



HAL
open science

LA RELATION COMMERCIALE BANCAIRE VERSION 2.0

Nathalie Audigier

► **To cite this version:**

Nathalie Audigier. LA RELATION COMMERCIALE BANCAIRE VERSION 2.0. Gestion - HEC
Montréal, 2016. hal-01570925

HAL Id: hal-01570925

<https://hal.science/hal-01570925>

Submitted on 1 Aug 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA RELATION COMMERCIALE BANCAIRE VERSION 2.0

Nathalie Audigier

MCF en Sciences de Gestion à l'Université de Bretagne Sud

Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations (IREA) – EA 4251 – UBS

nathalie.audigier@univ-ubs.fr

LA RELATION COMMERCIALE BANCAIRE VERSION 2.0

Nathalie Audigier

Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations (IREA) – EA 4251

Université de Bretagne Sud (France)

Résumé

La relation entre les banques traditionnelles et leurs clients s'est profondément transformée avec les nouvelles technologies. Nous avons mené une étude auprès de 243 clients (questionnaire par téléphone) afin de recueillir leurs témoignages et nous avons interrogé les directions commerciales de différents groupes bancaires afin d'identifier les changements induits par les outils numériques. Les banques traditionnelles doivent apprendre à gérer une clientèle dorénavant multi bancarisée, volatile, autonome et très informée. Elles sont confrontées à plusieurs paradoxes : elles doivent personnaliser les échanges, maintenir une relation de proximité avec leurs clients... à travers des écrans et en les rencontrant de moins en moins souvent ; les conseillers doivent gérer le nouveau comportement cross canal des clients, enrichir leur compétences et faire preuve de réactivité. Afin de prendre en compte ces changements et les nouveaux comportements de leurs clients, les banques repensent leurs business models, leurs approches commerciales et leur implantation physique.

Mots clefs : relation commerciale, banque, cross canal

La moitié des Français consultent leurs comptes bancaires via Internet mais par ailleurs, plus des trois-quarts d'entre eux souhaitent disposer d'un conseiller clientèle dédié (enquête par téléphone menée sur 243 clients de banques françaises entre février et juin 2015) : entre l'autonomie que procurent des services accessibles en continu et le confort apporté par l'accompagnement d'un expert disponible, les attentes des Français en matière bancaire ont profondément évolué. Selon les résultats d'une étude menée en 2015 par l'Association Française des Banques (AFB), 17% des clients fréquentent au moins une fois par mois leur agence bancaire. Ils étaient 62% en 2007. L'équipement numérique s'est fortement développé en 10 ans en France, bouleversant ainsi les processus standards de consommation. Le développement numérique touche tous les secteurs d'activités et particulièrement le domaine bancaire. Les rapports annuels de 2014 des six grands groupes français, banques universelles comme banques de détail, en sont la preuve : tous abordent la question de l'utilisation d'internet et des outils d'accès (smartphone, tablettes et ordinateurs) sur plusieurs pages pour expliquer clairement les nouvelles orientations stratégiques prises et les efforts fournis pour répondre aux attentes de leurs nouveaux clients connectés. L'innovation technologique est stratégiquement au cœur des préoccupations des banques. Les banques en ligne - qui ne représentent aujourd'hui que 2% du marché - constituent-elles une concurrence sérieuse pour les établissements qui disposent de réseaux d'agences physiques ? Comment les clients intègrent-ils ces nouveaux outils pour gérer les relations avec leur banquier ?

Cependant, même si technologiquement les banques innovent, elles sont face à une problématique plus compliquée en ce qui concerne la relation avec leurs clients à travers ses nouveaux outils numériques. Il y a une relation régulière qui s'instaure entre le client et sa banque, grâce à Internet, depuis son bureau, depuis chez lui ou depuis son smartphone. Le constat est sans appel : les agences se vident de leurs clients devenus autonomes. D'une manière générale, la relation n'est plus à deux mais à trois : le client, le conseiller et l'écran. Notre étude montre que le net est également devenu le moyen le plus usuel pour contacter sa banque, devant la visite en agence. Néanmoins, les clients tiennent à une relation de proximité avec l'établissement, et plus précisément, avec leur conseiller, la recherche de meilleurs conseils ou la possibilité de disposer d'une agence de proximité figurant parmi les principales attentes exprimées par les clients : la crise financière a considérablement détérioré l'image des banques et c'est la relation avec le conseiller financier qui devient alors plus importante, car c'est lui qui devient facteur de la confiance- que le client n'accorde plus spontanément à l'institution, totalement décrédibilisée. Partant de ce double constat, quels sont les impacts de l'utilisation des nouvelles technologies dans la relation entre la banque et le client ?

I- LA PRESENCE DU NUMERIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : ETAT DES LIEUX

Le terme numérique ou digital peut englober seulement les outils (smartphones, tablettes, ordinateurs...), les nouvelles technologies ou se référer aux usages qu'on en fait et aux changements culturels et organisationnels qu'il sous-entend. Nous avons repéré 3 familles d'équipements qui ont fortement marqué le virage numérique du secteur bancaire : l'installation des GAB, les applications mobiles liées au site internet des banques et l'utilisation des réseaux sociaux.

1 – DES GUICHETS AUTOMATIQUES DE BANQUE AU SERVICE DU CLIENT...ET DE LA PRODUCTIVITE

Les Guichets Automatiques Bancaires (GAB) et Distributeurs Automatiques Bancaires (DAB) ont peu à peu remplacé le personnel au guichet dans la relation quotidienne. Le nombre de distributeurs augmentent de 5% chaque année tandis que le nombre d'agences, lui, a tendance à rester stables voire à diminuer (source AFB). Les appareils ont eux-mêmes beaucoup évolué : ils sont maintenant tactiles et intègrent le sans-contact. La mise en place de « murs » d'automates à l'entrée des succursales bancaires a permis un élargissement des plages horaires sur les services de base mais a aussi provoqué une baisse de la fréquentation de l'espace commercial : le client ne se rend en agence pour rencontrer son conseiller que lorsqu'il ne peut pas réaliser lui-même l'opération sur internet ou via les distributeurs. Les opérations de base sont ainsi externalisées contribuant à améliorer la productivité globale des agences mais aussi à les vider de leurs clients.

Le choix des réseaux bancaires de multiplier les installations de GAB se justifie assurément pour répondre aux attentes des clients mais également, pour augmenter leur productivité : les automates et plus généralement l'automatisation des processus constituent une opportunité forte de croissance pour la banque : les démarches bancaires sont ainsi simplifiées, les erreurs « humaines » réduites, les équipes du back-office diminuées et réallouées à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

2- LES SMARTPHONES ET LES TABLETTES : NOUVELLES PORTES D'ENTREE DANS LA BANQUE

59% des clients interrogés dans notre étude se connectent au moins une fois par semaine sur le site de leur banque. Avec les technologies comme l'ordinateur ou le smartphone, les opportunités de contact avec la banque sont facilitées et deviennent de plus en plus virtuelles. En effet, toujours selon la même enquête, 12% des français ne se rendent jamais en agence et vont donc contacter leur banque via le site internet ou par téléphone. Ce chiffre, à l'avenir, pourrait être en forte augmentation.

Cette évolution est corrélée à la forte augmentation de détention de smartphone. Au 1^{er} octobre 2014, 61% des français possédaient un smartphone contre 39% de la population en 2012 (Petitbon, 2015). Depuis qu'ils ont un smartphone, 38% des clients que nous avons interrogés se rendent moins dans leur agence, 29% appellent moins qu'avant le service clients.

Toutes ces évolutions sont logiques car en développant leur site internet, les banques ont rendu leurs clients autonomes : plus besoin de se rendre en agence pour consulter son compte, obtenir des informations sur les services, souscrire aux produits de base. Le client bancaire passe à présent par des comparateurs, profite des offres promotionnelles, choisit le moment de son achat, de jour comme de nuit, choisit le canal par lequel il veut le réaliser. Par conséquent, les banques ont beaucoup investi dans leur site internet en adoptant le responsive webdesign. A titre d'exemple, le Crédit Mutuel de Bretagne propose de désactiver le paiement sans contact inclus dans la carte bancaire de ses clients directement en se connectant sur leur site internet. De plus, ce site a la faculté de s'adapter au terminal de lecture de l'internaute en changeant dynamiquement l'affichage de la page web en fonction de la zone d'affichage disponible. Le responsive webdesign permet ainsi à l'internaute d'avoir un confort de navigation et de réussir son expérience sur mobile.

Il est à noter que l'usage des technologies n'est plus réservé à la jeune génération dite technophile ou digital native. Entre 2007 et 2012, la part d'internautes âgés d'au moins 60 ans est passée de 7% à 16% et les 15-29 ans ne représentent plus qu'un quart des internautes (source INSEE, 2012). Ainsi, les technologies ne sont plus adressés uniquement aux générations Y ou Z (nés après 1981 selon la classification de William Strauss et Niel Howe) mais bien à tout le monde, les particuliers comme l'entreprise, les managers comme les opérateurs, les jeunes comme les seniors. Le comportement de tous les clients se modifie.

3 – LES RESEAUX SOCIAUX : OUTILS COMMERCIAUX ET VECTEURS DE COMMUNICATION

L'avènement des réseaux sociaux est, dorénavant, une autre composante très importante de la relation entre un client et le banquier. En juin 2015, Facebook dénombrait 26 millions d'utilisateurs actifs français soit 1 français sur 3, Youtube 22 millions et Twitter 6.6 millions (Petitbon, 2015). La France compte 43.8 millions d'internautes : ces espaces de communication constituent de nouveaux carrefours d'audience, proposent une meilleure visibilité pour la clientèle et offrent une formidable opportunité d'être proche de ses clients. Cette interaction permet d'accroître la personnalisation de la relation et de créer une expérience plus élargie.

A titre d'exemples, la Caisse d'Epargne compte plus de 5000 followers sur son compte Twitter Entrepreneurs ; le Crédit Agricole a lancé une page Facebook associée à son site pour les clients souhaitant devenir propriétaires afin que les utilisateurs puissent échanger des bons plans ; la Société Générale a obtenu en 2013 le Trophée QualiWeb de la meilleure relation client online dans la

catégorie « Banque-Finance » grâce à son équipe chargée du community management composée d'employés de la banque répondant à plus de 400 messages par jour sur les réseaux sociaux.

Cependant, les clients ont acquis plus de pouvoir avec l'émergence des réseaux sociaux, des blogs et des sites en ligne d'appréciation comme TripAdvisor. Selon notre étude, 77% des clients contactés se déclarent intéressés par l'avis d'autres clients lorsqu'ils se renseignent sur une banque. Près de 60% des clients disent qu'ils pourraient suggérer des idées d'amélioration à leur banque via une boîte à idées. De ce fait, les banques doivent apprendre à gérer leur réputation en ligne, les notes et les appréciations de leurs clients-internautes sur les forums. Ces derniers n'attendent plus qu'on leur donne la parole, ils la prennent et font partager leurs opinions. Les banques ont donc réagi en occupant de plus en plus le terrain numérique et en formant les conseillers aux nouveaux enjeux de la relation via les technologies numériques. On notera que même si l'automatisation de certaines réponses permet d'optimiser les flux, il est nécessaire que l'humain prenne intelligemment le relais pour personnaliser les échanges : virtuel ne signifie pas pour autant impersonnel. Si les médias sociaux démultiplient incontestablement les opportunités de contact, il n'en demeure pas moins que la relation de qualité est et reste au cœur de l'expérience client.

En agence, le conseiller parle avec son client de ses projets, de la vie locale, de la vie de sa banque... Cet échange est la force du modèle de la banque de proximité. De son côté, l'informatique bancaire se concentre sur les traitements comptables. Les sites sociaux comme Facebook ou Twitter apparaissent comme une solution de communication médiane permettant de rétablir cet équilibre et permettent, à travers les écrans, un échange individualisé entre la banque et ses clients. Certaines banques, à l'instar du Crédit Agricole de Pyrénées Gascogne, ont créé un journal d'entreprise appelé « PG Mag » qui correspond à un blog rebondissant sur l'actualité locale et l'actualité de la banque. Les conseillers s'identifient comme des gens d'ici qui parlent aux gens d'ici depuis ici. Cet internet de voisinage est entretenu par les conseillers de l'agence : encore faut-il obtenir l'adhésion de l'équipe commerciale pour que le site soit animé et alimenté en permanence.

II – CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION COMMERCIALE ET LA RELATION CLIENT

Le numérique peut-être perçu comme un moyen de vulgariser l'information. Les clients, en quelques clics, accumulent des informations sur les produits de base ou l'actualité de la banque au même titre que les conseillers. Auparavant, la technicité des produits bancaires était détenu par les conseillers ou en tout cas, à un cercle restreint d'initiés. Le rapport de force historique s'est inversé car les clients sont parfois aussi connaisseurs que les conseillers: ce n'est donc plus l'information en tant que telle que la clientèle recherche mais comment cette information peut intégrer et enrichir une logique de gestion bancaire personnelle. Le client cherche donc un professionnel à son écoute, capable d'imaginer des solutions individualisées dans des délais rapides, au sein d'espaces à connotation moins marchands et plus conviviaux.

1. UNE RELATION COMMERCIALE REINVENTEE

La banque de détail fait face à plusieurs défis contradictoires pour lesquels elle doit trouver des solutions afin de répondre à ses objectifs de conquête et de fidélisation: elle doit maintenir une relation de proximité avec ses clients tout en continuant à développer les services en ligne pour satisfaire leurs attentes. Les consommateurs veulent de plus en plus de conseils mais veulent y passer de moins en moins de temps. C'est en quelque sorte le principe de l'arroseur arrosé : les banques veulent connaître leurs clients, établir des relations durables et les faire revenir en agence après les avoir rendus autonomes.

Le client veut gagner du temps sur certaines activités jugées contraignantes, comme les opérations de guichet à la banque. Ils attendent donc de leurs banques une forte interactivité et une continuité dans le service. Ils veulent pouvoir se connecter 7 jours/7, 24h/24. Il devient donc inconcevable pour les clients de se plier aux horaires des agences, souvent peu conciliables avec les horaires de la vie professionnelle.

Les clients recherchent également de la simplicité. Dans notre étude, les clients évoquent les fast-foods et les agences de voyage en ligne comme des services simples à l'inverse des banques et des assurances qui sont perçus comme complexes voire même opaques. La simplicité est notamment recherchée par le mobinaute qui souhaite des applications épurées et facilement accessibles. La simplicité est également recherchée dans la communication avec la banque. Dans la même logique, le client de 2015 n'aime pas les intermédiaires et souhaite avoir une relation désintermédiée avec son conseiller. La simplicité est recherchée techniquement mais également relationnellement. L'innovation peut apporter plus de légèreté face aux lourdeurs administratives pour une ouverture de compte ou une demande de crédit.

Il est également important de noter que les attentes des clients en matière de services ont fortement évolué et leurs comportements tendent de plus en plus vers la co-construction de l'offre. Du fait d'une meilleure perception de leurs besoins grâce notamment aux consultations de forums (échange d'expériences, possibilité de s'identifier par rapport à des situations similaires à la leur), d'une plus grande connaissance des produits et services proposés par les différents réseaux (consultation des sites, comparateur de performances,...), ils souhaitent pouvoir bénéficier de services correspondant à leurs besoins spécifiques et obtenir une réponse personnalisée et sur mesure. A titre d'exemple, dans certaines agences, des ordinateurs sont munis d'un bras articulé pour partager plus facilement l'écran avec le client et l'associer à la « co-construction » de l'offre.

Les banques doivent par ailleurs intégrer le nouveau comportement cross canal des clients. La relation est à présent plurielle et ce n'est plus la banque qui devance son client en lui proposant ce qui lui correspond mais le client qui prend le temps de se positionner, qui décide quand et avec qui il souhaite parler et avancer dans son projet. Le parcours des clients au sein de chaque canal doit être fluide et efficace ce qui implique aussi que les conseillers en agence doivent être capables de gérer des opérations initiées par le client sur internet ou par téléphone.

2 - DES CONSEILLERS REACTIFS ET DISPONIBLES

Nous avons souligné que les clients sont plus impatient. En effet, quand un client envoie un message à son conseiller via le site internet de la banque lorsqu'il rentre chez lui entre 19h et 22h, il est courant qu'il appelle son conseiller le lendemain à 9h en lui demandant s'il a une réponse à lui apporter. Très souvent, le conseiller, en prenant son poste à 8h45, n'a pas eu le temps de lire tous les messages et de répondre de façon satisfaisante. Il est donc nécessaire que les conseillers s'adaptent (nouvelle organisation du temps de travail par exemple) et soient formés pour répondre à ces nouveaux comportements de la clientèle (multiplicité des formes d'entrée en relation commerciale via le cross canal). Hier, on privilégiait la proximité physique, aujourd'hui, les clients attendent une proximité relationnelle, qu'importe le mode de contact. Le personnel bancaire doit donc maîtriser parfaitement tous les outils numériques car internet sera de plus en plus, le canal indispensable et majeur de la relation et devra être vu comme un outil complémentaire et non concurrent de la relation avec le conseiller. En résumé, le conseiller doit instaurer une relation de banque à distance sans distance.

La majorité des établissements conservent comme objectif, de rencontrer leurs clients au moins une fois par an. Il est également important que les banques puissent garder en mémoire les échanges sur plusieurs années avec leurs clients afin de mieux les connaître et d'exploiter les informations recueillies de manière pertinente. Cet historique permet de personnaliser la relation, de renforcer le lien de confiance du client envers son établissement et surtout de faciliter le passage de relai entre l'ancien et le nouveau conseiller en charge d'un portefeuille.

A l'avenir, et c'est déjà souvent le cas, en contactant son conseiller, le client veut bénéficier de l'avis d'un expert. Les conseillers de demain sont des professionnels pouvant apporter une véritable valeur ajoutée aux moments clés de la vie du client dans les domaines juridique, fiscal, patrimonial....

Concernant la spécialisation des conseillers, deux stratégies voient le jour. Certaines banques veulent former les conseillers pour qu'ils soient des spécialistes dans un domaine particulier et assurant un niveau d'expertise sans égale. D'autres banques préfèrent que les conseillers particuliers conservent leur casquette de généraliste et réorientent leurs clients vers des spécialistes en fonction des besoins.

Quelle que soit l'option de développement choisie, l'un des enjeux pour les conseillers comme pour les managers, devra être de penser « client » à non plus « produit ». Les conseillers ont des objectifs chiffrés suivis tous les mois voire toutes les semaines par la direction et sont dans une optique « produits », avec une exigence de souscription rapide par le client. Or, compte tenu de ce qui a été présenté préalablement, il est probable que le client sera de moins en moins enclin à accepter ce type de proposition. Le conseiller devra se positionner comme un partenaire de vie, accompagnant ses clients au fil des ans en répondant à leurs différents besoins au moment où ils le décident. Dans cette perspective, le numérique peut donner les clefs de compréhension, d'analyse et d'anticipation des besoins, ce qui peut permettre au conseiller de prendre l'initiative.

L'utilisation des Big Data est au cœur de cette relation commerciale réinventée. Les conseillers participent à leurs constructions et leurs enrichissements en collectant des données soit suite aux entretiens avec leur client (adresse, revenus, les membres de la famille etc.) ou par les historiques d'opérations comme des virements, des réclamations etc. Les informations peuvent être également captées en externe via les réseaux sociaux, les sites marchands ou les blogs

3 – DES CONCEPTS NOUVEAUX D'AGENCES

Les banques françaises ont développé leur maillage en renforçant la taille de leurs réseaux d'agences au cours de la dernière décennie. Les Français disposent de 580 agences pour 1 million d'habitants contre une moyenne de 450 pour l'ensemble de l'Europe (Laffond, OMB, 2015). Les 38 000 agences font du territoire français l'un des plus denses et ont permis une forte augmentation du taux de bancarisation (20% en 1967 à 99% aujourd'hui). De 2000 à 2010, on a pu encore observer un mouvement d'ouverture des points de vente, une tendance qui s'est ensuite inversée au cours de ces cinq dernières années. Selon cette étude de l'Observatoire des Métiers de la Banque, on dénombrait 1000 agences de moins fin 2012 par rapport à fin 2008.

On peut expliquer cette décroissance en raison d'une moindre fréquentation des agences et par une volonté des staffs bancaires de diminuer les charges et le coût de fonctionnement de ces structures. Se pose alors la question de l'avenir des agences physiques. Notre étude montre par exemple, que presque la moitié des clients interrogés (47%) déclarent que le développement de services bancaires via internet les conduit à moins fréquenter leur agence.

Avec un marché en pleine mutation (concurrence des FinTech et de GAAFA- Google Alibaba Amazon Facebook Apple) et en faisant le constat de la baisse de fréquentation au quotidien, les banques cherchent à optimiser leur implantation pierre. Ainsi, quasiment toutes les banques ont repensé leur implantation pour développer des synergies, réaliser des économies d'échelle et rationaliser leur réseau. C'est le cas, par exemple, du groupe Crédit Mutuel Arkéa qui a créé des pôles expertises pour les professionnels, fermé des structures dédiées aux particuliers et regroupé des agences proches géographiquement au sein d'unités territoriales.

Banques de demain, banques du futur, banques 2.0, banques digitales, agences connectées...quelque soient les appellations retenues, les banques repensent toutes leurs concepts d'agence.

Un premier modèle d'agences innovantes intégrant les technologies de l'information et de la communication voit le jour avec un concept proche des « Apple Store ». On peut citer par exemple, le concept store « 2 Opéra » de BNP Paribas ou le « Store by CA » du Crédit Agricole à Grenoble. Ce dernier est le premier magasin sur 1200m² dédié au shopping bancaire, organisé autour de six rayons et disposant même d'un service après-vente. Cette agence est imaginée comme un espace marchand qui assume ses allures de boutique avec son escalator, son aménagement high-tech et ses vastes esplanades. Les espaces sont différenciés en fonction des besoins des clients : espace épargne projet immobilier, assurance,... Le Store by CA compte 25 salariés et a nécessité un investissement de 2 millions d'euros, hors foncier. Les produits sont vendus en packages, sous forme de box exposés sur des étagères et disponibles en libre-service. Le client, s'il décide de souscrire à un PEL par exemple, prend la box sur l'étagère et passe ensuite enregistrer son achat en caisse.

BNP Paribas a également élaboré une agence de ce style, place de l'Opéra à Paris. Cette agence a pour objectif d'être une vitrine des innovations technologiques du groupe. Dans le même esprit, la

banque a ré agencé une de ses agences rennaises baptisée Le Lounge et qui permet aux clients de discuter avec leur conseiller autour d'une tablette tactile et d'un café, l'un à côté de l'autre et non plus, face à face.

Le second modèle d'agences nouvelles repose sur des structures spécialisées soit par projets liés aux événements de la vie (naissance, études, crédits immobiliers, vieillesse...), soit par public, comme les professionnels avec le Pôle Expertise du Crédit Mutuel Arkéa ou des Maisons des entrepreneurs de BNP PARIBAS. Les agences peuvent être également ciblées en fonction de l'âge de la clientèle. Par exemple, LCL propose des agences destinées à la clientèle étudiante ou aux clients plus âgés en proposant une expertise en gestion patrimoniale.

Le troisième modèle d'évolution du concept d'agences définit les espaces en fonction des attentes des clients. Par exemple, BNP Paribas déploie en ce moment trois ensembles spécialisés: les agences express de petite taille avec deux-trois conseillers qui permettent de réaliser des opérations simples, sans fonds de commerce ; les agences conseil qui représentent 80% des points de contact dans lesquelles les clients peuvent bénéficier de conseils de spécialistes en terme de gestion des comptes, de crédit par exemple ; les agences « expert » qui fournissent des services spécialisés sur des transactions précises comme l'investissement immobilier, l'assurance à la personne,... La Banque Populaire propose quant à elle, un partage de ses locaux en trois espaces : banque au quotidien, banque projet et banque conseil.

A Louvier, en Haute Normandie, le Crédit Agricole teste un autre concept sans file d'attente et répondant à la problématique de la confidentialité. Quand le client entre dans l'agence, s'il a rendez-vous, il se dirige vers une borne numérique et clique sur la photo de son conseiller qui est averti de son arrivée. Même s'il est déjà occupé, le conseiller vient saluer le client et lui indique qu'il va le prendre en charge. Si le client n'a pas de rendez-vous, un des chargés d'accueil muni d'une tablette va à sa rencontre pour traiter sa demande.

Le Crédit Agricole a développé une autre solution pour approcher ses clients dans les zones reculées en créant l'Agence Bancaire Mobile. Quatre camions parcourent les départements les moins peuplés de France (la Creuse, La Corrèze, Le Cantal) en desservant au total 30 points d'arrêt. Ce n'est donc plus le client qui se rend à son agence mais l'agence qui va vers lui. Le conseiller peut réaliser toutes les opérations bancaires comme dans une agence classique. Avec ses camions, le Crédit Agricole a trouvé une solution pour établir une relation de proximité avec les clients en zone rurale où le maintien de structures en dur n'est pas justifié en raison de la faible densité de la population.

Certaines banques, au lieu de fermer des agences et de regrouper les conseillers sur des plateaux, effectuent le mouvement inverse, c'est-à-dire qu'elles relocalisent les appels entrants en agence afin de rentabiliser leurs collaborateurs en les transformant, une partie du temps, en téléconseiller.

Quelle que soit l'évolution envisagée, l'agence de demain devra être :

- connectée : c'est une évidence, la technologie doit, sans tomber dans l'outrance, chercher des solutions de conseils et de paiement les plus efficaces possibles et adaptées à toutes les générations.
- intelligente : en exploitant de manière rapide et simple les données collectées pour que les chargés puissent conseiller en tout état de cause et aider le client à prendre les bonnes décisions.
- sociale : les banques de réseaux doivent s'appuyer sur leur maillage territorial pour rendre la banque accessible et permettre le vivre ensemble. Les banques mutualistes, en écoutant leur environnement, sont les plus à même à comprendre les enjeux du terrain.

CONCLUSION

Les banques traditionnelles sont en pleine mutation et doivent relever conjointement plusieurs défis: elles sont soumises à une nouvelle réglementation, doivent répondre aux changements de comportements de leurs clients suite à l'arrivée des nouvelles technologies et faire face à de nouveaux entrants sur le marché bancaire. Avec les technologies comme l'ordinateur, le smartphone

et les tablettes, les citoyens sont dorénavant mieux connectés, plus autonomes, plus impliqués et élèvent leur niveau d'exigence. La relation n'est plus un binôme mais un trinôme : le client, le conseiller et l'écran.

Par conséquent, les banques de demain seront les banques des solutions et non plus des produits. Les conseillers apporteront une expertise pointue et personnalisée pour fidéliser et répondre aux attentes de leurs clients. Les banques seront digitales, multicanales sans renier sur la proximité avec leurs clients. La relation banque client peut être renforcée dans cet environnement numérique si les conseillers sont réactifs, disponibles, à l'écoute et proposent des offres en accord avec les besoins des clients. Les banques vont devoir apprendre à exploiter les bases de données pour recueillir différents éléments sur leurs clients, pour les comprendre et donc personnaliser les échanges. A l'avenir, c'est cet élément-là qui est déjà et qui le sera de plus en plus au cœur de la relation client.

Les banques repensent également leurs réseaux d'agences. Après avoir réalisé un maillage territorial le plus important d'Europe, elles sont confrontées à la baisse de fréquentation de leurs agences. Le nombre d'agences va donc diminuer dans les années à venir. Les agences restantes vont se moderniser et fusionner avec la banque ligne pour apporter une continuité et une fluidité dans la relation commerciale. Les contacts entre un client et son banquier seront certes de plus en plus rares mais seront nécessaires et devront porter sur des actions à forte valeur ajoutée. Plusieurs stratégies se mettent en place parfois au sein d'un même groupe. Tous les modèles ne survivront pas car c'est le client qui aura le mot final et ce sont les établissements bancaires qui seront le mieux répondre à ses attentes qui en sortiront gagnants.

En résumé, les banques doivent fournir :

- un accès à leur banque n'importe-où et n'importe quand
- des offres simples mais personnalisées
- des produits et des services transparents, sans risques et éthiques

Les banques doivent devenir proactives et s'attacher à réduire l'impact négatif du turn-over des conseillers, se poser la question de la taille des portefeuilles clients tout en renforçant la formation des conseillers.

Pour répondre à ces différentes attentes et pour continuer à se développer, la banque doit mener conjointement trois grandes actions :

- personnaliser la relation avec les clients en les connaissant pour se démarquer des offres low cost des banques en ligne
- fidéliser les clients en leur proposant des offres à forte valeur ajoutée
- baisser les coûts pour proposer un mix attractif produits/services au client

BIBLIOGRAPHIE

- Auther, Philippe *Banque de détail : regagner la confiance des clients*. Bearing Point de vue . 2012.
<http://www.bearingpoint.com>
- Bauchard, Bauchard *Face au numérique, la banque de détail remet le client en avant*. 05 juin 2015.
<http://www.lesechos.fr>
- Chapis, Isabelle *Transformation numérique : la banque traditionnelle en péril ?* 09 janvier 2015.
<http://www.solucominsight.fr>
- Derrien, Olivier *Numérique : quand la banque s'éveillera*. 30 juin 2015. <http://www.latribune.fr>
- De Rosnay, Joel *La civilisation du numérique et de la banque*. 26 février 2013.
<https://www.youtube.com>
- Durand, Pierre-Emmanuel *Banque : Tout numérique, pourquoi faire ?*. 24 août 2014.
<http://www.culturebanque.com>
- Ezratty, Olivier *Les banques face à la révolution numérique*. 3 août 2013. <http://www.oezratty.net>
- Havez, Pierre *Les agences bancaires ne vont pas toutes disparaître*. 7 mai 2013.
<http://www.toutsurlabanqueenligne.com>
- Hervier, Guy *La transformation numérique de la banque*. 16 octobre 2014.
<http://www.informatiquenews.fr>
- Laffond, François *L'impact du numérique sur les métiers de la banque* Observatoire des Métiers de la Banque. Mars 2014. <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes>
- Laffond, François *Les impacts humains de la transformation numérique de la banque*. 27 mars 2015.
<http://www.revue-banque.fr>
- Legrand, Benoît *Changeons de banque ! Plaidoyer pour une banque qui rend plus autonome* – Editions Le Cherche Midi - 2015
- Lejoux, Christine *Les « fintech » attaquent les banques sur leur cœur de métier*. 21 novembre 2014.
<http://www.latribune.fr>
- London, Julie *Nos clients nous interpellent sur les réseaux sociaux*. 28 octobre 2013.
<http://www.revue-banque.fr>
- Mathieu, Michel *Nouvelles banques, les banques ne seront plus jamais les mêmes*. Edition Débats Publics, 2014. 249 p.
- Petitbon, Frédéric *Jusqu'où le numérique ? Regards Croisés IDRH* Numéro 44. Mai 2015.
<http://www.leblogidrh.com>
- Puren, Vincent *#FinTech : les startups vont-elles faire sauter la banque ?*. 27 juillet 2015.
<http://www.maddyness.com>
- Raynal, Adeline Raynal et Harmant, Olivier *Les « FinTech » : ces start-ups qui veulent bousculer les banques*. 7 juillet 2014. <http://www.frenchweb.fr>
- Roudin, Philippe et Huet, Jean-Michel *L'innovation technologique : un levier pour les banques*. 24 septembre 2013. <http://www.lesechos.fr>
- Zante, Benoit *Pourquoi la banque doit faire sa mue numérique. Et vite !* 30 juin 2014.
<http://www.petitweb.fr>

Association Française des Banques – Rapport d’activité 2014

Banque et Stratégie *Révolution digitale : menaces ou opportunités pour les banques ?* Numéro spécial – n°239 – Septembre 2015

Horizons Bancaires. Direction des Etudes Economiques du Crédit Agricole S.A. Banque de détail et innovations technologiques. Numéro 339. Décembre 2009. <http://etudes-economiques.credit-agricole.com>

INSEE – Données 2012