

BANQUE DE RÉSEAU

## Libre-service bancaire : d'un centre de coût à un centre de profit

**L**ES DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES de billets (DAB) et les guichets automatiques de billets (GAB) restent encore largement cantonnés à une gamme limitée d'opérations bancaires dont principalement le retrait d'espèces. Pour-

tant, de nouvelles technologies, qui peuvent se combiner à un accès en ligne, permettent aux guichets automatiques de fournir un service bancaire complet comprenant de nouvelles opportunités de revenus.

Comme souvent, l'exemple vient des

Etats-Unis : la chaîne de magasins 7-Eleven a ainsi lancé l'opération Bank in a box («la banque dans une boîte») qui consiste à utiliser des guichets automatiques pour fournir des services d'encaissement de chèques, de dépôt d'espèces, de transferts électroniques et de paiement de factures. De nouveaux services comme les achats en ligne sont en cours de développement afin de capitaliser sur la réussite de cette opération. Mais si ces nouveaux venus tirent profit des technologies de pointe, nombre de banques traditionnelles réévaluent elles aussi la façon dont leur réseau libre-service pourrait être utilisé pour mieux servir les clients et améliorer leur compétitivité.

*Le réseau libre-service reste aujourd'hui un centre de coût. L'adoption de nouvelles approches marketing et les possibilités ouvertes par les progrès technologiques et internet permettent d'en faire un maillon rentable de la stratégie commerciale.*

LE LIBRE-SERVICE BANCAIRE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

Trois tendances déplacent aujourd'hui le libre-service bancaire vers une stratégie commerciale plus rentable. La première est la réduction des coûts par la migration d'autres services de guichet vers les GAB, comme les dépôts de chèques et d'espèces. En France, le Crédit agricole Centre-Est est en train d'installer 200 guichets automatiques de dépôts d'espèces intelligents dans ses agences ; ceux-ci acceptent 24 heures sur 24 les dépôts de liasses, avec preuve de dépôt pour l'utilisateur. La seconde tendance est l'apparition de nouvelles sources de revenus en utilisant le libre-service pour vendre des services financiers, voire en créant des partenariats en vue de vendre des services tiers comme de la billetterie, de la pu-

blicité ou du m-commerce. Enfin l'application du CRM aux réseaux libre-service et l'intégration de ces derniers à d'autres points de contact clients doivent développer et personnaliser la relation client.

UN PROCESSUS PLUS VASTE DE RESTRUCTURATION DES AGENCES

La modification du rôle du personnel des agences qu'accompagne une politique de déploiement de guichets évolutifs fait en général partie d'un processus plus vaste de restructuration des agences déjà lancé par un certain nombre de banques. Le tiers avant d'une agence est désormais consacré au libre-service. Le reste se présente comme un environnement accueillant et détendu dédié à la vente. Ainsi, en Grande-Bretagne, Abbey National partage ses agences avec Costa Coffee. La banque norvégienne DnB a automatisé toutes ses transactions de guichet et utilise ses agences pour vendre de l'immobilier et des assurances, en partageant son label avec ses partenaires commerciaux. D'autres banques en Europe préparent le lancement d'une nouvelle technologie qui permettra aux consommateurs de retirer de l'argent à l'aide de leur téléphone portable.

« Nombre de banques traditionnelles réévaluent la façon dont leur réseau libre-service pourrait être utilisé pour améliorer leur compétitivité. »



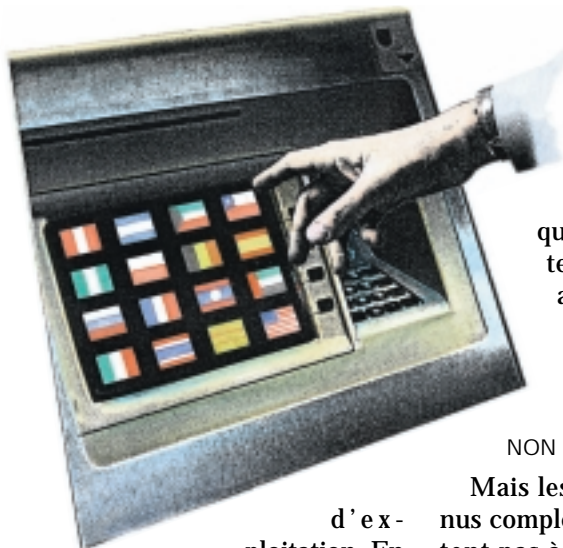
CHRISTOPHE PRIMAULT  
Vice-président  
du marketing global  
NCR

## LE DAB EST UN COMPLÉMENT IDÉAL DU M-COMMERCE

De fait, avec l'avènement des technologies large bande pour les portables, les guichets automatiques pourraient bien devenir le complément idéal du m-commerce. Les consommateurs pourraient y imprimer des e-mails, des photos digitales, des plans de quartier et y acheter des tickets grâce à leur téléphone portable ou leur PDA (développé ?). L'adoption de logiciels à architecture ouverte pour le libre-service permet déjà de développer la plupart de ces nouveaux services et d'intégrer facilement le libre-service aux autres canaux de distribution et aux systèmes de back-office, réduisant ainsi le temps et les coûts de développement. Cette intégration de tous les canaux de distribution est essentielle pour développer des programmes de CRM efficaces.

## ENVISAGER LA SOUS-TRAITANCE

Si ces tendances du libre-service sont en train de créer des points de contact client de plus en plus complets, un autre développement risque d'apporter une modification radicale dans l'approche de ce canal de distribution : la sous-traitance du réseau libre-service peut, en effet, en améliorer les performances tout en réduisant les coûts



d'exploitation. En sous-traitant tout son réseau de 4 700 guichets automatiques à NCR, la Royal Bank of Canada a pu réduire considérablement ses frais de fonctionnement et réinvestir la différence dans de nouveaux matériels et la mise à jour du parc existant. Dans la mesure où les consommateurs et les banques deviendront de plus en plus exigeants vis-à-vis du réseau de guichets automatiques – non seulement en termes de services mais aussi de performances – la sous-traitance pourrait être la clé d'un réseau libre-service plus rentable. Sans oublier pour autant que, pour de nouveaux venus dans la nébuleuse des services financiers, un réseau de libre-service performant représente une solu-

tion rapide, peu coûteuse et évolutive pour établir une présence physique qui complète parfaitement les attentes des adeptes de services financiers via internet.

## VENTE DE PRODUITS NON BANCAIRES

Mais les possibilités de revenus complémentaires ne se limitent pas à la vente de produits bancaires. Un réseau libre-service peut aussi dégager des revenus en s'ouvrant à d'autres partenaires : en Grande-Bretagne, la Nationwide Building Society vend des bons d'achats en libre-service et a également vendu de la publicité à des tiers sur ses guichets automatiques, sous forme de vidéo MPEG, dans des aéroports et des stations du métro londonien. En Irlande, l'AIB Bank propose un service de recharge d'unités d'appels pour téléphone portable à partir de ses guichets automatiques. Enfin, les guichets automatiques de Caja Madrid permettent d'accéder à la vente de voyages en ligne et à la distribution de billets pour les matchs de football du Real... ■