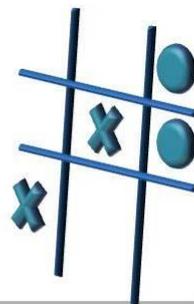


# Baromètres 2016 des réseaux d'agences bancaires

Janvier 2016

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 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 ? 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.

## Table des matières

<b>Executive Summary</b> .....	5
<b>I – Les évolutions en cours</b> .....	14
<i>Les comparaisons internationales.</i> .....	14
<i>Les fermetures d'agences.</i> .....	16
<i>La fréquentation des agences</i> .....	21
<i>Qui fréquente les agences ?</i> .....	27
<i>Satisfaction et attentes de la clientèle.</i> .....	32
<b>II – Activités et performances</b> .....	35
<i>Nombre de clients par agence et densité des réseaux.</i> .....	35
<i>Les ventes</i> .....	38
<i>Les charges d'exploitation.</i> .....	41
<i>Les personnels en agence.</i> .....	44
<b>III – Les stratégies</b> .....	49
<i>Déterminants géographiques.</i> .....	51
<i>Des agences multi-formats.</i> .....	54
<i>Les agences « express ».</i> .....	56
<i>Les agences moyennes.</i> .....	59
<i>Les « grandes » agences.</i> .....	63
<i>Trois scénarios d'évolution des réseaux d'agences.</i> .....	65

### **Methodologie**

*La présente étude dresse un tableau de bord. C'est un document de synthèse que nous avons voulu limiter à l'essentiel.*

*Depuis sa première parution en 2012, 15 établissements différents, de tous types, partagent avec nous des données concernant les indicateurs que nous présentons, ce qui nous permet d'actualiser ceux-ci régulièrement et d'en suivre les évolutions.*

*Ces 15 établissements, cependant, ne représentent pas toutes les banques et ne disposent pas toujours de données à fournir concernant tous les indicateurs que nous retenons. Notre Baromètre ne prétend donc pas être représentatif de la situation de tous les réseaux d'agences bancaires en France. Ce n'est pas un sondage mais seulement un instrument de mesure, permettant de dégager des tendances, à partir duquel les banques peuvent se benchmarker et compléter leurs propres analyses.*

## Executive Summary

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, le réseau physique de distribution bancaire a atteint en France en 2010 un point de saturation. Ce phénomène est particulièrement patent dans les villes des 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> couronnes périurbaines, qui sont aujourd'hui les premières concernées par les fermetures d'agences.

Depuis 2008, les banques de l'UE ont fermé 8% de leurs agences. Le parc européen atteignait 218 687 agences bancaires fin 2013 et il pourrait être encore de 40% d'ici 2020. Toutefois, la densité des réseaux d'agences bancaires étant une spécificité de l'Europe latine, ce ne sont pas les pays les plus touchés par la crise qui ont fermé le plus d'agences : de 2008 à fin 2012, leur parc a été réduit de 17% en Espagne, contre 25% aux Pays-Bas et 33% au Danemark.

La France est l'un des pays qui ferment le moins d'agences. De 2012 à 2014, les fermetures nettes n'ont concerné que 3% des agences. Dans ce contexte, 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, certains établissements de province ont déjà procédé à des coupes importantes de 2012 à 2014, de 15% à 25% de leur parc.

Cependant, il faut malgré tout continuer à ouvrir des agences, notamment pour accompagner une clientèle de moins en moins concentrée dans les centres villes. Par ailleurs, à partir de 2008, la course aux dépôts entre établissements a montré que, dans les zones à potentiels, le volume de

dépôts collectés est directement proportionnel au nombre d'agences en activité.

Alors que les couronnes périurbaines concentrent 50% des urbains en France aujourd'hui, domicile et lieu de travail sont de plus en plus éloignés pour un grand nombre de personnes. Avec pour fer de lance le crédit immobilier et accompagnant une population cible que la cherté des logements chassait des centres villes, les banques françaises (le même phénomène se retrouve dans de nombreux autres pays) ont depuis vingt ans développé leurs agences dans des villes dortoir autour des principales agglomérations françaises, où leurs horaires d'ouverture 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.

\*

D'importants écarts se constatent en fonction de la localisation et de l'ancienneté des agences. Néanmoins, dans tous les cas de figure, les agences bancaires n'attirent plus régulièrement une majorité de clients, tandis que 21% d'entre eux s'y rendent désormais moins d'une fois par an. Après avoir baissé de 9% par an depuis 2007, la fréquentation des agences s'est stabilisée. Les banques reçoivent désormais en moyenne 15% de leur clientèle par mois dans leurs agences.

Parler seulement de baisse de fréquentation des agences ne résume pas l'ensemble d'un phénomène, manifeste depuis cinq ans et 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. Les clients qui continuent à se

rendre dans leur agence mais n'y réalisent plus d'opérations représentent désormais un tiers de la clientèle des banques en France, plus de 40% aux USA et plus de 50% aux Pays-Bas.

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.

Par ailleurs, la baisse de fréquentation des agences ne concerne pas seulement les contacts physiques mais toutes les interactions avec celles-ci. Les taux d'appels téléphoniques directs ont ainsi considérablement baissé ces dernières années. L'agence et le conseiller tendent à ne plus être le pivot, le passage obligé, de la relation que les clients entretiennent avec leur banque. Il serait toutefois trop simple de croire qu'internet a simplement vidé les agences. La majorité des clients qui fréquentent les agences utilisent désormais également internet.

Par ailleurs, la fréquentation des agences semble dépendre – en partie mais de plus en plus – des niveaux de revenus. 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.

\*

Son réseau d'agences représente de 60% à 65% des coûts de fonctionnement d'une banque de détail en moyenne. Le point mort d'une agence peut en moyenne être estimé à 2,5% de l'actif géré. En France, il semble qu'au moins 15% des agences ne l'atteignent pas ; contre 18% aux USA (« *zombie branches* »).

En France, chaque agence sert en moyenne 3 819 clients, avec d'importants écarts entre réseaux, et reçoit en moyenne de 1000 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 n'étant plus rares désormais. En moyenne, les chargés de clientèle reçoivent 38% des clients d'une agence chaque année

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 en effet à promouvoir les produits de manière plus unitaire.

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.

Les banques ont désormais tendance à vouloir des agences avec des personnels 100% commerciaux. Cela risque néanmoins de reporter d'autant les tâches de back office sur les conseillers, au détriment de l'accueil commercial. Dans beaucoup de réseaux, 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.

Pour autant, beaucoup de clients – surtout seniors - se plaignent que les employés sont trop jeunes et pas assez formés, paraissant ne pas en savoir beaucoup plus que des clients, eux-mêmes de plus en plus avertis.

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.

\*

Depuis trois ans, 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, l'accueil a pratiquement disparu mais des écrans sont installés un peu partout, qui ne semblent pourtant pas susciter beaucoup d'intérêt chez les clients. A ce stade, ces nouveaux modèles d'agence, peu innovants et ne renouvelant guère la relation clients, alors qu'ils s'encombrent d'écrans assez inutiles, ne soulèvent guère d'enthousiasme chez les clients. Ils évolueront donc sans doute prochainement, dans la mesure où les agences bancaires doivent être bien davantage réinventées. Et à cet égard, les déterminants sont d'abord géographiques.

Les réseaux d'agences bancaires 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 un tel présupposé ne correspond plus du tout à la réalité géographique de la France d'aujourd'hui ! Pour les particuliers, Paris accorde 35% des encours de découvert et, avec les Hauts de Seine, plus de 46%. 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 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 ? 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. La moyenne nationale étant à 16% des ressources collectées, outre l'Ile-de-France, seules les régions Alsace et Champagne Ardennes se situent au dessus.

Une conclusion s'impose : la banque de proximité peut désormais être largement réduite sur la plupart des territoires métropolitains, en termes de présence et de moyens ; jusqu'à ne 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 omnicompétente, 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.

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 largement remis en cause, au profit de pools de personnels itinérants, d'une agence à l'autre, dans un périmètre régional. A la limite, les clients n'ont plus un conseiller attribué.

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

Quelle que soit la formule d'aménagement retenue, l'enjeu est de tirer davantage vers la prospection commerciale les agences bancaires standard. A cet égard, différentes formules sont apparues, telles que rendre mobiles les conseillers à la rencontre des clients hors de l'agence. A la limite, celle-ci se réduit alors à un simple bureau, sans même une signalétique de marque. L'idée est également 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.

On peut en effet se demander si, instruments de fidélisation des clients en premier lieu, les agences ne devront pas mettre bien davantage qu'aujourd'hui en avant leur spécificité. Mieux même, si une certaine autonomie de choix ne devra pas leur être reconnue pour s'adapter au mieux aux attentes de leur clientèle. 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. Il y a là deux options qui marqueront sans doute demain une différence forte entre les réseaux d'agences, à moins que les réseaux ne choisissent de déployer l'une ou l'autre formule en fonction des endroits.

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. Dans la mesure où de nouvelles agences doivent continuer à être créées pour accompagner la clientèle, des fermetures semblent inévitables mais ne pourront suffire. Les agences doivent profondément évoluer. De nouveaux modèles sont apparus. Il reste à trouver leur bon mix au sein des réseaux, lesquels doivent devenir multistandards.

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 ! Il s'agit en effet de savoir si, à travers leurs différents canaux, les banques vont continuer à organiser leur propre concurrence, en proposant les mêmes offres à des tarifs différenciés, comme c'est aujourd'hui

généralement le cas ? Ou bien, à travers une stratégie crosscanale, les banques retiendront-elles 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. Retenant l'un ou l'autre de ces trois orientations déterminantes, 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. Quoi qu'il en soit, toutes les études montrent que les clients sont loin de souhaiter la disparition des agences. Au contraire !

## **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 ; la Société Générale 2 800 et 3 093. 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 45 278 agences en 2010. Par comparaison, il n'y avait que 34 000 bureaux de tabac en France la même année.

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 2012, 781 agences pour 1 million d'habitants en France.

Ce chiffre est à comparer avec :

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

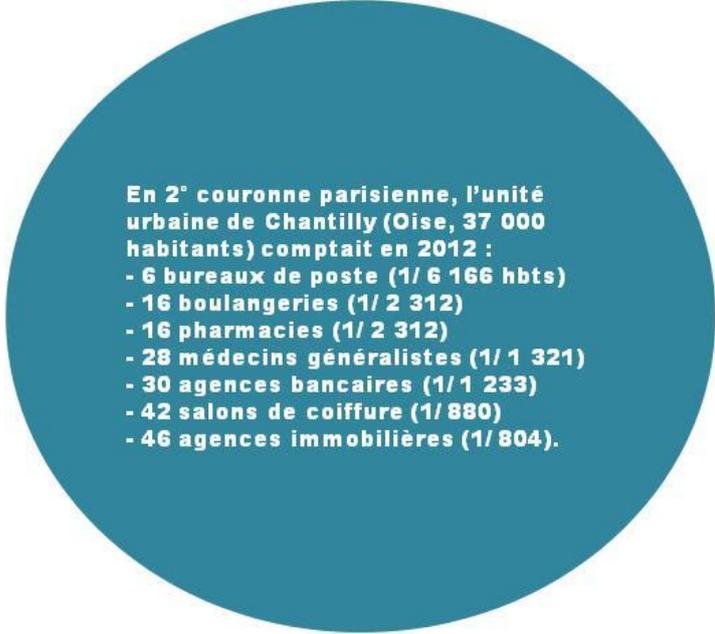
La forte densité des réseaux d'agences bancaires est une spécificité de l'Europe latine.



**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 et donc le crédit immobilier ont 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<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> couronnes. Elles sont aujourd'hui les premières concernées par les fermetures d'agences.



**En 2<sup>e</sup> 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).

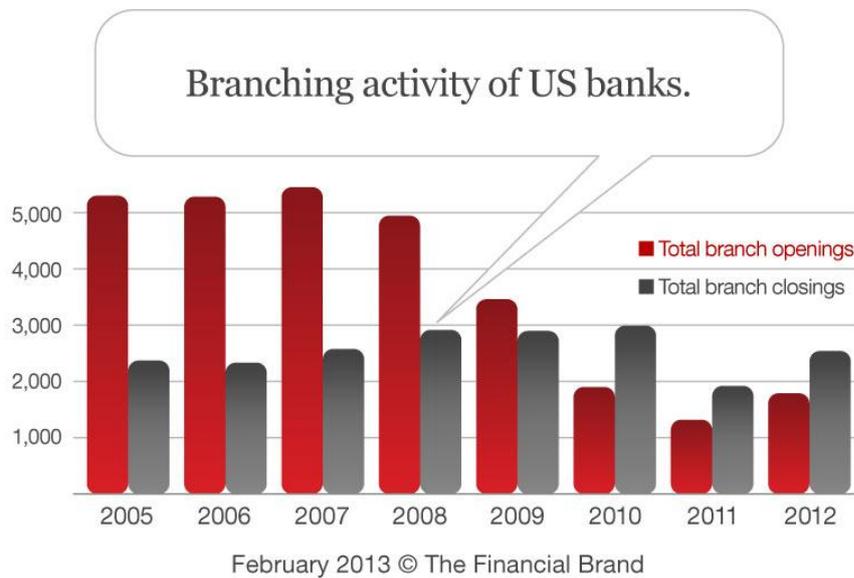
### ***Les fermetures d'agences.***

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. Toutefois, 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 reste la banque qui en ferme le plus). 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 2010.*

Depuis 2008, les banques de l'UE ont fermé 8% de leurs agences. C'est en 2011 que les fermetures (7 200) ont été les plus importantes (5 500 en 2012 ; 5 300 en 2013). Le parc européen atteignait 218 687 agences bancaires fin 2013. Selon Bain & Cie, il se réduira encore de 40% d'ici 2020. Toutefois, même 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 DNB norvégienne a annoncé la fermeture de la moitié de son réseau.

Par comparaison, la France est l'un des pays qui ferment le moins d'agences : 2% en 2013. De 2012 à 2014, les fermetures nettes n'ont concerné que 3% des agences en moyenne pour l'ensemble des établissements (l'essentiel des banques françaises) qui apparaissent dans le tableau suivant, fondé strictement sur les déclarations des établissements eux-mêmes dans leurs rapports annuels et documents de référence.

	2014	2013	2012	Var. 2014/2012
<b>BNP Paribas BDDF</b>	2 095	2 139	2 200	-5%
<b>HSBC France</b>	315	315	315	0%
<b>La Banque postale</b>	10 000	10 000	10 000	0%
<b>Société Générale Réseaux France BDDF</b>	3 128	3 161	3 176	-2%
<b>Réseau Société Générale</b>	2 221		2 257	-2%
<b>Groupe Crédit du Nord</b>	907	915	949	-4%
<b>Crédit du Nord</b>	386	387		nd
<b>Banque Courtois</b>	83	84	90	-8%
<b>Banque Kolb</b>	43	44	43	0%
<b>Banque Laydernier</b>	47	46	46	2%
<b>Banque Nuger</b>	24	23	23	4%
<b>Banque Rhône-Alpes</b>	81	82	80	1%
<b>Banque Tarneaud</b>	73	74	74	-1%
<b>Société marseillaise de crédit</b>	170	174	172	-1%
<b>Crédit Agricole Alsace Vosges</b>	181	181	180	1%
<b>Crédit Agricole Anjou Maine</b>	213	215	226	-6%
<b>Crédit Agricole Atlantique Vendée</b>	231	235	226	2%
<b>Crédit Agricole Brie Picardie</b>	216	216	219	-1%
<b>Crédit Agricole Centre-Est</b>	298	281	281	6%
<b>Crédit Agricole Centre-France</b>	232	234	285	-19%
<b>Crédit Agricole Centre-Loire</b>	169	169	170	-1%
<b>Crédit Agricole Centre-Ouest</b>	82	82	75	9%
<b>Crédit Agricole Charente Maritime Deux-Sèvres</b>	134	134	133	1%
<b>Crédit Agricole Charente-Périgord</b>	108	108	113	-4%
<b>Crédit Agricole Corse</b>	22	22	24	-8%

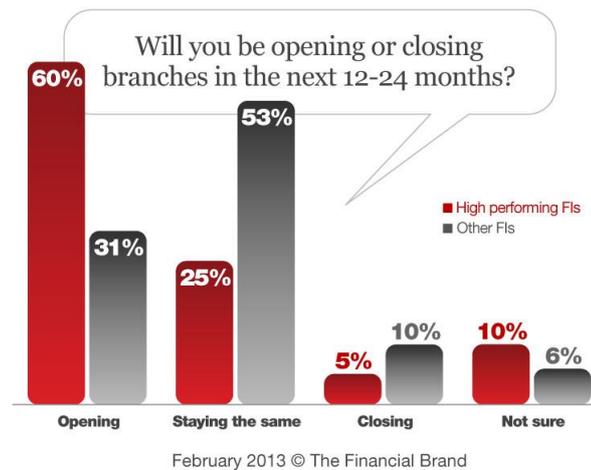
Crédit Agricole Cotes d'Armor	87	87	87	0%
Crédit Agricole d'Aquitaine	228	230	228	0%
Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne	152	157	163	-7%
Crédit Agricole des Savoie	165	165	163	1%
Crédit Agricole du Morbihan	84	90	88	-5%
Crédit Agricole Finistère	118	119	135	-13%
Crédit Agricole Franche-Comté	134	134	139	-4%
Crédit Agricole Ile 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
<b>Total :</b>	<b>40 814</b>	<b>38 878</b>	<b>41 544</b>	<b>-3%</b>

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. Fin 2015, avait fermé, depuis 2012, 9% (191) de ses agences françaises, 15% (149) de ses agences en Belgique et 8% (78) des agences de BNL en Italie. Fortis a en revanche augmenté son réseau hollandais de 3 agences supplémentaires (41 au total).

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 prévoit d'ouvrir une soixantaine d'agences.

Par ailleurs, à partir de 2008, la course aux dépôts entre établissements a montré que, dans les zones à potentiels, le volume de dépôts collectés est directement proportionnel au nombre d'agences en activité. Au total, comme l'indique le graphique ci-dessous pour les USA, les banques n'ont pas fini d'ouvrir des agences.



**En 2012, JP Morgan Chase a ouvert 66 agences supplémentaires en Californie, où l'établissement était pourtant déjà bien représenté.**

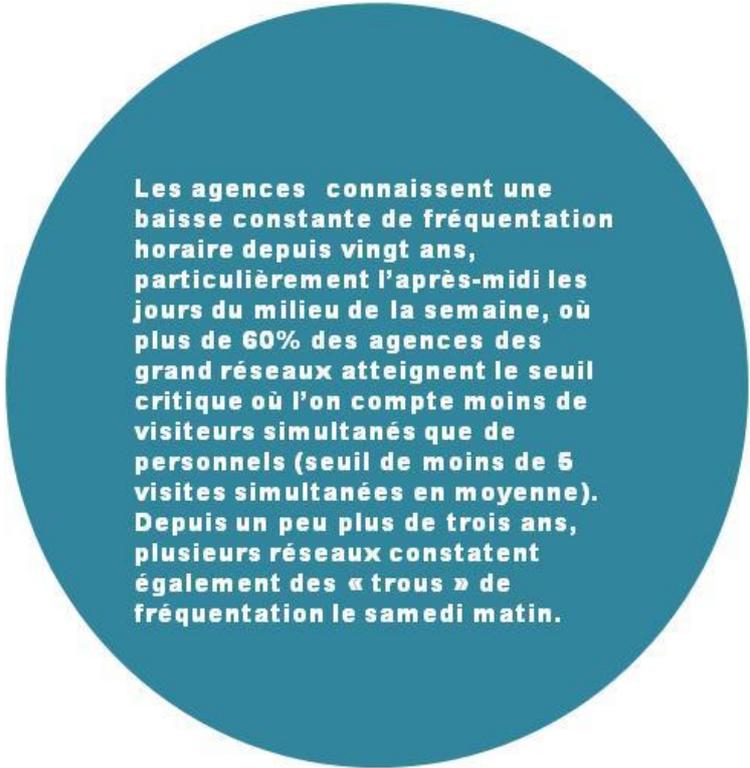
\*

### **La fréquentation des agences**

En centre ville, les clientèles changent et suivent un phénomène de *gentryfication* (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.

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, dans tous les cas de figure, les agences bancaires n'attirent plus régulièrement une majorité de clients, tandis que 21% d'entre eux se rendent désormais moins d'une fois par an dans l'agence qui détient leur compte principal.

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
<b>Situation des agences</b>			
- rurale (agglomérations de moins de 20 000 habitants hors péri-urbain)	49%	31%	20%
- petites villes (agglomérations de 20 000 à 100 000 habitants)	56%	30%	14%
- villes moyennes (agglomérations de 100 000 à 500 000 habitants)	62%	29%	9%
- grandes villes (agglomérations de plus de 500 000 habitants)	80%	13%	7%
- banlieues des grandes villes (agglomérations péri-urbaines)	68%	22%	10%
<b>Ancienneté des agences</b>			
- 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%

*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 2015.*

Après avoir baissé de 9% par an depuis 2007, la fréquentation des agences s'est stabilisée. Les banques reçoivent désormais en moyenne 15% de leur clientèle par mois dans leurs agences.

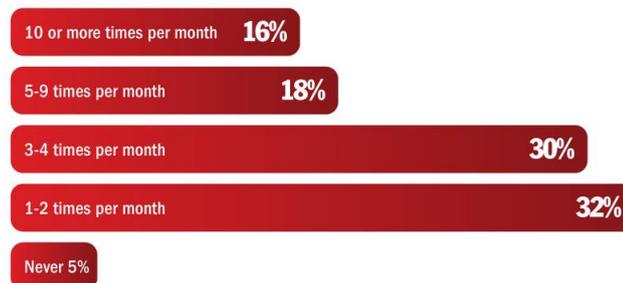


Parler seulement de baisse de fréquentation des agences ne résume donc pas l'ensemble d'un phénomène, manifeste depuis cinq ans et qui tient plutôt à un nouvel usage des agences. Car seulement de 20% à 25% des clients ne s'y rendent plus du tout ou presque (moins d'une fois par an), tandis que 19% en 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 dernier 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 :

### How often consumers visit their bank's physical branch locations



Source: Maxymiser © October 2013 The Financial Brand

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, selon les différents réseaux, n'utilisent plus que les automates pour leurs dépôts et retraits.

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

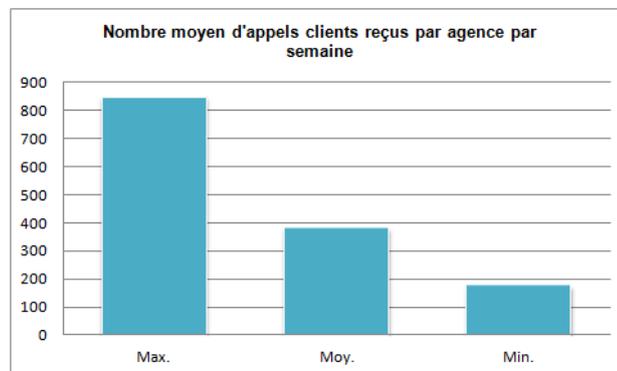
France, chacun des 10 000 points de contacts de la Banque postale n'a traité en moyenne que 16 200 opérations en 2014, d'après les chiffres publiés par l'établissement.

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.

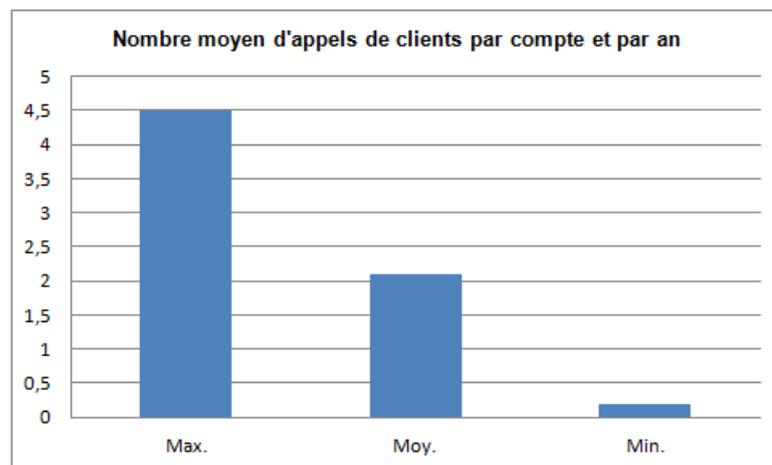
Selon une enquête menée par Exton Consulting en 2015, 74% des Pros se rendent plusieurs fois par mois dans leur agence (88% pour les artisans). 95% y déposent des chèques (plus de 70% des pros encaissent plus de 10 chèques par mois), 81% des espèces et 30% y effectuent des virements. Un tiers y rencontrent leur conseiller (ils voudraient davantage de conseils relatif à la fiscalité, ainsi qu'à l'économie de 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 mais toutes les interactions avec celles-ci. Les taux d'appels téléphoniques directs ont ainsi 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 souvent – en revanche, 42% des clients envoient souvent des mails à leur conseiller (ils étaient moins de 20% en 2010).



La fréquence des appels téléphonique varie fortement selon les agences, y compris au sein d'un même réseau. Les différences tiennent essentiellement :

- au nombre de personnels (les grandes agences reçoivent proportionnellement plus d'appels par client)
- A la qualité de l'accueil et des renvois
- A la disponibilité des conseillers (dans certains réseaux, des plages horaires sont réservées aux appels clients)



En France, 80% des internautes se connectent au site de leur banque, dont 10% chaque jour. 44% réalisent des virements en ligne (moyenne UE : 30%). 19% de la population a par ailleurs déjà réalisé des transactions financières par téléphone (moyenne UE : 14%). Voir *Score Advisor Mobile banking, banque digitale, banques en ligne : chiffres et prévisions*.

Moins d'un tiers des opérations de la clientèle est encore initié régulièrement (plus d'une transaction par mois) dans les agences, contre plus d'un tiers sur internet, 27% à partir des automates et 6% via les

centres d'appels. Il serait toutefois 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.

\*

### **Qui fréquente les agences ?**

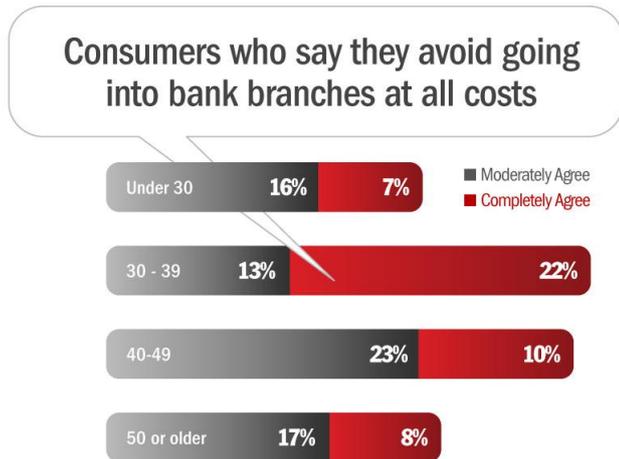
Avec les moindres niveaux de fréquentation désormais atteints, les populations qui fréquentent les agences sont de plus en plus différenciées et la difficulté est de n'exclure personne. On note ainsi que les agences, dans leurs anciens comme dans leurs nouveaux formats, ne sont pas particulièrement adaptées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

(sièges hauts, personnels plus âgés, polices de caractères plus grosses, ...).

Particuliers		
En % de clients détenant un compte dans l'agence	Rencontre d'un conseiller	Transactions
<b>Age</b>		
- 18-24 ans	19%	18%
- 25-50 ans	38%	11%
- 50-65 ans	30%	14%
- plus de 65 ans	13%	57%

*Observations au premier semestre 2014.*

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.



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.**

Les agences bancaires ne retrouveront pas leurs niveaux de fréquentation passés. Mais elles restent importantes pour les clients, pour la majorité 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 :



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





Nous vous apportons une réponse immédiate, **SANS rendez-vous** :

- > ouverture de compte, de livret d'épargne,
- > crédit immobilier, crédit à la consommation,
- > devis et souscription Assurance Auto, Habitation....

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 (pour y 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.

En % de clients détenant un compte dans l'agence	Particuliers	
	Rencontre d'un conseiller dans l'année	Transactions au guichet
<b>Revenu mensuel par client</b>		
< 2 000 €	34%	44%
de 2 000 à 5 000 €	53%	39%
> 5 000 €	67%	12%
<b>Ancienneté de la clientèle</b>		
moins de 5 ans	38%	19%
de 5 à 15 ans	33%	23%
plus de 15 ans	29%	47%
<i>Observations au second semestre 2015.</i>		

Le phénomène de baisse de fréquentation des agences ne concerne donc pas de la même manière tous les clients. 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. 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.

#### **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 compte 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 : 46%
- joindre son conseiller directement au téléphone ou par mail : 42%
- obtenir une réponse en appelant l'agence à l'heure du déjeuner : 38%
- ne pas attendre lors d'un rendez-vous : 35%
- remettre un courrier ou des effets en étant sûr qu'ils seront correctement pris en compte : 33%

- avoir la possibilité d'obtenir un conseil ou un avis rapidement : 21%
- obtenir de la documentation intéressante : 18%

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.



**Les incivilités en agences se sont fortement accrues avec la crise : 5 006 cas recensés en France en 2011 et 5 026 en 2012, contre 2 253 en 2008. L'essentiel sont des injures (44%) et des menaces (29%) mais il y a également des agressions physiques : 7 cas graves ont été recensés en 2012 et 129 cas de violences légères.**

\*

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).

Ainsi, en agence, les interactions avec les clients :

- sont de plus en plus ponctuelles et espacées
- reposent beaucoup sur les habitudes des clients et génèrent d'elles-mêmes peu de ventes supplémentaires
- sont de plus en plus concurrencées par les autres canaux.

L'agence et le conseiller tendent à ne plus être le pivot, le passage obligé, de la relation que les clients entretiennent avec leur banque. Ce qui ne peut manquer d'avoir des impacts sur l'activité et les performances des agences.

## 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

En France, une agence bancaire recevait en moyenne de 1000 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 n'étant 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, selon les données publiées par l'établissement. 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 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 70% des ventes (60% aux USA). 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.

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

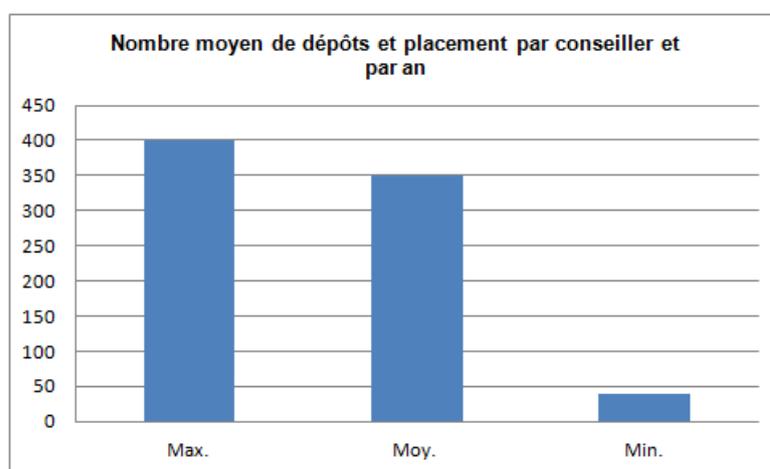
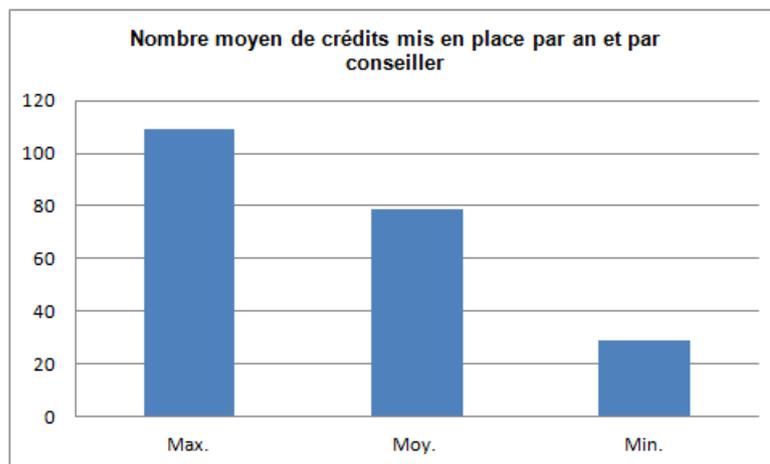
Les agences ont le meilleur taux de réussite pour les ventes croisées. Les autres canaux tendent à promouvoir les produits de manière plus unitaire.



**Les ventes de produits et services en agence représentent 18 pour mille des visites reçues : c'est le même taux de retours qu'une campagne de mails !**

- 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 / 3,1 en 2015 (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 PNB<sup>1</sup> 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).

\*

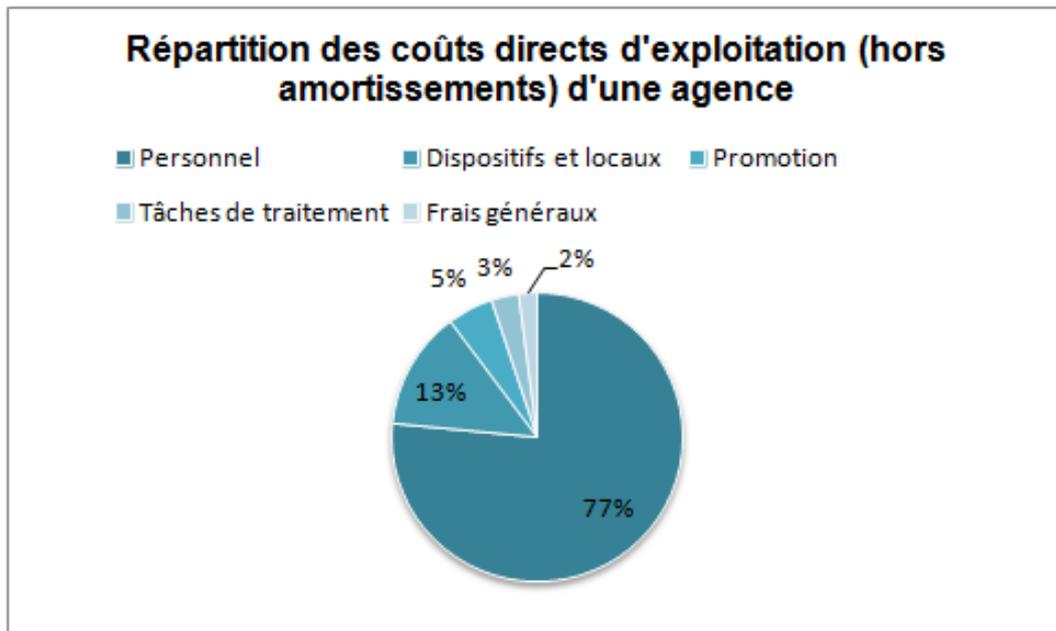
### ***Les charges d'exploitation.***

---

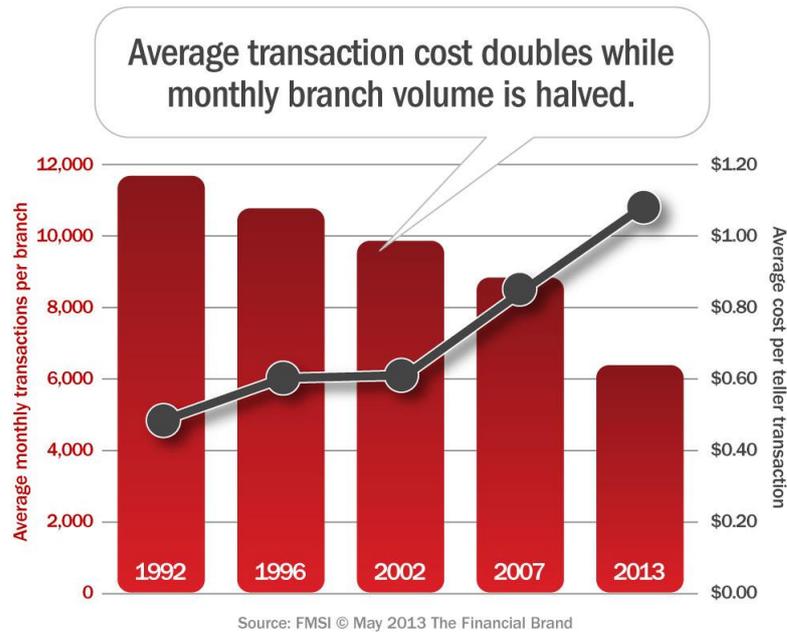
<sup>1</sup> Produit Net Bancaire. Assimilable au chiffre d'affaires d'une banque.

Les coûts des nouveaux formats d'agences sont très disparates, à suivre les chiffres communiqués par les établissements. Le Crédit Agricole Ile-de-France a annoncé qu'il allait passer à un nouveau format 280 agences d'ici 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 va faire de même pour 188 agences et 53 millions €, soit 281 k€ par agence. Dans le cadre de son programme « Préférence client », BNP Paribas va revoir l'aménagement de 2 000 agences pour 210 millions €, soit 105 k€ par agence.

En moyenne, les coûts de fonctionnement d'une agence représentent 1,4 millions €.



La baisse de fréquentation des agences ne peut manquer de renchérir, proportionnellement, les coûts de fonctionnement. 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'exploitation<sup>2</sup> 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.

<sup>2</sup> Rapport des charges d'exploitation/PNB.

Coefficient d'exploitation moyen	2001	2010	2104
Moyenne toutes banques	67,60%	65,30%	63%
Moyenne urbain & banlieue	69,40%	66%	65%
Moyenne en couronne périurbaine et zones rurales	62,50%	63%	61%

Néanmoins, des écarts de plus en plus importants de coefficient d'exploitation apparaissent entre les réseaux des banques françaises. 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 2,5% de l'actif géré. En France, il semble qu'au moins 15% des agences ne l'atteignent pas ; contre 18% aux USA (« *zombie branches* »).

\*

### ***Les personnels en agence.***

Les banques ont désormais tendance à vouloir des agences avec des personnels 100% commerciaux. 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 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, 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.**

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. Des clients, auxquels des canaux digitaux alternatifs sont offerts sont de moins en moins enclins à l'accepter, même si cela ne provoque pas chez la majorité d'entre eux le passage sur ses nouveaux canaux. 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 !

	Moyenne	Moyenne lors des pointes*	Ecart importants constatés en moyenne	Différences significatives constatées selon les tailles d'agence ?	Différences significatives selon la situation géographique des agences ?
Au guichet	< 4mn	7 mn	Jusqu'à 17 mn d'attente	Non	Non
Pour voir un conseiller sur rendez-vous	8 mn	NS	Jusqu'à 20 mn.	Non	Non

\* pointes : entre 9 h et 12 h et le samedi matin  
Observations au premier semestre 2014.

**La fréquentation des agences baisse mais le temps moyen de passage au desk d'accueil a augmenté de plus de deux minutes depuis 5 ans.**

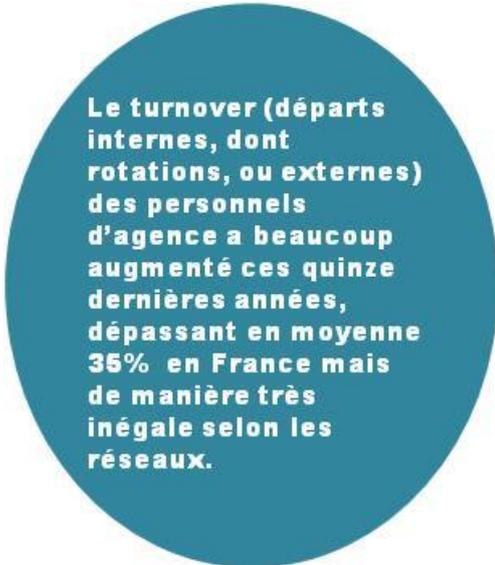
Pour les clients, les délais d'attente sont moins importants que la certitude de trouver une bonne réponse. A cet égard, beaucoup de clients – surtout seniors mais pas uniquement - se plaignent que les employés sont trop jeunes et pas assez formés, paraissant ne pas en savoir beaucoup plus que des clients, eux-mêmes de plus en plus avertis.

**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 absorbés par des rendez-vous clients et, surtout, 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. De manière générale, il semble que seulement 14% du passage clients en agence a trait au conseil. Selon l'Observatoire FBF 2015, 77% des personnes interrogées estiment leur conseiller bancaire compétent mais seulement jugent 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. Il convient en ce sens de souligner que les clients sont généralement attachés à leurs conseillers. Lors du déplacement d'une agence, les

chargés de comptes « emportent » en général leurs clients et peu de fermetures de comptes sont constatées.

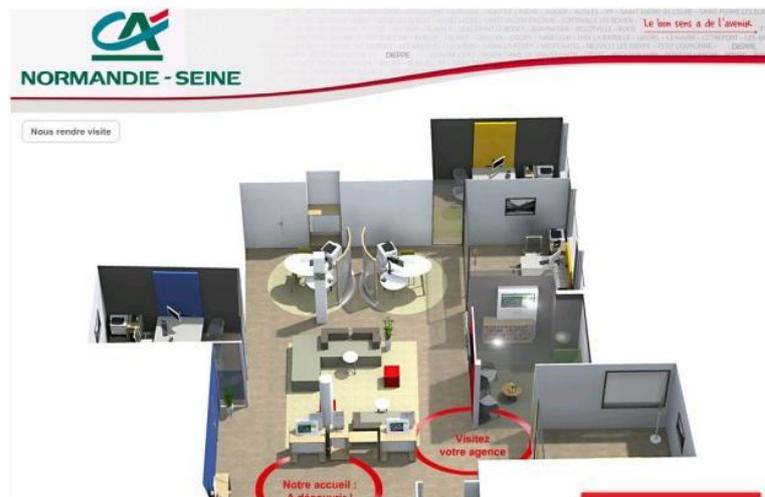


**Après rénovation,  
une agence attire en  
moyenne de 200 à  
300 clients  
supplémentaires  
dans les trois mois  
suivants.**

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 trois 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, l'accueil a pratiquement disparu mais des écrans sont installés un peu partout, qui ne semblent pourtant pas susciter beaucoup d'intérêt chez les clients. A l'entrée, une borne tactile sur laquelle les visiteurs doivent s'identifier signale leur arrivée aux chargés de clientèle.





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

A ce stade, ces nouveaux modèles d'agence, peu innovants et ne renouvelant guère la relation clients, alors qu'ils s'encombrent d'écrans

assez inutiles, ne soulèvent guère d'enthousiasme chez les clients. Ils évolueront donc sans doute prochainement, dans la mesure où les agences bancaires doivent être bien davantage réinventées. Et à cet égard, les déterminants sont d'abord géographiques.

### ***Déterminants géographiques.***

Les réseaux d'agences bancaires 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 !

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.

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, particulièrement 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). Sur ce thème, voir : Score Advisor *Les territoires de l'épargne et du crédit en France*.

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.

\*

### ***Des agences multi-formats.***

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. Voir Score Advisor *Les nouveaux modèles d'agences bancaires*.

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 largement 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). A la limite, les clients n'ont plus 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 !**

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 annoncé 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 (jusqu'ici sans grand enthousiasme), 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.

#### **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. Car, comme les automates ont été installés

– c'était le plus rentable – dans le périmètre des agences, cela pousse toujours les clients à se rendre dans ces dernières. Or les demandes des clients sont très hétérogènes : informations, traitement d'opérations, interrogations, règlement d'anomalies, réclamations, conseils, ... Dans ces conditions, il est difficile de réduire les temps d'accueil. Des délais importants peuvent ainsi toujours être constatés même hors des pointes car les clients ont tendance à profiter de leur passage en agence, nettement moins fréquent, pour régler toutes sortes de questions (ex : profiter du retrait d'un chéquier pour demander si un virement est bien passé).

Par ailleurs, aux heures de pointe, l'attente devant les automates n'est souvent pas moindre que celle qui était auparavant constatée devant le guichet. 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, notamment aux USA (*concierges*), pour accompagner l'utilisation des automates ; suivant un modèle comparable à celui des hôtesse aidant les passagers à utiliser les bornes d'enregistrement dans les aéroports. Pour certains établissements, il ne s'agit pas là d'une mesure d'accompagnement temporaire mais d'une tâche que les personnels d'agence doivent désormais être toujours prêts à remplir.

A contrario, un certain nombre d'établissements, surtout dans les pays anglo-saxons, ont choisi de maintenir le guichet mais de le rendre disponible 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, à niveau de satisfaction de la clientèle inchangé et supérieur.



Llyod TSB, UK.

Comment trouver une telle réserve de temps disponible ? Le temps de rapport avec la clientèle sur l'ensemble de l'activité des personnels de guichet est généralement estimé dans une fourchette allant de 65% à 75%. Mais, récemment, l'étude d'un panel de 32 banques canadiennes et américaines indiquait que l'écart tend à se creuser entre les établissements, la fourchette du temps alloué à la clientèle allant de 45% à 83%. Certains réseaux d'agences, en effet, ont dû sacrifier du temps clients suite à des réductions d'effectifs, quand d'autres en ont gagné ; essentiellement à travers l'automatisation des transactions de guichet, notamment avec la reconnaissance du client et la connexion immédiate au CRM par lecture de la carte bancaire.

Quelle que soit la formule d'aménagement retenue, l'enjeu est de tirer davantage vers la prospection commerciale les agences bancaires standard. A cet égard, différentes formules sont apparues, telles que rendre mobiles les conseillers à la rencontre des clients hors de l'agence. A la limite, celle-ci se réduit alors à un simple bureau, sans même une signalétique de marque (« agences appartements », actuellement en test par le Crédit du Nord à Paris). L'idée est également 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 autonomie commerciale.

Il est en effet très rare aujourd'hui qu'une agence dispose d'une réelle autonomie commerciale, 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 à ses agences, qui donne quelques renseignements, dont le nom du directeur d'agence. Le Crédit Agricole Charente-Périgord présente un blog où ses agences communiquent leur actualité. La nouvelle agence de Monplaisir de la Caisse d'épargne Rhône Alpes a sa page Facebook.

**CIC**

Agence CIC CHANTILLY

**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**

<b>mardi</b>	09h00-12h45	14h00-18h15
<b>mercredi</b>	09h00-12h45	14h00-18h15
<b>jeudi</b>	09h00-12h45	14h30-18h15
<b>vendredi</b>	09h00-12h45	14h00-18h15
<b>samedi</b>	09h00-12h45	

**Automates et fonctionnalités**

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

**Situation**

**Autre point de vente de CIC CHANTILLY**

- CIC CHANTILLY - CIC CHANTILLY COMPTABLE

On peut se demander si, instruments de fidélisation des clients en premier lieu, les agences ne devront pas mettre bien davantage qu'aujourd'hui en avant leur spécificité. Mieux même, si une certaine autonomie de choix ne devra pas leur être reconnue pour s'adapter au mieux aux attentes de leur clientèle – ainsi en matière d'horaires d'ouverture, par exemple. 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. Il y a là deux options qui marqueront sans doute demain une différence forte entre les réseaux d'agences, à moins que les réseaux ne choisissent de déployer l'une ou l'autre formule en fonction des endroits.

\*

### **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 – physiquement là mais accessibles à l'ensemble d'un réseau via la vidéoconférence – pour orienter presque exclusivement les agences standards, moyennes, vers la prospection commerciale. En 2015, la Société Générale a ainsi testé 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, ces trois modèles forment un dispositif d'ensemble qui, en lui-même, ne paraît pas suffire à définir le rôle et la place des agences bancaires demain. Trois scénarios semblent aujourd'hui se dessiner à cet égard. 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.

### ***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.

Dans la mesure où de nouvelles agences doivent continuer à être créées pour accompagner la clientèle, des fermetures semblent inévitables mais ne pourront suffire. Les agences doivent profondément évoluer. De nouveaux modèles sont apparus. Il reste à trouver leur bon mix au sein des réseaux, lesquels doivent devenir multistandards.

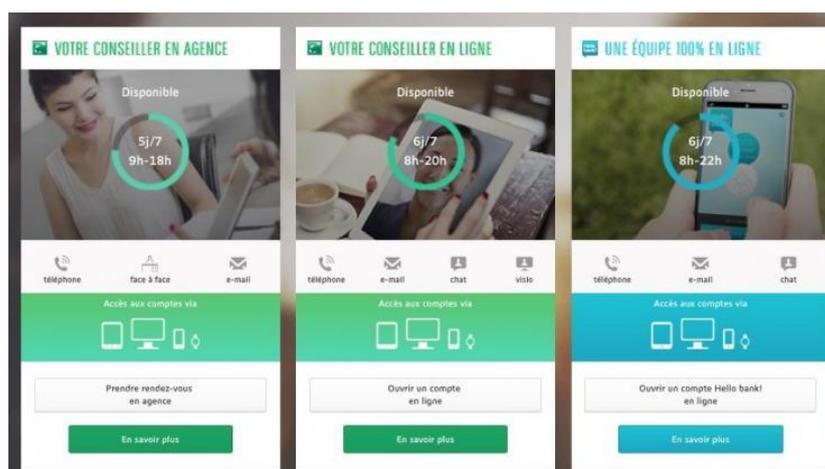
Surtout, une donnée déterminante s'impose : l'agence s'insère désormais au sein d'un dispositif de vente multi-canal où les différents canaux doivent s'additionner et se compléter et non pas s'exclure. Ainsi, lorsque les banques se demandent si leurs agences ne sont pas condamnées à se vider avec l'essor des canaux digitaux, la réponse ne dépend que d'elles !

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, 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 <sup>4</sup>
- Online and Mobile Banking <sup>1</sup>
- Rewards for everyday banking <sup>4</sup>
- 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 <sup>1</sup>
- 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 – 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.



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* et non de marque propre. 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**