

Pour une agence, nouveau carrefour de la relation client

La diminution des contacts humains en agence, engendrée par la multiplication des canaux de distribution, peut conduire à une perte d'efficacité commerciale et d'image de marque pour la banque... Comment faire évoluer l'agence pour lui redonner sa place de pivot de la relation bancaire ?



FABRICE
ASVAZADOURIAN

Vice-président

Mercer Management
Consulting

AU COURS DES VINGT DERNIÈRES années, les banques ont mis à disposition de leurs clients, un nombre croissant de canaux d'accès automatiques et à distance. Le déploiement des automates, des services bancaires à distance (minitel, téléphone, internet), et la dérivation téléphonique des agences ont entraîné une vague d'externalisation hors de l'agence d'opérations simples (retraits, consultations, virements entre comptes, remises de chèques), voire d'actes de vente de produits simples.

Pratiques, accessibles, efficaces, ces nouveaux canaux ont entraîné une forte croissance de la fréquence des contacts avec la banque. Alors qu'en 1990, chaque client générait deux contacts par mois en moyenne, ce chiffre est aujourd'hui passé à trois.

LA DÉPERSONNALISATION DES RELATIONS ENGENDRE L'INFIDÉLITÉ

Cependant, si les clients contactent davantage leur banque, la nature des interactions a évolué : la plupart des interactions entre le client et sa banque sont aujourd'hui automatisées ou impersonnelles. Un double

mouvement de fragmentation et de désincarnation de la relation est ainsi venu changer les règles du jeu de la relation client. Cela se traduit par une infidélité croissante du client qui ne se manifeste pas tant par la fermeture de ses comptes que par le transfert d'une partie de ses avoirs vers d'autres acteurs financiers.

Les clients sont certes désormais habitués et contents de réaliser seuls des opérations simples (consultations, virements, commandes de chéquier...), et de plus en plus disposés à s'informer, comparer les tarifs ou effectuer des simulations à distance. Cependant, pour les produits plus complexes ou impliquants (assurance vie, crédit immobilier...), pour passer à l'acte d'achat, le besoin de conseil personnalisé reste toujours aussi fort.

Toutes les études que nous avons menées, en France aussi bien qu'à l'étranger, démontrent que la part des clients déclarant pouvoir se passer de conseil de proximité reste marginale et que même ces clients «autonomes» continuent, dans plus de 85 % des cas, à avoir recours à un conseiller pour réaliser des opérations complexes.

Le développement des canaux à distance doit donc amener les banques à faire évoluer leur réseau. Non pas pour

“La part des clients déclarant pouvoir se passer de conseil de proximité reste marginale. Et les clients, «autonomes» continuent dans plus de 85 % des cas, à avoir recours à un conseiller pour réaliser des opérations complexes.”

seulement économiser sur les agences les coûts d'exploitation générés par les canaux à distance, mais pour renforcer le rôle des agences au centre du dispositif multicanal.

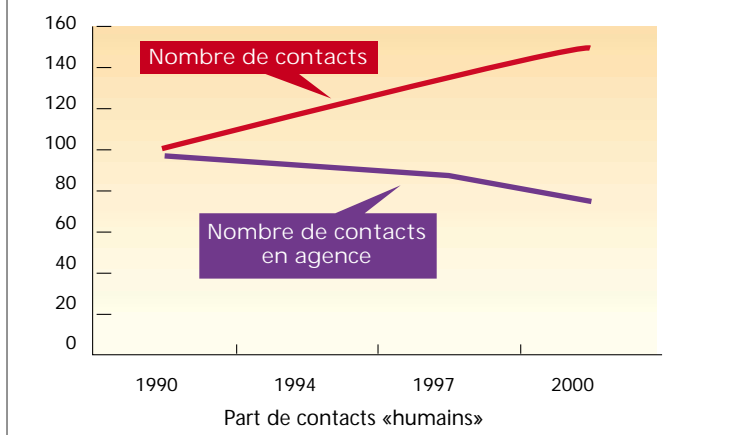
Elles doivent pour cela répondre aux trois questions suivantes :

- Comment réorganiser l'agencement des agences, plus orientée vers le conseil et les opérations à valeur ajoutée ?
- Quels nouveaux emplacements trouver pour générer des contacts commerciaux ?
- Comment repenser le maillage du réseau, en particulier en zone diffuse ?

L'AGENCEMENT DES AGENCES

Devant la diminution du nombre d'opérations courantes en agences, les banques sont amenées à repenser l'agencement de leurs agences, pour en faire des lieux de conquête ou de conseil à forte valeur ajoutée. Ainsi Schwab a donné comme mission première à ses agences la conquête de nouveaux clients et leur éducation aux canaux à distance. En jouant sur la tarification des opérations

Canaux à distance et évolution du rapport des clients à leur agence



par canal et en mettant à disposition des espaces self-services (internet, téléphone), Schwab «éduque» ses clients et positionne clairement ses conseillers sur la conquête et le conseil à valeur ajoutée. Citybank a ouvert des «*Retirement planning store*» dans un format boutique où les clients peuvent consulter une bibliothèque spécialisée avec des espaces de ...

LA RELATION BANQUE-CLIENT

... consultation assistée et des conseillers spécialisés à leur disposition.

Les banques doivent rechercher à différencier clairement les espaces de traitement des opérations courantes et les zones de conseil, en soignant la convivialité et le confort, comme le testent la Royal Bank of Scotland avec ses Personal Banking Centers, ou First Union qui réorganise ses agences autour d'espaces conseils confidentiels.

LES EMBLEMES

Les banques sont confrontées à la nécessité d'aller au-devant des clients, qui ne sont plus obligés de venir en agence pour réaliser leurs opérations simples. C'est ce qui a conduit à la mode des agences en supermarché, concept qui s'est avéré coûteux tant qu'il se limitait à

C'est ainsi que la banque américaine Wells Fargo a revu dans ce sens ses concepts d'agences en supermarché et a ainsi développé à côté de ces agences classiques, un véritable réseau d'agences en supermarché. Un autre exemple intéressant est Robeco qui a mis en place un dispositif d'agences entièrement automatisées, avec la possibilité de se connecter par visioconférence à un conseiller financier localisé au siège.

LE MAILLAGE DU RÉSEAU

Dans ce contexte, les agences de milieu rural posent question : couvrant le plus souvent une zone de chalandise étendue, elles génèrent cependant jusqu'à présent un trafic significatif, qui devrait décliner, les clients ayant de plus en plus l'opportunité de réaliser leurs opérations courantes à distance. Au-delà du guichet temporaire, qui ne correspond pas aux attentes accrues de disponibilités, plusieurs solutions sont envisageables.

La banque australienne Colonial Bank a ainsi été conduite à franchiser une partie de son réseau. Cette stratégie permet à Colonial Bank de valoriser son image, en maintenant une présence dans des zones isolées où de nombreuses fermetures d'agences ont porté atteinte à l'image des banques. De plus, Colonial Bank améliora ainsi sa performance économique par une meilleure maîtrise des coûts et une pression commerciale accrue, les franchisés ayant un profil de vendeur plutôt que de banquier.

La banque finlandaise Sampo-Leonia Bank a dû mettre en œuvre une stratégie plus radicale. Suite à la fin de l'accord de distribution par la poste finlandaise, elle a dû se priver de 80 % de ses points de vente traditionnels pour les remplacer par des conseillers itinérants et un dispositif de banque à distance particulièrement performant.

Ces deux exemples, d'apparence opposés, ont en commun d'avoir su maintenir une présence de conseil à moindre coût, avec une forte agressivité commerciale, en zone diffuse, tout en limitant les services à faible valeur ajoutée, moins valorisés par les clients grâce à la banque à distance. ■

2. Les nouveaux agencements reflètent le nouveau rôle à plus forte valeur ajoutée, dévolu à l'agence dans un contexte multicanal

• L'agence, lieu de pédagogie des canaux alternatifs	➔	FIRST UNION	CharlesSchwab
• L'agence, lieu de conquête	➔	CREDIT SUISSE	PRIVATE BANKING Countrywide CharlesSchwab
• L'agence, espace de conseil à forte valeur ajoutée	➔	The Royal Bank of Scotland Citybank CharlesSchwab BBVA Banco Francés BOE BANK	Gjensidige NOR Sparebank SEB UMPQUA BANK BBVA Sumitomo Mitsui Banking Corporation
• L'agence, nouvel espace de convivialité	➔	WELLS FARGO	BRED
• L'agence virtuelle	➔	BANQUE ROBECO	StandardBank Stannic

la duplication des agences bancaires classiques dans les grandes surfaces. En effet, les agences en supermarché des banques américaines génèrent 50 % des revenus traditionnels d'agences classiques, mais produisent 60 % des coûts, du fait d'une gamme de produits vendus plus restreinte et d'horaires d'ouverture plus larges. Les nouveaux concepts d'agences en supermarché sont plus proches du concept de la grande distribution que de celui de l'agence bancaire : surfaces réduites, présence adaptée aux fluctuations du trafic, PLV, produits packagés.