionnalités ont été aussi mises en service par le Crédit Mutuel de Bretagne - comme par exemple la catégorisation des dépenses ou le paiement mobile sans contact (Apple Pay et Google Pay).

Conclusion

Efficacité vs. Richesse de l’expérience client Digitale



L'évaluation du secteur Banque de Détail France en 2017 montraient que les banques françaises avaient laissé un espace à la concurrence en matière d'usage des nouveaux territoires digitaux (applications mobiles et réseaux sociaux) et d'expérience client.

L'étude 2018 montre le progrès de plusieurs banques pour combler ce retard. Les évolutions constatées témoignent de différentes approches en matière de priorisation : accroître d'abord l'efficacité des parcours ou étendre en priorité la richesse en termes d'offres digitalisées et de fonctionnalités.

Les deux volets sont essentiels pour rivaliser avec les néo-banques.

Cette analyse sera complétée par l'étude « Expérience Client Digitale : Présence & Satisfaction » disponible fin septembre, qui apportera une vision complémentaire sur le niveau d'usage et de performance des canaux digitaux (Web, Applications Mobile et Comptes Réseaux Sociaux) dans le cadre des interactions avec les clients et les prospects, et les niveaux de satisfaction générés.

Evolutions méthodologiques entre 2017 et 2018

Les principales évolutions méthodologiques sont les suivantes :

- Les applications mobiles testés sont celles disponibles sur Android
- Le nombre de fonctionnalités testés a augmenté de 21 en 2017 à 53 en 2018
- L'accès digital à un produit bancaire a été décomposé en 6 indicateurs
- Le test des outils de type « Communauté », Outils de recherche et Chatbot pour la résolution autonome de problèmes a été ajouté
- Le test d'un nouveau parcours : « prise de rendez-vous avec son conseiller » a été ajouté
- Bien que testés entièrement, les établissements de paiement (Compte Nickel et Revolut) n'ont pas de score global et ne sont pas intégrés dans le classement global des banques de détail en France. En effet, leurs obligations légales ne sont pas comparables avec celles des banques. De plus, leur offre est plus restreinte et leur stratégie plus focalisée.

Evolutions du panel des banques étudiées entre 2017 et 2018

Les évolutions du panel sont les suivantes :

- Ajout d'Orange Bank en tant que néo-banque
- Ajout de Revolut en tant qu'établissement de paiement
- Retrait de C-ZAM, de BforBank et de Monabanq

A propos de D-Rating

Créée début 2017 avec le soutien de BPI France, D-Rating est la première agence de notation de la performance digitale des entreprises.

L'impact du digital pour l'économie a fait l'objet de nombreuses études qui soulignent toutes l'importance pour les entreprises de se transformer en profondeur et de s'adapter aux nouveaux usages et enjeux de la digitalisation de l'économie.

Le digital représente un potentiel de 1000 Mds d'euros (4) de création de valeur d'ici 2025 en France. Par rapport à des pays comparables, la France occupe une place de milieu de tableau pour ce qui est de la part du numérique dans son économie, loin derrière notamment le Royaume-Uni, les Etats-Unis ou la Suède.

D-Rating a pour ambition de contribuer à accélérer la mutation numérique des entreprises françaises, en fournissant un référentiel partagé à l'ensemble des acteurs du marché, et en outillant les entreprises pour mieux appréhender leur transformation et optimiser l'allocation des capitaux selon des critères de performance digitale.

- (1) <https://techcrunch.com/2018/06/04/n26-now-has-1-million-customers/>
- (2) https://www.lesechos.fr/12/02/2018/lesechos.fr/0301258865806_les-banques-traditionnelles-peinent-a-attirer-de-nouveaux-clients.htm#formulaire_enrichi::bouton_google_inscription_article
- (3) Évaluation des risques du système financier français - Banque de France - Juin 2018
- (4) Etude McKinsey France, décembre 2014