

Prospective

Bienvenue dans l'ère de l'agence agile

SELON LE CABINET D'ANALYSES Forrester, 49 % des clients européens se rendent à leur agence bancaire au moins une fois par mois (encadré 1). Cela implique qu'en dépit des initiatives menées ces dernières années pour encourager l'utilisation des canaux alternatifs, les banques ont dû, malgré tout, accepter le fait que l'agence demeure leur canal de contact privilégié avec leurs clients.

En transformant l'agence en espace de conseil et de vente, les banques ont l'opportunité de développer de nouveaux services, et d'accroître ainsi leur revenu par client. Cette transformation se heurte néanmoins à de nombreux obstacles, tant humains que technologiques.

L'accès aux technologies s'est considérablement simplifié au cours de la dernière décennie. Pour

L'agence du futur s'appuiera sur l'innovation technologique : qu'il s'agisse de gérer la cohérence avec les autres canaux de distribution, l'évolution du métier de chargé de clientèle qui en découle, ou d'améliorer la relation avec la clientèle. Des outils développés dans des établissements pionniers montrent l'exemple...

maintenir un avantage concurrentiel, les banques doivent désormais investir sur les nouvelles technologies et leur capacité à mettre rapidement de nouveaux produits sur le marché.

GÉRER L'EFFET POPY-BOOM ET LE CHANGEMENT DU RÔLE DE CHARGÉ DE CLIENTÈLE

Selon la Fédération bancaire française, pas moins de 33 % des employés des établissements financiers auront plus de 60 ans en 2010. À cet épineux problème, il faut ajouter les changements induits par l'évolution même du mé-

tier de chargé de clientèle. Comment faire supporter au personnel en agence la multiplication et la complexité grandissante des produits financiers? Comment garantir une meilleure efficacité opérationnelle?

Sans chercher à répondre de manière exhaustive à ces questions, il est possible de mettre en avant certaines solutions technologiques à même d'accompagner cette évolution :

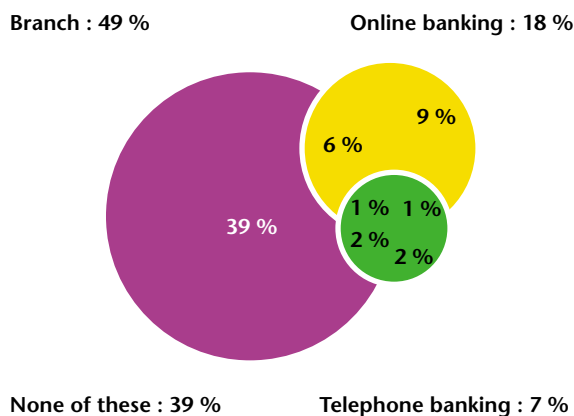
- **la formation en ligne**, que l'évolution des réseaux de télécommunications favorise, doit servir à transmettre aux employés les plus



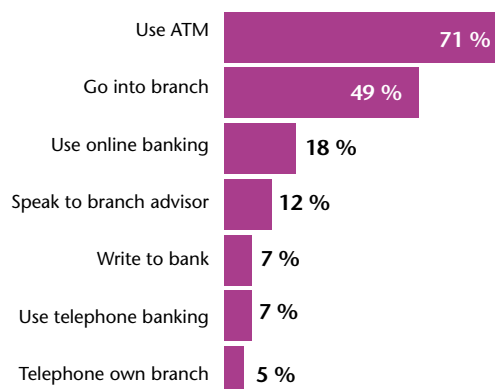
LAURENT MÉCHAIN
Responsable de marché banque et assurance
Microsoft France

1. L'enquête Forrester sur l'utilisation des canaux de distribution par les clients

Do you use the following banking channels at least monthly ?



Which of the following banking channels do you use at least monthly ?



Source : Forrester's Consumer technographics Q4 2003 European Study.

jeunes le savoir-faire des anciens. Les solutions de ce type permettent également la mise à disposition d'informations actualisables en permanence sur les produits et services proposés par la banque ;

- **la messagerie instantanée**, déjà largement adoptée dans les activités de marchés, et la vidéoconférence ont vocation à devenir des outils quotidiens dans la banque de détail. Il est en effet délicat de demander aux chargés de clientèle une expertise sur l'ensemble des produits : il faut alors soit spécialiser les personnels en agence (ce qui reste difficilement envisageable), soit mettre en place des équipes d'experts accessibles en ligne. Lors d'un rendez-vous en face à face dans l'agence, la capacité à traiter rapidement une demande complexe grâce à ces technologies aura nécessairement un impact sur la satisfaction du client ;

- **la vente de produits directement par les télé-acteurs** d'un centre d'appels a aussi un impact sur le chargé de clientèle, car elle implique de revoir la notion même de « propriété » d'un portefeuille de clients. L'on passe alors d'un modèle *one-to-one* vers un modèle de distribution *one-to-n*, *n* désignant le

nombre de personnes avec lesquelles le client peut entrer en contact via les différents canaux. Les banques doivent alors disposer d'outils performants, tels que la gestion d'agendas partagés, le suivi en temps réel du commissionnement sur les ventes de produits. Pour supporter ces changements de métiers, les technologies de CRM et d'intégration multicanaux doivent évoluer.

L'UTILISATION DES OUTILS DE CRM

Il est ardu de dissocier une distribution bancaire efficace et l'utilisation d'outils CRM, permettant de disposer à la fois d'une vision globale de la relation et des capacités d'analyse suffisantes pour dé-

tecter des opportunités de vente. Après des années d'investissement massif sur les outils de collecte d'informations, l'évolution de ces outils passe par des solutions de CRM analytique qui, en fédérant les différents canaux de distribution, permettront de mesurer la valeur d'un client pour la banque. C'est ce que l'on nomme le *Customer value management* (CVM).

L'APPORT DES TECHNOLOGIES SANS FIL

La mobilité physique au sein de l'agence est elle aussi un facteur important de transformation. Les technologies sans-fil apportent aujourd'hui les performances et la sécurité suffisantes pour déplacer le chargé de clientèle de son bureau

vers un espace d'accueil plus ouvert et convivial. À titre d'exemple, citons l'expérience de Nationwide Building Society au Royaume-Uni, qui a choisi d'équiper ses chargés de clientèle d'outils adéquats pour recevoir leurs clients.

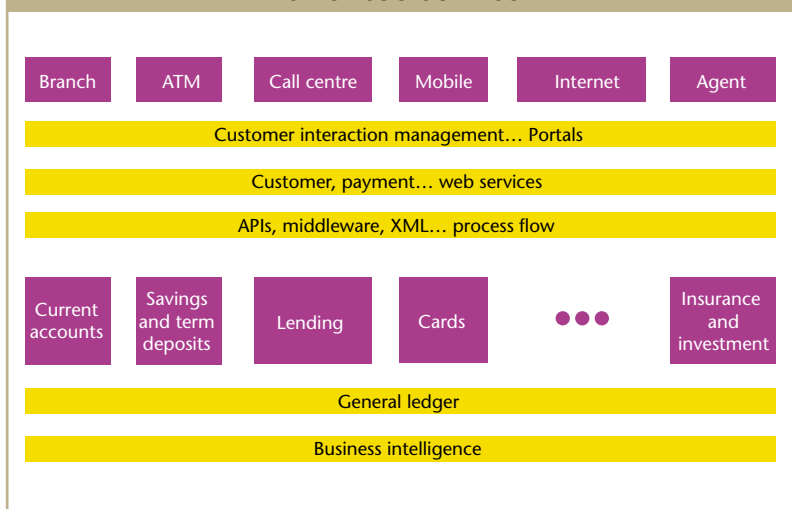
Outre la possibilité de traiter les demandes des clients dans une file d'attente, l'outil déployé (*encadré 2*) permet à Nationwide de développer de nouveaux services complétant son dispositif de

2. Un exemple d'outil de mobilité : le Tablet PC

Le Tablet PC développé par Microsoft est un ordinateur portable, ciblé principalement vers les professionnels itinérants. Il permet de travailler dans un environnement Windows avec toutes les applications habituelles (Word, Excel...).

Les applications du Tablet PC sont entre autres la prise de notes sans papier sur écran tactile et conversion en texte électronique (Word par exemple), l'utilisation et l'envoi de formulaires électroniques, le suivi logistique.

3. Transition vers une architecture multicanaux orientée service



distribution, comme l'utilisation de l'écriture manuscrite pour la saisie de formulaires ou la signature de contrats.

Reste le débat sur l'emploi de la messagerie électronique pour les échanges entre banques et clients. Les banques françaises sont encore réticentes, pour la plupart, à autoriser leurs chargés de clientèle à fournir leur adresse électronique à leurs clients. Nul doute que ce débat va se poursuivre, nourri par l'utilisation croissante d'internet par tous types de publics.

FAIRE ÉVOLUER LE COMPORTEMENT DU CLIENT

Cependant, la majorité des clients restent attachés à leur agence et à la relation de confiance établie avec leur conseiller. Les banques veulent faire évoluer cette relation, tout en préservant la satisfaction de leurs clients. Des dispositifs architecturaux (notamment pour fluidifier la circulation dans l'agence) et techniques doivent être mis en place afin de promouvoir l'utilisation des canaux de libre-service alternatifs comme le guichet automatique bancaire (GAB) et internet.

En plus de proposer de nombreux services visant à supprimer la manipulation d'espèces dans

l'agence, le GAB doit désormais prendre en charge les opérations de remise de liquidités ou de chèques. Il doit devenir un point d'entrée dans la chaîne de valeur du CRM en offrant des services personnalisés : à Singapour, la banque OCBC a fait évoluer son parc de GAB pour envoyer des messages personnalisés à ses clients grâce aux informations contenues dans ses bases CRM. Enfin, des kiosques internet dans les agences peuvent également sensibiliser les clients aux solutions de libre-service et promouvoir l'internet bancaire.

COMMENT MENER CETTE TRANSFORMATION ?

Pour la plupart des banques, repenser l'agence implique d'abord la construction d'un modèle basé sur la localisation, les personnes et les processus. D'un point de vue technologique, la transformation peut se dérouler selon les trois étapes suivantes.

- **Infrastructure.** Le développement des technologies IP et l'augmentation des débits des réseaux de communication sont des ingrédients clés dans la rénovation bancaire. Les bénéfices liés à l'évolution des infrastructures sont liés à la réduction des coûts de déploiement ; la capacité à dé-

velopper de nouveaux services comme l'utilisation de la voix et de l'image sur les réseaux ; la meilleure intégration des flux avec les autres canaux ; enfin, une plus grande disponibilité des services.

- **Productivité.** Il convient de tirer parti des éléments d'infrastructure en place, dont le poste de travail, pour doter les chargés de clientèle d'outils de productivité accrue. Plus d'agilité signifie plus de possibilité d'améliorer la relation avec le client, plus de rapidité pour analyser des cas complexes et apporter des réponses pertinentes, et plus de ventes de produits et services.

- **Transformation.** L'étape finale consiste en la construction d'un modèle de distribution efficace, intégrant au mieux l'agence et les autres canaux, tout en offrant à la banque une réactivité maximisée au lancement de nouveaux produits et une meilleure capacité à satisfaire ses clients.

Les dernières réflexions mettent en avant les architectures orientées services (SOA, *service oriented architecture*, encadré 3).

POUR ALLER PLUS LOIN

Diverses expériences autour de « l'agence du futur » ont été menées par les banques, mais aussi par des fournisseurs de services comme British Telecom ou Cisco. D'autres technologies arriveront bientôt à maturité. Par exemple, les cartes sans contact, en combinaison avec les solutions de type RFID (*Radio Frequency Identification*), permettront d'identifier un client dès son entrée dans l'agence, et de créer immédiatement un environnement personnalisé propice à la convivialité et la vente.

Les investissements des banques sur ce canal le montrent bien, l'agence est en évolution permanente. Leurs efforts portent notamment sur les équipements et l'innovation technologiques. Au final, les transformations engagées doivent rendre l'agence plus agile et mieux à même de répondre aux défis de la banque de détail de demain. ■