



DISTRIBUTION

Repenser l'agence bancaire



BERTRAND
DEBARGE
Consultant en
stratégie bancaire
Cegos

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être un facteur d'infidélité des clients des agences. Maîtrisées, elles sont un moteur de différenciation.

QU'IL S'AGISSE D'INTERNET, du workflow, du groupware, d'intranet, des plates-formes d'appels, des systèmes de visio-communication, du datawarehouse ou encore du datamining, toutes ces techno-

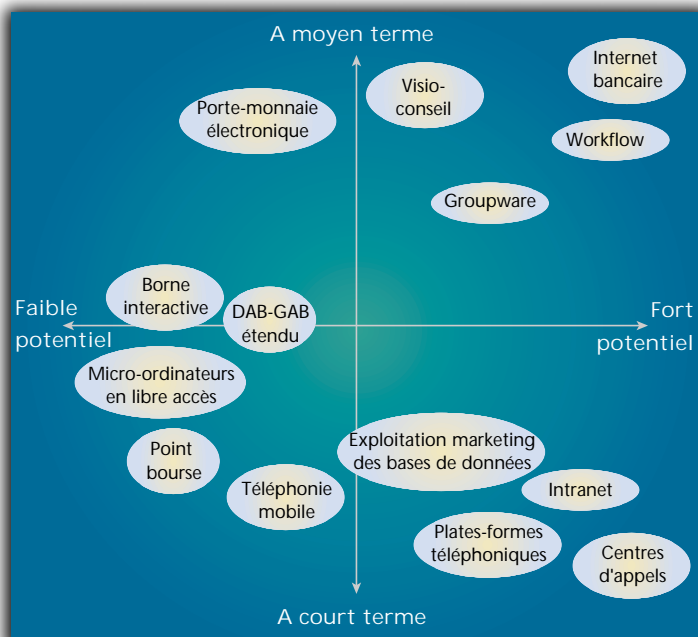
logies incitent les réseaux bancaires à repenser leur organisation : en interne, parce qu'elles encouragent l'optimisation des processus de production, et vis-à-vis du client, car elles permettent de lui proposer une relation qui s'affranchit en partie des contraintes spatio-temporelles.

La multiplication des expériences de services bancaires à do-

micile et l'apparition depuis une dizaine d'années de banques directes ont permis de constater que la dématérialisation des produits et des services bancaires irait de pair avec le développement de la virtualité de leur distribution. L'accès à l'information multiple, et la fluidité du marché qui en résulte, vont favoriser l'instabilité de la relation entre la banque et son client en rendant la concurrence plus réelle. Paradoxalement, la technologie deviendrait alors un facteur d'infidélité. C'est une des principales conclusions qui ressort de l'étude que la Cegos a menée tout au long de l'année 1998.

1 Les leaders d'opinion interrogés

L'intérêt porté aux nouvelles technologies de l'information et de la communication



LES ANTICIPATIONS DES BANQUIERS

■ Le monde bancaire est en phase d'apprentissage. Les banquiers interrogés reconnaissent une relative méconnaissance de certaines technologies ; notamment celles qui sont encore en phase expérimentale, ce qui les empêche de se faire une opinion tranchée quant à l'intérêt de les mettre en œuvre.

■ Le déploiement des nouvelles technologies s'inscrit dans le cadre de projets d'envergure qui butent toujours sur le facteur humain. En revanche, ces changements technologiques ne semblent pas réellement rencontrer de barrières financières. Intuitivement plus qu'objectivement, les leaders d'opinion mesurent qu'une analyse tra-

ditionnelle de retour sur investissement (telle qu'ils peuvent l'envisager pour les projets informatiques de production) n'a plus désormais tout son sens. Le coût technologique est devenu moins important que le coût humain et les projets d'efficacité succèdent aux projets de productivité.

“ Le coût technologique moins important que le coût humain. ”

■ Tous les leaders d'opinion prônent un centrage de leurs organisations sur le client en utilisant tous les canaux de distribution disponibles (voir *infographie 1*): fluidifier la relation commerciale, multiplier l'offre de services, augmenter et améliorer le traitement des transactions sont les principes qui émaillent régulièrement leurs ré-

flexions. L'exploitation et le déploiement du potentiel commercial est en fait leur objectif à tous.

LES ATTENTES DES CLIENTS

Les français ont une attitude paradoxale. A priori récalcitrants au déploiement des nouvelles technologies, ils reconnaissent néanmoins qu'elles peuvent améliorer les relations avec leurs banques. Cette apparente contradiction traduit une certaine inquiétude. Les clients attendent de la performance pour les transactions bancaires mais ils réclament de la proximité, de l'attention et une certaine intimité pour le conseil (voir *infographie 2*). De fait, nombre d'entre eux discernent mal comment ces nouvelles technologies vont modifier la nature de leur relation avec leur banque. Mais souvent, ils n'y sont finalement pas opposés, conscients

L'enquête

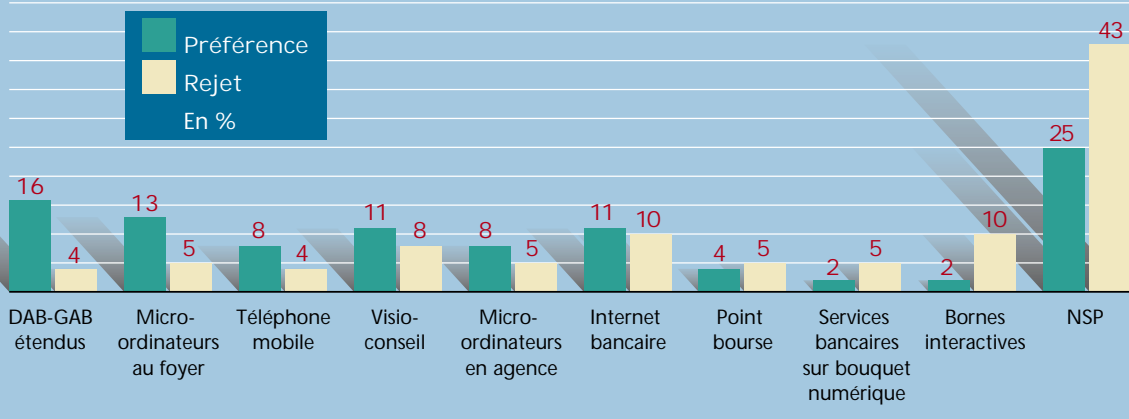
40 opérationnels, 30 leaders d'opinion et un panel de 1 000 personnes représentatif de la population française ont été interrogées au cours de l'année 1998.

Enquête réalisée par Benoît Tezenas du Montcel (Cegos) avec Publimétrie.

qu'elles sont synonymes de progrès et qu'elles représentent l'avenir, mais ils exigent qu'elles soient utilisées à bon escient. Une analyse détaillée de leurs réponses, produit par produit et service par service, montre que le «visioconseil», qui n'en est pourtant qu'au stade embryonnaire, incarne autant les nouvelles technologies bancaires de demain qu'Internet, dont ils entendent parler quotidiennement.

2 Le top 10 des technologies bancaires

Parmi les technologies bancaires suivantes, quelle est celle que vous préféreriez voir (ou ne pas voir) se développer entre vous et votre agence ?



LES ENJEUX

A première vue, il existe un écart significatif entre les intuitions des leaders d'opinion, globalement très favorables au déploiement des nouvelles technologies dans les réseaux d'agence, et les attentes de leurs clients, plus réservés. Cette opposition apparente est confortée par le fait que les banquiers s'intéressent plus particulièrement aux technologies porteuses de productivité, tandis que les français sont plutôt attirés par celles qui permettront de mettre en place une relation de proximité plus conviviale et personnalisée.

Les choix technologiques à réaliser peuvent rendre compatibles ces attentes. Tout d'abord, parce qu'il existe une convergence explicite sur les bases de données client. Cette volonté affichée des banquiers répond à une forte attente de leurs clients, qui souhaitent que l'on comprenne mieux leurs besoins. Ensuite parce que deux points de convergence plus implicites ont été identifiés. D'abord, les leaders d'opinion souhaitent améliorer leur productivité commerciale notamment en rationalisant l'outil de production ; les clients souhaitent obtenir plus d'efficacité transactionnelle. Nous constatons que le

workflow, par exemple, peut apporter une réponse, synthèse des deux besoins. Ensuite, les banquiers espèrent pouvoir, grâce aux nouvelles technologies, rationaliser la compétence au sein du réseau de distribution. Les français réclament plus de valeur ajoutée et d'expertise tout en conservant une relation conviviale. Le déploiement des systèmes de visio-communication dans les agences bancaires dans un premier temps, pourrait constituer la synthèse des deux attentes.

LE FREIN MAJEUR

Le facteur humain constitue le frein majeur à ces projets. Il faut concilier la capacité d'évolution du personnel bancaire, par des ac-

nologique instable parce qu'en évolution permanente. Difficulté relationnelle et haute technicité, n'est-ce pas la définition même d'un projet complexe ?

Pour faire face, les équipes en charge de ces projets doivent gérer trois dimensions en parallèle : la compétence technologique ; l'évolution des organisations et des structures ; la conduite du changement, qu'il s'agisse de l'accompagnement des collaborateurs ou de la pédagogie à déployer vis-à-vis des clients.

La complexité ressentie par les leaders d'opinion n'est pas due seulement à la difficulté des choix pour une bonne utilisation des nouvelles technologies. Elle tient aussi au

“ Les compétences à mobiliser pour réussir ces évolutions sont rares. ”

tions d'information, de formation et d'accompagnement qui nécessitent de définir un plan complet de conduite de changement. En outre, le déploiement de ces projets doit être rapide pour bénéficier d'avantages concurrentiels et ce, dans un environnement tech-

fait que leur mise en œuvre implique la constitution d'équipes pluridisciplinaires capables de gérer, simultanément et en cohérence, toutes les facettes de ces projets. Les compétences à mobiliser pour réussir ces évolutions sont rares. Elles sont, cependant, indispensables pour positionner la banque à réseau au niveau concurrentiel nécessaire pour assurer sa pérennité. ■