



A l'heure du *Big Data* et du marketing digital, l'agence bancaire vise à renouer avec sa vocation de point de vente

Papier d'Expert

Le 6 février 2017, la mobilité bancaire est revenue en force sur le radar médiatique. L'entrée en vigueur de la loi Macron est censée faciliter le changement de banque. D'ailleurs quand on interroge les concernés¹, 17% des Français pensent que la loi Macron pourrait les inciter à changer de banque et 31% supplémentaires estiment qu'elle constituerait un levier pour renégocier contrats et conditions auprès de leur banque actuelle. A chacun des acteurs du système de (re)prendre alors ses marques quant à la fidélisation de sa clientèle. A cet égard, pour les banques dites "traditionnelles", le repositionnement des agences bancaires au sein des stratégies multicanal est plus que jamais crucial. Dans un contexte de baisse de fréquentation et de fermeture des agences - en France, selon l'analyse de *Score Advisor* (sept. 2015), une agence sur quatre serait appelée à disparaître en l'espace de cinq ans, bien que ce canal reste à l'origine de 60 à 70% du chiffre d'affaires des banques - la réduction de voilure sur ce canal est déjà engagée et l'entrée en vigueur de la loi sur la mobilité bancaire en ce début d'année 2017 risque d'accentuer d'autant plus cette tendance. Les premiers signes semblent déjà confirmer cette tendance en faveur des banques en

ligne avec pour le mois de février 2017 une augmentation d'ouverture de comptes de +57% pour Axa Banque et +20% pour Fortuneo par rapport à la même période en 2016².

Pour répondre au rejet d'une "banque déshumanisée", les banques françaises s'engagent ainsi dans un programme de refonte du canal agence qui ne se limite pas uniquement au réaménagement des espaces de libre-service et d'accueil des visiteurs. Cette réorganisation vise en effet non seulement à recréer du lien, mais aussi à tirer le meilleur parti de la venue d'un visiteur – qu'il soit client ou prospect – en agence, en les sollicitant et en les accueillant à bon escient afin d'exploiter au mieux les possibilités d'interaction avec la clientèle ou avec les clients potentiels. Dans ce réagencement du canal agence, la banque doit aussi miser sur la solidité d'une gestion pleinement intégrée des différents canaux de distribution. En effet, aux yeux des clients, il n'y a pas de frontière entre la banque en ligne, une appli mobile, les services sur automates bancaires (GAB/DAB), le libre-service assisté et les services aux guichets traditionnels. Ce qui signifie concrètement que, quel que soit le support ou l'équipement, chez soi

1. Etude Next Content publiée en Janvier 2017 : <http://www.inbanque.com/etude-banque-2017/>

2. Selon l'article intitulé « La loi Macron dope les banques en ligne » paru sur [Bfmbusiness.bfmtv.com](http://bfmbusiness.bfmtv.com) le 06/03/2017
<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/la-loi-macron-dope-les-banques-en-ligne-1115947.html>

comme en agence, le client doit pouvoir retrouver des services adaptés à son profil et ses préférences, et les mêmes informations mises à jour en temps réel.

Avec l'avènement du *Big Data* et du marketing digital, les banques vont pouvoir valoriser chaque interaction avec le client, et notamment chaque contact en agence, en peaufinant la connaissance de leurs clients. Cette meilleure connaissance, permettra aux conseillers bancaires de proposer à leur clientèle des services additionnels à forte valeur ajoutée.

Comment repenser l'agence dans son rôle de conquête et de fidélisation du client ?

Les clients représentent le fonds de commerce de la banque, et pourtant ils ne peuvent aujourd'hui être pris pour acquis, car ils sont de plus en plus volatiles et l'entrée en vigueur de la loi sur la mobilité bancaire risque d'accentuer d'autant plus le phénomène. En constante évolution, leurs attentes vont croissantes, et ils sont toujours plus exigeants. Il reste donc encore beaucoup à faire au niveau de l'accueil pour les contenter. La banque, qui dispose d'une quantité considérable de données sur ses clients, n'en fait, à ce jour, qu'un usage très limité. Pour exploiter ces informations à des fins de fidélisation, la prise en charge du client doit évoluer. La technologie peut aider à transformer l'agence en un espace plus relationnel.

Ainsi, les guichets présents traditionnellement dans toutes les agences évoluent de différentes façons. Des banques transforment et accroissent les compétences du guichet, d'autres s'en passent entièrement avec, dans certaines agences, des conseillers chargés d'accueil et d'assistance au libre-service. Il n'est pas rare de voir des agences complètement automatisées, ou dotées d'une nouvelle génération d'employés recentrés sur le relationnel, l'expérience client et la vente.

Néanmoins, les attentes de la banque dépendent en fin de compte de la stratégie mise en place sur l'ensemble des canaux de distribution, mais les

clients sont unanimes pour affirmer que si une banque a encore des guichetiers, ils en attendent plus : ils souhaitent avant tout que l'attente au guichet leur apporte une valeur ajoutée. Auparavant, le parcours classique consistait à passer du guichet à un conseiller plus expérimenté, ce qui aujourd'hui n'est plus envisageable car les clients refusent une attente trop longue. Aujourd'hui quasi 80 % des opérations simples effectuées au guichet peuvent être facilement automatisées et traitées via des automates de libre-service ou de libre-service assisté, mais dans tous les cas, les clients s'attendent à ce que le conseiller en agence sache prendre en main la totalité de leur demande.

En exploitant des bases de *big data*, la banque pourrait offrir aux clients une expérience jusqu'alors inimaginable. L'objectif, à travers la gestion personnalisée de l'accueil, est de proposer à tous une prise en compte de leurs attentes la plus fluide et engageante possible en exploitant les données le concernant, valoriser son interaction avec les supports du libre-service et avec le personnel.

Le cross-canal se développe dans la zone d'accueil d'agences, avec le libre-service assisté qui décharge le personnel d'agence de certaines opérations de routine, tout en lui permettant de se focaliser sur les services à valeur ajoutée en se recentrant sur son rôle de conseil et de service.

L'agence renoue ainsi avec sa vocation de point de vente. Le marketing prédictif permet de poser les bases d'une vente au guichet ou de fidélisation pour une vente ultérieure. Toutefois, il est important de considérer la relation client dans sa globalité sans la limiter au guichet.

Les banques ont donc besoin d'outils perfectionnés pour gérer la relation client de manière omnicanal efficace et rentable selon une logique d'introduction rapide et facilitée de services innovants qui ne remettent pas en cause l'existant et les investissements précédents, tout en réduisant drastiquement le coût total de revient. Après avoir conquis le client, les banques doivent réussir à analyser son potentiel de dépense, accroître leur part de portefeuille et assurer le

maintien de la relation à long terme en continuant à le séduire.

C'est à ce moment là qu'interviennent l'intelligence artificielle et la logique prédictive pour mettre en place des solutions qui enregistrent et analysent les caractéristiques d'utilisation de leur clientèle pour générer de la valeur à une date ultérieure. Les banques cherchent donc à déporter, autant que possible, les opérations du guichet traditionnel vers le libre-service évolué. Mais toutes les études sur ce thème le soulignent : dans ce réagencement de la relation avec le client, l'équilibre à trouver est assez délicat. Il s'agit d'éviter l'effet "gadget" d'un outil ou d'une fonctionnalité proposée sans réelle valeur ajoutée. Trouver ce subtil équilibre entre interaction "robotisée" et personnalisation du contact synonyme de valeur ajoutée.

Là encore, la technologie, et plus précisément l'architecture *Web* peut y contribuer. A titre d'exemple, si la borne d'accueil permet de reconnaître le client dès son arrivée en agence, via l'intervention d'un chargé d'accueil ou par simple identification sur une borne d'accueil par le moyen de son choix (carte bancaire, QR code, mot de passe à usage unique, NFC, etc), la prise en charge immédiate de sa demande sera de nature à le rassurer. Le système peut alors l'orienter vers l'automate ou le conseiller selon la disponibilité et la facilité d'accès au service demandé. Le client peut par ailleurs demander au préalable un rendez-vous, depuis son domicile ou en toute mobilité depuis son smartphone. Il peut également obtenir un ticket virtuel. Et dès son arrivée en agence, être reconnu à la borne d'accueil, et rencontrer de suite son conseiller informé de ce rdv. Un processus fluide impossible à envisager sans une orchestration centralisée des différents canaux de distribution de la banque.

Du côté de l'agence, cela peut aussi se traduire par un affichage dynamique, la promotion sur la borne d'accueil de services et produits ou de campagne marketing ciblés. Et pour le personnel d'agence, un tel dispositif, qui peut être assorti de notifications, d'outils d'aide à la décision, facilite et transforme le suivi de chaque client et lui permet de jouer un vrai rôle de conseil. Grâce à cette orchestration

centrale, l'agence cesse en effet d'être un espace dédié à des activités administratives et devient à nouveau un véritable pivot pour les activités de vente et de conseil. De plus, si des états-majors – encore rares – suivent de près les indicateurs de performance, site par site, ces aménagements simplifient le suivi sur la base de l'enrichissement des interactions avec les clients.

Face au client, comme en back office, la technologie redonne donc de la valeur ajoutée aux agences bancaires. Progressivement, dans un contexte sécurisé, au rythme voulu, grâce à la modularité des développements et des déploiements permis par l'architecture *Web*, l'agence cesse d'être un espace dédié à des activités administratives pour devenir un point de vente et le lieu privilégié pour des actions commerciales ciblées et efficaces.

