

LA PLACE DE L'AGENCE DANS UN CONTEXTE BANCAIRE EN PLEINE MUTATION



Dans un secteur au sein duquel la digitalisation est le mot d'ordre, le rôle fondamental du numérique dans la banque ne cesse de remettre en question l'existence et l'utilité des éléments physiques. Dans ce contexte, la place de l'agence bancaire est confrontée à de profondes mutations depuis

plus d'une dizaine d'années en France. Cette note tente de développer les limites et le rôle de l'agence selon la segmentation client pour aborder les différents modèles de service et introduire les tendances de l'avenir du réseau bancaire.

Ce qu'apporte l'Agence physique aujourd'hui

Malgré une baisse du taux de fréquentation, les clients n'abandonnent pas leur agence. D'après l'étude IFOP publiée en 2024 sur « Les Français, leur banque, leurs attentes » :

- **80% des Français préfèrent une banque qui laisse la possibilité de recourir à des services à la fois sur Internet ou en agence,**
- **Plus de 66% des sondés se rendent au moins une à deux fois par an en agence,** préférant communiquer avec leur conseiller via les canaux digitaux la majorité du temps.

Le numérique a fait gagner le client en autonomie sur les opérations simples, ce qui permet aux banques de valoriser les services pour lesquels l'expertise d'un

conseiller est nécessaire. En dehors des opérations qu'il peut réaliser par lui-même, ce client recherche une relation individualisée et personnalisée pour l'accompagner dans des projets ou des moments de vie. Le banquier apparaît alors comme un contact primordial pour des sujets comme l'immobilier, l'investissement ou encore les successions. Afin de renforcer cet accompagnement spécialisé, les banques développent ces expertises en agence avec des conseillers spécialisés avec lesquels le client peut prendre rendez-vous.

Principal circuit de souscription, l'agence physique est redevenue le lieu qui permet de gérer au mieux la relation client, notamment grâce aux nouveaux outils du banquier. Afin d'offrir une meilleure prise en charge, le conseiller a désormais une vision à 360° des besoins du client en amont du rendez-vous physique grâce à la stratégie omnicanale des banques. Cela permet un passage fluide entre la sphère virtuelle et la rencontre physique. Les pratiques de contact deviennent plus simples pour offrir toujours plus de disponibilités et de proximité au client : l'agenda du banquier est disponible dans l'espace client pour faciliter la prise de rendez-vous, l'agence est repensée pour offrir des espaces conviviaux dédiés à ces échanges.

Dans une optique de satisfaction client, où qu'il soit, les agences mettent également en place des rendez-vous en visioconférence. Ce nouveau service permet au banquier d'accompagner son client à distance. Bien plus qu'une simple conversation vidéo, la visioconférence permet de parcourir ensemble les éléments d'information ou documents désirés grâce à des fonctionnalités de collaboration telles que la co-navigation, ou encore de formaliser et finaliser des contrats via la signature électronique.

Pour optimiser l'expérience en agence et permettre au banquier de se recentrer sur son rôle d'accompagnement, les banques généralisent la mise à disposition des distributeurs multifonctions pour les opérations simples. Outre la distribution d'espèces, ils permettent de déposer un chèque, d'imprimer un RIB ou de connaître un solde de compte, de procéder à un virement... Des bornes sont également positionnées à l'entrée pour que les clients se présentant sans rendez-vous, s'identifient automatiquement et indiquent le motif de leur venue. Ce système permet ainsi au conseiller accueillant le client de disposer immédiatement des informations pertinentes afin de l'orienter au mieux dans le traitement de sa demande.

C'est ainsi qu'à l'ère du numérique bancaire, l'agence physique présente des atouts qui en font un point de positionnement stratégique essentiel. Malgré de nombreuses fermetures, les banques restent largement présentes sur tout le territoire français, contrairement aux autres pays européens. L'agence demeure le seul lien physique entre le système bancaire et le client, représentée par des locaux qui renforcent la relation de confiance et de proximité. C'est l'unique lieu qui permet un échange physique avec les conseillers, élément indispensable pour la clientèle non digitale. Enfin, l'agence reste le vivier du parcours client et constitue un véritable terrain d'expérimentation des nouvelles technologies (AI, automatisation, 5G, métavers...).

Toutefois, la force de l'agence contribue, dans une certaine mesure, à sa faiblesse : son infrastructure empêche la flexibilité, la fluidité et la rapidité des opérations attendues par les clients. Ces derniers peuvent être séduits par des offres alternatives. En effet, l'agence physique fait face à une concurrence accrue de la

part des banques en ligne, néo-banques, coopératives de crédit et fintech qui sont en mesure de proposer les mêmes services classiques à moindre coût. Ces alternatives séduisent par leur accessibilité en ligne, un processus de souscription simplifié à des prix attractifs via des interfaces intuitives et conviviales. Le risque de désintermédiation, avec l'essor des plateformes de prêt en ligne et d'autres services financiers directs, conduit également les clients à contourner les services traditionnels pour accéder directement aux prêteurs.

L'agence physique reste donc un acteur incontournable de l'offre bancaire à condition de se réinventer dans un contexte en pleine mutation. Cela se concrétise par la maîtrise de sa transition au phygital, qui passe par la transformation d'agences plus innovantes et l'évolution du rôle du banquier vers un métier connecté et spécialisé pour instaurer une relation personnalisée de confiance durable. Cette tendance est plébiscitée par les clients. D'après l'étude FBF-IFOP 2024 : **La banque est pour 83% des Français un modèle à la fois physique et digital.**

Les modèles de service

La digitalisation des services bancaires n'a pas seulement eu un impact sur le modèle des agences bancaires, mais elle a profondément transformé nos usages au quotidien. Selon l'étude FBF-IFOP 2024 : on constate un taux d'usage important des services bancaires en ligne :

- 79% des Français ont téléchargé l'application bancaire de leur banque,
- 62% consulte le site Internet ou l'application au moins une fois par semaine,
- Seulement 9% des sondés ne consultent jamais sur internet le site de leur banque.

Cette appétence au monde du digital permet aux clients d'être autonomes plus vite ou de s'orienter plus intuitivement vers des solutions alternatives. Ainsi, les segmentations classiques de clients bancaires se voient repensées pour pouvoir intégrer le degré de connaissances des clients et leurs capacités d'autonomie afin de leur proposer de nouveaux modèles de services adaptés à leurs attentes.

Le **selfcare**, canal grâce auquel le client pilote son compte et ses opérations seul, est devenu incontournable pour les acteurs bancaires. Il répond aux attentes de la clientèle digitale qui aspire à une totale autonomie sur les opérations maîtrisées en les dispensant des horaires d'ouverture, en permettant, dans son parcours, de rediriger les clients vers des experts pour les accompagner selon leurs besoins. Ainsi, le client qui le souhaite, peut faire appel à son conseiller ou à un conseiller spécialisé à un moment spécifique et reprendre la gestion de ses actifs ou souscrire en ligne à un contrat complémentaire.

Les clients dits « semi-autonomes » profitent également du selfcare pour la gestion de leurs opérations courantes. Ils requièrent néanmoins l'accompagnement d'un conseiller pour la souscription et le pilotage des produits tels les livrets d'épargne réglementés ou les produits d'investissements. Il est en effet plus rassurant pour eux de faire appel à un expert bancaire pour ces produits considérés comme complexes pour les conseiller et leur en expliquer la gestion.

Le rôle du conseiller bancaire demeure donc primordial auprès de la clientèle semi-autonome et non digitale qui intègre les seniors, les populations rurales ou défavorisées. Pour ces profils, les agences physiques peuvent constituer l'unique moyen d'accéder à leur argent et de gérer leurs comptes. Aujourd'hui, l'un des principaux enjeux de la banque se situe autour de la Silver économie qui constitue un marché hétérogène car il regroupe 3 générations : les jeunes seniors de 50 à 65 ans, les « baby-boomers » de 65 à 75 ans et la génération « silencieuse » des plus de 75 ans.

Les jeunes seniors et les « baby-boomers » sont considérés comme des actifs : ils maîtrisent généralement l'usage des canaux digitaux et peuvent s'assimiler à la clientèle « semi-autonome ». Ils attendent de leur conseiller qu'il les oriente sur la gestion de leurs portefeuilles et qu'il les accompagne dans l'organisation de moments de vie comme la préparation à la retraite ou de la gestion et de la transmission de patrimoine.

La génération « silencieuse » est moins sensible aux nouvelles technologies. Rencontrer son conseiller est indispensable pour cette clientèle qui peut être considérée comme fragilisée ou dépendante, notamment pour les personnes n'ayant jamais géré leurs finances. Le banquier doit alors adopter un rôle d'accompagnateur dans la réalisation des opérations et s'assurer de la bonne compréhension et du consentement de son client. Il en est de même pour les plus fragiles, encadrés par une curatelle ou une tutelle, qui nécessite un suivi spécifique des opérations qui n'est pas assuré par les parcours digitaux.

Ce maillage hétéroclite de la clientèle bancaire nécessite donc de conserver l'usage de l'agence physique et de l'adapter à l'évolution des pratiques des clients afin de répondre à leurs différents besoins d'accompagnement. La connaissance client reste au cœur du métier afin que le conseiller puisse accompagner son client tout au long d'une vie en fonction de ses projets et de son degré d'autonomie.

L'avenir du réseau bancaire

En réponse à la tendance numérique et à la nécessité d'optimiser les coûts, l'implantation du réseau d'agences traditionnel français a été repensée avec l'ambition de le réduire de 15% entre 2021 et 2024 (contre 25% pour nos voisins européens). Cette diminution d'agences n'est pas forcément signe d'une perte totale de contact physique, mais peut être formalisée par un regroupement des conseillers des agences d'un même secteur avec un accès client facilité : locaux mieux adaptés, horaires aménagés, parking client...

Néanmoins, cette stratégie tend à pénaliser les clients des zones rurales et a fortiori la clientèle non digitale. C'est ainsi que le Crédit Agricole a relancé un ancien concept qui existait jadis dans les campagnes françaises : le camion-banque. Depuis une dizaine d'années, ce groupe bancaire dispose d'une flotte d'agences itinérantes dans les zones rurales de plusieurs régions afin de maintenir un service de proximité. La remorque des camions accueille le bureau du conseiller itinérant et dispose d'un distributeur automatique. Ce concept repose toutefois plus sur un enjeu d'image que sur une stratégie commerciale.

Selon le rapport de la Banque de France « Accès du public aux espèces » publié en juillet 2023, la quasi-totalité des communes françaises de moins de 1 000 habitants

n'est pas équipée d'un distributeur de billets. En revanche, l'accès de proximité est maintenu avec un temps de trajet moyen jusqu'au DAB le plus proche pour un habitant d'une commune non équipée de 9,2 minutes. La diminution des DAB aujourd'hui s'observe essentiellement pour les communes de plus de 2 000 habitants.

Pour pallier la fermeture définitive des points physiques et le problème d'accès aux espèces, de nouvelles solutions se développent. La mutualisation de plusieurs distributeurs automatiques de billets apparaît comme une alternative adaptée aux besoins clients et aux contraintes de coûts. La prochaine étape attendue semble être la mise en commun d'agences, selon le président de MoneyVox Maxime Chipoy.

Une partie du réseau d'agences bancaires tend à se moderniser avec l'apparition des banques digitales. Ce nouveau concept vise à développer une relation entre l'agence et ses clients, où l'utilisation du digital induit la proximité et fluidifie les interactions et les parcours clients. Dès son arrivée, le client peut se signaler à une borne numérique et indiquer le motif de sa visite pour une meilleure prise en charge. Le wifi est accessible aux clients, des tablettes tactiles sont à disposition pour découvrir les produits ou signer des contrats en agence de façon électronique avec une proposition d'archivage numérique des contrats. L'intégration de ces technologies contribue ainsi à la satisfaction client.

Par ailleurs, les banques se réorganisent et mettent en place des réseaux spécialisés : professionnels, immobiliers, gestion patrimoniale ou encore succession. L'idée est de mettre à disposition des banquiers des plateformes d'expertise présentes en agences ou en centres de services pour les aider sur certains dossiers très pointus et offrir ainsi une expérience personnalisée complète. Fin 2023, Crédit Agricole a lancé le concept d'agences Banque-Immo en Haute-Garonne et compte continuer son déploiement sur la région en 2024.

Afin de dégager du temps aux conseillers et de gagner en performance et en satisfaction client, les instituts bancaires ont également développé des réseaux virtuels. Ce sont des plateformes dédiées, en charge d'un fonds de clients spécifique : gestion des réclamations, arrêt de parcours client... L'objectif est de fournir un contact unique qui maîtrise l'intégralité du traitement de la demande du client pour s'assurer que ce dernier est correctement pris en charge et bénéficie d'une communication optimale sur son dossier.

Pour intégrer au mieux les impacts de la digitalisation sur les modèles de services bancaires, les acteurs du secteur doivent donc investir afin de revoir la segmentation de leur clientèle. Cette stratégie leur permettra de proposer des offres davantage ciblées et personnalisées en se basant sur des moments de vie, plutôt que par une approche produite. La connaissance client et l'accompagnement du conseiller sont cruciaux pour l'évolution des banques. Investir dans cette relation distingue les banques de la concurrence et renforce les liens avec les clients. Dans ce sens, les conseillers de demain seront évalués non seulement sur leurs performances commerciales, mais aussi sur des notions qualitatives de satisfaction client, mesurée notamment par des indicateurs tels que le score NPS (Net Promoter Score).

Conclusion

Disposer d'un réseau d'agences reste donc un atout sur le marché bancaire français car il renforce le lien de confiance et de proximité avec le client. La valeur ajoutée de ce lien repose sur une intrication pensée des parcours digitaux et des parcours en agence, et personnalisée selon la nouvelle segmentation de la clientèle.

CONTACTS

Barbara Lairis

Consultante Finance – Talan Consulting

Camilia Al Jebbaoui

Consultante Finance – Talan Consulting

Florence DUGAS

Manager Finance