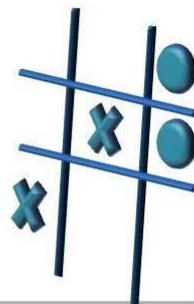


Baromètres 2017 des réseaux d'agences bancaires

Mars 2017

SCORE ADVISOR



Au début des années 2000, la plupart des banques françaises ont ouvert un nombre conséquent de nouvelles agences. Le même phénomène est intervenu dans beaucoup d'autres pays. L'échec des premières banques en ligne *pure players* (Egg, ZeBank) renforçait alors l'idée que les agences sont le fer de lance de l'action commerciale pour les banques.

A partir de 2006, les canaux alternatifs (internet et centres d'appels) ont commencé à réaliser des volumes significatifs de transactions. Pour autant, les ouvertures d'agences ont continué.

A la fin de la décennie, plusieurs établissements ont commencé à engager une restructuration de leur parc d'agences, en distinguant plusieurs formats selon les lieux et les potentiels.

Aujourd'hui, le principe d'une telle rationalisation est acquis pour la plupart des banques, en France comme ailleurs. Si l'agence demeure encore – mais sans doute plus pour très longtemps - le premier canal des ventes et l'instrument le mieux approprié pour la création d'une relation durable avec les clients, elle n'est désormais plus qu'un élément au sein d'un dispositif multi-canal de distribution. Et, sous son format classique, elle paraît insuffisamment rentable alors que la baisse du taux de fréquentation des agences est une tendance de fond.

Comment repenser les agences bancaires ? A partir de cas concrets, le présent Baromètre s'efforce d'y voir un peu plus clair. Il dresse d'abord un état des lieux. Il examine ensuite modèles économiques et performances. Il s'attache enfin à éclaircir les principales stratégies qui se dégagent actuellement à travers les orientations que retiennent les banques.

Table des matières

I – Les évolutions en cours	5
<i>Les comparaisons internationales.</i>	6
<i>Les fermetures d'agences.</i>	7
<i>La fréquentation des agences</i>	14
<i>Qui fréquente les agences ?</i>	21
<i>Satisfaction et attentes de la clientèle.</i>	28
II – Activités et performances	33
<i>Nombre de clients par agence et densité des réseaux.</i>	33
<i>Les ventes</i>	36
<i>Les charges d'exploitation.</i>	39
<i>Les personnels en agence.</i>	42
III – Les stratégies	47
<i>Déterminants géographiques.</i>	48
<i>La généralisation de l'accueil mutualisé.</i>	51
<i>Des agences multi-formats.</i>	53
<i>Les agences « express ».</i>	54
<i>Les agences moyennes.</i>	59
<i>Les « grandes » agences.</i>	64
<i>Trois scénarios d'évolution des réseaux d'agences.</i>	66

Le présent baromètre, le sixième que nous publions depuis 2012, est centré sur les réseaux d'agences bancaires en France.

Il s'efforce d'abord d'en suivre l'actualité, de manière synthétique et en l'éclairant de nombreux exemples étrangers, dès lors que ceux-ci paraissent apporter des orientations ou des comparaisons pertinentes.

Il s'attache ensuite à analyser l'évolution de plus d'une vingtaine d'indicateurs d'activité depuis 2010. Pour cela, il recueille les données de quinze établissements différents et en donne la moyenne. Ces établissements ne représentent pas toutes les banques néanmoins et les données qui apparaissent ci-après ne sauraient prétendre être représentatives de la situation de tous les réseaux. Le présent baromètre n'est pas un sondage mais un document de travail qui vise à fournir un tableau de bord permettant aux banques de se *benchmarker* et de compléter, éventuellement, leurs propres analyses et indicateurs.

Au plus près du terrain, ce baromètre fournit des éclairages nouveaux en matière de fréquentation réelle des agences, d'attentes et de réactions des clients, de tâches et de fonctions remplies par les personnels en agence, de réalités géographique, de dimension multicanale et d'orientations stratégiques.

Le présent baromètre, enfin, trouve des compléments d'analyse dans d'autres publications – sur les nouveaux modèles d'agence, sur l'évolution des automates bancaires et celle des territoires de l'épargne et du crédit – disponibles sur notre site.

I – Les évolutions en cours

Au cours de la décennie 2001-2010, les banques françaises ont ouvert un nombre important d'agences. Ainsi, pour les principaux réseaux bancaires, le Crédit Agricole déclarait avoir 7 500 agences en 2001 et 9 075 en 2010 ; le Crédit Mutuel 4 900 et 5 830. Avec les 17 000 bureaux de poste utilisables par la Banque postale, qui sont venus s'ajouter au cours de la décennie, les six principaux réseaux bancaires français comptaient 47 037 agences en 2010. Par comparaison, il n'y avait que 34 000 bureaux de tabac en France la même année.

Les principaux réseaux en France	2010	2016	Var.
La Banque postale (points de vente affichés)	17 000	10 000	-41%
Crédit Agricole	9 075	6 990	-23%
BPCE	8 000	7 484	-6%
Groupe Crédit Mutuel	5 830	5 298	-9%
Société Générale Réseau France	2 800	2 221	-21%
BNP Paribas	2 255	2 000	-11%
LCL	2 077	1 900	-9%
Total:	47 037	35 893	-24%
Hors Banque postale :	30 037	25 893	-14%
Nombre total d'agences bancaires	env. 50 000	env. 38 000	-24%
Hors Banque postale :	env. 33 000	env. 28 000	-15%
<i>Sources : déclarations des établissements</i>			

Il faut avoir ces chiffres présents en tête pour pleinement comprendre les restructurations en cours, car les banques françaises partent de très haut. On peut estimer en effet qu'**avec près de 50 000 points de vente** et plus de 58 500 automates bancaires, sans compter certains dispositifs de proximités comme les 6 868 « Points verts » du Crédit Agricole chez des commerçants (6 404 fin 2014), **le réseau physique de distribution bancaire a atteint en France en 2010 un point de saturation**. C'est ce qu'indiquent en tous cas les comparaisons internationales.

Les comparaisons internationales.

Elles varient beaucoup d'une évaluation à l'autre, ceci tenant notamment à la prise en compte ou non des banques postales. Selon nos estimations et en tenant compte des guichets de poste disponibles pour des opérations financières, on comptait en France 769 agences pour 1 million d'habitants en 2010 et 568 agences pour 1 million d'habitants en 2015. Sans prise en compte de l'important réseau de la Banque postale, les chiffres atteignaient respectivement 507 et 418 agences par million d'habitants en 2010 et en 2015. Ce chiffre est à comparer avec, en 2012 :

- l'Espagne, 943 agences
- L'Italie, 786 agences
- L'Allemagne, 453 agences
- Le Royaume-Uni, 196 agences
- Les Pays-Bas, 189 agences.

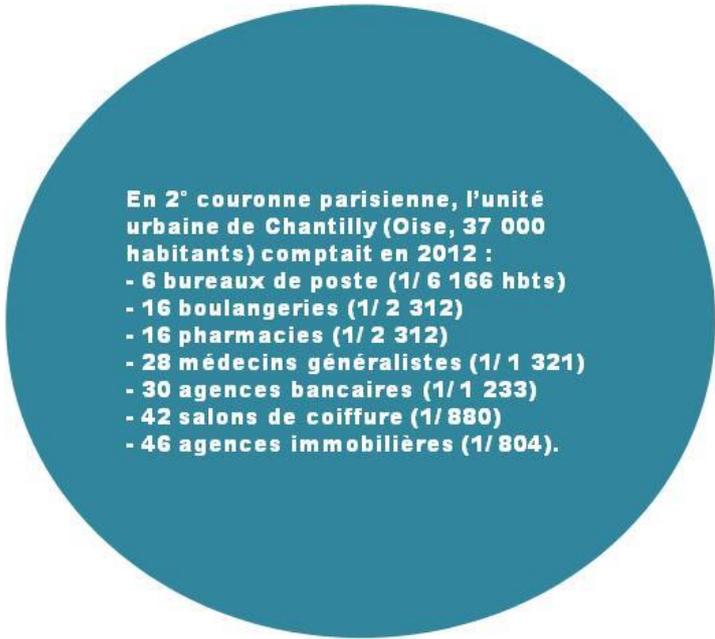
La forte densité des réseaux d'agences bancaires est une spécificité de l'Europe latine. **Par comparaison avec les pays d'Europe du Nord, le parc d'agences français demeure très important.** On comptait une agence pour 1 762 habitants en 2015 en France (une pour 2 392 habitants sans prise en compte du réseau de la Banque postale).



**Une agence pour 1 297
habitants en France en
2012. Moyenne dans
l'UE : 1 pour 2 300
habitants.
Amérique du Nord : une
pour 3 000 habitants.**

*

La constitution de patrimoine, à travers le crédit immobilier, a largement orienté le géomarketing des réseaux bancaires ces 20 dernières années et le déploiement d'agences bancaires a touché prioritairement les villes petites et moyennes des couronnes périurbaines, plus que l'immédiate banlieue, attirant moins les primo-accédants. Or, en couronne, les agences bancaires privilégient les centres villes : elles rayonnent en fait autour de la place du marché et de la rue principale ; jusqu'à créer un phénomène de saturation, surtout dans les petites villes des 2° et 3° couronnes. Elles sont aujourd'hui les premières concernées par les fermetures d'agences.



En 2° couronne parisienne, l'unité urbaine de Chantilly (Oise, 37 000 habitants) comptait en 2012 :

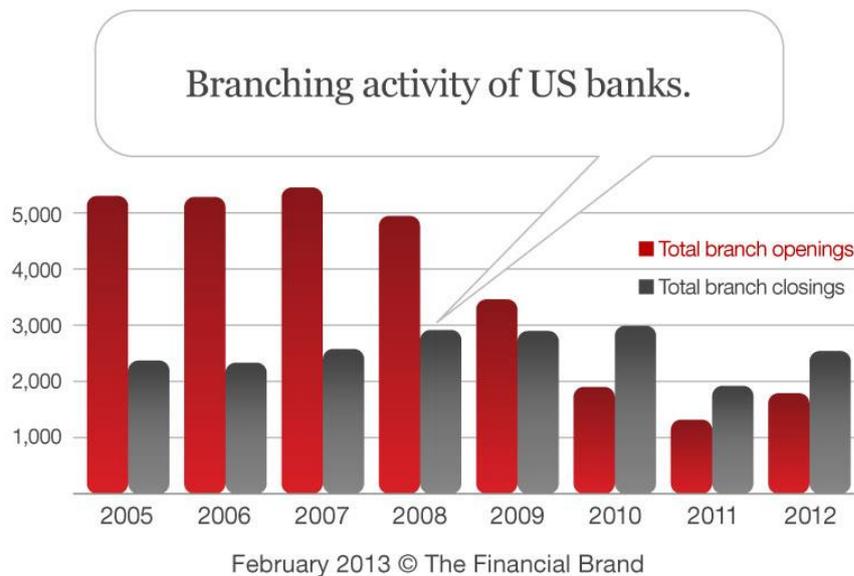
- 6 bureaux de poste (1/ 6 166 hbts)
- 16 boulangeries (1/ 2 312)
- 16 pharmacies (1/ 2 312)
- 28 médecins généralistes (1/ 1 321)
- 30 agences bancaires (1/ 1 233)
- 42 salons de coiffure (1/ 880)
- 46 agences immobilières (1/ 804).

Les fermetures d'agences.

Aux USA, de 2000 à 2010, on est passé de 220 à 230 agences par million d'habitants. Dans le même temps, tous les autres commerces voyaient leurs implantations baisser : de 536 à 486 magasins d'habillement par million d'habitants, de 390 à 340 épiceries, etc. Après 2010, c'est aux USA qu'ont été enregistrés, proportionnellement, les plus grand nombres de fermetures d'agences (10 000) mais ceci tenant souvent à des fusions et

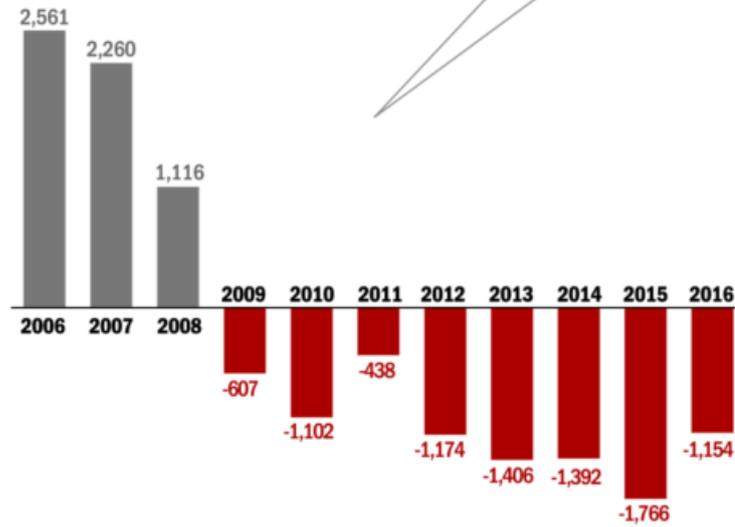
rachats d'établissements. De plus, de 2009 à 2013, la moitié des fermetures ont été réalisées par deux établissements, parmi les quatre plus importants : Bank of America et Wells Fargo. Ces derniers ont été, avec Capital One, à l'origine notamment des plus nombreuses fermetures en 2012 (avec respectivement 39 fermetures pour Capital One, 61 pour Wells Fargo et 244 pour Bank of America). En 2014, le mouvement s'est accéléré avec 1 462 fermetures nettes d'agences (avec 41 agences de moins, Bank of America était alors la banque qui en fermait le plus). Au premier semestre 2017, 869 agences ont été fermées.

Les agences qui sont fermées en priorités sont celles qui comptent moins de 50% de leurs clients vivant dans un périmètre de moins de deux miles.



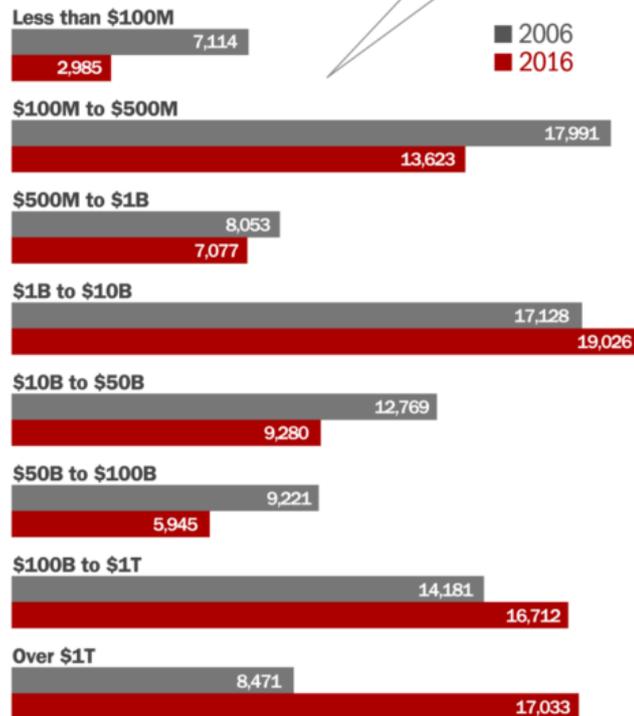
Comme leurs consœurs françaises, les banques américaines ont continué à ouvrir un grand nombre d'agences jusqu'en 2008.

Net number of branches opened/closed by banks in the U.S.



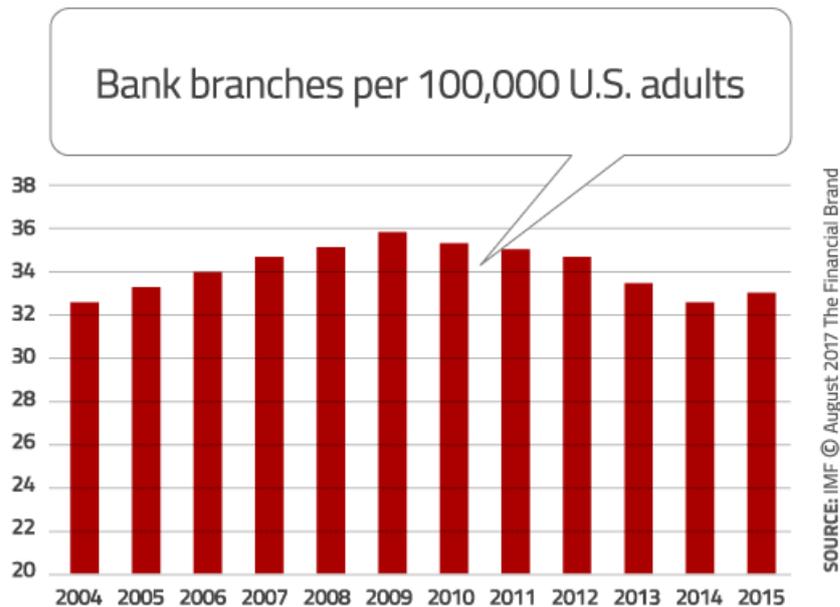
Source: SNL © September 2016 The Financial Brand

Aggregate branch count for U.S. banks (by asset size)



Source: SNL © September 2016 The Financial Brand

Pourtant, au total, on comptait un peu plus d'agences bancaires en 2015 aux USA pour 100 000 adultes qu'en 2004 !



*

Depuis 2008, les banques de l'UE ont fermé 16% de leurs agences. On comptait 240 000 agences dans les pays de l'UE en 2008 et 201 600 en 2016. En moyenne, 4 200 agences ont été fermées chaque année. C'est en 2011 que les fermetures (7 200) ont été les plus importantes (5 500 en 2012 ; 5 300 en 2013). Dans ce contexte, si l'Espagne a été concernée au premier chef, ce ne sont pas les pays les plus touchés par la crise qui ont procédé au plus grand nombre de fermetures de 2008 à fin 2012 :

- Grèce : fermeture de 5,7% du réseau (essentiellement dans le cadre de fusions)
- Espagne : 17%
- Irlande : 3,3%
- Italie : 3,3%

- Allemagne : 8%
- Royaume-Uni : 5% (-40% depuis 1990)
- Pays-Bas : 25% du parc
- Danemark : 33% du parc.

Début 2016, la banque norvégienne DNB a annoncé la fermeture de la moitié de son réseau.

Par comparaison et contrairement à ce que l'on affirme souvent, **la France n'est pas l'un des pays qui ferment le moins d'agences. En 2012, nous constatons que 15% des agences métropolitaines n'étaient plus rentables. Or c'est exactement le nombre de points de vente qui ont été fermés en France depuis et jusqu'à aujourd'hui** (hors prise en compte du réseau de la Banque postale), **ce qui est tout à fait en ligne avec la moyenne européenne.**

Toutefois, comme l'indique le tableau suivant, fondé sur les déclarations des établissements eux-mêmes dans leurs rapports annuels et documents de référence, le mouvement n'a été ni général, ni uniforme d'un établissement à l'autre :

	2014	2013	2012	Var. 2014/2012
BNP Paribas BDDF	2 095	2 139	2 200	-5%
HSBC France	315	315	315	0%
La Banque postale	10 000	10 000	10 000	0%
Société Générale Réseaux France BDDF	3 128	3 161	3 176	-2%
Réseau Société Générale	2 221		2 257	-2%
Groupe Crédit du Nord	907	915	949	-4%
Crédit du Nord	386	387		nd
Banque Courtois	83	84	90	-8%
Banque Kolb	43	44	43	0%
Banque Laydernier	47	46	46	2%
Banque Nuger	24	23	23	4%
Banque Rhône-Alpes	81	82	80	1%
Banque Tarneaud	73	74	74	-1%
Société marseillaise de crédit	170	174	172	-1%
Crédit Agricole Alsace Vosges	181	181	180	1%
Crédit Agricole Anjou Maine	213	215	226	-6%
Crédit Agricole Atlantique Vendée	231	235	226	2%
Crédit Agricole Brie Picardie	216	216	219	-1%

Crédit Agricole Centre-Est	298	281	281	6%
Crédit Agricole Centre-France	232	234	285	-19%
Crédit Agricole Centre-Loire	169	169	170	-1%
Crédit Agricole Centre-Ouest	82	82	75	9%
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	134	134	133	1%
Crédit Agricole Charente-Périgord	108	108	113	-4%
Crédit Agricole Corse	22	22	24	-8%
Crédit Agricole Cotes d'Armor	87	87	87	0%
Crédit Agricole d'Aquitaine	228	230	228	0%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	152	157	163	-7%
Crédit Agricole des Savoie	165	165	163	1%
Crédit Agricole du Morbihan	84	90	88	-5%
Crédit Agricole Finistère	118	119	135	-13%
Crédit Agricole Franche-Comté	134	134	139	-4%
Crédit Agricole Ille et Vilaine	114	115	116	-2%
Crédit Agricole Languedoc	225	225	232	-3%
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	146	138	138	6%
Crédit Agricole Nord de France	270	270	270	0%
Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées	157	159	156	1%
Crédit Agricole du Nord-Est	159	161	160	-1%
Crédit Agricole Normandie	179	189	195	-8%
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	227	226		nd
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	125	125	125	0%
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	177	181	200	-12%
Crédit Agricole Toulouse	109	132	140	-22%
Crédit Agricole Touraine et Poitou	135	133	131	3%
Crédit Agricole Val-de-France	113	113	113	0%
LCL	1 900	2 000	2 077	-9%
Crédit coopératif	69	72	72	-4%
BTP Banque	41	40	40	3%
Bred Banque populaire (France)	335	330	400	-16%
Banque populaire Atlantique	174	175	173	1%
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	185	185	185	0%
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	211	210	279	-24%
Banque populaire Côte d'Azur	115	115	115	0%
Banque populaire des Alpes (banque de Savoie)	168	168	165	2%
Banque populaire du Massif central	86	86	86	0%
Banque populaire du Nord	130	140	136	-4%
Banque populaire du Sud	182	177	174	5%
Banque populaire Loire et Lyonnais	106	109	106	0%
Banque populaire occitane	217	223	228	-5%
Banque populaire de l'Ouest	156	157	157	-1%
Banque populaire provençale et corse	91	92	92	-1%
Banque populaire Rives de Paris	231	229	229	1%
Banque populaire Val de France	218	215	215	1%
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	376	376	376	0%
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	423	423	423	0%
Caisse d'épargne Ile de France	455	459	458	-1%
Caisse d'épargne Loire-Centre	205	205	209	-2%
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	154	154	154	0%
Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	248	252	252	-2%

Caisse d'épargne Midi Pyrénées	225	228	228	-1%
Caisse d'épargne Normandie	225	225	277	-19%
Caisse d'épargne Picardie	114	114	114	0%
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	268	268	266	1%
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	300	300	300	0%
Groupe Crédit mutuel BDD France	5 298	5 313	5 961	-11%
CIC Banque de détail	2 047	2 067	2 074	-1%
Crédit mutuel Arkéa	480	480	480	0%
Crédit mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	171	173	179	-4%
Crédit mutuel Océan	180	181	182	-1%
Carrefour Banque France	211	212		nd
Total :	40 814	38 878	41 544	-3%

En 2013, non prise en compte des agences du Réseau France de la Société Générale (chiffre non disponible), ce qui explique que les points de vente paraissent (faussement) moins nombreux en 2013 qu'en 2014.

Les annonces de fermetures ayant jusque là été très mesurées, la Société Générale a créé un certain émoi, à l'automne 2015, en annonçant la fermeture de 20% de ses agences d'ici 2020. Toutefois, le tableau ci-dessus indique que certains établissements de province ont déjà procédé à des coupes importantes de 2012 à 2014, de 15% à 25% de leur parc. LCL a annoncé vouloir avoir fermé 13% de son réseau d'ici 2020 (250 agences) et BNP Paribas encore 10% (200 agences).

En France, les fermetures ont lieu surtout là où la présence est jugée insuffisante, en nombre de points de vente et en termes d'ancienneté, par rapport aux concurrents. Cependant, **il faut malgré tout continuer à ouvrir des agences, notamment pour accompagner une clientèle de moins en moins concentrée dans les centres villes.** En novembre 2013, le Crédit Agricole Ile-de-France a ainsi indiqué vouloir fermer/regrouper 52 de ses agences et en déplacer 26 autres pour épouser les évolutions du « Grand Paris ». D'ici 2018, LCL a annoncé qu'il prévoyait d'ouvrir une soixantaine d'agences. Par ailleurs, à partir de 2008 et jusqu'en 2014, la course aux dépôts entre établissements a montré que, dans les zones à potentiels, le volume de dépôts collectés et les parts

de marché sont directement proportionnels au nombre d'agences en activité. **Ce sont les réseaux les moins anciens et les moins importants qui sont les premiers affectés par les baisses de fréquentation.**

Au total, les banques n'ont pas fini d'ouvrir des agences. Au plus, certains établissements annoncent vouloir stabiliser leur parc en nombre. HSBC a ainsi fermé 218 agences au Royaume-Uni en 2016 et entend désormais se limiter aux 625 agences qu'il possède encore sur le territoire britannique. A ce stade, en effet, on peut considérer que les ajustements ont répondu à la baisse de fréquentation des agences telle qu'elle peut être constatée – ce qui ne signifie pas qu'elle est ne continuera plus à baisser.

*

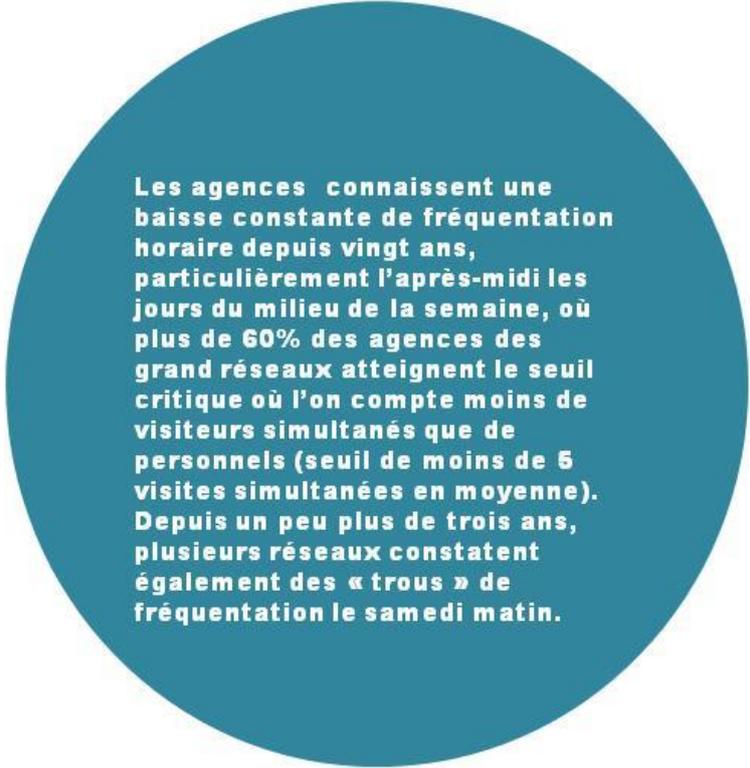
La fréquentation des agences

En centre ville, les clientèles changent et suivent un phénomène de *gentrification* (populations plus jeunes et/ou plus aisées), tandis que les couronnes périurbaines (50% des urbains en France aujourd'hui), concentrent de plus en plus les classes moyennes. Dans les deux cas, domicile et lieu de travail sont de plus en plus éloignés. De plus, beaucoup d'activités ont été relocalisées du centre vers la périphérie des villes, dans des centres d'activité où la densité d'agences bancaires est souvent faible, ce qui ne permet pas aux actifs de se domicilier dans une agence près de leur lieu de travail.

Rappelons qu'autour et dans Paris, on compte chaque jour 16 millions de trajets individuels de banlieue à banlieue, 4 millions sur un axe Banlieue/Paris et 3 millions dans Paris *intramuros*.

Autour des principales agglomérations françaises, beaucoup d'agences, depuis vingt ans, ont en fait été installées dans des villes dortoir. Etrangement, ce phénomène reste peu reconnu comme l'un des

principaux facteurs conditionnant une baisse de fréquentation des agences et l'utilisation accrue de la banque en ligne. C'est que les horaires des agences ne coïncident tout simplement pas avec ceux de populations travaillant relativement loin de leur domicile ; comme de populations habitant de plus en plus loin de leur commune de rattachement (phénomène de rurbanisation), ce qui est devenu un phénomène courant en 2° et 3° couronne.



Les agences connaissent une baisse constante de fréquentation horaire depuis vingt ans, particulièrement l'après-midi les jours du milieu de la semaine, où plus de 60% des agences des grands réseaux atteignent le seuil critique où l'on compte moins de visiteurs simultanés que de personnels (seuil de moins de 5 visites simultanées en moyenne). Depuis un peu plus de trois ans, plusieurs réseaux constatent également des « trous » de fréquentation le samedi matin.

D'importants écarts se constatent en fonction de la localisation et de l'ancienneté des agences. Néanmoins, une réalité affecte tous les réseaux dans leur ensemble : **23% des clients (21% en 2015) se rendent désormais moins d'une fois par an dans l'agence qui détient leur compte principal** – contre 3% des clients seulement pour lesquels l'agence est l'unique point de contact avec leur banque.

En % de clients détenant un compte dans l'agence	Particuliers		
	Au plus 1 fois par mois	De 2 à 3 fois par mois	Plus de 3 fois par mois
Situation des agences			
- rurale (agglomérations de moins de 20 000 habitants hors péri-urbain)	53%	29%	18%
- petites villes (agglomérations de 20 000 à 100 000 habitants)	62%	27%	11%
- villes moyennes (agglomérations de 100 000 à 500 000 habitants)	63%	28%	9%
- grandes villes (agglomérations de plus de 500 000 habitants)	80%	13%	7%
- banlieues des grandes villes (agglomérations péri-urbaines)	68%	27%	5%
Ancienneté des agences			
- plus de 15 ans	43%	25%	32%
- de 15 à 5 ans	51%	19%	30%
- moins de 5 ans	60%	18%	22%
- moins de 3 ans	54%	23%	23%
<i>La fréquentation s'entend de l'accès à un conseiller ou au guichet et exclut la simple remise de courriers ou de valeurs sans franchir le sas d'entrée. Observations au second semestre 2016.</i>			

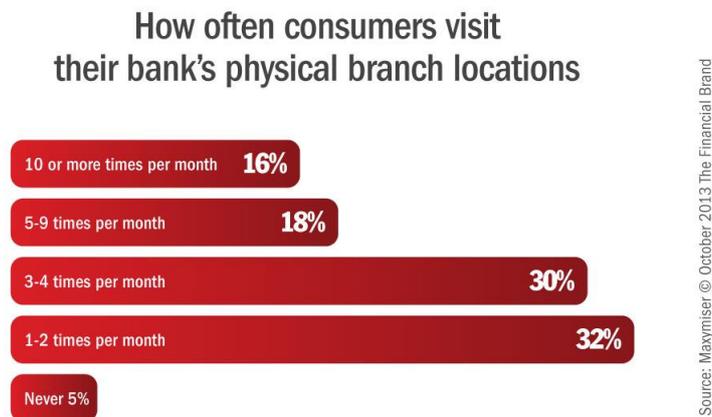
Après avoir baissé de 9% par an depuis 2007, le temps passé par les clients dans leur agence s'est stabilisé. Les banques reçoivent désormais en moyenne et en nombre de visiteurs l'équivalent de 15% de leur clientèle par mois dans leurs agences.

Il faut tenir compte de la multi-bancarisation : 25% des clients d'une agence, en moyenne, n'y détiennent pas leur compte principal et ont donc peu de raisons de s'y rendre.

Cependant, parler seulement de baisse de fréquentation des agences ne résume pas l'ensemble d'un phénomène, manifeste depuis cinq ans, qui tient plutôt à un nouvel usage des agences. Car seulement de 20% à 25% des clients ne s'y rendent plus du tout ou presque (moins d'une fois par an), tandis que 19% en moyenne s'y rendent encore fréquemment (au moins trois fois par mois) pour y traiter des opérations courantes (retraits, remises, consultation de

compte, questions). Ils étaient encore près de 50% en 2010 et près de 60% en 2007. Mais ce dernier usage, relevant largement d'habitudes chez les clients (il augmente d'ailleurs avec l'ancienneté des agences, comme l'indique le tableau ci-dessus), diminue régulièrement chaque année et ne concerne déjà plus que 10% de la clientèle et moins dans certains périmètres urbains.

A titre de comparaison, les chiffres aux USA sont moins élevés :



Les clients qui continuent à se rendre dans leur agence (notamment pour y rencontrer leur chargé de clientèle) mais n'y réalisent plus d'opérations (moins d'un contact guichet par trimestre) représentent désormais un tiers de la clientèle des banques en France, plus de 40% aux USA (source Novantas) et plus de 50% aux Pays-Bas. Au Canada, de 55% à 72% des clients qui se rendent en agence n'utilisent plus que les automates pour leurs dépôts et retraits. En France, ils sont 24%. **Les agences ne traitent plus directement que 5% des transactions en nombre.**

Aux USA, certains observateurs anticipaient une baisse des transactions en agence de -2,5% par an entre 2010 et 2013 (source TowerGroup, 2011). Les transactions ont en fait baissé de 25% ces cinq dernières années, passant de 10 200 transactions par mois en moyenne par agence à 7 600.

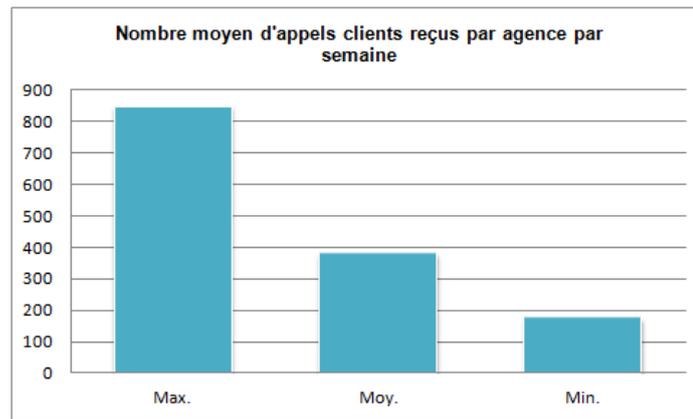
Ces chiffres demeurent néanmoins élevés et traduisent la faible densité en agences bancaires des USA, par comparaison avec d'autres pays. En France, chacun des 10 000 points de contacts de la Banque postale n'a traité en moyenne que 16 200 opérations sur l'ensemble de l'année 2014.

Il convient toutefois de souligner que ces chiffres n'ont pour la plupart trait qu'aux particuliers. Les pros (artisans, commerçants, professions libérales) demeurent bien plus consommateurs de services en agence.

Les Pros en agence.

Selon une enquête menée par Exton Consulting en 2015, 74% des Pros se rendent plusieurs fois par mois dans leur agence (88% pour les artisans). 95% y déposent des chèques (plus de 70% des pros encaissent plus de 10 chèques par mois), 81% des espèces et 30% y effectuent des virements. Un tiers y rencontrent leur conseiller (ils voudraient davantage de conseils relatif à la fiscalité, ainsi que des informations de marché concernant leur secteur d'activité). Près de 70% des pros, pourtant, se connectent à leur banque en ligne régulièrement ou occasionnellement.

Par ailleurs, **la baisse de fréquentation des agences ne concerne pas seulement les contacts physiques. Les taux d'appels téléphoniques directs ont eux aussi considérablement baissé : aujourd'hui, plus de 20% des clients n'appellent jamais leur agence** (ils étaient moins de 10% en 2010) et moins d'un tiers (27%) l'appellent couramment – en revanche, 42% des clients envoient couramment des mails à leur conseiller (ils étaient moins de 20% en 2010). **La banque en ligne ne fait donc pas baisser le besoin de communication directe mais le mail et, aujourd'hui, les chatbots sont jugés plus commodes que le téléphone.**

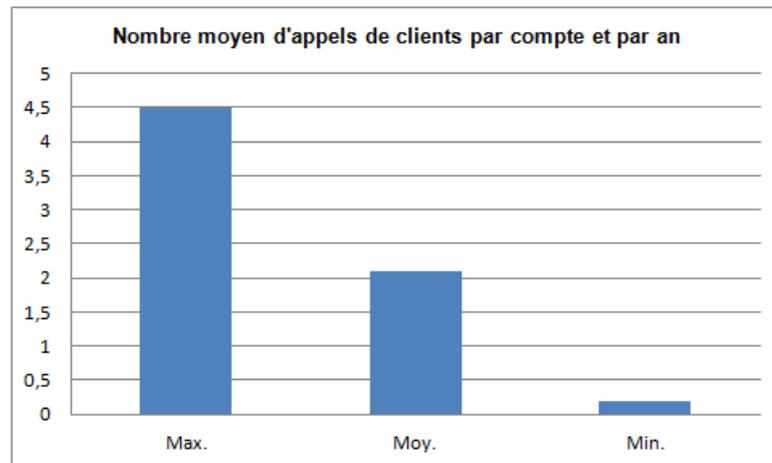


En ce sens, la fréquence des appels téléphonique varie fortement selon les agences, y compris au sein d'un même réseau. Un accueil téléphonique de qualité demeure capable de paraître plus efficace que les canaux digitaux.

Les différences tiennent essentiellement :

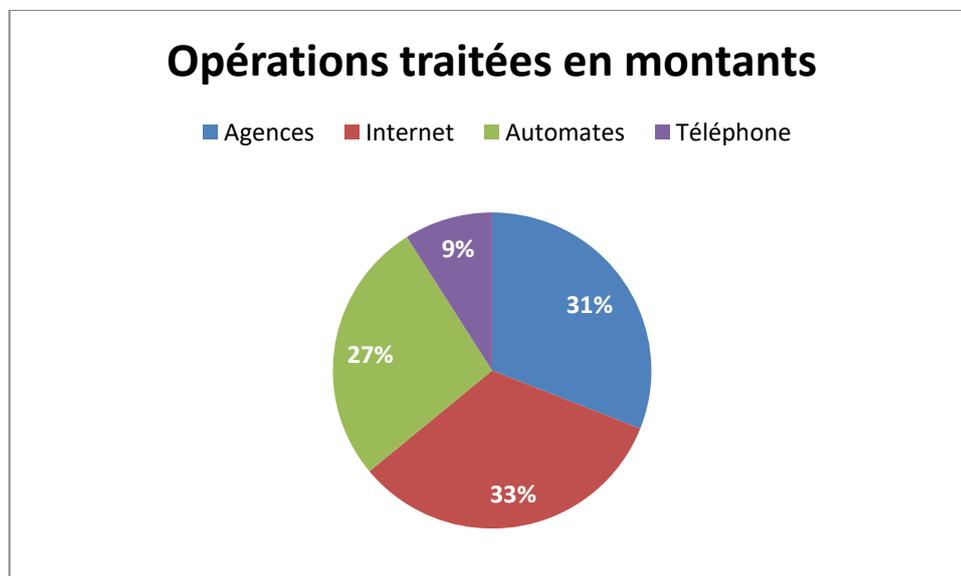
- au nombre de personnels (les grandes agences reçoivent proportionnellement plus d'appels par client, sans doute parce qu'elles sont davantage obligées de s'organiser pour le faire).
- A la qualité de l'accueil et des renvois. Et il convient de souligner à cet égard que les centres de relation client qui prennent en charge accueil et services aux clients à travers plusieurs canaux (téléphone, emails, messagerie instantanée, voire réseaux sociaux) ne se substituent pas forcément à l'accueil téléphonique direct en agence mais interviennent plutôt en second recours. Cela dépend de l'organisation de chaque réseau mais la tendance est plutôt de favoriser l'accueil direct en agences, davantage apprécié par les clients.

- A la disponibilité des conseillers (dans certains réseaux, des plages horaires sont réservées aux appels clients).



*

En montants, presque un tiers des opérations de la clientèle est encore initié dans les agences, contre plus d'un tiers sur internet, 27% à partir des automates et 9% via les centres d'appels.



Il serait trop simple de croire qu'internet a simplement vidé les agences. Beaucoup de clients qui suivent leurs comptes en ligne et sont donc à même d'y traiter leurs opérations, continuent à le faire en agence. Le tableau ci-après indique quels types d'opérations et de démarches réalisent en agence les clients qui suivent leur comptes sur internet et ceux qui ne le font pas.

	2010		2015	
	Sont clients et ne consultent pas leurs comptes sur internet	Sont clients et consultent leurs comptes sur internet	Sont clients et ne consultent pas leurs comptes sur internet	Sont clients et consultent leurs comptes sur internet
Dépôt	60%	57%	54%	65%
Retrait au guichet	19%	45%	11%	36%
Virement bancaire	20%	31%	21%	46%
Prélèvement	20%	30%	17%	34%
Conseil financier	23%	21%	18%	29%
Réclamations	21%	20%	20%	26%
Information	20%	15%	20%	27%
Devises	15%	10%	15%	9%
Produits financiers	9%	12%	7%	16%
Autre	19%	16%	18%	22%
Ne vont jamais en agence	7%	6%	19%	24%

Sources : Forrester, 2010. Score Advisor, 2015.

La majorité des clients qui fréquentent les agences utilisent également internet. Même si certains sont dominants, les différents canaux se complètent plus qu'ils ne s'excluent.

*

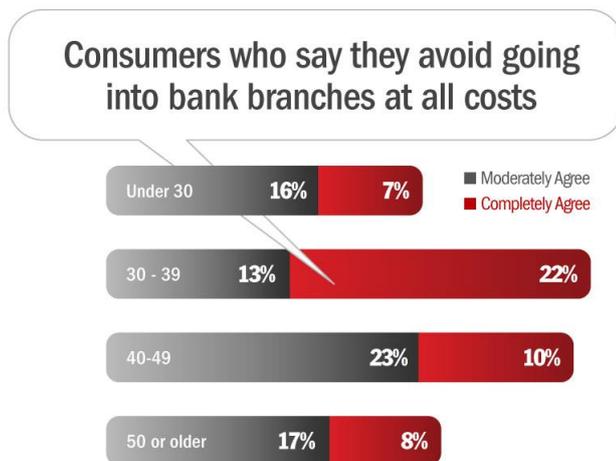
Qui fréquente les agences ?

Avec les moindres niveaux de fréquentation désormais atteints, les populations qui fréquentent les agences sont de plus en plus différenciées et la difficulté est de n'exclure personne. On note ainsi que les agences, dans leurs anciens comme dans leurs nouveaux formats, ne sont pas

particulièrement adaptées aux séniors, qui y sont pourtant surreprésentés : sobriété (selon les enquêtes, les seniors apprécient peu les extravagances), modernité discrète (trop d'écrans digitaux peuvent générer un sentiment d'exclusion), sièges hauts, polices de caractères plus grosses, ...

Particuliers		
En % de clients détenant un compte dans l'agence	Rencontre d'un conseiller	Transactions
Age		
- 18-24 ans	21%	20%
- 25-50 ans	32%	11%
- 50-65 ans	24%	16%
- plus de 65 ans	23%	53%
<i>Observations au premier semestre 2016.</i>		

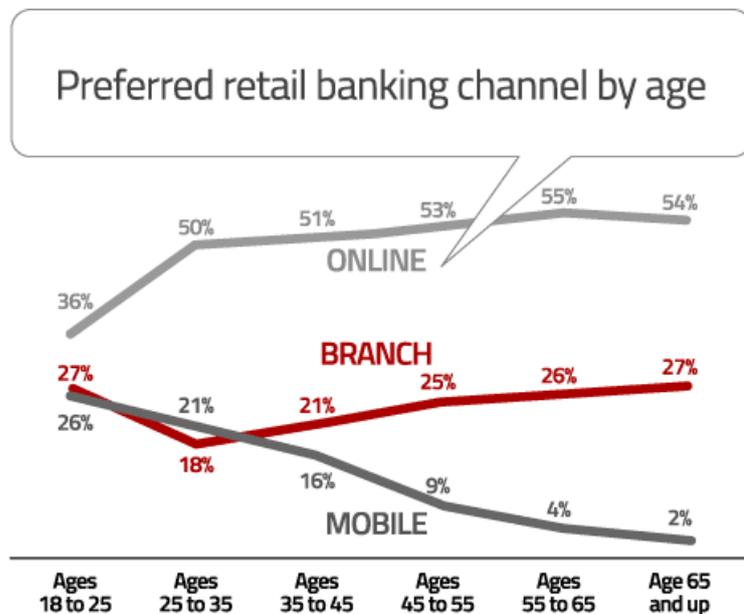
Les chiffres disponibles pour les USA confirment que ceux qui fréquentent désormais le moins les agences ne sont pas les plus jeunes mais les 30-39 ans (73% des 18-24 ans y fréquentent les agences).



Source: Novarica © October 2013 The Financial Brand

La présence plus forte qu'attendue des 18-24 ans s'explique par une demande d'assistance liée à un manque général de formation quant aux opérations bancaires.

De manière générale, **le gap générationnel a été surestimé quant aux attentes et comportement des clients des banques face aux agences**. Aux USA, les études ne montrent pas une nette différenciation par classes d'âge pour les principaux canaux de contact et de distribution – sauf pour le mobile, un canal que les séniors ont du mal à trouver confortable. En France, selon une étude d'OpinionWay pour l'EC Forum (juin 2017), 82% des 20-35 ans « souhaitent pouvoir compter sur un conseiller en chair et en os ». Dans un monde de plus en plus digital, le contact humain direct pourrait bien être de plus en plus valorisé.



SOURCE: Salesforce © August 2017 The Financial Brand

*

Les agences bancaires ne retrouveront pas leurs niveaux de fréquentation passés. Mais elles restent importantes pour les clients, pour **31% desquels la proximité d'une agence près de son travail ou de son domicile demeure un critère déterminant dans le choix d'une banque.**

Plus encore, pour la plupart des clients, l'agence doit demeurer une boutique, comme l'indiquent les surprenantes réponses (surtout chez les plus jeunes) du tableau suivant. Le contact direct et immédiat a largement la préférence, surtout chez les plus jeunes :

Préférences en matière d'entrée en relation.	18-29 ans	30/44 ans	45/60 ans	+60 ans
Se rendre en agence sans rendez-vous	55%	43%	52%	51%
Téléphoner	25%	36%	33%	23%
Prendre rendez-vous en ligne et se rendre en agence	9%	7%	12%	21%
Converser en ligne	9%	11%	4%	4%

Réponses au premier semestre 2014.

Alors que les nouveaux formats d'agences tendent à en faire des espaces de conseil sur rendez-vous, **les clients semblent toujours attendre de pouvoir, comme dans n'importe quelle boutique, en pousser simplement la porte.** C'est ce qu'a bien compris le Crédit Agricole Toulouse, avec son Espace W31 :

espace W31
LE LIFE STORE DU CRÉDIT AGRICOLE TOULOUSE 31

UN ESPACE CONSEIL SANS RENDEZ-VOUS
le mardi de 11h à 19h, du mercredi au vendredi de 10h à 19h,
et le samedi de 10h à 17h

REJOIGNEZ-NOUS



Le Crédit Agricole Pyrénées-Gascogne, lui, a lancé « Illico Presto », qui offre la possibilité, pour un conseil ou une information, d'obtenir un rendez-vous au plus tôt et au plus de près de l'endroit que l'on souhaite, même dans une autre agence que celle auprès de laquelle ses comptes sont domiciliés. Par ailleurs, à Pau, une agence accueille sans rendez-vous jusqu'à 20 heures.

Enfin, **la fréquentation des agences semble dépendre – en partie mais de plus en plus – des niveaux de revenus.** Une clientèle modeste et souvent très ancienne, en effet, continue davantage que les clients plus aisés à utiliser le guichet (là où il existe encore et pour être, la plupart du temps désormais, orientée vers les automates). Aux USA, il a été constaté que les clients qui passent le plus de temps au guichet sont à près de 50% parmi ceux qui comptent pour moins de 5% dans les revenus de l'agence.

Au Royaume-Uni, où 1 700 agences bancaires ont été fermées ces 5 dernières années, les clients le vivent plutôt mal, comme l'a pointé une étude de Neopay en 2016. De plus, craignant que ces fermetures pénalisent surtout les plus modestes, le Gouvernement britannique a imposé des obligations de service dans certaines zones, qui seront

remplies par la Poste (99,7% des Britanniques vivent à moins de 5 kms de l'un de ses 11 600 points de vente).

En % de clients détenant un compte dans l'agence	Particuliers	
	Rencontre d'un conseiller dans l'année	Transactions au guichet
Revenu mensuel par client		
< 2 000 €	34%	44%
de 2 000 à 5 000 €	53%	39%
> 5 000 €	67%	12%
Ancienneté de la clientèle		
moins de 5 ans	38%	19%
de 5 à 15 ans	33%	23%
plus de 15 ans	29%	47%

Observations au second semestre 2015.

Le phénomène de baisse de fréquentation des agences ne concerne donc pas de la même manière tous les clients. Un constat s'observe en effet un peu partout : la fréquentation des agences a plutôt tendance à baisser avec la hausse du niveau de revenu. Toutefois, **l'idée de différencier les types d'agences en fonction des revenus ne semble pas une bonne piste**, surtout si elle conduit à séparer nettement les points de vente dédiés aux uns – les « riches » - et aux autres.

L'agence pour les riches ne marche pas !

En septembre 2015, HSBC a annoncé la fermeture de son agence Premier à Poole (Dorset). Une agence créée en 2007 qui, unique en son genre, était réservée aux gens aisés.

Son ouverture avait suscité un léger scandale, auquel HSBC avait répondu avec une certaine morgue que tous ses clients ne sont pas égaux et que les plus aisés ont besoin de meilleurs services.

Pour être reçu dans cette agence, située près de Sandbanks, un quartier résidentiel où les prix immobiliers atteignent des records mondiaux, il fallait avoir au moins 50 000 £ en dépôt, des biens immobiliers d'au moins 200 000 £, ou bien

seulement 100 000 £ mais avec un salaire minimum de 75 000 £ (soit environ 100 000 € ; le salaire britannique moyen est d'environ 25 000 €).

Pour les autres clients, un automate était installé en dehors de l'agence ; laquelle ne délivrait donc pas simplement des services différenciés (à l'instar des autres centres Premier, installés à côté des agences normales) mais marquait une véritable ségrégation spatiale et sociale.

Pour autant, cette agence où les moins aisés n'étaient pas souhaités n'avait rien de très flatteur d'apparence, rien qui la distingue beaucoup d'une agence normale.



Ce dernier point est révélateur et l'agence de Poole, malgré son côté un peu outré, traduisait une réalité dont les banques ne parlent pas mais qu'elles ne peuvent guère manquer de considérer. Une large partie de leurs clients sont peu rentables et dès lors que les canaux digitaux permettent de leur donner accès aux produits bancaires les plus consommés, les services en agences sont devenus beaucoup trop onéreux s'il faut y accueillir la totalité des clients. La tentation est donc, pour le dire caricaturalement, de réserver aux « riches » les agences et d'orienter les « pauvres » vers le mobile et les automates, voire vers des établissements plus grands publics, comme la Banque postale en France.

Cependant, la fermeture de l'agence Premier d'HSBC à Poole représente clairement un signal d'alerte. L'agence n'a pas gagné assez de clients et ses clients ne la fréquentent pas assez. Cela n'était pas attendu !

En France, Barclays comptait 71 000 clients Premier sur un total de 160 000 clients et 55 points de vente Clubs Premier, contre 48 agences. En 2014, Barclays a néanmoins annoncé la fermeture d'une trentaine de ses Clubs, insuffisamment rentables.

*

Satisfaction et attentes de la clientèle.

D'après plusieurs enquêtes ayant été publiées, 67% des clients – tous types confondus – se déclarent satisfaits de l'accueil qu'ils reçoivent en agence. Selon nos estimations (au second semestre 2015), cependant, 72% font état de difficultés, ou bien trouvent que les procédures pourraient être nettement améliorées, concernant notamment :

- faire une réclamation : 48% (+6% par rapport à 2010)
- joindre son conseiller directement au téléphone : 46% (+4% par rapport à 2010).
- obtenir une réponse en appelant l'agence à l'heure du déjeuner : 38% (stable).
- ne pas attendre avant un rendez-vous : 41% (+9% par rapport à 2010).

- avoir la possibilité d'obtenir un conseil ou un avis rapidement : 21% (stable)
- obtenir de la documentation intéressante : 18% (en baisse de 7% par rapport à 2010).

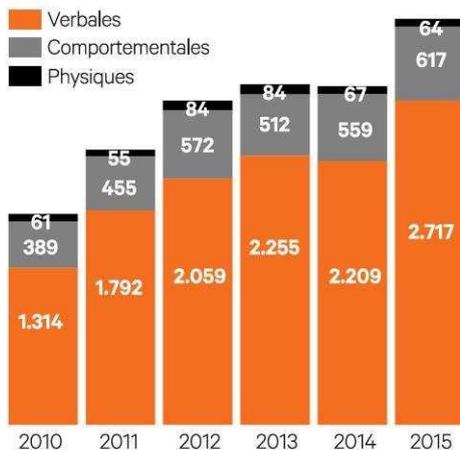
Un souhait récurrent et important, surtout chez les seniors, est particulièrement à souligner : que les conseillers ne changent pas d'agence tous les trois ans.

Hausse des incivilités dans les agences.

En 2015, la FBF a recensé 5 836 actes d'incivilité de la part des clients, contre 5 026 en 2012 et 2 253 en 2008. Selon certains syndicats, ces faits déclarés ne représenteraient qu'un tiers des incivilités réellement vécues. Avec 3 398 cas à lui seul en 2015, le Crédit Agricole a signalé une hausse de 20% des incivilités auxquelles ont été soumis ses personnels d'agence cette année là.

Des incivilités en hausse

En nombre d'agressions



Les principaux éléments déclencheurs

En nombre, en 2015



Neuf fois sur dix, la personne à l'origine des faits est cliente de l'agence

*Blocage d'un paiement par carte

« LES ÉCHOS » / SOURCE : FÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE

Les incivilités sont le fait de tous les types de clients et surviennent dans tous les types de quartier. Au plan national, 41% des incivilités sont des insultes et injures, 28% des menaces et 29% des agressions physiques – dont 27 agressions graves en 2015 (7 en 2012). Au Crédit Agricole, 361 accidents du travail ont été déclarés suite à des agressions.

En 2016, les manifestations contre le projet de loi travail ont vu des agences être proprement saccagées et vandalisées.

Avec sa filiale de télésurveillance Nexecur, le Crédit Agricole a décidé de tester des dispositifs tels que le couplage entre la caméra orientée vers le guichet d'accueil et les écrans dédiés aux informations commerciales de l'agence : si un client s'emporte, ces écrans diffusent son image pour provoquer une prise de conscience et alerter les personnes présentes dans les locaux. Autres solutions : la diffusion de messages préenregistrés, déclenchés via un bouton « alerte incivilités ». Un système pilote d'interphone permettant aux équipes de télésurveillance de prendre la parole en direct en cas d'alerte est également à l'étude. Enfin, la banque travaille sur un « bouton d'alarme » à associer au smartphone des collaborateurs qui ont fait l'objet de menaces.

*

L'agence demeure un canal incontournable de la relation bancaire. 75% des clients se rendent encore en agence, en France comme ailleurs. Ceci a néanmoins lieu de manière de moins en moins soutenue, ce qui se traduit par des taux de fréquentation horaire nettement en baisse. **Pour les contacts qu'elles reçoivent désormais, en effet, les agences offrent de plus en plus des espaces disproportionnés en taille et surtout peu adaptés en termes horaires**, sinon pour les seniors. Dans les villes petites et moyennes de 2° et 3° couronnes, là où les agences se sont le plus déployées depuis 20 ans, la plupart ferment à l'heure du déjeuner, n'ouvrent pas au-delà de 17 h 30/18 h (sauf le vendredi) et de 16 h le samedi (certaines sont fermées le samedi après-midi). Dans ces conditions, certains réseaux (Crédit du Nord en France, Postbank en Allemagne) testent actuellement la fermeture des agences sur les plages horaires les moins fréquentées.

Au total, **une agence bancaire est – toujours - un endroit où l'on prévoit qu'il faudra peut-être attendre, y compris devant les**

automates lors des pointes. Et, compte tenu des horaires d'ouverture des banques, les actifs y font plus souvent la queue que les autres, puisqu'ils ont tendance à tous s'y rendre en même temps, le samedi matin particulièrement ! Même les automates génèrent des files d'attente sur certaines plages horaires.

Comme le montre le tableau suivant, **depuis 2010, les temps d'attente en agence ont sensiblement augmenté !**

	Moyenne		Moyenne lors des pointes*	Ecart importants constatés en moyenne
	2010	2016		
Au guichet	4 mn	7,2 mn	7 mn	Jusqu'à 17 mn d'attente
Pour voir un conseiller sur rendez-vous	6 mn	8 mn	NS	Jusqu'à 14 mn.
Rencontre avec un conseiller	24 mn	17,3 mn	NS	ND

* pointes : entre 9 h et 12 h et le samedi matin
Observations au second semestre 2016.

Les observations aux USA confirment ces données puisque les temps d'attente moyen au guichet se situent exactement à la même hauteur, entre 4,46 mn et 7,06 mn pour l'ensemble des établissements, avec des écarts moins élevés qu'en France en moyenne (jusqu'à 11,18 mn au lieu de 17 mn comme dans le tableau ci-dessus).

Moins les clients fréquentent souvent les agences, plus ils ont tendance à profiter de leur passage pour régler toutes sortes de questions hétérogènes : informations, traitement d'opérations, interrogations, règlement d'anomalies, réclamations, conseils, ... Dans ces conditions, il

est difficile de réduire les temps d'accueil. Pour les clients, il semble toutefois que ces délais d'attente sont moins importants que la certitude de trouver une bonne réponse.

*

Au total, en agence, les interactions avec les clients :

- sont de plus en plus ponctuelles et espacées
- reposent beaucoup sur les habitudes propres des clients
- sont de plus en plus concurrencées par les autres canaux.

Un sondage sur *Les Français et la fermeture annoncée des agences bancaires* publié en 2016 par Windor Nixdorf souligne que si les Français s'attendent à des fermetures d'agences, **ils le déplorent à 78%**. Pour les trois quarts d'entre eux, cela va en effet entraîner une baisse de la qualité des prestations bancaires. Et, si 63% imaginent que ces fermetures vont accroître la rentabilité des banques, 52% estiment que cela se traduira par une augmentation des tarifs bancaires !

Selon ce sondage, les Français comprennent qu'une rationalisation des réseaux d'agences s'impose. Mais ils craignent, avec le développement de la banque digitale, d'assister non pas une amélioration des services mais, tout au contraire, à leur déqualification.

Que leur faudrait-il alors pour se rendre davantage dans leur agence ? Sans surprise, les Français voudraient des conseillers plus présents et compétents et, surtout les plus jeunes, des horaires plus adaptés. Mais 66% veulent rester dans la même agence, plutôt que trouver une agence plus proche de chez eux avec moins de services ou plus lointaine avec plus de services.

*

II – Activités et performances

Nombre de clients par agence et densité des réseaux.

Son réseau d'agences représente de 60% à 65% des coûts d'une banque de détail en moyenne. En France, chaque agence sert en moyenne 3 819 clients, avec d'importants écarts entre réseaux, comme l'indique le tableau suivant, fondé sur les chiffres publiés par les établissements cités.

	Nombre moyen de clients par agence 2014
La Banque postale	1 350
Banque Nuger	1 442
Banque populaire Côte d'Azur	1 739
Banque Kolb	1 767
Banque Rhône-Alpes	1 997
Banque Tarneaud	2 027
Banque populaire provençale et corse	2 126
Banque populaire Atlantique	2 126
Banque Courtois	2 187
Banque Laydernier	2 205
Société marseillaise de crédit	2 218
Banque populaire du Nord	2 254
Banque populaire de l'Ouest	2 321
CIC Banque de détail	2 332
Banque populaire des Alpes	2 368
Banque populaire Val de France	2 544
Crédit Agricole Alsace Vosges	2 555
Banque populaire Aquitaine Centre Atlantique	2 564
HSBC France	2 651
Banque populaire occitane	2 686
Banque populaire Loire et Lyonnais	2 689
Banque populaire du Sud	2 764
Crédit Mutuel Nord Europe	2 884
Banque populaire Rives de Paris	2 934
Banque populaire du Massif central	2 965
Bred Banque populaire	2 985
Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	3 141

LCL	3 179
Crédit Agricole Loire Haute-Loire	3 274
Crédit Mutuel Océan	3 288
Crédit Agricole Normandie-Seine	3 437
Crédit Agricole Val-de-France	3 508
BNP Paribas BDDF	3 609
Crédit Agricole Franche-Comté	3 641
Crédit Agricole Finistère	3 644
Crédit Agricole Centre-Loire	3 651
Crédit Agricole Atlantique Vendée	3 708
Crédit Agricole Anjou Maine	3 727
Crédit Agricole Provence Côte d'Azur	3 792
Crédit Mutuel Maine Anjou & Basse Normandie	3 827
Crédit Agricole Centre-Ouest	3 867
Crédit Agricole d'Aquitaine	3 888
Crédit Agricole Charente-Périgord	3 907
Crédit Agricole Touraine et Poitou	3 911
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	3 947
Crédit Agricole Centre-France	3 954
Crédit Agricole Cotes d'Armor	3 991
Crédit Agricole Centre-Est	4 017
Crédit Agricole Toulouse	4 037
Crédit Agricole Normandie	4 064
Crédit Agricole Nord de France	4 074
Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres	4 097
Crédit Agricole Sud Rhône Alpes	4 102
Crédit Agricole Ille et Vilaine	4 196
Crédit Agricole des Savoie	4 278
Groupe Crédit du Nord	4 329
Crédit Agricole Ile de France	4 360
Crédit Agricole Languedoc	4 411
Crédit Agricole du Morbihan	4 500
Crédit Agricole Pyrénées Gascogne	4 533
Crédit coopératif	4 749
Crédit Agricole Brie Picardie	4 811
Caisse d'épargne Midi Pyrénées	4 922
Caisse d'épargne Bretagne Pays de Loire	4 965
Caisse d'épargne Loire-Drôme-Ardèche	5 075
Crédit Agricole du Nord-Est	5 082
Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charente	5 319
Caisse d'épargne Picardie	5 439
Groupe Crédit Mutuel BDD	5 681
Caisse d'épargne Loire-Centre	5 854

Caisse d'épargne Lorraine Champagne Ardenne	6 452
Caisse d'épargne Ile de France	6 593
Caisse d'épargne Normandie	6 667
Caisse d'épargne Rhône-Alpes	6 667
Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse	7 463
Crédit Mutuel Arkéa	7 500
Crédit Agricole Sud Méditerranée	8 294

Le nombre de clients particuliers ayant en moyenne assez fortement baissé depuis 2014, **une agence bancaire servait en moyenne 3 531 clients en 2016**, avec d'assez fortes disparités, puisque les agences des établissements présentant les meilleurs coefficients de rentabilité servaient chacune en moyenne 4 026 clients et, pour les établissements présentant les coefficients les plus faibles, 2 726 clients.

En France, **une agence bancaire recevait en moyenne de 1 000 à 1 200 visites par semaine en 2012, soit 200 à 240 visites par jour. Elle en recevait en moyenne 750 fin 2015, soit 150 visiteurs par jours – les agences recevant moins de 50 visiteurs par jour ne sont plus rares désormais.** Or cette baisse de fréquentation est surtout imputable à celle des transactions de guichet.

En moyenne, **les chargés de clientèle reçoivent 38% des clients d'une agence chaque année** – 41%, par exemple, pour le Crédit Agricole Loire Haute Loire en 2014. Dans la plupart des réseaux, le nombre de contacts avec les conseillers a tendance à augmenter.

Combien de fois avez-vous vu ou appelé votre conseiller :	Une fois ou jamais	Deux fois	Plus de deux fois	Ne savent plus
Ces douze derniers mois ? (2014)	38%	28%	23%	11%
Ces douze derniers mois ? (2015)	33%	35%	23%	9%

Observations sur une vingtaine d'agences de deux grands réseaux aux seconds semestres 2014 & 2015.



Il ne faut cependant pas attendre que des contacts plus fréquents avec les conseillers génèrent des ventes à proportion. Trois quart des rendez-vous relèvent seulement du conseil et de l'information

L'agence tend à devenir le canal spécialisé pour les produits les plus complexes : crédits moyen et long terme et gestion patrimoniale. C'est le lieu où les banques peuvent particulièrement développer l'équipement en produits et services de leurs clients. **Les ventes croisées représentent désormais le principal objectif commercial des agences.** Les autres canaux tendent à promouvoir les produits de manière plus unitaire.

*

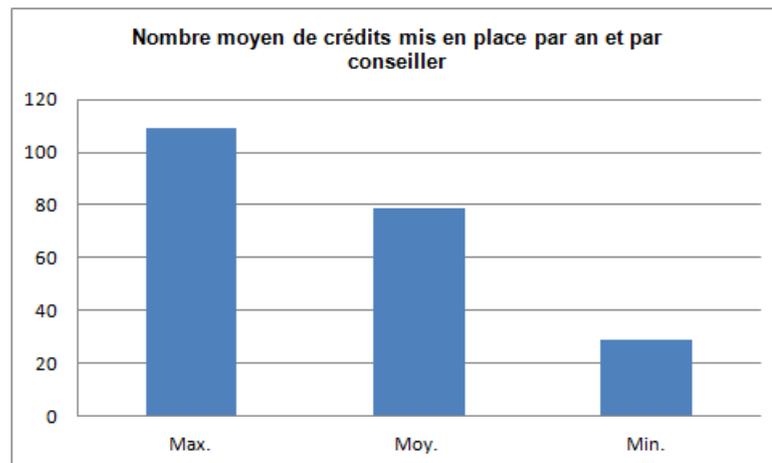
Les ventes

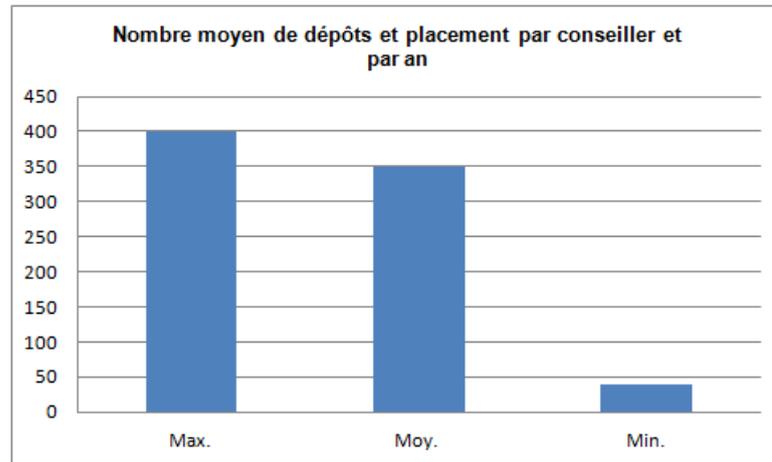
La baisse de fréquentation des guichets ne doit pas laisser croire à la fin des agences. Celles-ci demeurent **un canal de proximité essentiel, concentrant encore 70% des ventes (60% aux USA) et 85% des entrées en relation.** Les clients le déclarent d'ailleurs clairement : c'est en face à face avec son banquier que l'on peut vraiment négocier les conditions d'un crédit ou de dépôts.

Par ailleurs, aux USA, la corrélation a pu être nettement établie : plus l'implantation des banques est importante et ancienne, plus les dépôts collectés sont importants. Tous les éléments disponibles indiquent qu'il en est de même en France.

- Nombre moyen de conseillers par agence : 5 ETP.
- Nombre moyen de clients par conseillers d'agence : 764 comptes (1 000 pour les Particuliers). A partir de plus de deux mille comptes clients, une agence ne peut fonctionner sans un minimum de 2,5 ETP (+ 10% ETP lors des pointes), sans voir son niveau de ventes se dégrader.
- Nombre moyen de produits et services en catalogue : 50 à 70.
- **Nombre moyen de ventes par jour et par conseiller d'agence : 2,7 produits en 2003 / 3,4 en 2016** (mais moins de 100 crédits par an). On considère généralement que, pour bien maîtriser un produit complexe, un chargé de clientèle doit en vendre au moins un par semaine.

Les ventes par conseiller présentent une forte variabilité entre agences, y compris au sein d'un même réseau.





De nombreux facteurs expliquent la variabilité constatée entre agences : facteurs internes (*incentives*, marketing) et externes (localisation, catégories de clientèle). Mais la corrélation la plus forte a trait à l'expérience propre des conseillers : plus celle-ci est importante, plus les ventes suivent.

D'après nos observations, l'expérience des conseillers leur apporte une meilleure capacité à négocier avec les clients et à aménager les conditions qui leur sont faites. Or, c'est là **un point trop souvent négligé**. Les clients qui privilégient le contact humain de face à face – ils sont une majorité – le font pour deux principales raisons : 1°) c'est ainsi qu'ils se sentent les plus à l'aise pour poser des questions, demander des explications ; 2°) c'est également ainsi qu'ils estiment être les mieux à même de négocier ristournes et remises, auxquelles ils sont attachés dans la mesure où elles sont pour eux une marque de reconnaissance de leur fidélité (souvent très forte) à leur banque. Les chiffres manquent pour en juger de manière générale mais nos observations indiquent que, **dans certains réseaux, jusqu'à 46% des ventes, tous produits confondus, sont réalisées hors prix catalogue**.

Employés d'agence ayant plus de trois ans d'expérience au poste qu'ils occupent : de 45% à 60% en moyenne. Il n'est pas rare de rencontrer un taux de 80/90%. Dans certains cas, ce taux n'est que de 25%.

Le PNB¹ moyen d'une agence est aujourd'hui de 2,2 M€. Les agences présentent cependant de fortes disparités entre réseaux et au sein d'un même réseau : de 0,5 M€ de PNB à plus de 6 M€.

Pour une agence nouvellement créée, l'objectif est souvent de 600 à 800 k € de PNB annuel dans les trois ans (1 millions \$ aux USA, soit guère plus alors que le nombre d'agences est pourtant nettement moindre proportionnellement, voir ci-dessus).

Aujourd'hui, on constate que trois mois après rénovation d'une agence, les ventes ont augmenté en moyenne de 2% à 3,1 %.

*

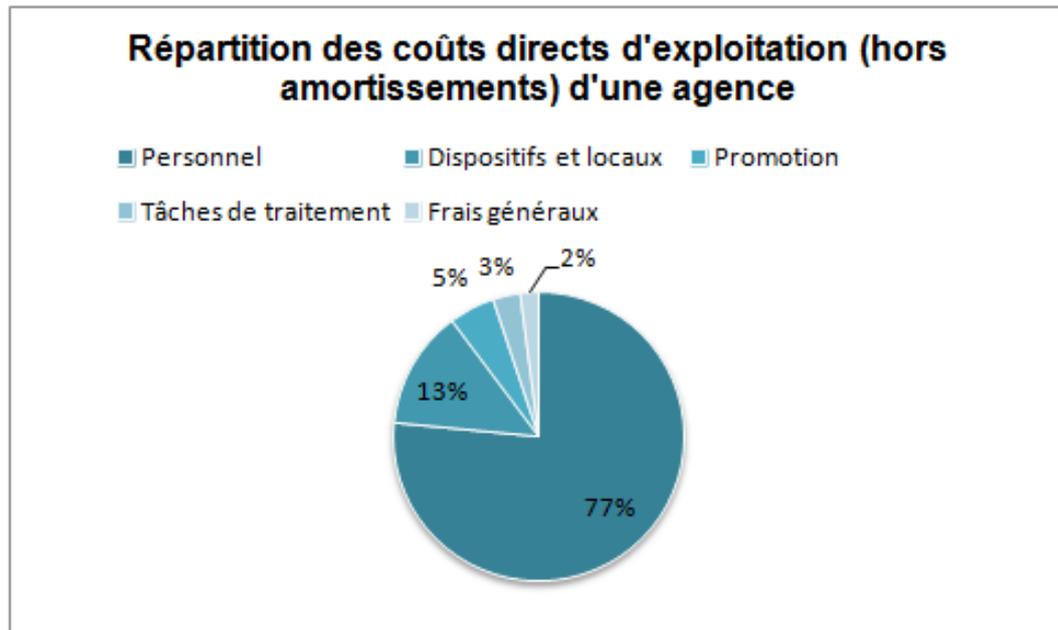
Les charges d'exploitation.

Les coûts des nouveaux formats d'agences sont très disparates, à suivre les chiffres communiqués par les établissements. Le Crédit Agricole Ile-de-

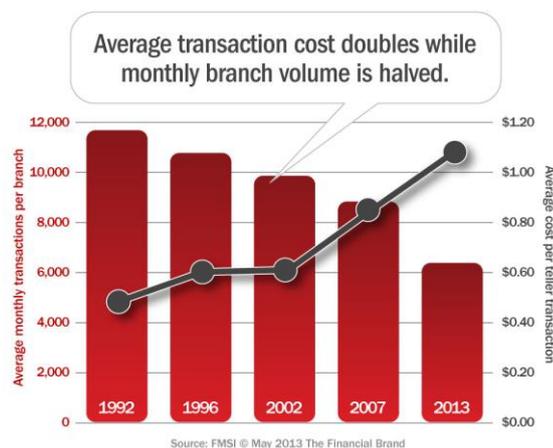
¹ Produit Net Bancaire. Assimilable au chiffre d'affaires d'une banque.

France a annoncé qu'il allait passer à un nouveau format 280 agences en 2016 pour 250 millions €, soit 892 k€ par agence (sur les 250 M€, 50 millions € correspondent aux coûts de formation de 500 chargés d'accueil devant devenir conseillers de clientèle). Le Crédit Agricole Maine Anjou a fait de même pour 188 agences et 53 millions €, soit 281 k€ par agence. Dans le cadre de son programme « Préférence client », BNP Paribas a revu l'aménagement de 2 000 agences pour 210 millions €, soit 105 k€ par agence.

En moyenne, les coûts de fonctionnement directs d'une agence de moins de 10 personnes représentent 220 000 €.



La baisse de fréquentation des agences ne peut manquer de renchérir, *proportionnellement*, les coûts de fonctionnement. En France, nous n'avons pu néanmoins chiffrer cet impact, qui a été évalué aux USA :



L'installation d'une agence sans guichet coûte en moyenne aujourd'hui 300 k€ environ. Ces 7 dernières années, pour les agences nouvellement créées, le retour sur investissement a pu varier, d'un réseau à l'autre, de 3 à 7 ans.

Sur 15 ans, le coefficient d'exploitation² des agences bancaires n'a pas cessé de lentement diminuer en France. L'essentiel de la baisse est imputable aux réductions et redéploiements de personnels intervenus notamment dans les zones périurbaines et rurales.

Coefficient d'exploitation moyen	2001	2010	2016
Moyenne toutes banques	67,60%	65,30%	62%
Moyenne urbain & banlieue	69,40%	66%	63%
Moyenne en couronne périurbaine et zones rurales	62,50%	63%	61%

² Rapport des charges d'exploitation/PNB.

Néanmoins, des écarts de plus en plus importants de coefficient d'exploitation apparaissent entre les réseaux des banques françaises (voir notre dossier Score Advisor *Performances des banques françaises*) et des coefficients d'exploitation par agence inférieurs à 50% ne sont plus rares.

Le point mort d'une agence peut en moyenne être estimé à un PNB équivalent à 2,5% de l'actif géré. En France, en 2012, il semblait qu'au moins 15% des agences ne l'atteignaient pas ; contre 18% aux USA (« *zombie branches* »). Depuis, **les fermetures d'agences (15% en moyenne en France) ont amélioré ce pourcentage, qui demeurait néanmoins de 8% à 10% en 2016, du fait de la baisse des taux.**

*

Les personnels en agence.

Les banques ont désormais tendance à vouloir des agences avec des personnels 100% commerciaux. Les forces de ventes représentent désormais la moitié des effectifs bancaires (contre 26,6% pour les back-offices et 20,9% pour les fonctions support) mais 57,3% des embauches (source FBF, statistiques à fin 2015 pour les banques AFB).

Par ailleurs, comme l'indique le tableau suivant, l'accent est porté sur des chargés de clientèle davantage experts et spécialisés – les conseillers en patrimoine et en produits financiers. Ceci, à travers d'importants programmes de formation internes ainsi que par des recrutements plus exigeants. Dans l'ensemble des banques françaises, en 2015, plus de la moitié des embauches ont été réalisées à bac + 5.

	2009	2015	Var.
Banques AFB			
Chargés de clientèle particuliers	36 614	32 411	-11%
Chargés de clientèle pros	8 795	7 474	-15%
Chargés de clientèle entreprises	7 728	8 020	4%

Chargés d'accueil	21 285	12 691	-40%
Conseillers en patrimoine	8 901	9 063	2%
Conseillers en produits financiers	3 348	4 482	34%
Responsables d'unité commerciale	16 002	13 566	-15%
<i>Source : FBF</i>			

Jusqu'à récemment, les chargés d'accueil (guichetiers) ont eu tendance à disparaître, soit sous l'effet des départs en retraite non remplacés (la population des chargés d'accueil est relativement âgée : 53% ont plus de 45 ans), soit par redéfinition de postes vers des emplois d'assistant commercial ou de chargés de renfort commercial.

En agence, tout cela risque néanmoins de reporter d'autant les tâches de back office sur les conseillers, au détriment de l'accueil commercial. Ces tâches – liées essentiellement au débouclage d'opérations et au montage de dossiers – sont d'autant plus importantes que les agences ont souvent des rapports plus distants avec les services centraux administratifs et les usines de traitement (pas d'interlocuteur désigné chez ces dernières par exemple). L'idée est ainsi de former des technico-commerciaux (capables d'interagir directement avec la clientèle) au sein des back offices. Toutefois, cette solution est plus facile à mettre en place vis-à-vis des entreprises que des particuliers, compte tenu du nombre important de dossiers à suivre. Dans beaucoup de réseaux, ainsi, dès lors que les chargés d'accueil disparaissent, l'optimisation du temps commercial des chargés de clientèle suppose une forte amélioration des process, surtout aux stades de la transmission et du suivi des dossiers aux back offices.

	Activité journalière d'un agent de guichet	Activité journalière d'un conseiller
Service et orientation clients	70%	8%
Vente aux chaland	5%	2%
Rendez-vous clients	-	45%
Téléphone	10%	15%
Back Office /montage de dossiers	10%	20%
Réunions de service Formations	3%	5%
Administratif Reporting	2%	5%

D'autres sources de surcharge des conseillers sont par ailleurs apparues, comme le courriel, soumettant à des questionnements plus chronophages que le téléphone.

Les personnels d'agence sont-ils spontanément portés vers l'action commerciale ?

Nous avons mené une action de *Mystery Shopping* : nous avons visité successivement les 13 agences de Chantilly *intramuros* (Oise). Dans chacune, nous avons demandé une brochure des conditions et tarifs applicables aux professionnels, en expliquant que nous étions en train de créer une entreprise. Ces visites ont eu lieu un mercredi en début d'après-midi. Toutes les agences étaient à peu près vides. Dans seulement 2 cas sur 13, néanmoins, on nous a invités à prendre contact avec un conseiller ou avec le directeur d'agence, en nous laissant

leur carte. Dans la plupart des cas, nous avons été invités à nous servir parmi la documentation en présentoir, comme si nous demandions des horaires de train !

Tous ces personnels, néanmoins, n'étaient pas oisifs mais paraissaient surtout absorbés par des tâches administratives ou de gestion. En fait, dans toutes ces agences, la fonction d'accueil et d'orientation, au-delà des opérations simples et courantes, n'était tout simplement pas remplie. Pourtant, **seulement 14% du passage clients en agence a trait au conseil**. Selon l'Observatoire FBF 2015, 77% des personnes interrogées estimaient leur conseiller bancaire compétent mais seulement 38% jugeaient avoir une relation *régulière* avec lui.

Le turnover (départs internes, dont rotations, ou externes) des personnels d'agence a beaucoup augmenté ces quinze dernières années, dépassant en moyenne 35% en France mais de manière très inégale selon les réseaux.

Le rôle des agences est désormais plutôt de conquérir des clients et d'augmenter le taux d'équipement des clients existants. C'est là un objectif important, alors que le coût d'acquisition d'un nouveau client est de trois à cinq fois plus élevé que celui lié à la rétention d'un client existant.

Après rénovation, une agence attire en moyenne de 200 à 300 clients supplémentaires dans les trois mois suivants.

Au total, alors que près des deux tiers des agences bancaires en France voient leur marché baisser ou stagner, la nécessité de repenser le format et l'organisation des agences s'est désormais imposée.

*

III – Les stratégies

Depuis cinq ans, en France, un nouveau modèle d'agence tend à s'imposer qui, un peu comme un cabinet médical, consiste en bureaux et en un espace d'attente sur rendez-vous. Dans certains réseaux, on parle d'agence « phygitale » : l'accueil a pratiquement disparu mais des écrans ont été installés un peu partout. A l'entrée, une borne tactile sur laquelle les visiteurs doivent s'identifier signale leur arrivée aux chargés de clientèle.



A ce stade, **ces nouveaux modèles d'agence ne soulèvent guère d'enthousiasme chez les clients** et ils évolueront donc sans doute (voir Score Advisor *Les nouveaux modèles d'agences bancaires*). Par ailleurs, ils devront tenir compte des déterminants géographiques. Les réseaux d'agences bancaires, en effet, ont été bâtis sur le présupposé qu'en matière d'épargne comme de crédit, l'offre bancaire doit être universelle. Elle correspond aux besoins de tous les territoires et doit seulement, en termes de distribution, être proportionnée au nombre d'habitants et d'entreprises. Or le problème est qu'un tel présupposé ne correspond plus du tout à la réalité géographique de la France d'aujourd'hui !

Déterminants géographiques.

En France, le crédit bancaire est marqué par deux phénomènes de concentration : le financement de l'immobilier particulier et professionnel représente plus de 60% des encours totaux de crédit accordés par les banques. Par ailleurs, les différents types de crédit font apparaître de fortes concentrations régionales. Les crédits à l'exportation, ainsi, ne semblent exister qu'en Ile-de-France ; laquelle accorde pratiquement l'intégralité des encours. Encore ne s'agit-il, à part égale, que de deux départements : Paris et les Hauts de Seine. Près de la moitié des encours nationaux de crédit-bail, de même, sont distribués dans les Hauts de Seine (voir Score Advisor *Les territoires de l'épargne et du crédit*, dont sont issues les données chiffrées qui apparaissent ici).

Quoique mieux répartis sur l'ensemble du territoire, les crédits de trésorerie aux entreprises montrent également une forte concentration sur

l'Ile-de-France. Dans une quarantaine de départements, ils ne représentent que peu de choses dans l'activité des banques. Pour les particuliers, les réalités ne sont pas différentes : Paris accorde 35% des encours de découvert et, avec les Hauts de Seine, plus de 46%.

Au total, plus de trente départements ont une activité de crédit faible, voire non significative à l'échelle nationale (<0,5% du total des encours totaux). Sans le financement de l'immobilier, les chiffres sont encore plus alarmants. Dans certaines régions, le crédit immobilier tend à devenir une activité quasi exclusive des autres types de crédit.

Sur un tiers du territoire métropolitain, au moins, on ne trouve donc que peu de financements bancaires, alors même qu'à travers leurs réseaux d'agences, les banques y sont largement présentes. Cela signifie-t-il que ces agences servent essentiellement à la collecte de dépôts ?

Au niveau de la collecte strictement bancaire (hors assurance vie et OPCVM), les Français privilégient une épargne très liquide, particulièrement dans un contexte de bas taux d'intérêt. Les livrets A et les comptes courants créditeurs représentent 57% des encours collectés. En regard, les dépôts à termes n'ont pas connu le même essor d'une région à l'autre ces dernières années. S'ils assurent 23% de la collecte totale d'épargne en Ile-de-France, ils ne représentent que 8% de cette même collecte dans le Limousin. La moyenne nationale étant à 16%, outre l'Ile-de-France, seules les régions Alsace et Champagne Ardennes se situent au dessus. Or, alimentée par virements permanents lors du versement des salaires, la collecte sur les comptes ordinaires, qui représente près d'un tiers en moyenne des encours d'épargne bancaire,

ne suppose aucune interaction avec la clientèle de la part des banques. Quant aux livrets réglementés, ils réclament peu d'interventions à forte valeur ajoutée.

Une très large partie du territoire français est devenue un véritable désert pour les crédits aux entreprises. Or, si l'on compare la part de chaque région dans le total des crédits aux entreprises et la contribution de chaque région au PIB national, on constate que ces deux indicateurs sont proches. C'est l'indice que l'offre de crédits bancaires s'aligne, de manière générale, sur les potentiels économiques réels.

Ainsi, la relative rareté du crédit bancaire aux entreprises se développe dans une France qui, elle-même, offre des bassins économiques de moins en moins nombreux. Tandis qu'apparaissent des territoires de plus en plus désindustrialisés et dont l'économie est tirée par le tourisme, les retraites, les emplois publics et les transferts sociaux. En somme, une économie qui s'investit massivement dans l'immobilier et la préparation de la retraite – seuls quelques pôles demeurant à la fois dynamiques, en même temps qu'attractifs au plan résidentiel (Toulouse, Nantes, Rennes, ...).

D'un point de vue bancaire, la conclusion est assez claire : **la banque de proximité peut désormais être largement réduite sur la plupart des territoires métropolitains, en termes de présence et de moyens.** Certes, cette présence doit être accompagnée, en tant que de besoin et à travers des interventions ponctuelles, de compétences spécialisées tant à l'adresse des entreprises que des particuliers. Cet accompagnement **ne paraît cependant plus justifier une représentation permanente dans certains endroits.**

Une telle orientation représente évidemment une rupture totale avec le modèle de l'agence bancaire ayant prévalu jusqu'ici, omniprésente et omnicompetente, concentrant toutes les relations et distribuant toutes les offres bancaires. Alors que les agences bancaires étaient jusqu'ici uniformes, la plupart des réseaux conçoivent désormais que leur présence doit adopter différents formats en fonctions des clientèles et des potentiels. Cela s'accompagne de designs et de modes d'organisation différenciés avec, actuellement, une tendance à retenir le principe d'un accueil mutualisé.

*

La généralisation de l'accueil mutualisé.

Le modèle d'accueil partagé tend à se généraliser au sein des différents réseaux, particulièrement dans les points de vente de taille intermédiaire. Il s'agit de mutualiser la fonction d'accueil entre collaborateurs du point de vente afin d'offrir aux clients et visiteurs un interlocuteur disponible en permanence sans avoir recours à un chargé d'accueil dédié.

Ce principe suppose néanmoins de planifier les plages de disponibilité des collaborateurs afin d'assurer un roulement équilibré à l'accueil. Il convient par ailleurs que les bureaux des conseillers soient ouverts sur la zone d'accueil ou bien que des bureaux non attribués nominativement soient en permanence disponibles, les chargés de clientèle étant rassemblés dans un seul *open space* et une borne digitale étant installée à l'accueil pour que les clients puissent signaler leur arrivée. A la limite, l'agence, ressemblant de plus en plus à un cabinet médical, se réduit alors à un simple bureau, sans même une signalétique de marque (« agences appartements », qui ont été testées par le Crédit du Nord à Paris).

Ce principe d'un accueil partagé, dont la mise en place dans les agences existantes peut-être longue et relativement onéreuse, **ne prend véritablement sens que si les clients sont partagés entre les différents chargés de clientèle d'une même agence. Mais cela se heurte aux vives réticences des clients.** Sinon, l'intérêt est d'économiser un chargé d'accueil. Mais cela reporte ses fonctions sur les chargés de clientèle, qui le vivent généralement mal (augmentation de leurs tâches, au détriment du temps commercial, sentiment de rétrogradation), comme ils vivent également mal la perte d'un bureau personnel.

Autre rupture importante, liée au constat de la baisse de fréquentation et des potentiels différenciés des territoires, **le principe d'un rattachement des chargés de clientèle à une agence en particulier est aujourd'hui remis en cause**, au profit de pools de personnels itinérants, d'une agence à l'autre, dans un périmètre régional (formule testée notamment par la Bred Banque populaire et la Société Générale en 2014 et 2015). BNP Paribas Fortis a annoncé la généralisation de ces « banquiers volants » dans son réseau en 2017. A la limite, les chargés de clientèle peuvent alors travailler à distance, y compris de chez eux, avec le télétravail.

Les clients n'ont plus ainsi un conseiller attitré. A terme, seuls 40% des clients de BNP Paribas pourraient ainsi avoir un conseiller dédié. LCL a déclaré envisager qu'un conseiller attitré ne soit désigné que sur demande des clients.

Plus de 80% des clients déclarent avoir un conseiller attitré. Mais la moitié ignore son nom !

La question est alors de savoir comment prendre en charge, dans les agences, le traitement des demandes les plus courantes des clients, pour lesquelles ils s'adressent aujourd'hui à leur conseiller. Cela pousse, comme on le constate actuellement, à réintroduire des chargés d'accueil, particulièrement dans les agences de petit format.

Des agences multi-formats.

De manière générale, les différents établissements retiennent **trois modèles d'agence** – la difficulté principale étant de définir les critères et indicateurs au vu desquels faire le choix d'un modèle particulier dans tel ou tel lieu : 1) des agences réduites à leur plus simple expression, permettant seulement le traitement d'opérations courantes ; 2) des agences « moyennes », avec des conseillers « généralistes », seulement spécialisés par types de clients (particuliers, pros, entreprises) ; 3) de grandes agences et des *flagships*, présentant l'ensemble des offres et des experts par produits (immobiliers, gestion patrimoniale, etc.). Avec son *Plan Préférence Client 2016*, BNP Paribas a ainsi défini trois nouveaux formats d'agences : « express », conçues pour un service rapide sans l'assistance de chargés de clientèle (5% à 10% du réseau), « conseil », conçues pour les opérations et demandes courantes (75% à 80% du

réseau) et « projets », conçues pour délivrer des conseils experts (10% à 20% du réseau).



**Une opération réalisée
sur un automate coûte
de 3 à 5 fois moins
cher qu'une opération
réalisée au guichet.**

Les agences « express ».

Réduites en taille – les nouvelles agences de proximité de Wells Fargo n'occupent que 90 m², contre 300 à 400 m² pour une agence standard – les agences express peuvent aller jusqu'à n'avoir aucun personnel ou pas de personnel permanent. Un quart du parc d'agences doit ainsi être révisé selon ce modèle à la Caisse d'épargne Aquitaine Poitou Charente, avec des agences dédiées aux opérations courantes qui n'ouvriront que deux jours et demie par semaine et ne seront accessibles le reste du temps que sur rendez-vous.

Ces « mini-agences » peuvent être équipées de GAB nouvelle génération équipés de vidéo (ou PTM, *Personal Teller Machine*) et fournissant en direct une assistance personnalisée. En pointe sur cette solution, qui a commencé à se développer en France, l'établissement Coastal Federal Credit Union (Raleigh, USA) a mis en place 59 PTM dès 2008. Il estime avoir réalisé ainsi une économie de 40%, lui permettant d'étendre ses heures de service sans augmenter son personnel d'agences.



Il est possible d'y consulter un chargé de clientèle par vidéo et sur rendez-vous. Ce nouveau modèle d'agence revient ainsi à doter les GAB d'espaces commerciaux (ex : le « salon particulier du kiosque « Novo » d'Audi Bank au Liban).



L'objectif est, tout à la fois :

- de réduire les coûts. Wells Fargo a ainsi testé un format d'agence sans personnel devant permettre une économie de 40% à 50% par rapport à une agence.



- d'ouvrir de nouvelles agences selon cette formule, plutôt que de réaménager celles existantes et de gagner des endroits inaccessibles jusque là – la ME Bank australienne a ainsi conçu des kiosques de moins de 5 m2 qu'elle entend installer dans les grandes entreprises, sur les campus, etc.



A ce stade, l'opportunité de ces agences sans personnel reste tout à fait exploratoire et les premiers essais ont été assez peu concluants.

Pour ses prochains remplacements/ouvertures d'agences, Bank of America a opté pour la généralisation d'agences digitales, où tout peut être traité sur écran et où les clients sont accompagnés dans l'utilisation des applis bancaires. Les chargés de clientèle, joignables par vidéo-conférence,

laissent la place à des agents d'accueil bien formés, capables d'assister les clients et de leur présenter les nouveaux outils digitaux des établissements.



Cela revient à ne plus donner aux agences une vocation prioritairement commerciale mais d'en faire plutôt des espaces de démonstrations, d'orientation et de support, à partir desquels des chargés de clientèle sont joignables sans être physiquement présents. Ces nouvelles agences sont focalisées sur des traitements automatisés et instantanés : ouvertures de compte, crédits à la consommation, assurances et délivrance de cartes bancaires. Tout doit y être immédiat.

C'est un modèle qui séduit particulièrement les banques en ligne, qui ressentent le besoin de s'appuyer sur des espaces physiques de vente mais dont le dispositif commercial ne repose pas sur un contact direct avec des chargés de clientèle. La State Bank of India a ainsi commencé à ouvrir des agences de ce type pour sa banque digitale SBI InTouch dans les principales villes indiennes.



Mais, comme le montre l'exemple de Bank of America, ce modèle pourrait se généraliser même dans les réseaux classiques.

Les agences dans les centres commerciaux.

Peu de grands réseaux ont été tentés de s'installer dans les centres commerciaux, où l'on trouve en revanche les banques des acteurs de la grande distribution. Ce phénomène se constate en France, comme en beaucoup d'autres pays – aux USA, par exemple, Wells Fargo est pratiquement la seule parmi les principales grandes banques à l'avoir fait.

Certains établissements ont même été tentés de s'installer directement en magasin, développant des dispositifs très allégés par rapport aux agences classiques : des kiosques de 40m² (environ 100 000 €), permettant de loger jusqu'à 5 ETP ; des corners de 10m² (environ 30 000 €) et 2,5 ETP ; des panneaux libre-service déplaçables de 5 m² (environ 15 000 €).

L'idée est d'être présent là où les clients vont régulièrement faire leurs achats. Mais la banque ne s'assimile pas du tout à ce type de dépense ; tandis que les automates sont là pour les besoins immédiats. Aujourd'hui, l'activité des agences en zone commerciale est assez souvent en baisse (-2% par an en moyenne) ou stagne dans la plupart des cas. Les agences *in-store* enregistrent en moyenne des revenus de 30% à 40% inférieurs à ceux d'une agence classique.

*

Les agences moyennes.

Elles succèdent aux agences jusqu'ici classiques, avec plusieurs innovations importantes : accueil mutualisé, vidéoconférence et disparition du guichet.

Certains établissements, particulièrement en France, ont en effet supprimé tout simplement le guichet, en misant sur le développement des automates. Très active sur les nouveaux canaux depuis le milieu des années 90, la banque brésilienne Bradesco détient à ce titre ce qui est sans doute un record mondial : 93% des transactions de ses clients sont réalisées en self-service ou via d'autres canaux que les agences – ce qui n'empêche pas l'établissement d'en ouvrir un grand nombre, notamment dans des zones défavorisées et jusqu'à récemment sous-bancarisées.



Les transactions réalisées en libre service en agence représentent désormais de 55% à 69% des transactions qui y sont faites.

Toutefois, même avec les murs d'automates, il faut souvent maintenir un desk d'accueil à l'entrée des agences, où les mêmes phénomènes d'accaparement des agents d'accueil et de files d'attentes qu'au guichet ont été rapidement constatés. Et on assiste à un taux élevé (23%) d'abandons pour les opérations autres que celles, les plus habituelles, de retrait et de consultation de compte. Une bonne partie de la clientèle, en d'autres termes, a encore besoin d'être accompagnée et orientée pour ses transactions. Des assistants ont ainsi été déployés dans certaines agences de taille moyenne, notamment aux USA (*concierges*).

A contrario, **un certain nombre d'établissements, surtout dans les pays anglo-saxons, ont choisi de maintenir les guichets mais de les rendre disponibles pour des contacts privilégiés**, sur lesquels augmenter la satisfaction clientèle. Un objectif de 30% de temps supplémentaire alloués aux clients pour les personnels de guichet a souvent ainsi été fixé. Le raisonnement a ainsi été inverse : **reporter sur les guichets un certain nombre de tâches, y compris commerciales pour la souscription de produits simples, qui incombent aux chargés de clientèle**. Pour cela, il fallait néanmoins trouver le moyen de ne pas accroître démesurément les temps de passage aux guichets.



Llyod TSB, UK.



Bank of Montreal. Toronto.

Le temps de rapport avec la clientèle sur l'ensemble de l'activité des personnels de guichet étant généralement estimé dans une fourchette allant de 65% à 75% - ce qui signifie que seuls ces pourcentages de temps sont effectivement consacrés aux clients par les personnels de guichet, le reste étant consacré à des tâches de rangement ou d'administration – l'amélioration des process et un meilleur équipement des postes de travail (ex : reconnaissance du client et connexion immédiate au CRM par lecture de la carte bancaire) a semblé être une bonne solution pour éviter les files d'attente aux guichets. Comme signalé plus haut, néanmoins, le temps d'attente y a quand même sensiblement augmenté, notamment aux USA.

Le principe consistant à renforcer les fonctions des guichets a également permis de **réorienter les modes d'intervention des chargés de clientèle et de les rendre notamment mobiles, à la rencontre des clients hors de l'agence.**



La Banque populaire Atlantique a ainsi ouvert deux agences « pas comme les autres » dans le Morbihan, qui se singularisent par des horaires nouveaux : « la matinée est réservée à l'accueil, l'après-midi aux rendez-vous avec les clients, sur place ou à domicile ». Beaucoup de réseaux testent actuellement de telles dispositions.

L'idée est encore d'**aménager un rôle commercial plus important aux Directeurs d'agence** : accueil et orientation de la clientèle, ventes croisées. Tout cela devrait conduire à reconnaître aux agences une plus large identité commerciale.

Il est en effet très rare aujourd'hui qu'une agence dispose d'une réelle **identité commerciale propre**, ne serait-ce qu'à travers une plaquette propre, présentant ses personnels, ou un site à elle. Les choses commencent cependant à bouger à cet égard. Le CIC offre par exemple une page sur son site à ses agences, qui donne quelques renseignements, dont le nom du directeur d'agence.

The screenshot shows the website for the CIC Chantilly agency. At the top, there is the CIC logo and the text 'Agence CIC CHANTILLY'. Below this, there are two main sections: 'Contacts' and 'Horaires'.

Contacts

Responsable	MLE MATHILDE BONDOUX
Adresse	34 AVENUE DU MARECHAL JOFFRE 60500 CHANTILLY
Code guichet	17298 (00)
Téléphone	03 44 27 32 33
Fax	03 44 74 53 66
Email	17298@cic.fr

Horaires

mardi	09h00-12h45	14h00-18h15
mercredi	09h00-12h45	14h00-18h15
jeudi	09h00-12h45	14h30-18h15
vendredi	09h00-12h45	14h00-18h15
samedi	09h00-12h45	

Automates et fonctionnalités

- 2 guichets automatiques
- Équipement spécial pour faciliter le retrait par des personnes déficientes visuelles.

Situation

The 'Situation' section includes a map showing the location of the agency at the intersection of Rue de la Verte and Rue du Maréchal Joffre. Next to the map is a photograph of the agency building, a modern structure with a curved facade and large windows.

Autre point de vente de CIC CHANTILLY

- CIC CHANTILLY - CIC CHANTILLY COMTEAUX

Plusieurs essais ont été tentés qui n'ont pas été prolongés : le Crédit Agricole Charente-Périgord avait créé un blog sur lequel ses agences pouvaient communiquer leur actualité. La nouvelle agence de Monplaisir de la Caisse d'épargne Rhône Alpes a eu sa page Facebook.

On peut se demander si, instruments de fidélisation des clients en premier lieu, les agences ne doivent pas mettre davantage en avant leur spécificité. Mieux même, si une certaine autonomie de choix ne doit pas

leur être reconnue pour s'adapter au mieux aux attentes de leur clientèle – ainsi en matière d'horaires d'ouverture, par exemple. Une autonomie de choix et peut-être de décision. Il semble en effet que **les circuits de décision, aujourd'hui généralement fondés sur le dispositif à trois niveaux : agence/groupe d'agences/direction régionale, devront être refondus pour raccourcir les délais de décision et permettre aux clients, quelque soit le niveau d'interaction, de se retrouver face à des interlocuteurs capables de s'engager sur l'issue d'une décision**. BNP Paribas a annoncé en ce sens le lancement d'un chantier de réorganisation en France en 2018.

Beaucoup de réseaux, en tous cas, n'hésitent plus à **mettre les personnels d'agence en avant, en soulignant qu'une agence représente d'abord une équipe**.



Bien entendu, une telle orientation s'oppose à celle de pools de conseillers tournant d'une agence à l'autre. Mais, **au sein d'un même réseau, ce sont là deux options qui peuvent paraître complémentaires. En fait trois niveaux de présence peuvent être définis : des agences support digitales de petit format avec une présence humaine**

réduite, des agences de taille moyenne mettant une équipe de personnels en avant et de grands centres experts et flagships de démonstration. Trois niveaux distincts de présence mais aussi de relation clients : démonstration et assistance sous le premier format, prospection et accompagnement sous le deuxième, expertise et présence aux grandes étapes de vies dans les grandes agences.

*

Les « grandes » agences.

Elles peuvent correspondre à des *flagships*, à des agences vitrines de centre ville. L'idée est d'y présenter l'ensemble de l'offre et d'y permettre la consultation de spécialistes. L'agence devient ainsi un pôle de conseils spécialisés et un carrefour d'expertises. Elle vise à délivrer au client une expérience valorisante : voir, sentir, toucher, tester, apprendre et découvrir. L'agence pilote Q110 de Deutsche Bank à Berlin enregistre ainsi un temps moyen de visite de 30 minutes par client.



De ce modèle d'agences, il faut surtout retenir l'idée de centraliser les expertises – accessibles à l'ensemble du réseau via la vidéoconférence – pour orienter presque exclusivement les agences de taille moyenne vers la prospection commerciale et l'accompagnement des clients.

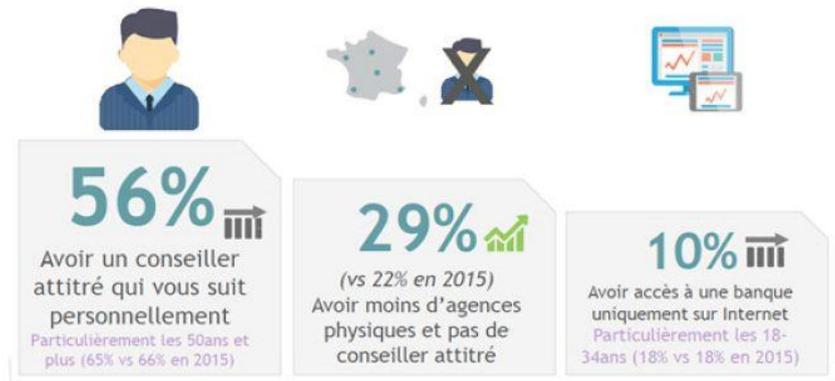
En 2015, la Société Générale a ainsi mis en place à Lyon une plateforme spécialisée dans le traitement des divorces, ainsi que dans l'immobilier, prenant directement en charge 12% des demandes des clients du Groupe sur ces deux questions. Dans d'autres cas, on peut également voir apparaître des agences spécialisées – c'est ainsi que tendent de plus à plus à être traitées les entreprises, qui quittent ainsi les agences.

Toutefois, à l'exception des centres dédiés aux entreprises, les agences spécialisées ont engendré nombre de déceptions pour les établissements bancaires proposant une gamme complète de services, comptes et produits, qu'il s'agisse des agences dédiées à un type de produit (assurances, crédits immobiliers), ou des agences réservées à une clientèle Premium (comme les agences Premier d'HSBC France) ou qui en sont proches, comme les agences dédiées à la transmission patrimoniale.

*

Au total, à partir des trois modèles qui viennent d'être distingués, trois scénarios d'évolution semblent aujourd'hui se dessiner. Retenant l'un ou l'autre, les principaux réseaux pourraient demain fortement se différencier les uns par rapport aux autres, créant une concurrence entre eux qui, aujourd'hui, paraît nettement plus atténuée.

Modèle idéal de banque



Source : Baromètre de l'image des banques, BVA – juillet 2015

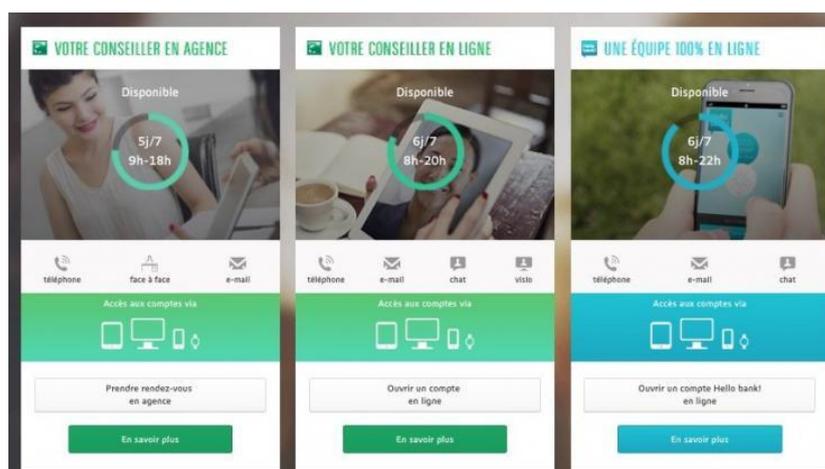
Trois scénarios d'évolution des réseaux d'agences.

La baisse de fréquentation des agences bancaires est une tendance durable. Si elle continue à s'accroître, **le nombre d'agences non rentables pourrait atteindre un tiers du parc avant 5 ans en France**. Surtout, une donnée déterminante s'impose : l'agence s'insère désormais au sein d'un dispositif de vente multi-canal où les différents canaux doivent s'additionner et se compléter et non pas s'exclure. Ainsi, **lorsque les banques se demandent si leurs agences ne sont pas condamnées à se vider avec l'essor des canaux digitaux, la réponse ne dépend que d'elles dans une large mesure !** Il s'agit en effet de **savoir si, à travers leurs différents canaux, elles vont organiser leur propre concurrence, en proposant les mêmes offres à des tarifs différenciés, comme c'est aujourd'hui généralement le cas. Ou bien si, à travers une stratégie cross-canal, les banques ne vont pas retenir l'agence comme canal principal – ce qu'elle demeure aujourd'hui – vers lequel tous les autres doivent converger. Entre ces deux options, une troisième se dégage qui mise sur la diversification des offres en agences.**

- Selon un **premier scénario**, l'agence deviendrait exclusivement réservée à des prestations de conseil et de démarchage commercial. Le parc serait réduit de 40% à 60% en 10 ou 15 ans, voire plus rapidement dans certains cas et les clients seraient majoritairement basculés sur la banque à distance. La plupart des personnels seraient recyclés ou non renouvelés lors de leur départ en retraite.

Devenu un canal privilégié, l'agence pourrait ne recevoir qu'une fraction de la clientèle – la plus rentable – et, en tous cas, ne plus être fréquentée qu'occasionnellement par la majorité des clients.

Hier incontournable, l'agence ne serait plus qu'un canal optionnel. D'ores et déjà d'ailleurs, sur son site, BNP Paribas propose à ses nouveaux clients, pour le choix d'un conseiller, une relation physique en agence, une relation en ligne avec un conseiller dédié ou bien Hello Bank, sa banque 100% en ligne. Hier incontournables pour toute relation bancaire, l'agence, le contact en face à face, ne sont plus ainsi qu'optionnels. A partir de là, il est facile d'imaginer que les relations clients se concentrent sur la banque à distance, **le passage en agence ne représentant plus qu'un service ponctuel, la plupart des clients n'ayant plus de chargé de compte dédié et n'étant plus même affiliés à une agence.**



Au bout de cette orientation, **le recours à l'agence pourrait être directement facturé**. Certaines grandes banques américaines ont commencé à le faire. Bank of America a ainsi proposé un compte courant sans frais mensuels, à condition de ne pas utiliser les guichets du tout – les clients s'en sont plaint néanmoins et la formule a été suspendue. De manière moins brutale, BBVA Compass (la filiale américaine de BBVA) a défini différentes formules de comptes courants, dont l'une, « *ClearConnect* », est sans frais mensuels mais également sans papier et même sans frais pour les retraits sur les GAB d'autres établissements. En revanche, l'émission d'un chèque ou un retrait en agence coûtent 1\$ et un dépôt au guichet 4\$.

ClearConnect Checking
Secure on-the-go-access with on-the-spot service.

I want to bank wherever I am. [Apply Now](#)
Learn More >

Your account comes with

- No monthly Service Charge ¹
- Online and Mobile Banking ¹
- Rewards for everyday banking ¹
- Over 43,000 AllPoint® and BBVA Compass ATMs

BBVA Compass ClearChoice Checking [↑ back to top](#)
Simplify your everyday checking with an account that suits you.

I want more from my everyday banking. [Apply Now](#)
Learn More >

Your account comes with

- Online and Mobile Banking ¹
- Unlimited check writing

En France, la formule, assez générale, qui consiste à facturer moins chers les services en ligne que ceux réalisés en agence revient au même. Assez vite, ainsi, cette orientation pourrait être retenue par un grand nombre d'établissements et s'imposer comme la plus générale.

La banque 100% mobile jusqu'où ?

Dans sa dernière campagne publicitaire, Hello Bank, banque sur mobile et filiale à 100% de BNP Paribas, annonce que ses clients peuvent déposer leurs remises de chèques dans les agences du réseau BNP Paribas. N'est-il pas assez contradictoire qu'une banque digitale puisse mettre en avant, comme argument publicitaire, un réseau de 2 200 agences physiques – « il y en a forcément une près de chez vous » ? C'est un peu comme de voir la même banque 100% mobile assurer sa promotion à travers une agence itinérante !



Peut-être cela tend-il simplement à montrer que la possibilité d'un relais humain direct et facile n'est pas accessoire dans une relation bancaire,

même de base – et mieux même, que cette possibilité sera sans doute, pour la plupart des clients, la contrepartie obligée de l'absence d'un conseiller dédié, sauf à donner l'impression d'un service nettement dégradé. Dès lors, il est difficile d'imaginer que le passage à un mode de relation prioritairement digital va permettre de réduire significativement le nombre de points de contact – sinon au risque de voir ses clients rejoindre les concurrents qui auront su maintenir, tout en l'aménageant, le modèle actuel de relation.



A contrario, il convient de souligner qu'avec Freazy, sa nouvelle offre pour jeunes, le Crédit Agricole, quoiqu'il propose une relation essentiellement sur mobile (y compris l'ouverture de compte), maintient un conseiller attiré en agence.



- Selon un **deuxième scénario**, le nombre d'agences serait bien moins réduit (de 20% à un tiers sur 10 ans) et se verrait confier la vente de produits de plus en plus divers – ce qui est déjà le cas

dans certains réseaux mutualistes : téléphonie, services à la personne, immobilier et surtout assurances. Cette orientation devrait séduire des groupes à fort ancrage local, qui retiendraient avant tout que, dans beaucoup de petites et moyennes villes, leurs agences sont d'abord des grandes surfaces – d'où l'idée de s'en servir comme des lieux d'exposition mis à la disposition des clients, comme le fait par exemple Vancity, un Credit Union de Vancouver.



Le problème est qu'à quelques exceptions près (la télésurveillance notamment), la diversification vers des produits non bancaires a presque toujours été décevante. Il faudrait ainsi revoir les dispositifs de distribution, nouer des partenariats, acquérir des compétences nouvelles – cela tente aujourd'hui un certain nombre de banques (voir Score Advisor *Les banques et les places de marché BtoB et BtoC*). Il est donc très possible que ce scénario se développe et concurrence ou tempère le premier. Il peut également accompagner le troisième scénario.

- Enfin, un **troisième scénario** consiste à parier que, demain, dans un monde de plus en plus digital, le contact humain direct sera plus que jamais valorisé. Moins de fermetures s'imposant (20% sur dix ans), il s'agit alors de concevoir un modèle d'agences plus souple et surtout, dans un contexte omnicanal, au centre de la relation bancaire. Les nouvelles agences de Bank Of Queensland sont ainsi quasi exclusivement dédiées au contact. C'est à peine si l'on peut y réaliser des opérations bancaires.



Pour certains établissements, l'agence doit désormais être le principal instrument de satisfaction des clients.

S = P > A
La Satisfaction des clients est d'autant plus forte que leur Perception de la qualité du service est supérieure à leur Attente.

Et pour faire du passage de ces derniers un moment privilégié, différentes formules ont été ou sont testées : distribution de petits cadeaux, notamment pour les enfants et même pour les animaux

familiers (TD Bank, US et Canada, Metro Bank, UK), *Random Acts of Kindness* (actes de bonté aléatoires). Gratifications instantanées et aléatoires pour les clients présents (remises, voire annulation du ou des derniers remboursements d'un crédit), promotions ponctuelles sur des produits et services, événements. Particulièrement connue pour cela, Umpqua Bank (USA) organise des dégustations de vin dans ses agences, des séances de cinéma ou des cours de yoga. **Il faut qu'en sortant d'une agence, les clients aient quelque chose à raconter.**

Au-delà, de ces actions de promotion, le souci est de veiller à ce que les autres canaux ne se substituent pas à l'agence dans la relation client. Dès aujourd'hui, le Crédit du Nord, par exemple, entend ne pas renvoyer les appels des clients à leur agence sur une plateforme centrale et ne pas leur imposer le traitement de leurs opérations à travers la banque à distance.

Par ailleurs, des solutions ont commencé à apparaître qui, à l'instar de la grande distribution, recherchent une approche crosscanale, où les différents canaux se complètent et se renforcent, les magasins physiques demeurant leur point de convergence. La plateforme E-immo du Crédit Agricole, lancée en juin 2013, en fournit un bon exemple.



Pour les particuliers acheteurs de biens immobiliers, leurs recherches ont désormais lieu à 80% en ligne. A partir de là, une idée simple consiste à leur proposer de souscrire des crédits immobiliers également en ligne. Pourtant, les essais en la matière ont été peu concluants et ce n'est pas l'approche qu'a exactement retenue le Crédit Agricole avec E-immo, qui vise plutôt à devenir le site internet expert du crédit immobilier. On y trouve des outils de simulation, des guides, une boîte de dialogue. On peut y disposer d'une assistance vocale ou par tchat. On peut également y formuler des demandes de crédit, qui trouvent une réponse de principe quasi immédiate et permettent d'obtenir un rendez-vous sous cinq jours. Toutefois, au stade de la commercialisation, la plateforme devient un simple instrument commun de relation client pour les différentes Caisses régionales et 90% des contrats sont signés en agence. E-immo suit ainsi **une logique *click to store***. Tous les principaux canaux, ainsi, sont mobilisés. Et ils aboutissent finalement aux agences. A travers eux, différents niveaux d'expertise sont accessibles : une expertise générale et immédiate en ligne ou bien tenant davantage compte de la situation particulière des emprunteurs en agence.

Ouvrant la voie aux innovations et invitant à une plus grande sophistication des relations bancaires, **ce troisième scénario est le plus exigeant pour les banques et il est peu probable qu'il sera le plus retenu. Il a cependant pour lui un élément déterminant : toutes les études montrent que les clients sont loin de souhaiter la disparition des agences. Au contraire !**

**Pour en savoir plus, consultez notre dossier
Les nouveaux modèles d'agences bancaires
(actualisé en janvier 2016), disponible sur
Score Advisor.com**