

# Agences, automates, libre-service assisté : pour un service « sans couture » apprécié des clients

A l'heure d'une accélération avérée de la fermeture d'agences bancaires (5000 agences de moins dans l'Hexagone entre 2016 et 2020, selon l'étude de *Sia Partners*, avril 2018), va-t-on vers une chasse aux coûts encore plus drastique à l'égard du canal agences ? Le recul du paiement en espèces incite-t-il à une refonte tout aussi drastique du parc d'automates bancaires ?

## UN LIBRE-SERVICE ASSISTÉ DE NOUVELLE GÉNÉRATION

A ce questionnement, la banque portugaise Millennium BCP, leader sur son marché domestique (17% des dépôts et des prêts), répond depuis 2017 par un programme de transformation digitale résolument axé sur la qualité de la relation client. Une transformation dans laquelle agences comme automates jouent un rôle primordial. Le résultat est à la hauteur de cet engagement : en dépit d'un nombre d'agences réduit de 30% depuis 2011 et d'une réduction de personnel de 25%, pour une réduction des coûts dépassant les 40% en sept ans, cette refonte lui a valu d'être reconnue au Portugal comme la banque « la plus proche de ses clients » mais aussi « la plus innovante » (*Basef Banca-Marktest*, 2017). Le fait d'avoir mis plus particulièrement sur un libre-service assisté de nouvelle génération est récompensé au niveau international par le prix du Best ATM/Self-Service Experience décerné lors du *Bank Customer Experience Summit* à Chicago.

De fait, dans toute l'Europe, et à tous les âges, sondages et enquêtes soulignent que les consommateurs aspirent à ce qu'on leur facilite autant que possible l'accès aux services bancaires. Même les plus rompus à l'usage du mobile (les moins de 35 ans) placent en tête de leurs attentes une desserte de proximité (agences et automates) adaptée à leurs besoins (enquête BAI, 2018). Dans ce contexte de recours à l'omnicanal, plébiscité par la clientèle, le canal agences reste encore source de 60 à 70% du chiffre d'affaires des banques. Et surtout, au travers de leur comportement, les consommateurs disent apprécier particulièrement le « sans-couture ». C'est-à-dire un même « look and feel » dans leur contact avec les services de la banque, que ce soit sur mobile, chez eux sur le Web, sur automates ou en contact direct avec le personnel de la banque.

## POUR UNE MÊME QUANTITÉ ET QUALITÉ DE CONTACTS CLIENTS

Avec le déploiement du libre-service assisté, Millennium BCP mesure cette évolution des com-

portements non seulement à celle du nombre de transactions confiées aux automates : depuis 15% des dépôts effectués sur automates traditionnels ATM par rapport aux guichets traditionnels (85%), allant vers 52% des transactions de dépôt effectuées sur les automates de self-service assisté. Les raisons et les signes de cette acceptation du libre-service sont multiples : un service 24h/24, avec une transaction sur quatre (24%) enregistrée hors des heures d'ouverture des agences ; la possibilité de retrait d'un montant supérieur au retrait sur distributeur ATM limité à 400 €/jour (28% des retraits) ; l'accès aux dépôts de chèques et d'espèces et aux retraits en billets et en pièces (15% des dépôts, 6% des retraits) ; l'accès aux retraits sans carte (grâce aux nouvelles modalités d'authentification multicanal) ; l'assistance à distance en audio et en vidéo. Plus intéressant encore du point de vue de la relation client : selon le suivi statistique de Millennium BCP, la migration des opérations de guichet vers le libre-service assisté n'a réduit ni la quantité ni la qualité des contacts avec la banque.

## INTEROPÉRABILITÉ, LE FONDEMENT DE L'OMNICANAL

Derrière cette extension du libre-service assisté, il y a de toute évidence une infrastructure permettant une étroite collaboration entre *back office* et *front office*. Le fait de remplacer ou de compléter le service des guichets d'agence par les fonctionnalités enrichies d'automates de nouvelle génération ne fait qu'intensifier l'exigence d'interopérabilité des systèmes (matériels et logiciels) à tous niveaux. Ce n'est pas une nouveauté – bien sûr – pour le secteur bancaire, équipé de longue date de dispositifs multiconstructeurs et de logiciels ad-hoc. Plus récemment, cependant, pour les réseaux d'automates, le fait que les architectures de type *Web* puissent centraliser au niveau du serveur les ressources et processus contribuant à une opération, libère en quelque sorte l'ensemble du dispositif des difficultés potentielles d'interopérabilité entre divers matériels. Même chose à l'égard de tout autre canal de distribution. Si l'on veut par

exemple que le client puisse débiter une transaction, un retrait, un virement sur son smartphone pour le finaliser sur automate ou en agence sans utiliser de carte, l'interopérabilité est bien le mot-clé.

## UNE ARCHITECTURE WEB

Dans le cas du projet MTM (*Máquina Transações Millennium*) de la banque portugaise, il s'agissait de construire une solution multiconstructeur permettant de présenter aux clients un même éventail de fonctionnalités, même *look and feel*, même interface utilisateur sur les équipements de libre-service assisté des constructeurs Glory et Arca. Le projet a été porté par la suite logicielle *WinWebServer (WWS)* d'Auriga. Comme son nom l'indique, l'architecture *Web* de la plateforme WWS reporte vers le serveur le fait d'assurer l'interopérabilité des équipements. L'architecture permet aussi de jouer sur la modularité des développements. Pas à pas. Fonctionnalité par fonctionnalité. Ce que souligne le directeur du programme de transformation de Millennium BCP, Sergio Magalhaes, en conclusion d'une présentation en octobre dernier à Madrid (*ATM & Payments Innovation Summit*) et à Lisbonne (46<sup>e</sup> Congrès EFMA), en rappelant qu'un tel projet est progressif (« *it's a journey not a destination* ») comportant des « *sprints* » et des « *cycles* », tout en impliquant l'ensemble du réseau de distribution (agences, automates) et pas seulement un échantillon. Car il s'agit bien au final de rationaliser le réseau tout en assurant une expérience-client en libre-service efficace, facile d'accès et d'utilisation. De quoi, du même coup, revaloriser l'agence bancaire qui n'est pas amenée à s'effacer complètement du tableau mais plutôt à devenir plus intelligente en assurant, par la présence de conseillers, des services difficiles à digitaliser de bout en bout. Tel est notamment le propos de la solution *WWS Branch* d'Auriga qui facilite le programme de transformation des agences vers une gestion véritablement omnicanal. Dernière évolution de cette offre, le module *WWS Asset Management* qui se veut un support d'un contrôle des coûts efficace en aidant à améliorer la gestion du cycle de vie de tous les équipements en agence (GAB, libre-service assisté, tablettes, écrans d'affichage dynamique, PC de guichet). ■