



QUEL AVENIR POUR L'AGENCE BANCAIRE ? DISPARITION OU ÉVOLUTION ?

PAPIER D'EXPERT

Les vagues successives de fermeture d'agences en France, comme celle annoncée par la Société Générale avec la fermeture de 300 agences d'ici 2020¹, s'intensifie et devrait se poursuivre en 2018. La Fédération bancaire française (FBF) confirme cette tendance en comptabilisant 1466 établissements de moins entre 2010 et 2016¹.

Mais peut-on parler d'extinction imminente de l'agence bancaire ? Bien qu'il soit évident que les banques ont besoin de moins en moins d'agences et misent de plus en plus sur le développement des services sur Internet, ces dernières restent essentielles pour répondre aux attentes des clients et maintenir un lien solide et durable avec eux. Ainsi, même si les réseaux d'agences tendent à se réduire, les investissements des banques pour disposer d'agences plus connectées s'accroissent.

AVONS-NOUS ENCORE VRAIMENT BESOIN D'AGENCES ?

Les clients souhaitent avoir accès à leurs comptes à tout moment et en tout lieu, et les banques doivent répondre à l'appel sur tous les canaux, à chaque point de contact. A l'heure des API ouvertes, le canal Internet seul n'est pas suffisant pour les banques pour faire face aux challengers et autres fintechs. Le canal agence reste un avantage indéniable pour ces dernières. En effet, à l'instar d'un Amazon qui annonce la création de points de vente physiques ou d'un Spartoo qui prend le contrôle d'André pour aller vers d'autres voies de développement, il semblerait que les agences physiques restent indispensables, notamment en

1. 20 minutes "La fermeture d'agences bancaires en France, un mouvement généralisé" paru le 28 novembre 2017
<http://www.20minutes.fr/economie/2177687-20171128-fermeture-agences-bancaires-france-mouvement-generalise>

matière d'acquisition et de fidélisation des clients ainsi que pour la vente de produits et services. Le tout numérique n'est absolument pas à l'ordre du jour comme l'illustre les deux exemples précédemment cités de ces acteurs 100% numériques qui se tournent vers le physique.



Les banques traditionnelles doivent recentrer les agences sur leurs forces historiques, telles que les automates, en s'appuyant sur les nouvelles technologies pour attirer et satisfaire leurs clients. Elles doivent aussi pleinement intégrer leurs automates dans leur stratégie omnicanal et dans leur révolution digitale afin de les connecter aux services de banque mobile et en ligne, ainsi qu'aux services en agence.

CHANGER LES RÈGLES DU JEU : UN EXEMPLE CONCRET

Si les agences sont un poste de dépenses important pour les banques (locaux, salariés et matériel), il ne s'agit pas de les réduire à un simple centre de coûts sans valeur ajoutée. L'agence nouvelle génération, stratégiquement située, est une source de revenus. En effet, elle reste le canal le plus approprié pour effectuer des ventes croisées de produits et de services boostée par la technologie.

Prenons le cas d'une agence type qui illustre bien la situation actuelle. Le samedi à 10 heures du matin, les clients font la queue pour voir un conseiller. Comme tous les membres de

l'équipe n'ont pas forcément toutes les compétences requises pour gérer les opérations complexes, certains clients doivent attendre encore plus longtemps. Par ailleurs, les employés sont aussi tenus d'effectuer des « tâches administratives », ce qui les empêche de se consacrer aux clients. Cette situation n'est satisfaisante pour personne. Au mieux les clients parviennent à réaliser les transactions prévues, et prennent au passage un dépliant pour des informations complémentaires. Au pire, ils ne parviennent pas à leurs fins et repartent mécontents, avec un très mauvais ressenti et une image de la banque très dégradée.

Pour autant, certaines banques ont bien compris que ce modèle n'était pas satisfaisant et commencent à changer progressivement les règles du jeu. MillenniumBCP, par exemple, première banque privée du Portugal, a revu en profondeur son modèle économique, en se recentrant complètement sur ses clients, et en réduisant ses coûts d'exploitation (de plus de 40 % depuis 2011). Pour cela, la banque a repensé intégralement le fonctionnement de ses agences. Un accès gratuit au Wi-Fi a été mis à la disposition des clients pour réaliser toutes sortes d'opérations sur des automates de libre-service assisté.

A l'instar de MillenniumBCP, d'autres banques ont équipé leurs conseillers de tablettes afin qu'ils puissent consulter les dossiers des clients, fixer et mener à bien des rendez-vous individuels. Après plusieurs mois d'expérimentation, la banque portugaise a, pour sa part, constaté que la migration des opérations en espèces vers les automates de libre-service n'avait pas affecté le nombre d'interactions personnelles, mais qu'elle avait, au contraire, enrichi la qualité de l'expérience client, comme le démontre le taux de prescription élevé de la banque (85 %) et de ses agences (77 % en moyenne).

Cet exemple illustre le nécessaire besoin d'évolution des agences pour faire revenir les clients en agence. Ces

nouvelles agences sont, la plupart du temps, remodelées autour d'un point d'accueil central, et les employés équipés des dernières technologies peuvent immédiatement s'occuper des clients. Les résultats sont instantanés. L'équipe pluridisciplinaire, avec compétences élargies, est recentrée sur les besoins des clients et la vente et le public reçoit un service personnalisé. Il en résulte une expérience positive pour tous car les collaborateurs gagnent en responsabilité en étant munis des moyens nécessaires pour répondre aux attentes des clients. Ces nouveaux process ont également une incidence positive sur la productivité et le chiffre d'affaires. Pour les agences délocalisées, dans un centre commercial par exemple, une solution technologique comme la visioconférence permet de donner aux clients la possibilité d'entrer rapidement en contact avec un conseiller si nécessaire.

COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

Il ne s'agit pas de tout bouleverser, mais de réorganiser et réagencer. Aujourd'hui ce sont tous les secteurs d'activité qui doivent trouver la meilleure façon de relier l'ancien monde physique au nouveau monde numérique et la technologie est au coeur de cette transformation. L'agence de demain n'est pas une utopie mais une réalité en marche. A travers le monde, les banques se mettent à révolutionner progressivement les services apportés aux clients et en retirent des bénéfices.

Cependant à l'heure où toutes revoient leur stratégie de réseau d'agences, il est plus que jamais nécessaire de prendre en compte la valeur des agences sur le long-terme, au-delà des coûts générés par ces dernières.