

# Banque de réseau : adapter les agences aux besoins des clients

**Alors que la compétition entre établissements financiers sur un marché saturé est attisée, la stratégie de distribution est un facteur clé à maîtriser pour apporter et valoriser un service bancaire au client. Trois grandes stratégies peuvent être envisagées.**



Jean-Marc Govignon  
Principal Revenue Enhancement Group  
Carreker Corporation

■ Aujourd'hui, les banques de détail se définissent majoritairement comme des distributeurs de produits et de services financiers. Ce faisant, elles mettent l'accent sur leur capacité à atteindre leurs différentes clientèles en s'appuyant sur un ensemble de canaux.

Pour les nouveaux entrants qui se développent à partir des réseaux dédiés à d'autres métiers (par exemple, les assureurs) ou uniquement sur la vente à distance, les stratégies de distribution sont ouvertes, mais délicates, car l'expérience des dernières années (Banque Directe, Groupama...) a montré combien il était ardu d'acquérir une taille critique sur le marché français.

## Trois grandes stratégies actuelles de distribution

Pour les acteurs existants, leur réseau conditionne fortement les évolutions possibles. C'est pourquoi ils se sont focalisés essentiellement sur trois grandes stratégies de distribution.

**Développement d'une approche multicanal associée à une refonte des agences.** Cette première stratégie s'appuie sur plusieurs évolutions structurantes.

D'abord, le développement des technologies a permis un accès facilité par le consommateur à ses services bancaires à distance. Le développement des

sites de consultation, puis de transactions sur Internet, a constitué un changement majeur qui a accompagné un développement rapide du nombre de contacts par client.

Le développement des plateformes téléphoniques a, quant à lui, permis l'essor d'un nouveau canal tout en améliorant la logistique et le traitement des appels entrants en agence.

Les guichets automatiques, enfin, en apportant à la clientèle une offre enrichie de nouvelles fonctionnalités, ont permis de limiter le temps passé au guichet en tâches administratives.

En conjuguant ces technologies, il a pu être envisagé de transformer le rôle des collaborateurs pour les dédier au conseil et à la vente. Pour parachever cette logique, l'agence a été progressivement déchargée d'une part importante de ces missions administratives et monétiques (gestion des espèces, *back-office*, logistique). Cette dernière mutation est aussi l'occasion d'une mise à niveau technique et par rapport aux normes de sécurité. La stratégie de refonte a ainsi permis d'envisager un changement profond de réseaux largement dominés par l'administratif, peu productifs et mal sécurisés vers des réseaux de vente rationalisés.

**Redéploiement des réseaux pour être présent sur les territoires clés.** Les lieux historiques d'implantation des

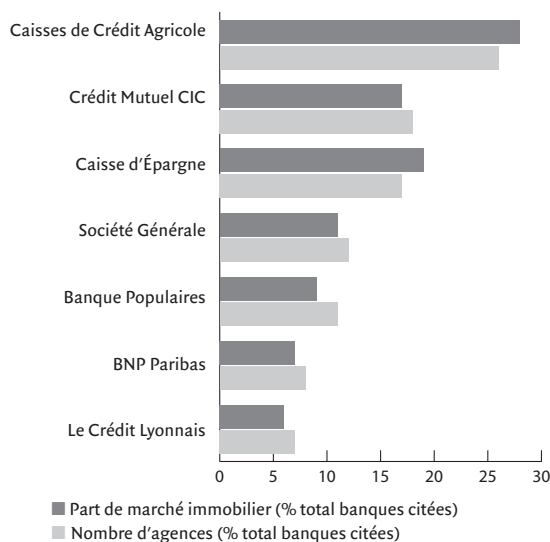
banques ne représentent plus systématiquement les meilleurs sites, compte tenu des évolutions de la société. Le renforcement des grandes villes par rapport aux communes rurales, le développement des centres commerciaux, les mouvements des clientèles aisées vers les très grandes villes, la concentration des sièges des entreprises sur quelques métropoles constituent, en effet, autant de mutations qu'il faut accompagner dans la durée.

*“Les réseaux parallèles permettent de répondre à des besoins de compétences spécifiques, comme en immobilier. Des réseaux légers permettent de regrouper certaines compétences pour gérer la technicité de certaines offres.”*

Pour certains réseaux, ces changements remettent en cause l'ensemble de la vision stratégique. Ainsi, les mutualistes se définissent autant par leurs socles régionaux que par leurs autres spécificités historiques. Afficher une stratégie de redéploiement des réseaux

## 1. Exemple du crédit immobilier

### Parts de marché et taille du réseau



Source : Étude Morgan Stanley/Rapports annuels 2004.

revient alors à modifier en profondeur leur essence.

Pour certaines régions pourtant attrayantes telles le grand Ouest, cette stratégie peut paraître, par ailleurs, difficilement envisageable pour certains, car les acteurs déjà implantés sont hégémoniques. Une tactique de complémentarité avec les canaux à distance permet, toutefois, d'y assurer une couverture satisfaisante avec un investissement raisonnable.

**Développement des réseaux parallèles.** La dernière tactique consiste à attaquer des segments différents ou développer des activités nouvelles à partir de réseaux parallèles. C'est souvent le cas pour la banque privée, avec le développement de centres de gestion privée, voire de marques séparées (par exemple, 1818 pour le groupe d'Épargne). Le besoin existe, en effet, de décliner une approche segmentée de l'offre jusqu'au réseau de distribution pour conquérir et fidéliser des clientèles, tout en conservant une approche généraliste sur un réseau dominant.

C'est aussi l'approche qui a été retenue pour héberger des compétences spécifiques, notamment pour les entreprises, car elle permet de faire face à la technicité croissante de certains services. Tous les réseaux ne sont pourtant pas unanimes sur l'intérêt de cette approche (la clientèle PME étant regroupée pour

BNP Paribas, mais pas pour la Société Générale). Le développement de réseaux parallèles permet aussi de répondre à des besoins de compétences spécifiques, comme en immobilier. Des réseaux légers permettent de regrouper certaines compétences pour gérer la technicité de certaines offres.

#### Dimensionner l'investissement : une approche pragmatique

Compte tenu de la lourdeur des investissements en jeu et des charges fixes rattachées, la détermination de l'effort à fournir est essentielle. Celle-ci repose sur des critères à la fois pragmatiques et empiriques.

**Agences : assurer la présence en contrôlant les coûts.** Le nombre d'agences en France – désormais autour des 26 000 – est resté très stable dans la durée, avec une croissance limitée depuis la fin des années quatre-vingt-dix. La politique d'ouverture affichée par les banques reste finalement assez modeste (de l'ordre de 300 guichets par an, soit un peu plus de 1 % du parc), ce qui traduit un équilibre entre des pressions contraires.

D'une part, un constat de surbanca-risation, avec 44 agences pour 100 000 habitants, ce qui conduit à limiter les prévisions d'ouverture pour l'ensemble de la profession. Si cette densité est, en

*“Afin de conquérir une nouvelle clientèle, les banques pourraient tenter de développer des approches répondant plus directement à ses attentes principales : bénéficier d'un conseil de qualité, d'une relation durable et d'une grande disponibilité.”*

effet, médiane par rapport aux normes mondiales, elle s'inscrit dans une tendance à la diminution comme c'est le cas de façon rapide en Belgique.

D'autre part, il apparaît que, à offre comparable, les parts de marché sont directement corrélées au nombre d'agences (encadré 1). Ce constat s'explique par la priorité accordée à la proximité dans les attentes des clients. C'est ce constat qui conduit les banques espagnoles à maintenir un dispositif extrêmement dense (plus de 65 agences pour 100 000 habitants), car toute fermeture peut se traduire par une perte rapide de clientèle pour la banque concernée.

**GAB : une croissance et évolution des fonctionnalités.** La poursuite du développement des GAB/DAB est sans doute pérenne. D'une part, ils sont pour les acteurs les moyens essentiels d'une rationalisation des contacts clients. L'investissement dans un DAB est, par ailleurs, financièrement intéressant et prévisible compte tenu des règles de facturation. Les nouvelles fonctionnalités des GAB prennent plus en compte cet aspect : les installations mettent désormais l'accent sur l'accès au non-client, que ce soit pour les retraits d'espèces ou les rechargements d'abonnements et de Monéo.

**Une approche tactique de l'investissement.** De façon empirique, il est pos-

RB

EN-LIGNE



Accédez  
à plus de  
10 000 références  
spécialisées  
en banque,  
finance, économie,  
droit, gestion.

[www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)

sible de déterminer une politique d'investissement dans un réseau de distribution existant: le nombre d'agences est lié à la cible en termes de parts de marché nationales, l'implantation précise s'appuie sur des outils de géomarketing prenant en compte le maillage existant et les caractéristiques socio-économiques de la zone couverte. Les nouvelles agences et les agences renouvelées correspondent aux nouveaux formats d'agence largement standardisés dans les faits. Quant aux DAB hors-agence, leur implantation peut être déterminée de façon à en optimiser le retour sur investissement en fonction, notamment, du nombre de porteurs de carte et aussi de la densité existante des réseaux concurrents. Les stratégies de création de réseaux parallèles nécessitent en général une approche spécifique (encadré 2). Elles doivent plus que les autres s'appuyer sur des analyses du marché et de l'offre ciblée, tout en tenant compte des contraintes existantes (localisation des compétences, logistique...).

#### Vers une approche renouvelée de la distribution bancaire

Ces approches d'investissement pragmatiques présentent cependant des limites importantes. D'abord, elles conduisent inévitablement à cibler les mêmes clients de la même façon. Tous les réseaux vont chercher à se focaliser sur des zones géographiques porteuses, dans lesquelles les clients les plus intéressants finiront par être trop sollicités.

Ce danger est d'autant plus important que l'offre bancaire n'est pas vraiment différenciée aujourd'hui: les produits bancaires sont plus que jamais comparables et standardisés pour une vente par campagne, y compris pour la clientèle patrimoniale et privée. La seule vraie valeur ajoutée sur laquelle un réseau pourrait faire la différence consisterait à réaliser la promesse d'un service commercial de qualité par une approche personnalisée, un conseil avisé et des prestations délivrées selon les attentes.

Si on fait un parallèle entre la distribution bancaire et la grande distribution, ce risque d'une banalisation du service n'est pas conjuré par les stratégies de distribution actuelles. Dans le cas de la grande distribution, il s'est traduit par

## 2. Création d'un nouveau réseau

### ● Identifier la cible

- Ciblage clientèle
- Ciblage de l'offre
- Ciblage géographique
- Part de marché visée

### ● Définir les moyens

- Couverture du territoire
- Densité des agences
- Densité des GAB
- Maillages segmentés
- Réseaux parallèles
- Automatisation des transactions
- Relation avec le dispositif multicanal
- Positionnement des contacts humains

le développement incontrôlé des enseignes de hard discount car l'argument prix est dominant. Ce danger paraît moins immédiat pour les banques, mais une analyse segmentée de la clientèle permettrait à chaque acteur de mesurer combien la nouvelle clientèle la plus rentable est aussi la plus multi-bancarisée et la plus volatile.

Afin de la conquérir, au-delà d'une présence nécessaire à un certain degré, les banques pourraient tenter de développer des approches répondant plus directement à ses attentes principales: bénéficier d'un conseil de qualité, d'une relation durable et d'une grande disponibilité. Cette approche paraît cependant peu compatible avec les conditions de gestion existantes des ressources humaines et les méthodes de management actuellement appliquées. En effet, les banques maintiennent une rotation importante des conseillers et ne rémunèrent les performances que dans une logique de campagne dépersonnalisant la relation client/banquier.

Une alternative pourrait consister à développer une culture plus entrepreneuriale dans la distribution bancaire comme c'est le cas en Belgique. La moitié des agences bancaires y est gérée par des indépendants franchisés directement et durablement responsables de leur relation client. L'enjeu n'est donc plus désormais de rapprocher une banque d'un client, mais de véritablement construire une relation de confiance durable entre un client et son banquier. ●