



# PRÉFÉRENCE CLIENT 2016

Un programme ambitieux de transformation  
de la relation client et du réseau d'agences BNP Paribas

Conférence de Presse 6 mai 2014



**Marie-Claire Capobianco**  
Directeur des Réseaux France et Membre du Comité Exécutif  
BNP Paribas

**Raphaèle Leroy**  
Responsable des Relations avec les Consommateurs  
BNP Paribas

Avec la participation de **Dominique Lévy-Saragossi**  
Directrice Générale  
Ipsos France





**Introduction**

**Partie 1 - Evolution des comportements de consommation**

**Partie 2 – Le Retail France chez BNP Paribas**

**Partie 3 – Préférence Client 2016**

**Conclusion**



# PARTIE I

## L'EVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION





# Que veulent les clients ? Un peu de contexte

Contexte économique, tendances sociétales et évolutions technologiques concourent à un rééquilibrage des rapports Offre(s) / Demande(s).

## ➔ Tendances sociétales

- ▶ Valeur individuelle et collective
- ▶ Défiance généralisée
- ▶ Pessimisme et crainte de l'avenir



## ➔ Contexte économique

- ▶ Tension accrue sur les ressources



## ➔ (R)évolutions technologiques

- ▶ Internet, peer to peer, smartphones
- ▶ Références bouleversées par les nouveaux joueurs
- ▶ Perception de possibilités de service décuplées





# Que veulent les clients ? Le niveau monte

L'exigence progresse, se complexifie et s'exprime

- ➔ + de conscience, d'inquiétude et de moyens => + d'exigence
- ➔ L'exigence se complexifie : une attente d'ajustement
  - ▶ spatial, d'ubiquité
  - ▶ temporel
  - ▶ personnel
  - ▶ « canalaire » => la fluidité devient un must
  - ▶ de tous sur les meilleurs, tous secteurs confondus
- ➔ L'exigence s'exprime
  - ▶ impact de la parole individuelle amplifiée par les réseaux sociaux.



➔ L'attente est donc celle d'une relation fluide, consentie, équilibrée et permanente





# Ce que leur doivent les entreprises

## La relation => une partie intégrante de l'offre

- ➔ Le « comment » on traite le client est un engagement aussi structurant de la préférence que l'offre elle-même
  - ▶ S'adapter au client => Aller vers l'**individualisation**
  - ▶ Faire un **usage cohérent** et fluide des points de contact
  - ▶ Réintégrer de la surprise, de l'**initiative**, de l'**agilité** dans la relation.
  - ▶ Prendre acte de la **demande d'humanisation** choisie
  - ▶ Gérer le « pépin » comme une « pépite »

## La relation => un axe réel de leur culture d'entreprise

- ➔ Réinvestir les personnels d'accueil
  - ▶ Rendre le personnel aussi « puissant » que la donnée dont il est censé disposer,
  - ▶ Ne pas oublier qu'il est un point de contact, un media
  - ▶ Lui redonner la marge de manœuvre qui rend possible l'humanisation de la relation

**La qualité d'accueil, les efforts pour satisfaire le client** jouent un rôle important pour la quasi totalité des Français dans le choix d'un produit ou d'un service. Elle est même déterminante pour **58%** d'entre eux (INRC – Janvier 2014).

**Pour 97% des Français** l'humain reste un facteur important dans la relation client (Etude de l'Association Française de la relation client / octobre 2013)





# Des constats de profondes évolutions qui se retrouvent dans la réflexion menée par BNP Paribas

## « Ethique & mission des banques : Quelles nouvelles responsabilités dans un monde qui change ? » Une démarche innovante

- ➔ **Confrontation des points de vue** d'experts, de représentants d'associations, de clients et de collaborateurs pour en tirer des enseignements concrets pour le métier de banquier, pour les clients
- ➔ 1 colloque, 15 think-tanks, 500 idées proposées dont 40 sélectionnées, **12 initiatives concrètes retenues et en cours de mise en œuvre, dont 7 pour les entrepreneurs, 3 pour les ménages et 2 pour les collaborateurs**

Communiquer, faire preuve de pédagogie

L'ère du « CO-... »

La nouvelle posture du Conseiller

Former, responsabiliser, évaluer les collaborateurs différemment



# PARTIE II

## LE RETAIL FRANCE CHEZ BNP PARIBAS





# La clientèle de la Banque de Détail en France



**Clients Entreprises** (GE, ETI et PME\*)

Soit 100% des GE, 3 ETI sur 4 et 1 PME sur 4



**Foyers Banque Privée**

## La clientèle Retail



**Clients Professionnels  
et microentreprises (TPE)**



**Clients Particuliers**

Soit 4 millions de foyers

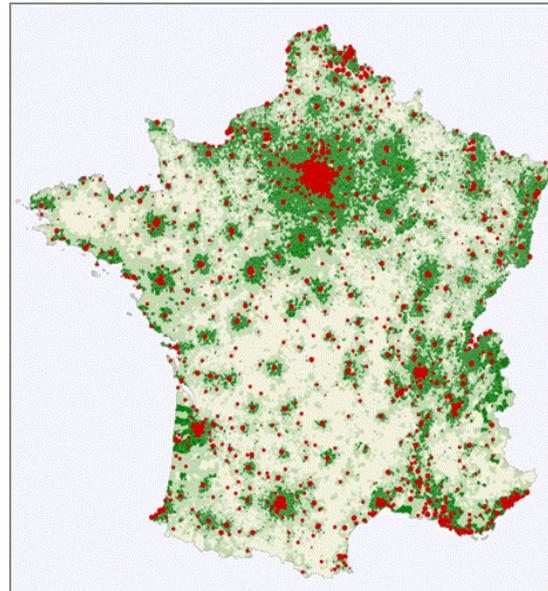
\* Grandes Entreprises, Entreprises de Taille Intermédiaire et Petites et Moyennes Entreprises



# Le dispositif au service de la clientèle Retail (1/3)

## Un réseau d'agences essentiellement urbain...

- ➔ Plus de **2 000 agences**  
+ une agence en ligne
- ➔ **Près de 6.5% de part de guichet**
- ➔ **7 000 Automates**
- ➔ **3 Centres de Relations Clients** et **2 centres d'expertise** (Net Epargne et Net Crédit)



 Réseau d'agences  
 Revenu moyen par ménage

- ➔ **Plus de 2 000 Directeurs d'agences**

Près de **10 000 conseillers de clientèle**

Dont

- ▶ **1 300 chargés d'affaires** pour les professionnels
- ▶ **500 experts** au service des particuliers et des professionnels
- ▶ **500 téléconseillers**





# Le dispositif au service de la clientèle Retail (2/3)

... au cœur d'un dispositif complet qui permet au client de choisir le mode de relation qu'il souhaite

## Une banque omni-canal

- ▶ Réseau d'agences
- ▶ 3 Centres de Relations Clients et 2 centres d'expertise
- ▶ **Conseillers** disponibles en agence **et conseillers en lignes** joignables 6 j/7 de 8h à 20h par



- ▶ Accès aux comptes sur [www.bnpparibas.net](http://www.bnpparibas.net) via



## Une banque digitale

- ▶ Hello Bank!, la **première banque 100% mobile** lancée en juin 2013



- ▶ **Hello team!** 6 j/7 de 8h à 22h joignable par

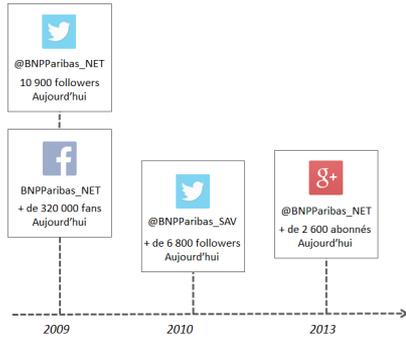


- ▶ Accès aux comptes sur [www.hellobank.fr](http://www.hellobank.fr) via



# Le dispositif au service de la clientèle Retail (3/3)

## Des innovations digitales permanentes



- ➔ 1ère banque en France à lancer :
  - ▶ Une appli Ipad
  - ▶ Un SAV sur Facebook, Twitter et Google+
- ➔ 1ère banque en France en nombre de fans sur Facebook
- ➔ 1ère banque en France à référencer ses agences sur Foursquare

- ➔ Près de 2.2 millions de téléchargements de l'appli « Mes Comptes » sur mobile et tablette
- ➔ 3.2 millions de clients qui ont consulté leurs comptes sur bnpparibas.net au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2014, dont 1.1 millions via mobile





# La stratégie Retail France à horizon 2016 (1/2)

Une ambition

Créer la nouvelle référence bancaire de la relation client en France

Une conviction

Digital performant + Réseau physique transformé = Complémentarité gagnante

Un investissement

210 Millions d'€ sur 3 ans\* investis dans 3 domaines clés :  
les agences, l'humain et le digital

Deux défis

Enrichir la relation client ET créer les agences de demain

Un objectif

Améliorer significativement la satisfaction de nos clients\*\*

\* Investissement inclus dans le plan de développement 2014-2016 annoncé en mars 2014

\*\* Vis-à-vis d'une dimension clé : « Votre conseiller a le souci de vous satisfaire »





# La stratégie Retail France à horizon 2016 (2/2)

2 niveaux de mesure...

...pour améliorer significativement la satisfaction de nos clients

## Baromètre Existant

« Votre Conseiller a le souci de vous satisfaire »

En 2013

- ➔ 79% de clients satisfaits\*
- ➔ 42% très satisfaits\*\*

A fin 2016

- ➔ + 10% de clients très satisfaits

A fin 2019

- ➔ + 20% de clients très satisfaits  
Soit + d'1 client sur 2 très satisfaits

## Nouveaux items

« Votre Conseiller vous démontre... »

- ➔ « ... qu'il sait trouver la solution pour vous satisfaire ».
- ➔ « ... qu'il vous tient informé de la résolution de votre demande ».
- ➔ « ... qu'il met tout en œuvre pour vous faciliter la consommation des services bancaires ».

\* Notes de 7 à 10/10

\*\* Notes de 9 à 10/10



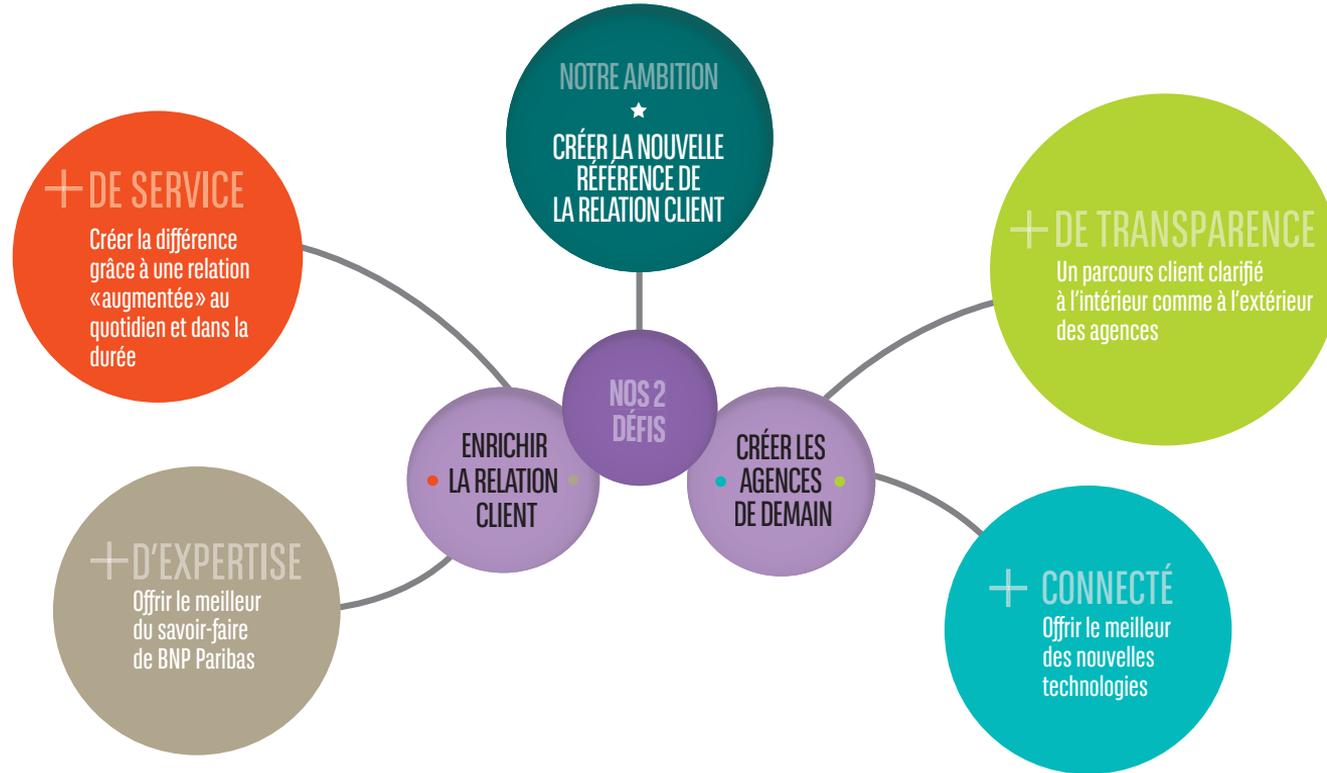
# PARTIE III

## LE PROGRAMME PREFERENCE CLIENT 2016





## PRÉFÉRENCE CLIENT



1<sup>er</sup> Défi

# Enrichir la relation client

grâce à

+ de service

et

+ d'expertise





# + de service

Une promesse exigeante

« Que chaque contact avec nous soit une chance de vous prouver notre considération et notre volonté de vous rendre service »

...pour répondre à 4 besoins essentiels des clients :

1

Immédiateté des réponses

2

Prise en charge du besoin et résolution de tout sujet bancaire

3

Simplification et recherche du « sans effort » pour le client

4

Reconnaissance et personnalisation

➔ BNP Paribas annonce 10 nouveaux engagements de service





# + de service

## 1 – Immédiateté des réponses

1

**RDV dans les 2 heures avec un Conseiller, dans les 48 heures avec un Conseiller Spécialisé**



▶ Dans les 2 heures\*, avec un conseiller, en face à face ou par téléphone



Sept. 2014

▶ Dans les 48 heures\* avec un conseiller spécialisé en face à face, en visio ou par téléphone



Sept. 2014

2

**Réponse en 30 secondes sur le chat \*\***



Sept. 2014

3

**Réponse en ligne immédiate pour une demande de crédit de trésorerie professionnel < 10 000 €**

▶ Pour les clients professionnels, une réponse en ligne immédiate sur [bnpparibas.net](http://bnpparibas.net) pour toute demande de facilité de caisse jusqu'à 10 000€\*\*\*



T4 2015

\* Dans la plage horaire de l'agence - Centre dédié : 8h à 20h00 - \*\* Ouvert du lundi au vendredi de 9h à 20h - \*\*\* Sous réserve d'éligibilité à la facilité de caisse en ligne





## + de service

# 2- Prise en charge du besoin et résolution de tout sujet bancaire

4

### Solution de dépannage immédiate pour tous les problèmes de banque au quotidien

- ▶ **100 à 300 € d'avance** dans toutes les agences du réseau en cas de perte ou de vol de la carte bancaire
- ▶ **Adaptation des plafonds cartes en cas de besoin**, immédiatement par téléphone ou sur internet, dans les 10 mn par chat



T3 2015

T3 2015

5

### Soutien dans les moments difficiles

- ▶ Mise en place/adaptation d'une facilité de caisse personnalisée
- ▶ Possibilité de suspendre les échéances de crédits (immobiliers : de 3 à 12 mois / consommation : jusqu'à 8 mois)
- ▶ Ajustement ponctuel des tarifs d'un bouquet de services de base en fonction de la situation des clients

Dès aujourd'hui

Dès aujourd'hui

T4 2016





6

### Démarches courantes facilitées

- ▶ En cas d'entrée en relation ou de transfert d'un compte d'une autre banque vers BNP Paribas : **toutes les démarches administratives sont prises en charge par la Banque**
- ▶ Possibilité d'ouvrir un compte dans l'agence de son choix depuis n'importe quelle agence

Dès aujourd'hui

S2 2016

7

### Information au fil de l'eau sur l'évolution du traitement des demandes

- ▶ Information par SMS à chaque étape clé du traitement de la demande

S2 2015

8

### Prise en charge et mémorisation des demandes, quel que soit le mode de contact choisi par le client (bnpparibas.net, téléphone, visio ou face à face)

- ▶ Pas besoin de refaire l'historique des échanges, d'où une relation plus fluide

T1 2015





# + de service

## 4- Reconnaissance et personnalisation

9

### Personnalisation des contrats et des tarifs

- ▶ Bilan annuel des contrats et de leur consommation pour les adapter aux besoins réels des clients
- ▶ Co-construction de l'offre avec le client

S1 2015

S1 2017

10

### Fidélité reconnue avec des tarifs et des avantages exclusifs

- ▶ Des programmes spécifiques

Dès Aujourd'hui



- ▶ Une tarification qui privilégie les clients fidèles

S1 2017





# + de service

Créer la différence en faisant évoluer la relation de service...

... et en développant les compétences et la capacité d'action de nos collaborateurs

- ➔ **Lancement de la Service Academy**, une plate-forme en ligne pour renforcer la Culture de Service, former les équipes et échanger les bonnes pratiques



été 2014

- ➔ **+ de 20 000 collaborateurs** formés sur 3 ans :
  - ▶ Les managers bénéficieront de formations spécifiques d'environ 4 jours
  - ▶ Les collaborateurs en changement de poste bénéficieront de formations de 3 à 16 jours en présentiel et de 10 heures en moyenne en distanciel

Automne 2014

- ➔ Mise en place du « **Projet de Service Agence** » piloté par le Directeur d'agence et **co-construit** par l'ensemble de l'équipe
  - ▶ Plus d'initiatives prises localement
  - ▶ Projets bâtis collectivement dans chaque agence





## + de service, en synthèse

### RÉPONDRE À 4 BESOINS ESSENTIELS DES CLIENTS

#### 10 nouveaux engagements de service

##### Immédiateté des réponses

1. Vous donner un RDV dans les 2h avec un conseiller, dans les 48h avec un conseiller spécialisé
2. Vous répondre en 30 sec sur le chat
3. Vous marquer un accord immédiat pour un crédit de trésorerie professionnel < 10 000 € \*

##### Prise en charge du besoin et résolution de tout sujet bancaire

4. Vous dépanner immédiatement pour tous les problèmes de banque au quotidien
5. Vous soutenir dans les moments difficiles

##### Simplification et recherche du « sans effort » pour le client

6. Vous faciliter toutes les démarches courantes
7. Vous tenir informé de l'évolution du traitement de vos demandes par SMS
8. Vous connaître et suivre toutes vos demandes quel que soit le mode de contact choisi

##### Reconnaissance et personnalisation

9. Vous proposer d'adapter vos contrats à vos besoins réels
10. Vous reconnaître en vous offrant des tarifs et des avantages exclusifs

### DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE NOS COLLABORATEURS et leur donner plus de capacité de réponse

#### La Service Academy

pour renforcer la Culture de Service

#### Accompagnement et Formation des 20 000 collaborateurs

**Le projet de service agence**  
pour permettre aux collaborateurs de prendre des initiatives locales au service des clients

\* Sous réserve d'éligibilité à la facilité de caisse en ligne



## Offrir le meilleur du savoir-faire de BNP Paribas

- ▶ Des clients de plus en plus informés
- ▶ Des questions de plus en plus pointues

**Besoin d'expertise**

**NOTRE RÉPONSE : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE CONSEIL**

**CRÉATION DE 700 À 1 000 POSTES DE CONSEILLERS SPÉCIALISÉS**

- ▶ Pour les Particuliers : Conseillers Immobilier, Conseillers Epargne et prévoyance et plus à venir ...
- ▶ Pour les Professionnels : Conseillers spécialisés Crédit, Conseillers Flux/Moyens de Paiements

### LEUR MISSION

- ▶ Fournir, en direct au client, un conseil à valeur ajoutée, sur un domaine requérant des compétences spécifiques
- ▶ Faire un diagnostic approfondi, apporter des solutions personnalisées
- ▶ Accompagner dans la mise en œuvre des projets

## Offrir le meilleur du savoir-faire de BNP Paribas

### COMPLÉMENTARITÉ AVEC LE CONSEILLER DE CLIENTÈLE

- ▶ Le Conseiller de Clientèle est le pivot de la relation avec le client. Il l'accompagne dans les moments-clés de son cycle de vie bancaire
- ▶ Le Conseiller Spécialisé est systématiquement présenté par le Conseiller de Clientèle pour le premier contact.

### UN ACCÈS FACILITÉ

#### ACCESSIBLE SUR RDV

- ▶ En face à face, en Visio
- ▶ Dans nos agences Projets
- ▶ De nos pôles d'expertise



La garantie d'un interlocuteur expert dans son domaine

L'assurance de solutions adaptées

Le choix du mode de contact à la main du client

2<sup>ème</sup> Défi

# Créer les agences de demain

Avec

+ de transparence

et

+ de connexion



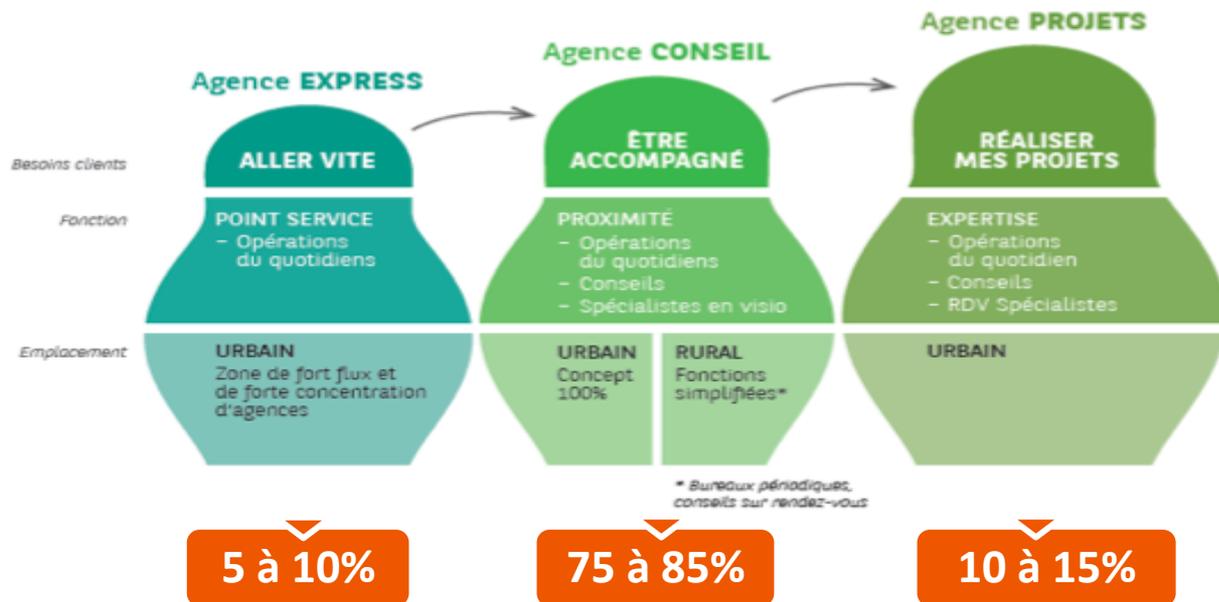


# + de transparence

Un parcours client clarifié à l'extérieur comme à l'intérieur des agences

➔ 3 nouveaux formats d'agence complémentaires : à chaque format sa fonction répondant aux besoins des clients.

➔ Des agences dédiées à certaines communautés : professions de santé, avocats, étudiants...





# + de transparence

A l'extérieur : des vitrines affichant clairement le format de l'agence

## Transparence des vitrines et affichage digital



L'agence Conseil ou Projets avec un corner





# + de transparence

A l'intérieur de l'agence Projets => 2 parcours clients : Express et Conseil





# + de transparence

## Des espaces intérieurs plus ouverts

### ZONE EXPRESS

Un accueil repensé pour faciliter la visite des clients



### ZONE CONSEIL

Des corners dédiés à des communautés



### ZONE CONSEIL

Des alcôves confortables délimitant des espaces de RDV semi ouverts, préservant la confidentialité sonore et visuelle des clients et favorisant les échanges entre le conseiller et le client.



### ZONE CONSEIL

Des spécialistes au cœur des agences Projets



*En face à face*

*En visio*





# + Etre plus connecté

## Offrir au client le meilleur des nouvelles technologies

En agence :  
A partir de 2015

- ▶ **Visio-conférence dans 1 000 agences fin 2014** et généralisée à l'ensemble du réseau à fin 2015
- ▶ **Tablettes disponibles** pour consulter ses comptes et faire des virements
- ▶ **Mobilité des conseillers dans l'agence** avec leur **ultrabook**
- ▶ **Affichage digital extérieur et intérieur**, pour des informations adaptées au contexte des clients de l'agence et à l'actualité locale
- ▶ **Wifi disponible** pour les clients

En ligne

- ▶ **Documentation disponible en ligne en format e-book** **T4 2014**
- ▶ **Réponse en 30 secondes sur le chat** **Sept 2014**
- ▶ **Emails et SMS de prise en charge** pour prévenir les clients de leur rendez-vous et de l'avancée de leur demande **S2 2015**



Tablette accueil, tablette express



SMS de prise en charge



Visio



Ultrabook

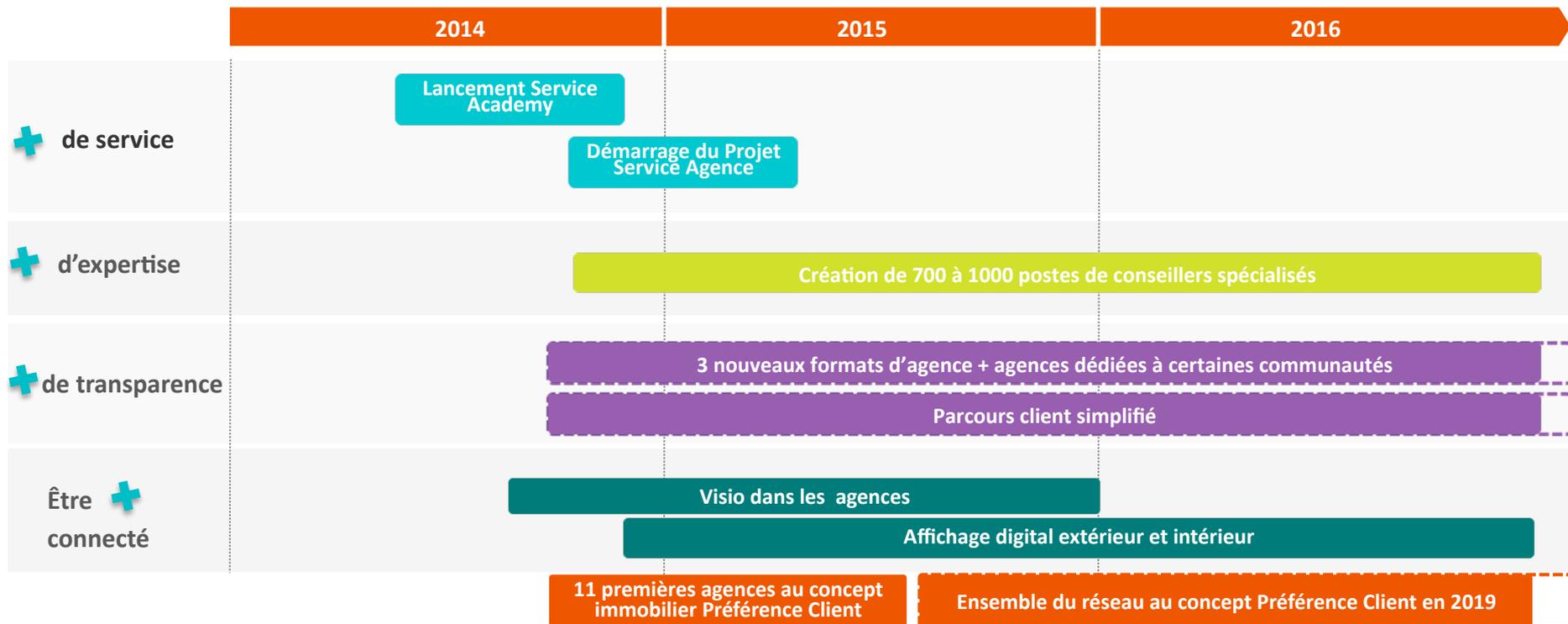


Affichage digital dans les agences



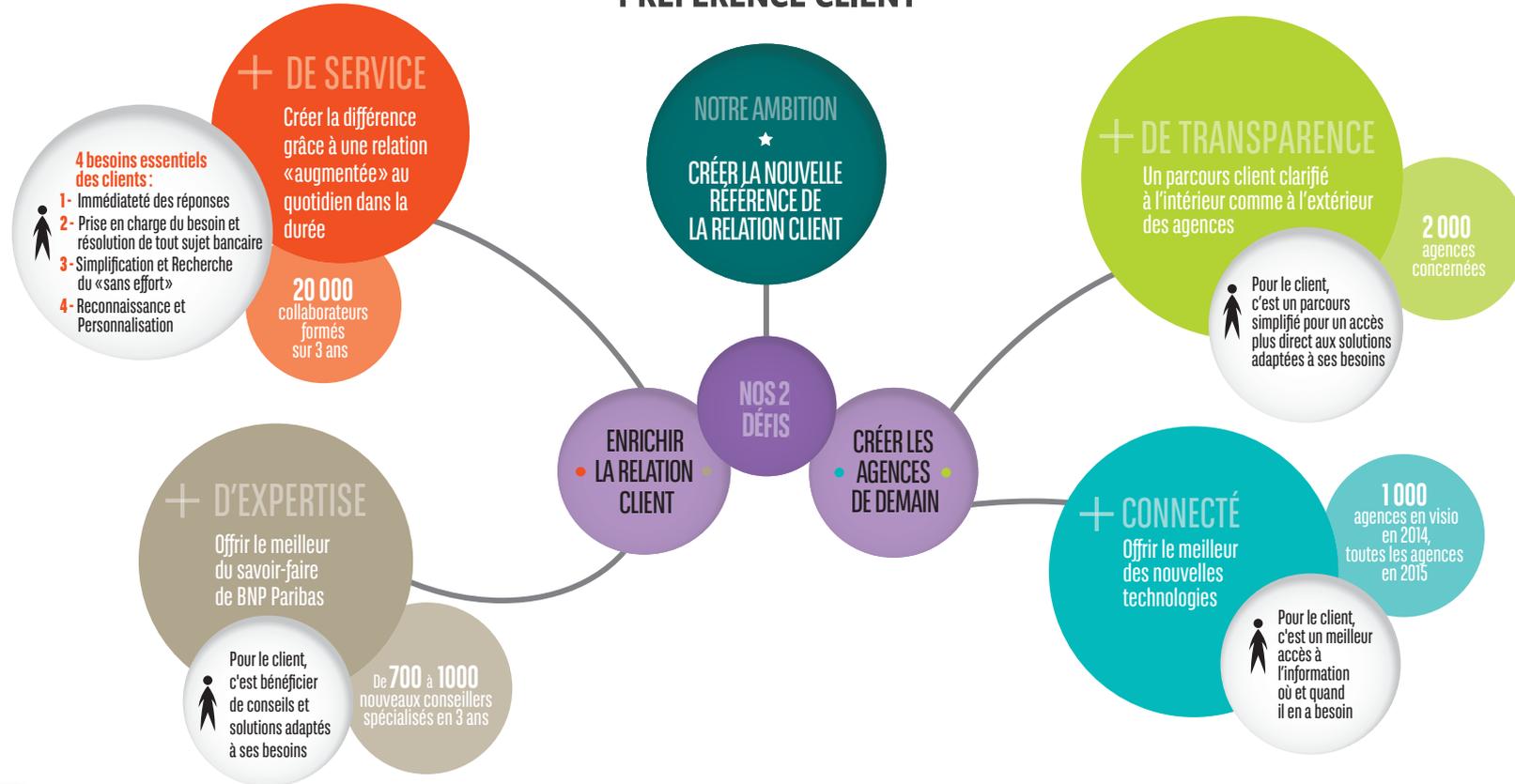


# Les grandes étapes de Préférence Client 2016





## PRÉFÉRENCE CLIENT





## PRÉFÉRENCE CLIENT 2016

- ➔ Un programme ambitieux de transformation de la relation client et du réseau d'agences de BNP Paribas pour **créer la nouvelle référence bancaire de la relation client en France.**
- ➔ La conviction de la complémentarité gagnante d'un univers digital performant et d'un réseau physique transformé.
- ➔ Un plan d'investissement de **210 millions d'euros sur 3 ans\* dans 3 domaines clés : les agences, l'humain et le digital.**
- ➔ Un objectif d'améliorer significativement la satisfaction des clients\*\* : **+ 10% de clients très satisfaits d'ici fin 2016 et + 20% à fin 2019, afin de dépasser le seuil d'1 client sur 2 très satisfaits.**
- ➔ **Dix nouveaux engagements de service pour répondre à 4 besoins essentiels des clients.**
- ➔ Un équipement de visioconférence pour les clients disponible dans l'ensemble du réseau à fin 2015 et la **totalité des agences adaptées au Concept Préférence Client à fin 2019.**

\*Investissement inclus dans le plan de développement 2014-2016 annoncé en mars 2014

\*\* Vis-à-vis d'une dimension clé : « Votre conseiller a le souci de vous satisfaire »



CONTACT  
PRESSE

**Loubna Sebti**

**01 40 14 66 28**

**[loubna.sebti@bnpparibas.com](mailto:loubna.sebti@bnpparibas.com)**

