

AGENCES BANCAIRES



LA MUTUALISATION MULTI-ENSEIGNE, UN SOUFFLE SALVATEUR POUR LES AGENCES ?

Elles ferment. Elles ne sont plus rentables et coûtent cher aux banques. Paradoxe : les clients les désertent mais refusent de les voir fermer. Le prochain *lifting* de ces vieilles dames serait-il fait des fils de la ré-humanisation et de la mutualisation des agences entre plusieurs enseignes ? Ce sont en tous les cas des pistes qui commencent à trouver recette dans les réflexions comme l'explique Thierry Crespel, responsable commercial EMEA francophone d'Auriga.

Le premier d'entre tous est bien entendu la diminution du nombre d'agences qui coûtent beaucoup trop cher aux banques. En raison du développement d'Internet et de la banque mobile, l'ouverture d'agences classiques au coin de la rue n'est plus d'actualité. Deux types de clients se rendent encore en agence. Ceux qui s'y déplacent pour y réaliser des opérations à faible valeur ajoutée posent de vraies questions de rentabilité. Viennent ensuite les clients qui s'y rendent deux ou trois fois par an car ils ont besoin d'un conseil pour un achat immobilier ou un placement. Toutefois, ces visites épisodiques ne justifient pas le maintien de l'agence traditionnelle telle qu'on la connaît aujourd'hui. Les banques ont beaucoup travaillé pour rendre leurs agences plus accueillantes, mais le succès n'est pas au rendez-vous en raison de la concurrence d'Internet et les réseaux leur coûtent encore trop cher.

Des semi-échecs donc... Quels sont les particularités relevées en France ?

Nous sommes d'abord en retard sur les fonctions des automates bancaires où leur

DES BANQUES QUI APPARTIENNENT AU MÊME GROUPE, CRÉDIT AGRICOLE, LCL, BANQUE POPULAIRE ET CAISSE D'ÉPARGNE POURRAIENT, PLUTÔT QUE DE S'ÉVERTUER À RESTER DANS UN ENDROIT, RENOUER AVEC LA RENTABILITÉ EN PARTAGEANT UNE SEULE AGENCE.

nombre est bien moindre par rapport à d'autres pays d'Europe. En Belgique, par exemple, les automates possèdent une cinquantaine de fonctions. Les clients y changent de code Pin, font des dépôts, des retraits, payent leurs cotisations. Bref, toute une série d'actions qui ne sont pas possibles sur les GAB français. D'autres opérations se mènent à partir du guichet, des tâches à valeur ajoutée en lien avec le libre-service. Nous pouvons ainsi imaginer de relier la machine aux collaborateurs de l'agence afin qu'ils puissent

apporter une aide, donner un conseil, autoriser des paramètres sur le compte. Depuis le GAB, le conseiller est informé sur sa tablette qu'un client a besoin d'aide. C'est une manière de faire le lien entre le libre-service et le conseiller en agence.

Il faut faire revenir les agents d'accueil pour les transformer en agents d'assistance ?

C'est l'une des solutions. Avec la numérisation, les banques ont tout misé sur le libre-service bancaire qui a eu comme conséquence fâcheuse de parquer les gens à l'entrée de l'agence. Le challenge pour les banques consistera à trouver le juste équilibre entre services en ligne et un face à face tous deux à la fois numériques et physiques sans la mesure où l'adoption de nouvelles solutions technologiques ne doit pas se faire au détriment des contacts humains personnalisés.

La prochaine étape est donc d'équilibrer le modèle humain-machine...

Oui, car le modèle est perfectible en créant un lien entre le libre-service bancaire et les conseillers de l'agence. Ce sont des concepts qui se mettent en place en Europe du Sud notamment. Le modèle d'agence se réorganise autour d'une zone d'expérience connectée qui autorise l'accès à de multiples transactions en libre-service, mais aussi à des opérations assistées par des conseillers. Grâce à leurs tablettes ou leurs postes de travail, les gens de l'agence savent à tout moment ce qu'il se passe devant les GAB et si des clients ont besoin d'une information. Libre au conseiller d'entretenir ce lien en allant voir spontanément un client pour lui proposer un rendez-vous histoire de parler de crédit auto, immobilier ou de placement : il aura sur son CRM l'intégralité de l'historique bancaire du client.

Ce type de création est de nature à faire revenir les clients dans les agences ?

En tous les cas, ça leur donne la possibilité d'aller au-delà de la machine s'ils en ont envie. Ils savent qu'ils peuvent compter à tout moment sur une assistance ou un renseignement complémentaire en le demandant via le GAB. Cette dynamique est bien meilleure que celle de l'agent d'accueil qui fait le planton. Les banques doivent travailler sur la création de ce lien pour ajouter un peu d'humain dans le libre-service bancaire. Ce concept fonc-

tionne d'ailleurs déjà en Italie. Voyez un peu la banque Intesa Sanpaolo où les machines sont connectées aux collaborateurs des agences via leurs tablettes. De plus en plus, les agences revisitent leur espace d'accueil en rivalisant de créativité. Il n'est pas rare de voir de vrais cafés s'installer dans les agences dans certains pays européens ou, plus classiques, des salles de réunion à louer. Nous n'avons cependant pas encore assez de recul pour savoir si ce type de création de valeur fait revenir les clients en agence.

POURQUOI NE PAS FAIRE EN FRONT
CE QUI SE FAIT DÉJÀ EN BACK ET
CRÉER PAR EXEMPLE UN CORNER
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DANS CERTAINES
AGENCES DE LA POSTE ?

En plus de cette « ré-humanisation » des agences et notamment des espaces libre services, les banques doivent-elles à nouveau, revoir le concept des agences ?

Je vais même aller plus loin ! Comme, aujourd'hui, les clients gèrent leurs comptes à distance à coups de smartphone ou Internet, la mutualisation de services entre plusieurs banques ne serait-elle pas concevable pour rentabiliser les réseaux ? Certains groupes bancaires sont en train de regarder comment mutualiser la distribution d'espèces en marque blanche. Dans la même logique, des réflexions sont menées sur un concept encore plus révolutionnaire : celui de mutualiser les agences bancaires.

Donc, une seule agence pour plusieurs enseignes...

Tout à fait. Des banques qui appartiennent au même groupe, Crédit Agricole, LCL, Banque Populaire et Caisse d'Épargne pourraient, plutôt que de s'évertuer à rester pour justifier leur présence dans un endroit, renouer avec la rentabilité en partageant une seule agence. Depuis quelques années, les banques ont compris les avantages de la mutualisation sur leur business. Par exemple, Société Générale et La Banque Postale disposent de systèmes de *back office* identiques au sein de Transactis. Pourquoi ne pas faire en *front* ce qui se fait déjà en *back* et créer par exemple un

corner Société Générale dans certaines agences de la Poste ?

C'est un concept très inédit de l'agence...

Oui, mais c'est possible en France où le monde bancaire s'est considérablement concentré. Nous avons cinq grands groupes dans lesquels cohabitent plusieurs marques bancaires : BPCE avec Banque Populaire et Caisse d'Épargne, Société Générale et Crédit du Nord, BNP Paribas et ses filiales ou encore Crédit Mutuel-CIC. Pourquoi ne pas imaginer dans ces conditions qu'au sein d'une même agence bancaire les clients puissent trouver deux *corners* bien identifiés Banque Populaire et un autre Caisse d'Épargne avec des personnels employés par les deux entités, en sachant que les choses sont facilitées par les systèmes informatiques qui ont déjà fusionnés ?

Des réflexions sont menées dans ce sens aujourd'hui ?

Oui, certaines banques sont en train d'y réfléchir. Les banques se sont déjà mutualisées à l'échelle des grandes usines de traitement en *back office* et donc pourquoi ne pas réitérer le modèle pour le *front office* ? Des groupes comme BPCE réfléchissent également à externaliser certaines fonctions et à confier à d'autres opérateurs la distribution des espèces puisque ce type de service leur coûte cher. De même, les banques réfléchissent aussi à mutualiser les espaces physiques dans les villages, par exemple, et les campagnes. Une concession multimarque serait beaucoup plus économique et va dans le sens d'une recherche de rentabilité.

Peut-on imaginer aussi des partenariats et mutualisation banques/grande distribution ?

C'est en effet envisageable. Le traitement de la monétique de la banque Edle, la banque du groupe E. Leclerc, est géré par le groupe Crédit Mutuel de l'Est-CIC. Pourquoi ne pas imaginer dans ces conditions, que le groupe Leclerc offre au Crédit Mutuel de l'Est-CIC des *corners* au sein de ses grandes surfaces ? Les équilibres restent à trouver. Les clients éprouveraient peut-être, grâce à ce système de mutualisation, un intérêt à revenir en agence pour venir comparer en un même lieu les offres bancaires.

Propos recueillis par Véronique Pierron.