



# Relever le défi de la transformation digitale: Adieu agence bancaire traditionnelle?

*Papier d'Expert*

"L'agence du futur" est une expression plus que jamais en vogue. Elle n'est peut-être pas nouvelle mais la transformation des agences est en passe de devenir une vraie révolution. Les banques du monde entier font, en effet, face à un ensemble de défis sans précédent: des contraintes réglementaires, une pression constante de réduction des coûts, une concurrence accrue par l'arrivée de nouveaux acteurs et des clients de plus en plus exigeants qui souhaitent faire eux-mêmes l'expérience du "multicanal sans couture".

Dans un contexte de réduction du nombre d'agences en Europe occidentale, où en France 25% du parc des agences disparaîtraient d'ici 5 ans, dû à des agences de moins en moins rentables (15% des agences ne seraient pas rentables) - et pourtant sources de 60% à 70% du chiffre d'affaires des banques<sup>1</sup> - mais également à une baisse de fréquentation (48% des Français se rendent moins en agence qu'il y a 5 ans<sup>2</sup>), le défi de l'agence du futur est triple: fidéliser les clients tout en améliorant la rentabilité et en attirant de nouveaux clients. Dans ce vaste sujet de la transformation des agences, quels éléments ressortent alors comme étant les plus importants?

Face à ce dilemme, les banques doivent repenser et repositionner les agences - pierre angulaire des ventes et de souscription de produits financiers - dans leur stratégie de distribution et de relation clients. En effet, les études montrent que le canal agence reprend toute son importance (48% devant

la banque sur Internet 14% et la banque mobile 3%) pour les Français lors du besoin de suivi dans les étapes clés et des opérations plus complexes, des réclamations ou des conseils pointus<sup>3</sup>.

Si chaque banque appréhende cette transformation de ses agences différemment, toutes intègrent en revanche dans leurs objectifs la valorisation et le renforcement de la relation client par le canal agence qui reste le pivot central de la relation. Cela en faveur des clients qui, s'ils ont adopté, le concept de "banque digitale", ne veulent pas pour autant une "banque déshumanisée". L'attachement à l'agence et à la figure du conseiller bancaire reste forte (55% des Français déclarent préférer "avoir un conseiller attitré qui vous suit personnellement"<sup>4</sup> et 78% des Français indiquent même regretter la fermeture de ces points de vente).

Paradoxalement, si certains usagers se montrent plutôt conservateurs dans leur relation à leur banque, ils attendent cependant de cette dernière qu'elle leur propose des options qui soient conformes à leur nouveau mode de vie.

## **Une agence bancaire hybride, avec une activité en libre-service**

Les banques savent qu'elles doivent se différencier pour séduire et fidéliser les clients, mais

1. Selon l'analyse de Score Advisor, Septembre 2015. <http://www.capital.fr/bourse/interviews/25-des-agences-bancaires-vont-disparaître-d-ici-5-ans-1073371>  
2. Selon le Sondage OpinionWay réalisée début Octobre 2015 auprès de 1051 personnes. [http://www.lesechos.fr/05/11/2015/lesechos.fr/021458238492\\_les-francais-retifs-aux-fermetures-d-agences-bancaires.htm](http://www.lesechos.fr/05/11/2015/lesechos.fr/021458238492_les-francais-retifs-aux-fermetures-d-agences-bancaires.htm)  
3. Selon l'étude Next Content «Nouveaux services et nouveaux modèles numériques dans la banque», réalisée en Février 2016 auprès de 1000 Français, représentatifs de la population connectée à Internet. <http://www.next-content.com/etude-les-francais-la-banque-en-ligne-usages-nouveaux-modeles-focus-sur-les-jeunes/>  
4. Baromètre de l'institut BVA, Juillet 2014. <http://www.fbf.fr/fr/files/9LKKDZ/Communique-FBF-Image-banques-03072014.pdf>

aujourd'hui elles doivent aussi préserver leur valeur et leur pertinence dans un secteur qui évolue à vitesse croissante. Elles ne sont plus seulement comparées aux autres banques: les repères et les règles du jeu changent. Les générations iOS/Android ont des attentes très différentes de la génération Y ou même de la génération Z qui vont ébranler le secteur bancaire.

Si les fonctionnalités et la personnalisation sur tous les canaux étaient, dans les années 2000-2015, les défis principaux pour la banque omnicanal, en 2016, il s'agit d'optimiser la valeur et l'expérience client transversalement sur l'ensemble des canaux. Néanmoins, leur préférence pour l'autonomie reste toutefois tempérée par l'envie de maintenir des relations de qualité avec les employés de la banque, en particulier, pour obtenir des conseils, mais pas seulement.

C'est ainsi que s'ouvre l'ère de l'agence bancaire hybride, avec une activité potentiellement entièrement en libre-service grâce à des automates évolués, mais intégrée et complétée par la présence de conseillers aux rôles plus polyvalents et transverses que par le passé, de l'accueil à l'assistance technique, en passant, selon les besoins, par le conseil et la vente.

De plus, l'agence hybride permet à la banque d'élargir ses horaires tout en maintenant le même nombre d'employés. Avec une présence réduite de personnel, il est en effet possible d'élargir les heures d'ouverture au public. Le personnel est désormais polyvalent, le préposé au guichet devenant aussi conseiller et commercial.

## Une agence automatisée avec des conseillers 3.0

Une agence hautement automatisée intègre et réunit les meilleures solutions technologiques, mais elle s'appuie également sur ses salariés pour s'occuper des aspects relationnels et de conseil aux clients. L'objectif est naturellement de réussir à reporter les opérations du guichet traditionnel au libre-service évolué et assisté. Les nouveaux "automates hybrides" étendent le champ des possibles (opérations semi-automatisées) pour ce qui était auparavant du ressort des guichets ainsi que l'accès à de nouveaux services.

Cependant, les clients ne doivent jamais se sentir seuls et la banque ne doit rater aucune occasion de contact avec eux. Le client doit donc être placé au centre de l'organisation de l'agence qui lui garantit

un parcours client cohérent. Tout doit être fait pour que la banque lui garantisse un service actualisé 24/7 et une expérience utilisateur homogène, continue, personnalisée et circonstanciée sur tous les canaux.

Dès qu'un client introduit sa carte dans un automate évolué, le système le reconnaît et l'employé chargé d'accueil de l'agence reçoit une notification sur sa tablette, avec des informations à jour et des suggestions d'offres personnalisées de produits financiers ou d'assurance. La tablette devient alors un outil commercial, qui sert à présenter des brochures au client une fois installé dans l'espace réservé, où elle se connecte via wifi à un écran externe pour une meilleure expérience client.

Et l'outil mobile n'est pas seulement un support d'offres commerciales ciblées, c'est aussi un moyen de suivre les activités en libre-service évolué, permettant au conseiller d'intervenir en cas de difficulté ou d'imprévu au cours d'une opération. Si la plupart des opérations peuvent être menées à bien par le client, d'autres requièrent une assistance. La tablette facilite la continuité de service, même s'agissant d'aspects mineurs, ce qui accroît la confiance du client dans l'utilisation des services automatisés.

Toutefois, il s'avère souvent que c'est la conception de ce que le client ne voit pas - soit la partie immergée de l'iceberg - qui, en fin de compte, détermine le succès d'un concept. Pour réunir les "bons ingrédients" qui fidélisent le client et rentabilisent le canal agence, les banques doivent alors avoir un modèle d'exploitation d'"agence du futur" et les solutions logicielles ad hoc.

L'agence n'est pas vouée à disparaître: les autres canaux, mobile et Internet, ne remplaceront pas l'agence traditionnelle mais l'intégreront. Pour autant, le chemin menant à l'agence du futur reste encore long même si aujourd'hui les banques françaises commencent à revoir le réagencement de leurs agences et à intégrer de nouveaux designs. Le changement s'opère petit à petit mais les gros chantiers restent encore à venir.

