



LES AGENCES INSPIRÉES DU MODÈLE « LEAN » SONT-ELLES L'AVENIR DU SECTEUR BANCAIRE ?

CHRONIQUE

La crise sanitaire n'a épargné aucun pan de la société et les banques, qui ont dû fermer boutique au même titre que les autres commerces, se sont réorganisées pendant ces quelques mois de confinement. Désormais l'accueil du public au sein des agences bancaires a été revu pour faire respecter les mesures de protection et gestes barrières dont la distanciation sociale. Nouveau bras armé des banques, la technologie peut apporter son lot de réponse couplée à un nouveau modèle organisationnel. Une question se pose : cette crise va-t-elle en définitive devenir une opportunité pour l'accélération de la mutation des agences bancaires ?

Les nouveaux défis liés à la pandémie renforcent l'orientation digitale prise par les banques depuis plusieurs années à la fois en reconsidérant leur présence physique et en accélérant la digitalisation de leurs offres et services. Pour y parvenir les banques cherchent à repenser et optimiser leur réseau d'agences au travers de nouvelles formes innovantes. Selon les banques et les pays, plusieurs solutions sont mises en oeuvre. Parmi les nombreuses solutions à l'étude, celle qui retient actuellement l'attention du secteur vient du côté de la chaîne logistique : le modèle « lean » appliqué aux agences bancaires.

Ce nouveau modèle d'agences dites « allégées » consistent à réduire les coûts d'exploitation inutiles, maximiser l'efficacité, créer de nouvelles sources de revenus, maintenir



CONSERVER L'ANCRAGE LOCAL EN DIVERSIFIANT LES REVENUS POUR UNE MEILLEURE RENTABILITÉ

l'accessibilité des services financiers tout en améliorant la fidélité des clients et renforçant le rôle des communautés.

Lorsqu'une banque décide de fermer une agence bancaire, la raison principale généralement invoquée est systématiquement la rentabilité. Or, le modèle « lean » semble pouvoir apporter aux banques qui l'adoptent de nouvelles possibilités d'exploitation afin de réaliser des bénéfices en faisant évoluer leur espace, mais aussi l'expérience client. Ainsi, les banques pourront être en mesure de conserver leurs succursales maintenant l'accessibilité des services financiers pour la population locale. Il est notamment particulièrement important d'aider les personnes les plus vulnérables, telles les personnes âgées et les personnes en situation d'handicap, à pouvoir choisir de gérer leur argent selon le canal qu'elles préfèrent.



De plus selon la 9ème édition du baromètre « Relations banques et clients » réalisé par Deloitte¹, 65% des Français font confiance à leur banque. Toutefois, ils se font aujourd'hui une autre idée du conseil et leurs attentes évoluent vers de nouveaux produits et services et dans la façon dont ils souhaitent « vivre leur banque ». D'ailleurs, la période de confinement a été l'occasion pour 7% des

1. Selon l'étude de Deloitte "Relations banques et clients - 9e édition"
<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/services-financier/articles/relation-banques-clients.html>

Français de s'initier aux services bancaires mobiles ou en ligne, selon une étude du BCG² Ils sont désormais 45% à se dire prêts à acquérir des produits financiers en ligne ou sur mobile.

Ainsi, au-delà de nouveaux services bancaires, les banques peuvent générer des sources de revenus supplémentaires en transformant l'agence bancaire en agence en marque blanche ou en agence partagée. Au Royaume-Uni, certaines banques qui ont testé avec succès ce nouveau concept, à l'image de Virgin Money³ et de Bank of Scotland⁴, qui proposent, en plus de leurs services bancaires traditionnels, des formations gratuites et un espace de réseautage de proximité. Que ce partage se fasse avec une autre banque ou avec une entreprise, cette nouvelle formule d'agence permet non seulement de générer davantage de bénéfices mais aussi d'attirer plus de clients.

ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ PAR LE BIAIS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le Lean est souvent associé au « dégraissage » du personnel et à la diminution de leur bien-être. Or, les nouvelles technologies ont beaucoup à apporter au secteur bancaire, que cela soit pour améliorer le travail des collaborateurs en agence ou l'expérience client.

Le rôle des salariés en agence est ainsi amené à changer sous le modèle « lean », ces derniers cumulant actuellement les postes de conseillers et de commerciaux, afin de replacer l'humain au coeur de cette expérience. C'est pourquoi les technologies comme l'automatisation, l'intelligence artificielle peuvent complètement transformer le quotidien des employés en améliorant les processus, comme par exemple le traitement des tâches répétitives. Une fois libérés de ces tâches, les employés bénéficient de davantage de temps pour se consacrer aux activités liées à la relation client et au développement de compétences où l'humain apporte de réelles valeurs ajoutées.

2. Selon une étude du BCG <https://rb.gy/qyqwse>

3. Virgin Money Lounges <https://uk.virginmoney.com/virgin/about-lounges/>

4. Bank of Scotland opens state-of-the-art Argyle Street branch following multi-million pound refit - 16/12/2019
<https://rb.gy/xodl25>

Une autre technologie déployée dans ce nouveau type d'agence bancaire est la mise en place de terminaux en libre-service assisté où l'utilisateur peut accéder aux opérations en libre-service tout en pouvant, s'il le souhaite durant son opération, être guidé et assisté par vidéo-assistance, limitant ainsi les interactions en face à face. Grâce au video-banking intégré à cet automate, différents conseillers sont disponibles par liaison vidéo. Ainsi, selon le service nécessaire, le client peut aisément consulter le conseiller de son choix, permettant alors aux agences de multiplier l'efficacité de ses effectifs, tout en améliorant l'expérience client. Ce type de terminaux permet aux banques de maintenir l'accès aux services financiers et de prolonger les heures d'ouverture pour les personnes vivant dans des zones rurales et isolées, qui ne seraient autrement disponibles que dans les villes où il est plus rentable pour elles d'opérer.

Enfin, les agences bancaires « lean » bénéficient également du Big Data et des enseignements tirés de l'analyse des données, qui permettent de prévoir avec précision les ressources nécessaires sur chaque site et améliorer le niveau de service en fluidifiant l'accueil et l'administratif. Un atout également pour les clients, qui passent moins de temps à attendre, partent de l'agence satisfaits, et auront envie d'y revenir.

L'adoption du modèle « lean » ainsi que des technologies en libre-service semblent être des atouts de taille qui permettraient aux agences bancaires de respecter les exigences actuelles de recommandations sanitaires et de se pérenniser ces prochaines années. Le maintien des points de contact que sont les agences et les automates est essentiel pour les clients, afin qu'ils puissent continuer à accéder aux services financiers depuis le canal de leur choix.