

Vers le digital et au-delà

Quand le rôle de l'intermédiaire financier évolue

Rapport de BZB-Fedafin et de PwC Belgium

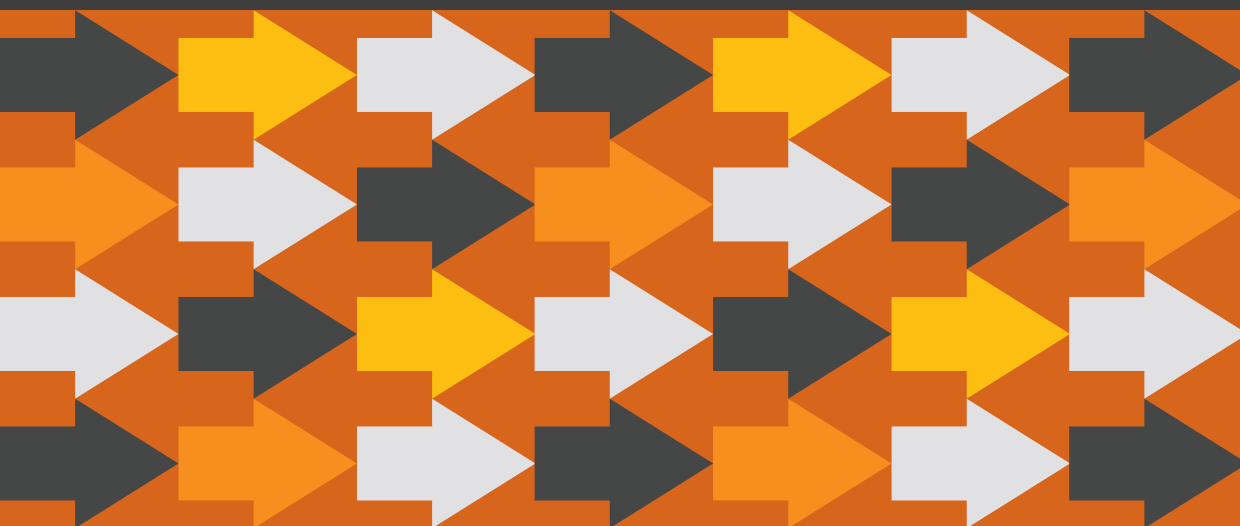


Table des matières

1. Introduction	3
2. Résumé	5
3. À propos de l'étude	7
4. Satisfaction et fidélité des clients des intermédiaires	8
5. Les trois piliers de notre étude	11
6. Axes d'amélioration	16
7. Que devraient faire les intermédiaires ?	17
8. Conclusion	18
Contacts	19

1. Introduction

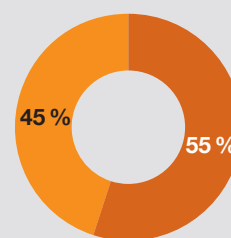
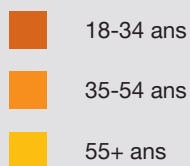
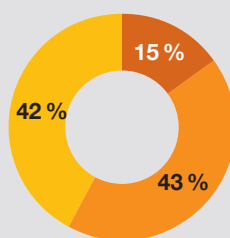
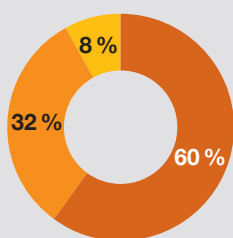
Dans le monde de la finance et des assurances, les clients comprennent généralement la valeur des services apportés par leurs intermédiaires. Pour développer et préserver la fidélité de leurs clients, les intermédiaires doivent regarder au-delà du simple schéma prix-produit-marque : les clients recherchent un sens à la relation avec leur intermédiaire.

Pour célébrer son 20^e anniversaire, BZB-Fedafin, l'association belge de défense des intérêts des intermédiaires en services bancaires et d'assurances, a demandé à PwC de mener une étude sur les relations que les clients entretiennent avec leurs intermédiaires financiers. Pour mieux appréhender l'avenir de ces

intermédiaires, nous avons demandé à 1 495 clients en Belgique d'évaluer ces relations et d'indiquer les aspects de leurs interactions qu'ils apprécient le plus.

Quelques chiffres

L'échantillon sélectionné est très représentatif de la population belge : sur les 1 495 participants, 60 % sont flamands, 32 % sont wallons et 8 % sont bruxellois. Nous couvrons également plusieurs tranches d'âge : 15 % des personnes interrogées sont âgées de 18 à 34 ans, 43 % se situent entre 35 et 54 ans et 42 % ont plus de 55 ans. La répartition hommes-femmes est de 55 % contre 45 % respectivement.





2. Résumé

Le marché des intermédiaires en services financiers connaît de grands bouleversements, tant dans le domaine bancaire que dans les assurances :

1. Nous voyons une consolidation du marché : les courtiers en assurance affichent une belle croissance et rachètent de plus petits portefeuilles, le nombre d'agences bancaires physiques s'amenuise, etc.
2. Les réglementations et législations portant sur les services financiers se multiplient (RGPD, Mifid2 etc.)
3. Le paysage fintech/insurtech belge, déjà vaste, s'élargit encore. Les entreprises doivent innover pour suivre la cadence.
4. Quelle est la valeur perçue des services fournis par les intermédiaires ? Bien que les clients aient l'habitude d'obtenir tout sur le moment et puissent facilement changer de prestataire s'ils ne sont pas contents, ils recherchent avant tout des relations significatives avec leurs intermédiaires.
5. Les intermédiaires doivent aller plus loin que le schéma prix-produit-marque et se concentrer sur la confiance, l'interaction et la pertinence pour conserver et développer la fidélité et la satisfaction de leurs clients.

Les clients sont généralement très fidèles à leurs intermédiaires. Pourquoi ?

Les clients ne se bornent pas à des facteurs tels que le prix et la marque au moment de prendre leurs décisions. Ils portent également une attention particulière sur l'obtention d'informations faciles à comprendre et fiables, et se montrent prudents en matière d'argent et de finances : ils veulent garder le contrôle, protéger leurs actifs et se reposer sur les compétences et la fiabilité de leur intermédiaire.

C'est la raison pour laquelle cette étude repose sur trois piliers, pour sortir du schéma classique « prix / marque » et explorer d'autres axes prioritaires chez nos clients :

- **Confiance** : les clients ont l'embarras du choix et veulent entretenir des relations significatives avec les personnes avec lesquelles ils traitent. La confiance est essentielle dans la construction de ces relations.

- **Pertinence** : ils veulent recevoir des informations précises et exhaustives transmises de façon claire et compréhensible. Pour répondre aux besoins des clients, il est essentiel de leur fournir des informations pertinentes au bon moment.
- **Interaction** : être là quand il le faut, par les bons canaux et à la bonne fréquence est l'une des clés de la relation entre le client et l'intermédiaire.

Notre étude montre que les intermédiaires enregistrent de particulièrement bons résultats sur ces trois points.

Toutefois, nous avons identifié trois axes d'amélioration principaux :

1. Les clients n'ont pas l'impression que leur intermédiaire les informe à temps des nouveaux développements.
2. Les clients n'ont pas l'impression de comprendre comment leur intermédiaire gère leurs produits, comme une police d'assurance automobile ou un investissement financier.
3. Les clients n'ont pas l'impression de comprendre la complexité de leurs produits financiers.

Il est important que les intermédiaires développent une relation plus interactive avec leurs clients.

Nous avons identifié trois domaines principaux où les intermédiaires disposent d'une marge d'amélioration :

- **Efficacité** : à la recherche d'une meilleure efficacité, « faire son boulot »
- **Expérience** : améliorer l'expérience client – rapide, facile, conviviale, avec une dimension humaine
- **Engagement** : ce n'est pas un simple produit de pension, par exemple, mais bien un cheminement vers la pension, un filet de sécurité pour l'avenir

À l'intersection de ces trois domaines se trouve l'équilibre idéal.

Comment le marché des services financiers évolue-t-il ?

Les changements sur le marché se succèdent un rythme effréné et suivre leur évolution peut devenir une activité à temps plein.

Des dispositions légales et réglementaires sont en permanence appliquées et actualisées : la directive sur les marchés d'instruments financiers (MiFID), le règlement général sur la protection des données (RGPD), et bien d'autres. De nouveaux acteurs perturbent le marché en actionnant des processus autonomes en plus des produits bancaires ordinaires, comme les initiatives d'épargne automatique.

La consolidation du marché se poursuit et conduit à une baisse du nombre de personnes employées dans ce secteur.

De même, nous assistons à l'explosion des technologies et des startups qui rivalisent pour s'accaparer les chaînes de valeur, en totalité ou en partie.

Ce ne sont que quelques exemples des grandes mutations qui balayent le secteur à un rythme sans précédent. Et l'intermédiaire dans tout cela ?



3. À propos de l'étude

Une étude avait déjà été orchestrée par BZB-Fedafin en 2014. Elle envisageait la segmentation des clients selon leur fidélité, détaillait le traitement à réserver à chaque segment et indiquait en conclusion que la révolution numérique devait être intégrée comme un moyen de libérer du temps pour les clients à la recherche de conseils précieux.

Dans l'étude qui nous occupe, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi l'intermédiaire est-il un maillon important de la chaîne de valeur et comment cela se manifeste-t-il du point de vue du client ?
- Comment l'intermédiaire peut-il évoluer dans l'environnement changeant dans lequel il opère ? Quels sont les besoins à prendre en considération ?
- Que peut faire l'intermédiaire pour relever les défis auxquels il sera confronté ?

Par ailleurs, nous étudierons le rôle de l'intermédiaire sur un marché en constante mutation et fournirons quelques pistes sur l'évolution de son rôle dans les années à venir.

Le contexte évolue rapidement, mais cela peut être à l'avantage de l'intermédiaire, pour autant que nous comprenions comment développer des relations significatives avec notre client.



4. Satisfaction et fidélité des clients des intermédiaires

Les intermédiaires financiers entretiennent des relations solides avec leurs clients.

Nous avons pu voir que :

- 80 % des personnes interrogées font confiance à leur intermédiaire. Ce pourcentage est fonction du nombre d'années depuis lequel le client traite avec son intermédiaire: au plus longtemps les clients traitent avec leur intermédiaire, au plus ils leur font confiance.
- 70 % des clients travaillent avec le même intermédiaire depuis plus de six ans et pour 50 % d'entre eux, depuis plus de dix ans.
- Deux tiers de ces personnes recommanderaient leur intermédiaire à leur famille et à leurs amis.
- 80 % des clients ont le sentiment que leur intermédiaire les traite avec respect.

Moins d'un tiers des personnes interrogées demandent un deuxième avis lorsqu'ils recherchent des informations sur de nouveaux produits, et la moitié précisent qu'ils souhaitent clairement acheter leur nouveau produit auprès de leur intermédiaire.

Fait intéressant, pour ceux qui détiennent à la fois leurs produits bancaires et leurs assurances chez le même intermédiaire, la certitude d'acheter le produit suivant chez cette personne est encore plus élevée.

Cette étude cherche à comprendre la raison de ce phénomène : pourquoi les clients sont-ils fidèles à leur intermédiaire et satisfaits du service qu'ils reçoivent ?

Confiance élevée



80 % font confiance à leur intermédiaire

Relation à long terme



70 % sont déjà client depuis plus de 6 ans et 50 % depuis plus de 10 ans

Recommandations



2/3 recommanderaient leur intermédiaire

Relation respectueuse



80 % estiment que leur intermédiaire traite ses clients avec respect

Schéma 1

Pourquoi une telle fidélité ?

Nous nous sommes penchés sur les facteurs qui influencent la fidélité des clients et sur ce que ceux-ci apprécient à l'heure de prendre une décision, en nous attachant aux deux aspects suivants dans notre étude :

1. L'importance de facteurs spécifiques lorsqu'ils reçoivent des informations sur un nouveau produit ;
2. Les assertions avérées au moment de la décision d'achat du client.

Nous avons découvert que :

- L'accent est mis sur l'information : obtenir des informations fiables et compréhensibles est essentiel pour nos clients.
- La compétence et l'efficacité de l'intermédiaire jouent un rôle majeur lors de l'évaluation des différentes options.

Les réponses intègrent des signes de prudence manifestes : les clients ressentent le besoin de maîtriser leurs finances et de protéger leurs actifs.

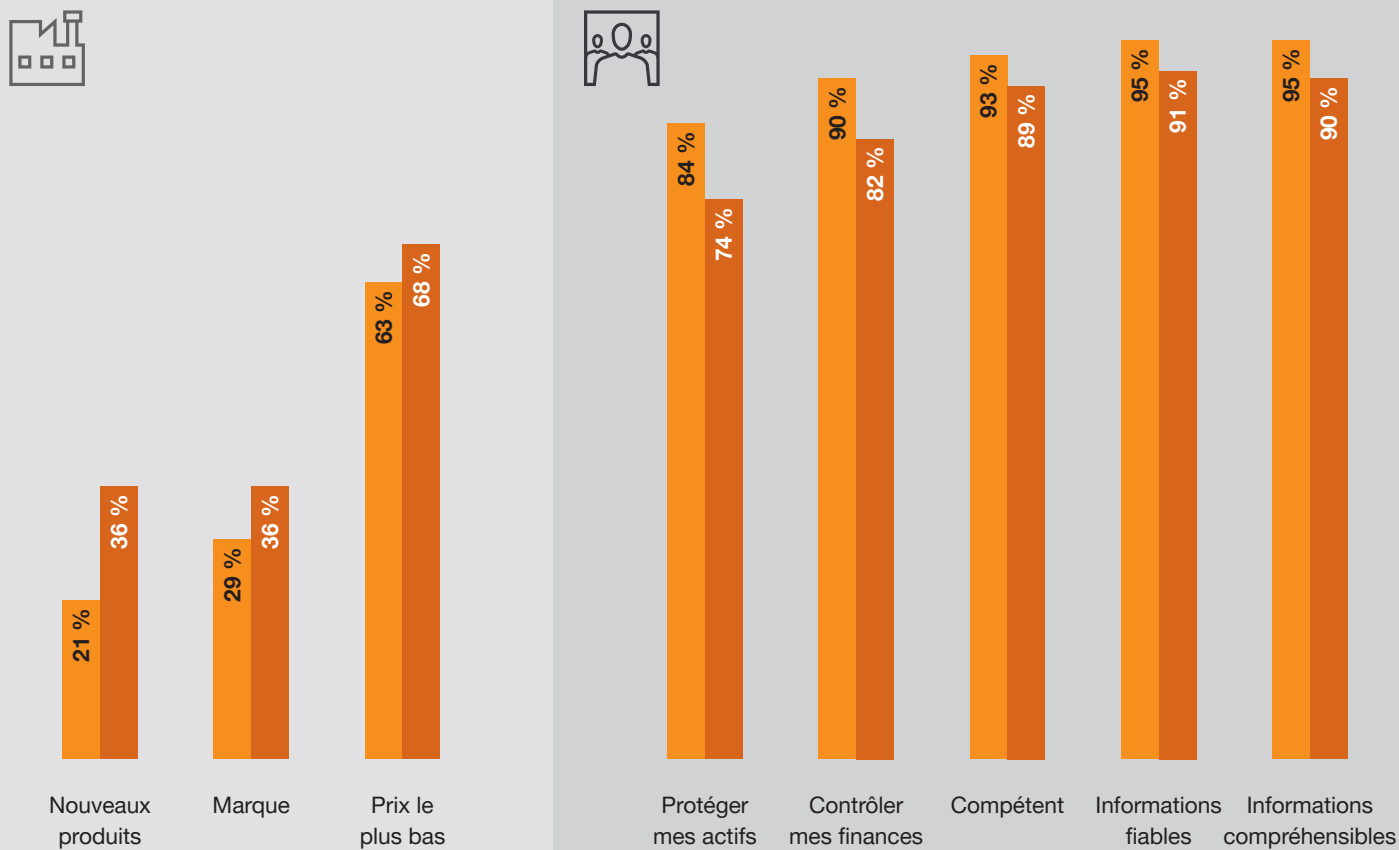


Schéma 2

« Dans la manière dont vous prenez vos décisions, veuillez évaluer la mesure dans laquelle les affirmations suivantes sont vraies pour vous ».

« Veuillez indiquer l'importance des assertions suivantes lorsque vous recevez des informations sur un nouveau produit financier ».

18-55+

18-34

« Le prix et la nouveauté du produit ne sont pas les facteurs les plus importants »

Il est intéressant de constater que le prix et la nouveauté du produit ne sont pas nécessairement les facteurs auxquels les clients accorderont le plus d'importance dans leurs recherches d'informations. Par ailleurs, en examinant la manière dont les gens prennent habituellement leurs décisions, nous voyons que l'image de marque de l'entreprise revêt également une importance moindre.

L'étude montre que les clients apprécient la « **dimension humaine** » (informations, compétences, etc.) bien plus qu'un prix plancher ou de nouveaux produits, qui sont pourtant les armes traditionnelles des institutions sur le marché.

Dès lors, si nous voulons améliorer l'expérience client et permettre aux intermédiaires de se concentrer sur leurs relations avec leurs clients, nous devons mieux comprendre ce qui importe vraiment aux clients.

Des facteurs tels que le prix, le produit et la reconnaissance de marque sont évidemment pris en ligne de compte par les clients. Dès lors, cette étude se concentre sur les trois piliers que nous avons identifiés comme différentiateurs pour le client par rapport à son intermédiaire.



5. Les trois piliers de notre étude : ce que le client attend d'un intermédiaire



Confiance

Croyance solide en la fiabilité, la véracité ou la capacité de quelqu'un ou de quelque chose



Interaction

Communication ou implication directe avec quelqu'un ou quelque chose



Pertinence

Degré auquel quelque chose est lié ou utile à ce qui passe ou à ce dont il est question

Schéma 3

Ces facteurs sont les raisons pour lesquelles cette étude va au-delà du schéma classique « prix / marque » et s'attèle à d'autres aspects de la fidélité du client : être là au bon moment, avec les bonnes informations, par les bons canaux pour pouvoir répondre aux besoins du client.

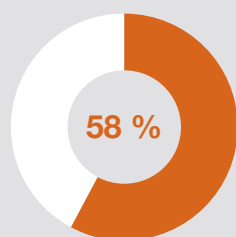
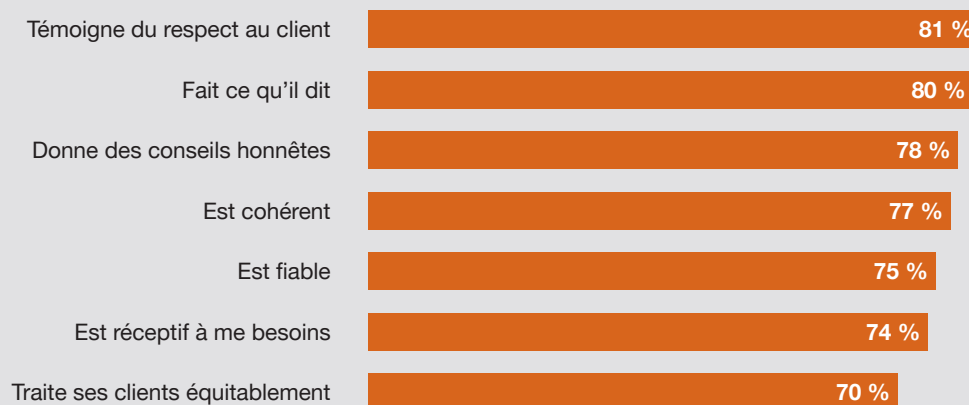
- **Confiance** : les clients ont l'embarras du choix, c'est pourquoi ils recherchent des interactions significatives avec leurs intermédiaires. La confiance est essentielle pour qu'ils se sentent entendus, compris et encadrés.
- **Pertinence** : fournir des informations claires et pertinentes. Informations et confiance sont les principales priorités des clients.
- **Interaction** : la fréquence, la durée et les canaux de communication jouent des rôles clés dans la relation entre le client et l'intermédiaire.

Nous allons maintenant creuser chaque aspect, pour mieux comprendre ce que nous révèle l'étude sur la manière dont les clients évaluent leur relation avec leur intermédiaire.



5.1. Confiance

Les clients ont déjà foi en leurs intermédiaires



connaissaient **personnellement** leur intermédiaire ou l'ont engagé sur **recommandation** de leurs amis/famille

Schéma 4

Que signifie précisément la confiance ?

Différents facteurs entrent en jeu pour établir la confiance. C'est un équilibre délicat entre différents éléments comme se montrer respectueux, être cohérent, fiable, honnête. En un mot, établir une relation dans les deux sens et assurer le client des bonnes intentions de l'intermédiaire.

26 % veulent un intermédiaire en qui ils peuvent avoir confiance, et 24 % recherchent des connaissances sur les produits financiers. Ces deux raisons arrivent loin devant les autres réponses à la même question, la troisième étant « par habitude/par commodité » avec seulement 14 %.

La définition de la confiance mentionne en outre la **compétence** de l'intermédiaire. Cela se voit dans le fait que 91 % des personnes interrogées estiment qu'il est (très) important que leur intermédiaire dispose des informations dont ils ont besoin pour gérer leurs affaires. Il ne s'agit pas simplement des informations fournies au client en tant que telles mais plutôt de l'ensemble des connaissances et informations que possède l'intermédiaire.

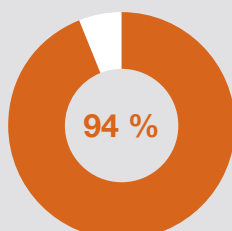
« 50 % des raisons pour lesquelles les clients veulent un intermédiaire sont la confiance et la pertinence »



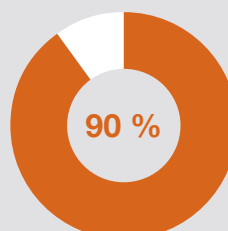
« 94 % des personnes interrogées estiment qu'il est (très) important de recevoir les bonnes informations au bon moment »

5.2. Pertinence

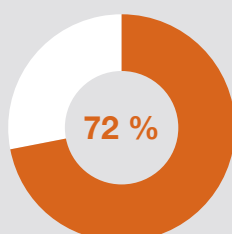
Les clients ont confiance en la capacité de leur intermédiaire à leur fournir des informations pertinentes



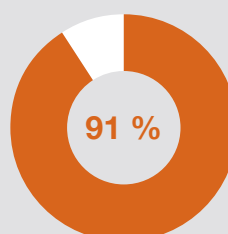
estiment qu'il est important de recevoir des informations **compréhensibles**



estiment qu'il est important d'être informés **immédiatement** du moindre problème



ne ressentent **pas** le besoin de demander un **deuxième avis** pour confirmer le conseil de leur intermédiaire



estiment qu'il est important que leur intermédiaire se montre **réactif** lorsqu'ils le contactent

Schéma 5



94 % des personnes interrogées trouvent qu'il est (très) important de recevoir des **informations** compréhensibles. Elles doivent en outre recevoir les **bonnes** informations (pertinentes) au **bon** moment. Nous approfondirons ce sujet par la suite.

Nous constatons par ailleurs que les clients apprécient la réactivité et la promptitude de leur intermédiaire à leur transmettre les bonnes informations.

- 90 % estiment qu'il est (très) important d'être informé immédiatement du moindre problème
- 91 % estiment qu'il est (très) important que leur intermédiaire se montre réactif lorsqu'ils le contactent

5.3. Interactions

Bien que 10 % des 18-34 ans aimeraient interagir plus souvent avec leur intermédiaire, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que dans l'ensemble, les clients sont contents de la fréquence et de la durée des interactions avec leur intermédiaire.

La communication ne se limite pas au timing des interactions, mais aussi aux canaux de communication privilégiés, qui peuvent varier selon le but de l'interaction.

- 52 % des clients préfèrent une interaction en face à face avec leur intermédiaire.
- Pourtant, un e-mail pourrait suffire pour transmettre une nouvelle offre, communiquer de nouvelles informations ou être informé de l'évolution d'une réclamation.
- La durée d'interaction préférée est de 11 à 30 minutes.

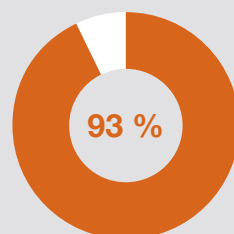
Un point clé pour les intermédiaires est de savoir **comment prendre le temps d'interagir avec ses clients deux à cinq fois par an.**

En regardant de plus près les canaux de communication privilégiés par type/temps d'interaction, nous pouvons voir que :

- Même si 54 % des personnes interrogées âgées de plus de 35 ans préfèrent une rencontre en face à face avec leur intermédiaire, ce chiffre chute à 44 % pour les clients entre 18 et 34 ans. Donc, moins de la moitié du segment 18-34 préfère les rencontres physiques, alors que ce canal reste privilégié dans toutes les tranches d'âge.
- Sans surprise, c'est le canal numérique qui est plébiscité par les 18-34, avec une moyenne de 28 %, pourcentage qui redescend à 22 % pour la population plus âgée. Nous voyons clairement, cependant, que pour certains types d'interactions, le canal numérique est le plus populaire, notamment pour recevoir des offres et des mises à jour, ou pour obtenir des informations sur un produit.
- Enfin, le troisième canal d'interaction le plus apprécié est l'appel téléphonique, avec un score moyen de 12 % pour les personnes de plus de 35 ans, qui grimpe à 14 % pour les plus jeunes. Cela montre que la tranche 18-34 ans souhaite recourir à d'autres canaux de communication, comme le téléphone ou même le courrier postal, lorsqu'il s'agit de recevoir des mises à jour ou des informations sur un produit.

En un mot, le segment le plus jeune veut plus d'interactions et il les veut par d'autres canaux que le face-à-face.

Les clients apprécient leurs interactions avec leurs intermédiaires



sont satisfaits de la fréquence et de la durée actuelles d'interaction avec leur intermédiaire

2-5 x

par an est la fréquence d'interaction la plus appréciée

10-30 minutes

est la durée d'interaction préférée par interaction

Schéma 6

	Mise à jour produit	Changements majeurs de vie	Recevoir des offres	Obtenir des informations
Physique	41 %	63 %	19 %	24 %
Numérique	41 %	26 %	66 %	54 %
Autre	18 %	11 %	15 %	22 %
Physique	55 %	66 %	31 %	40 %
Numérique	31 %	22 %	55 %	46 %
Autre	14 %	12 %	14 %	14 %

■ Physique: en personne
■ Numérique: principalement par e-mail, en ligne, applications, chat, video conférence
■ Autre: appel téléphonique et courrier papier

Schéma 7

6. Axes d'amélioration

Certaines opportunités peuvent être saisies pour renforcer la relation avec le client :



82 %

estiment que leur intermédiaire ne les **informe** pas complètement en temps et en heure



82 %

ne comprennent pas totalement la manière dont leur intermédiaire **gère** leur produit



86 %

ne comprennent pas toute la **complexité** des produits financiers



Schéma 8 : Question : « Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les assertions suivantes sur vos interactions avec votre intermédiaire ? »

Seulement 18 % des personnes interrogées pensent que leur intermédiaire les informe à temps.

Lorsque l'on demande aux clients s'ils comprennent comment leurs affaires sont gérées par l'intermédiaire, 82 % reconnaissent ne pas tout comprendre. Par conséquent, en plus de recevoir des informations à temps, le client devrait également être tenu au courant de la gestion de ses produits.

En outre, 86 % des clients ne peuvent pas affirmer comprendre toute la complexité des produits financiers qu'ils détiennent. Ce n'est pas forcément négatif, puisque les clients comptent sur le savoir-faire et la pertinence de leur intermédiaire pour les aider à y voir clair dans leurs produits financiers parfois complexes.

Cependant, les intermédiaires peuvent tout de même prendre des mesures pour guider leurs clients, afin d'éviter la frustration inutile due à ce manque de compréhension bien qu'il ne soit pas toujours aisé de trouver le juste milieu. En effet, chaque client a des attentes, des questions et des besoins différents :

- Certains attendent d'être informés à chaque étape.

- D'autres demanderont des informations de temps à autre.
- D'autres encore doivent être suivis de près pour être sûr qu'ils reçoivent les mises à jour et autres informations.

De surcroît, le temps est limité et fournir des conseils sur mesure prend du temps.

Ce que les clients recherchent chez un intermédiaire :

1. Une relation plus **significative**. Du fait de la complexité perçue des produits, il faut quelqu'un qui puisse jouer le rôle de coach, qui réponde en temps et en heure et qui suggère d'éventuelles améliorations.
2. Une relation plus **interactive**. Et la fidélisation du client s'en trouvera renforcée.

Si l'intermédiaire n'y attache pas d'importance, sa valeur ajoutée perçue en souffrira.

Bonne nouvelle : l'intermédiaire peut agir pour **évoluer vers une relation interactive avec son client**.

7. Que devraient faire les intermédiaires ?

Les intermédiaires devraient se concentrer sur les facteurs suivants :

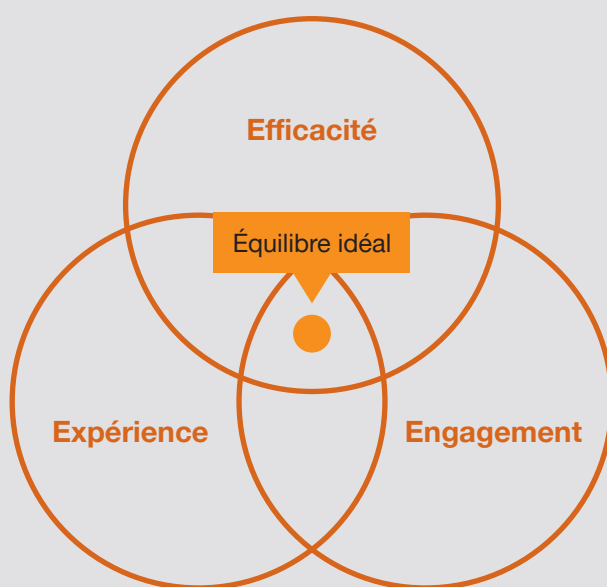


Schéma 9

- Rechercher une **plus grande efficacité** : « faire son boulot » aussi efficacement que possible. L'idée est d'aider le client à gérer ses affaires/produits plus rapidement et plus intelligemment. Dans ce cas, la réponse se trouve souvent dans la technologie – qu'elle soit fournie par l'institution financière, ou que les intermédiaires recherchent eux-mêmes des solutions.
 - Améliorer l'**expérience client** : qu'est-ce qui permet de qualifier une expérience de « bonne » ? La vitesse, la commodité/facilité, la cohérence, la convivialité et la dimension humaine. Voilà comment construire de véritables connexions.
 - **Impliquer et engager** les clients, particulièrement quand il s'agit de leur avenir. L'intermédiaire ne vend pas un produit de pension, par exemple, mais un cheminement vers la retraite et une tranquillité d'esprit pour l'avenir.
- Voici les principaux défis que nous avons identifiés et comment les relever :
- Les clients veulent des informations à jour/des réponses en temps et en heure :
 - **Efficacité** : envoyer plus d'e-mails. Nous voyons au schéma 7 que dans bien des cas, l'e-mail est une manière efficace d'interagir avec les clients.
 - Envoyez des rappels ou des communications automatiques.
 - Les clients veulent comprendre la complexité de leurs produits :
 - **Engagement** : impliquer des experts, qu'ils soient externes ou propres à votre entreprise. Ces experts peuvent être facilement disponibles grâce à des technologies comme la vidéoconférence.
 - Les clients veulent comprendre comment l'intermédiaire gère leurs produits :
 - **Expérience** : informer les clients sur le fonctionnement des processus. Le simple fait de connaître l'étape suivante nourrit la confiance et influence positivement l'expérience client.
 - Une expérience client extraordinaire commence par une excellente **expérience employé**. Impliquez vos employés dans l'optimisation des opérations commerciales, déployez leur potentiel par les bonnes technologies et les bonnes formations et soyez ouvert à toute suggestion.

8. Conclusion: quelle marche à suivre ?

Grâce à la technologie et à l'innovation, les intermédiaires financiers peuvent répondre à la demande des clients et améliorer leur expérience. Une meilleure expérience n'est plus liée à un seul maillon de la chaîne de valeur, mais à des conseils sur le long terme dans divers domaines.

Les intermédiaires démontrent constamment leur valeur ajoutée sur le marché financier belge: leurs clients ont confiance en leurs conseils pertinents, leur savoir-faire et leur capacité à les aider à y voir plus clair dans des produits financiers souvent complexes. Cela amène à une

demande de la part des clients vers plus d'interactions dans leur relation avec leur intermédiaire.

Afin de renforcer cette relation, les intermédiaires doivent rechercher l'équilibre idéal entre une expérience client améliorée, un engagement client supérieur, et une efficacité optimisée – et ce, dans chaque initiative qu'ils entreprennent.

Forts de leur position unique sur le marché, le temps est venu pour les intermédiaires d'**aller au-delà du digital** et d'évoluer en avec leurs clients vers une relation à la fois plus interactive et plus significative.



En conclusion,
les clients veulent
des relations plus
interactives



Contacts



Wim Lenaerts

Director Technology Consulting,
PwC Belgium

E-mail: wim.lenaerts@pwc.com



Carine Vansteenbrugge

Directrice,
BZB-Fedafin

E-mail: carine@bzb-fedafin.be



Sophie Locus

Manager Technology Consulting,
PwC Belgium

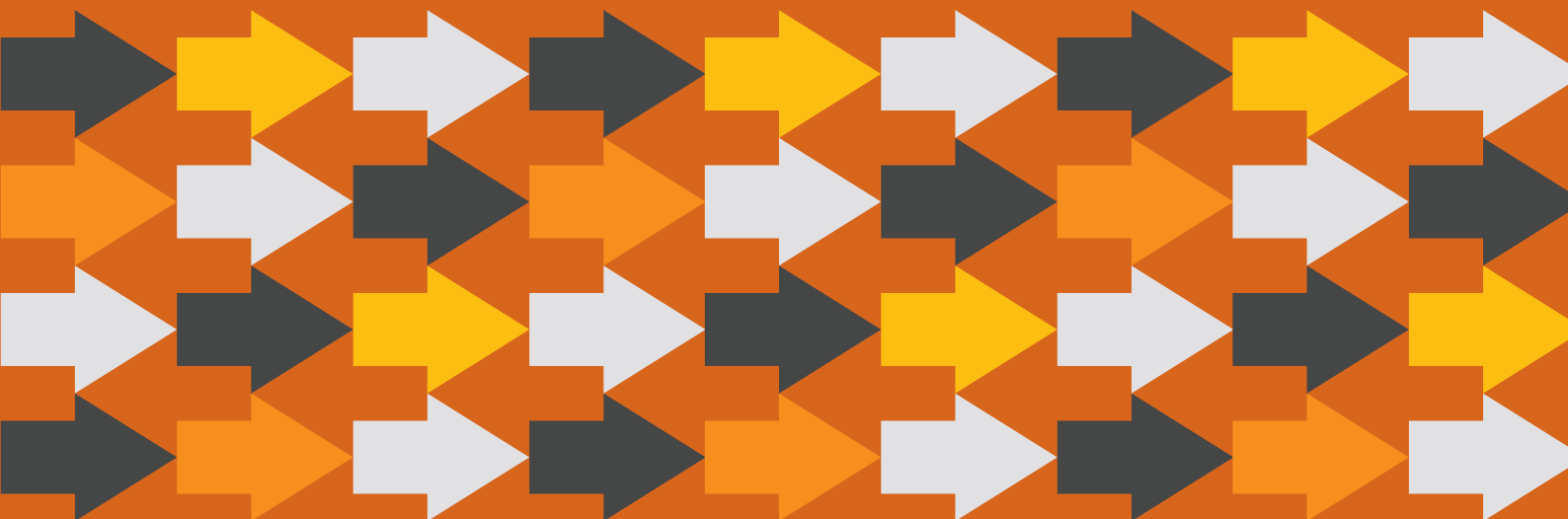
E-mail: sophie.locus@pwc.com

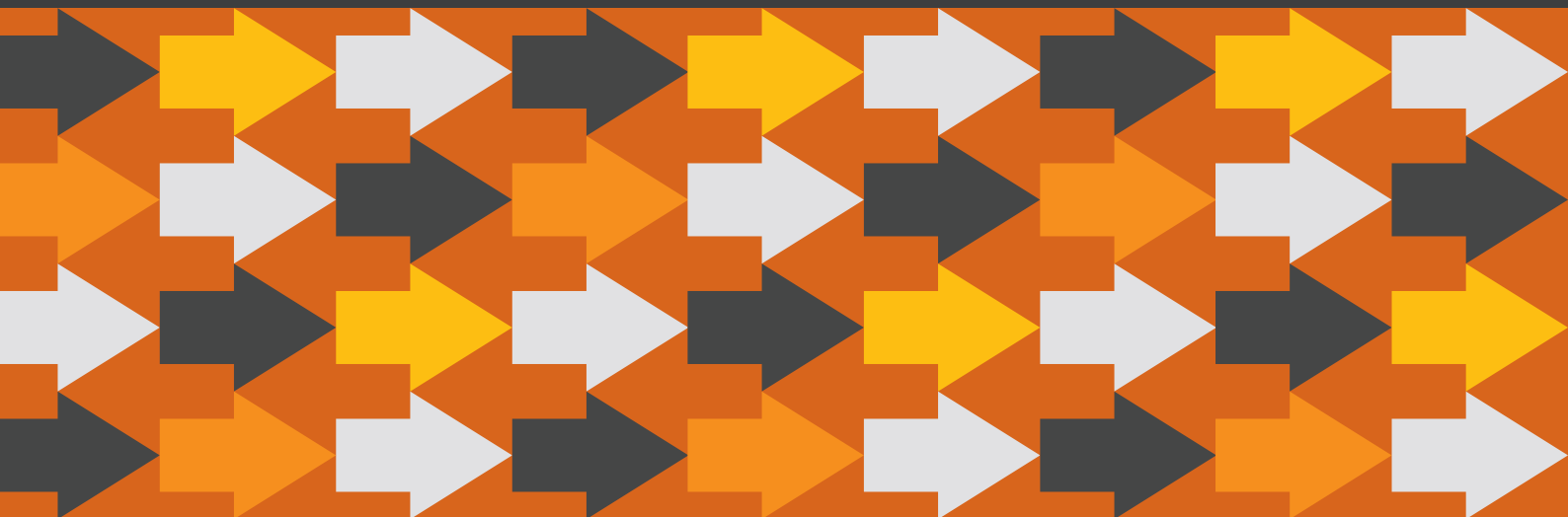


Albert Verlinden

Président-directeur général,
BZB-Fedafin

E-mail: albert@bzb-fedafin.be





www.pwc.be

www.bzb-fedafin.be

© 2019 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.