

CAPCO

EVOLUTION DU MODELE RELATIONNEL

RESOUDRE LE PARADOXE DE L'AGENCE BANCAIRE DANS
LE MODELE OPERATIONNEL DES BANQUES DE DETAIL

INTRODUCTION

Dans le secteur bancaire français, les agences conservent une image globalement positive : **90%¹ des Français** ont une bonne image **de leur agence, 89 % de leur banque et 88 % de leur conseiller**. Pourtant, un paradoxe émerge : **78% des clients jugent important de pouvoir se rendre en agence²** et ils sont **75% à se contenter de correspondre à distance**.

Ce phénomène soulève une question centrale pour les banques de détail : comment réconcilier cette **quête de proximité** avec une utilisation de plus en plus digitalisée des services bancaires ?

Dans un environnement marqué par l'inflation, la remontée des risques de crédit et la stagnation du PIB, les banques font face à une pression accrue sur leur modèle économique. En parallèle, les nouvelles attentes côté clients et collaborateurs ainsi que les nouvelles technologies ouvrent la voie à de nouveaux acteurs 100% digitaux, renforçant la concurrence.

Le PNB des banques de détail en France :

- Relativement stable entre 2011 et 2020 (autour de +3 %)
- Forte croissance en 2021, s'établissant à 63Mds€,
- Retombé fin 2023 au niveau de 2016 soit 59.5Mds€

Les banques de détail ont dû faire face dans le même temps à une augmentation quasi constante, +13%, des frais de gestion; à l'effondrement des crédits immobiliers en 2022-2023 (-40%) et à la fonte de leurs marges (-11%).

Un effet ciseau négatif qui propulse le COEX moyen des banques fin 2023 à 74% contre 69% en 2016³.

Les banques se retrouvent dans l'obligation structurelle de maîtriser leurs coûts pour maintenir leur rentabilité.

Face à ces défis, les banques doivent s'adapter pour atteindre plusieurs objectifs clés :

- **Augmenter la satisfaction client** et sécuriser le PNB ;
- **Optimiser les coûts** tout en sécurisant les processus ;
- **Limiter les risques opérationnels** et améliorer l'efficacité du capital.

Repenser le rôle de l'agence devient un levier stratégique pour répondre à ces défis.

Nous explorerons ici ce paradoxe et la manière dont les banques peuvent réinventer le rôle de l'agence dans leur modèle opérationnel (TOM). Nous examinerons comment elles peuvent tirer parti de la proximité physique pour offrir une valeur ajoutée, tout en répondant aux attentes croissantes de digitalisation des clients.

1. https://www.fbf.fr/fr/communiqu%C3%A9_de_presse/etude-fbf-ifop-2024-les-fran%C3%A7ais-leur-banque-leurs-attentes-la-banque-acteur-de-confiance/

2. Sociovision 2022

VERS DES AGENCES SPECIALISEES, INTEGREES ET OPTIMISEES

Pour maximiser leur efficacité et répondre aux attentes croissantes des clients, les banques doivent repenser en profondeur leur **offre de services et leur organisation interne**. Une transformation qui relie harmonieusement client, canaux et équipes internes, est essentielle pour garantir une expérience client fluide et cohérente.

Un premier levier consiste à **structurer les agences et centres de relation client (CRC) autour d'équipes multidisciplinaires et connectées**, capables de travailler de manière autonome et coordonnée. Conseillers généralistes, experts produits, analystes des risques et professionnels du back office, doivent collaborer étroitement pour prendre en charge chaque besoin de bout en bout. **Objectif : une prise en charge fluide, rapide et pertinente aux demandes complexes, tout en éliminant les ruptures dans les parcours clients.**

Un autre levier clé est la **fluidité des interactions entre le front office, le middle office et le back office**. Les processus cloisonnés doivent évoluer vers une gestion « front-to-back » intégrée. Pour cela, il est crucial d'harmoniser les outils collaboratifs et les interfaces partagées. Un conseiller généraliste doit pouvoir solliciter en temps réel l'intervention d'un expert via des canaux comme **la visioconférence ou des messageries instantanées, facilitant ainsi une prise en charge rapide et sans friction.**

LES PRIORITES POUR OPTIMISER CES INTERACTIONS INCLUENT :

- 1. Créer des équipes transverses** intégrant vente, marketing, finance et risques.
Objectif : gestion fluide des demandes complexes, optimisation de l'expérience client et la performance commerciale
- 2. Automatiser les tâches répétitives** via l'IA et le RPA
Objectif : libérer ainsi du temps pour des tâches à valeur ajoutée
- 3. Centraliser les données clients**
Objectif : vision globale du parcours et des besoins du client pour mieux répondre à ses attentes
- 4. Connecter les outils collaboratifs** entre les différents niveaux opérationnels
Objectif : centraliser et contextualiser les données clients

Ces transformations doivent s'accompagner d'une stratégie optionale claire. Dès l'entrée en relation, **les outils numériques doivent qualifier les besoins clients** pour orienter les demandes vers les bons interlocuteurs : conseillers généralistes ou experts, selon la nature du besoin. Cette approche permet d'industrialiser les parcours simples tout en préservant une prise en charge humaine sur les moments-clés.

Pour réussir cette transformation, un effort particulier doit être mené auprès des collaborateurs : coaching, formation continue et travail en mode collaboratif sont indispensables.

Parallèlement, le management doit évoluer vers un pilotage transversal, orienté :

- Résultats individuels
- Fluidité des parcours
- Satisfaction client

En dépassant les cloisonnements historiques, en reliant le client aux différents points de contact opti-canaux et en instaurant une collaboration fluide entre les équipes, les banques pourront offrir

une expérience client sans couture et parfaitement adaptée aux exigences modernes de réactivité et de personnalisation.

REFONTE DES INTERACTIONS FRONT TO BACK

01 Clients, leurs nouvelles attentes

- Recherche de fluidité, rapidité et personnalisation dans leurs interactions
 - Parcours autonomes plébiscités pour les opérations simples
 - Accompagnement humain exigé sur les moments clés
- Cela témoigne d'une forte attente envers des services hybrides et opticanaux.

02 Interactions avec la couche opticanale

Applications mobiles, sites web, agences et CRC se complètent pour offrir une expérience client intégrée.

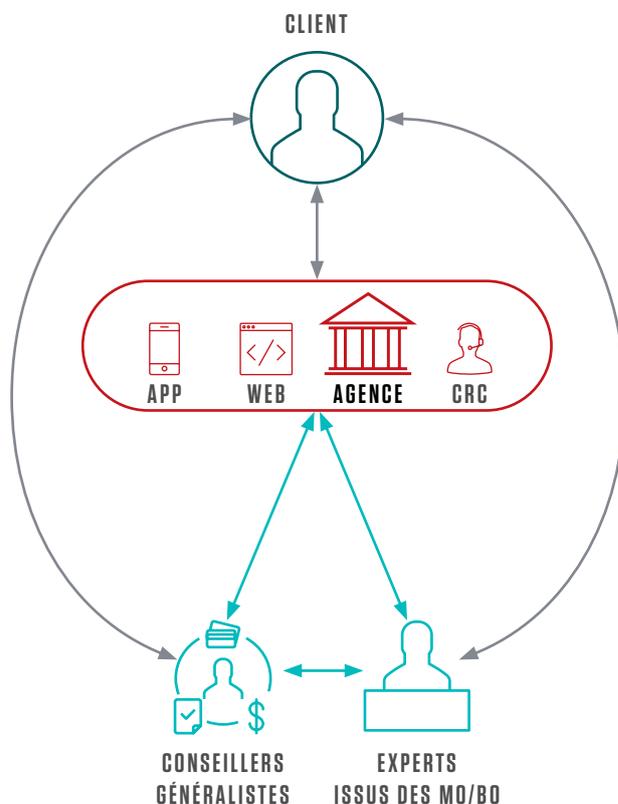
L'omnicanal connecte tous les canaux et l'historique client, permettant de :

- Répondre efficacement à chaque demande
- Optimiser les coûts
- Améliorer la satisfaction client

03 Conseillers généralistes et experts MO/BO

Les conseillers généralistes s'appuient sur des experts middle/back-office pour une gestion partagée et personnalisée des demandes complexes. Cette collaboration :

- Fluidifie l'expérience client
- Réduit les contacts intermédiaires
- Transforme les Opérations en un levier stratégique de croissance et dev fidélisation.



LA RELATION CLIENT HYBRIDE LEVIER DE FIDELISATION ET DE TRANSFORMATION

La relation hybride client-banque, mêlant **interactions digitales et physiques**, est la clé d'une expérience client fluide et cohérente, qu'il s'agisse de l'application mobile, de la visioconférence ou de la visite en agence. **71 % des clients resteraient** dans la même banque même si leur agence devait fermer, en choisissant d'aller dans un autre quartier ou une autre ville. Toutefois, **40% pourraient partir** en raison d'un manque de personnalisation des services.

TROIS LEVIERS POUR UN PARCOURS CLIENT FLUIDE

1. Centralisation des données clients

Un des enjeux majeurs est de **garantir la continuité des parcours clients**, afin que les interactions d'un canal à l'autre soient totalement transparentes.

Un client commençant une demande de prêt en ligne doit pouvoir la finaliser en agence sans avoir à répéter ses informations ou à soumettre de nouveaux documents. **La centralisation des données clients via des outils CRM avancés, permet aux conseillers de disposer d'une vue 360° du client et de répondre avec réactivité et personnalisation.**

2. Montée en puissance de la visioconférence

En 2024, son adoption a doublé (de 5 % à 11 %), démontrant **l'intérêt croissant des clients pour ce mode de communication, bien qu'encore marginale.**

Les clients déclarent avoir une plus grande proximité avec leur banque en ligne qu'avec les banques traditionnelles.³

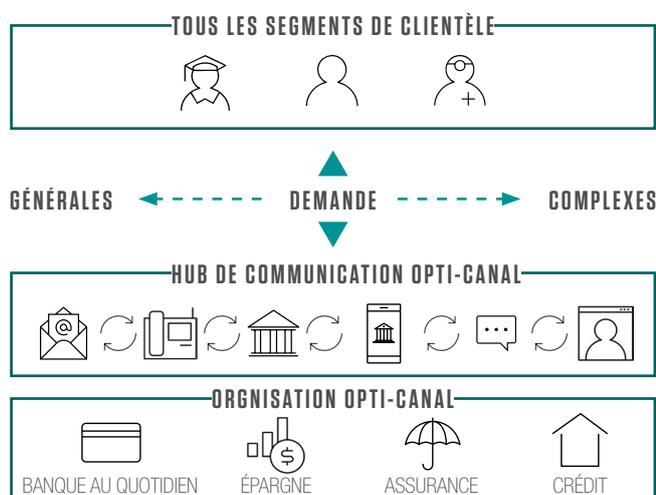
Ceci illustre l'évolution vers des interactions hybrides.

En intégrant la visioconférence dans une stratégie opti-canal, les banques peuvent répondre aux besoins de proximité physique tout en offrant la flexibilité numérique recherchée.

3. Réinvention du rôle des agences

L'opti-canalité permet aux agences de redéfinir leur rôle traditionnel. Présents aux moments clés du parcours client, comme la gestion de patrimoine ou la souscription de crédits.

En transformant les agences en points de contact à forte valeur ajoutée, les banques répondent aux défis contemporains d'un environnement exigeant, tout en plaçant l'expérience client au centre de leur stratégie.



LEVIERS DE LA TRANSFORMATION

L'INTÉGRATION OPTICANALE, INFUSÉE PAR L'IA, AU CŒUR DE LA BANQUE DE DEMAIN

- Exploiter **l'IA et le ML** : anticiper les besoins et **personnaliser les parcours clients**.
- Intégrer des solutions agnostiques : **fluidité totale entre le digital et le physique**.
- Créer une **vue client unifiée et centralisée** : interactions personnalisées à travers tous les canaux
- **Optimiser les applications et systèmes** : gérer efficacement l'augmentation de la demande et la complexité.
- **Automatiser des tâches simples** (ex. RPA) : réduire les temps d'exécution, minimiser les erreurs humaines et libérer du temps pour des interactions à plus forte valeur ajoutée.

3. Étude OpinionWay pour MoneyVox, 2024

REPENSER LE RÔLE DU CONSEILLER

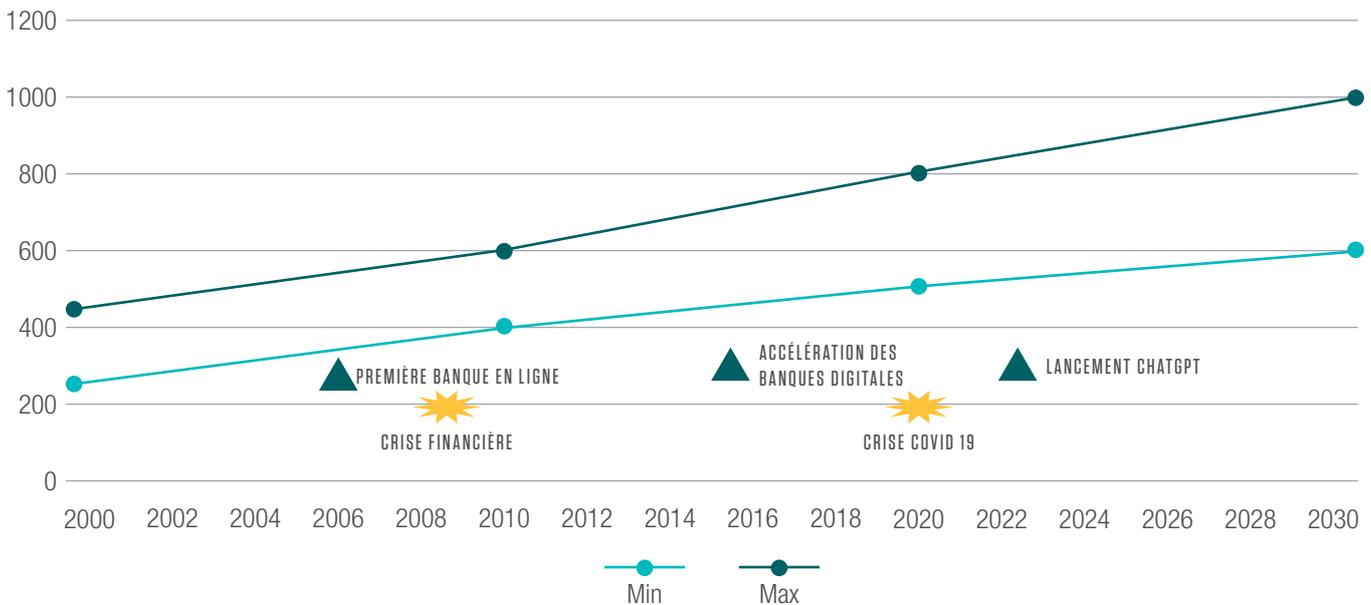
Dans les banques de détail françaises, le rôle des conseillers bancaires connaît une profonde transformation. Ils doivent **gérer plus de clients et plus de produits**, tout en faisant face à une pression accrue.

- Un conseiller gère en moyenne **500 et 700 clients** et **200 à 300 produits**.
- Le nombre de salariés a baissé de **8% entre 2011 et 2021**, alors que les recrutements reprennent en 2024.
- Le turnover atteint **10,2% en 2022**, contre **7,6% en 2021**.

Face à ces défis, les banques adoptent des modèles distincts :

- **Etablissements mutualistes**, comme le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole, privilégient des portefeuilles clients plus restreints, visant à maintenir un lien humain.
- **Banques commerciales**, comme la BNPP et la Société Générale, se tournent vers la digitalisation pour alléger les tâches administratives et libérer du temps pour des interactions plus stratégiques.

NOMBRE DE CLIENTS PAR PORTEFEUILLE



La BNPP a créé B-School en 2022 pour former de nouvelles recrues, mettant l'accent sur le relationnel client. La BPCE a créé son CFA Campus pour renforcer l'expertise en 2020.

Pour répondre aux attentes des clients, ces institutions cherchent à renforcer l'expertise de leurs conseillers, tout en élargissant leur vivier de recrutement, incluant des reconversions professionnelles.

L'objectif est de personnaliser la relation client tout en s'adaptant à l'ère de l'intelligence artificielle, qui, loin de remplacer l'humain, aide à créer un climat de confiance indispensable à la réussite.

“

Dans les banques, les clients souhaitent avant tout échanger avec un « humain ».

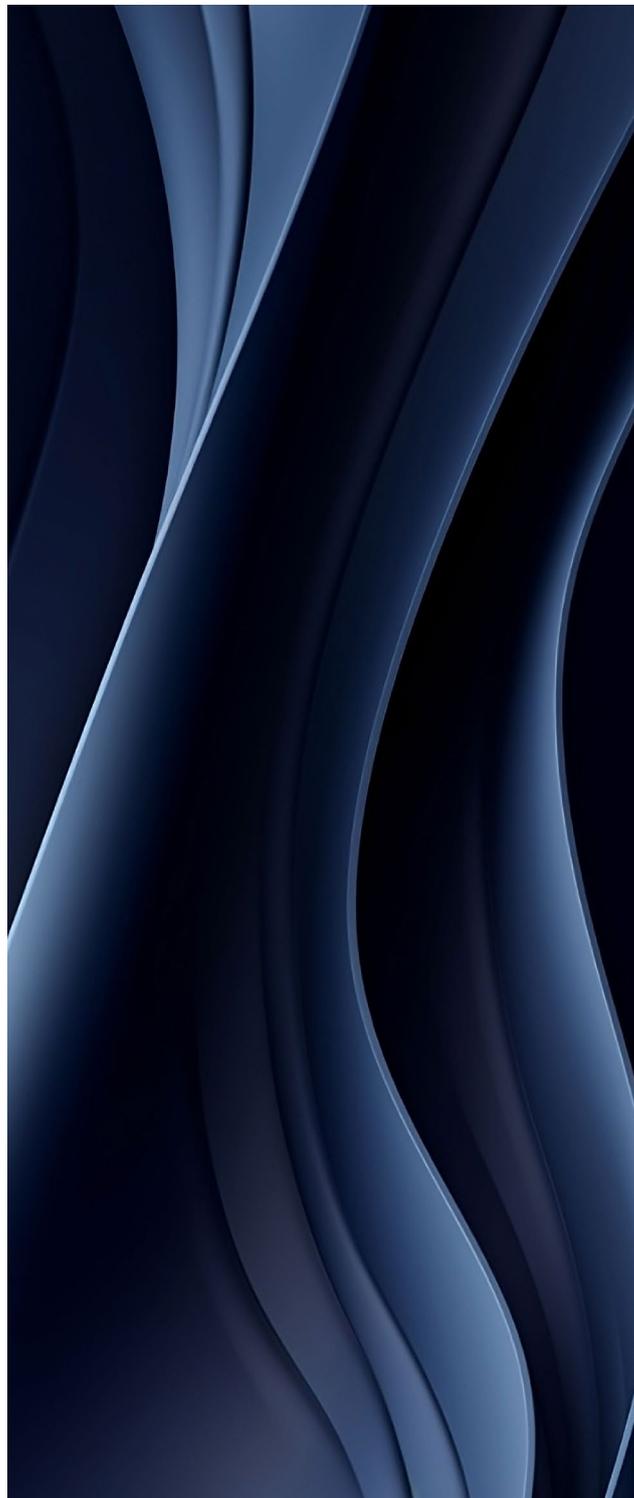
Cela reste la valeur sûre et le pivot de la relation bancaire.

A ce titre la formation des conseillers représente un enjeu majeur de la proposition de service.

Ce que nous constatons est que dans les agences où le personnel est formé régulièrement, la fréquentation clients augmente, car ils bénéficient de conseils à réelle valeur ajoutée.

”

Laurent Samsen, Directeur de réseau commercial



REDONNER A L'AGENCE BANCAIRE SA PLACE AU CŒUR DES MOMENTS DE VIE

Dans un monde où les opérations courantes se digitalisent, l'agence bancaire reste irremplaçable pour accompagner les clients dans leurs décisions financières les plus importantes.

Elle offre un espace d'engagement client unique basé sur l'écoute, la pédagogie et la personnalisation.

Fidèle à sa communication sur « l'humain au cœur », la **BRED**, comme les autres banques mutualistes, **investi dans la formation continue de ses conseillers**. Devenus des experts pédagogues, ils pourront guider les clients avec clarté et précision.

Il reste encore du chemin à parcourir sur l'écoute car :

- 45% des clients considèrent que leur conseiller ne s'intéresse pas suffisamment à leurs besoins personnels
- **35% des clients aisés ont l'impression d'être parfois plus experts que leur conseiller** (19% pour les classes populaires).

Que ce soit pour un projet immobilier, la planification de la retraite ou un ajustement de portefeuille, ces moments nécessitent une attention particulière et une compréhension approfondie des attentes.

Proposer des rendez-vous réguliers, comme des points de bilan ou d'état des lieux financiers, valorise cette relation privilégiée, tout en renforçant la confiance et la satisfaction client.

Plus qu'un simple lieu de service, l'agence devient un espace d'échange et de conseil, capable de réaffirmer sa pertinence et d'inciter les clients à y revenir pour tous les moments clés de leur vie. **75 % des clients privilégient une visite en agence pour souscrire un crédit immobilier. 63 % de clients privilégient une visite en agence pour obtenir un produit financier.**

L'AGENCE RESTE LA RÉFÉRENCE POUR LES OPÉRATIONS LES PLUS IMPORTANTES

| Pour les opérations suivantes, QUEL CANAL PRIVILÉGIEZ-VOUS ? | PRIVILEGIE UNE AGENCE | EVOLUTION Vs. 2021 | EVOLUTION Vs. 2016 |
|--|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| SOUSCRIRE À UN CRÉDIT | 75% | Stable | Stable |
| OUVRIR UN COMPTE | 70% | Stable | -15 pts |
| SOUSCRIRE À UN PRODUIT FINANCIER | 63% | Stable | -3 pts |
| ECHANGER AVEC MON CONSEILLER BANCAIRE | 41% | - | - |
| RÉSoudre UNE DIFFICULTÉ LIÉE À MON COMPTE | 39% | Stable | -33 pts |
| SE RENSEIGNER SUR DES PRODUITS ET SERVICES | 35% | Stable | -20 pts |
| EFFECTUER UN VIREMENT | 12% | Stable | -29 pts |

FAIRE DE L'AGENCE UN LEVIER STRATEGIQUE

L'agence bancaire ne doit pas être un simple point de contact, mais un espace d'engagement client.

- **Proposer des événements communautaires** et des **formations financières**
- Expériences immersives impossibles à digitaliser

Avec son concept de café, Summeria illustre cette approche en repensant le rôle des points de contact physiques.

En s'éloignant du modèle classique de l'agence bancaire, l'objectif est de **créer un espace hybride, favorisant à la fois les échanges informels et l'accompagnement client** via des ateliers thématiques. Cette initiative traduit une volonté de répondre aux attentes d'une clientèle en quête de proximité et de simplicité, tout en intégrant des dimensions éducatives et pratiques.

Bien que l'agence bancaire reste un atout important pour les banques de détail, son rôle et ses missions sont en mutation. Pour les **banques mutualistes**, les **agences continuent d'être un pilier fondamental de proximité**, garantissant un lien solide avec les sociétaires. Quant aux **banques commerciales**, elles réinventent leur modèle en **réduisant leur nombre d'agences** et en intégrant des technologies avancées **afin d'optimiser les interactions** avec leurs clients.

Cette transformation nécessite une adaptation continue aux attentes des clients, une révision des processus internes et une évolution vers une expérience omnicanal plus fluide et personnalisée.

LES 4 LEVIERS INCONTOURNABLES POUR RÉINVENTER L'AGENCE BANCAIRE ET MAXIMISER SA RENTABILITÉ

01 Optimisation de l'expérience client via l'omnicanalité

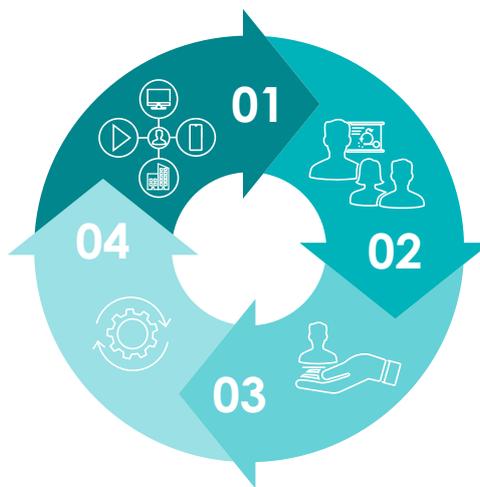
Intégrer les canaux physiques et digitaux pour une expérience fluide. Centraliser les données clients grâce aux outils CRM permet de :

- Personnaliser les interactions
- Améliorer la satisfaction
- Fidéliser et optimiser l'efficacité opérationnelle

04 Réduction des coûts opérationnels grâce à l'automatisation

Automatiser les tâches répétitives pour libérer les conseillers de missions administratives et leur permettre de se concentrer sur des interactions à forte valeur ajoutée.

Cela optimise le Cost to Serve et réduit les coûts tout en améliorant l'efficacité.



02 Formation continue et développement des compétences des conseillers

Former en continue leur permet de :

- Maîtriser les outils digitaux
- Adapter leurs compétences aux attentes des clients
- Evoluer dans un environnement omnicanal

Cela renforce la qualité du service et la performance globale de l'agence.

03 Personnalisation des services grâce à l'analyse des données clients

Exploiter les données clients pour anticiper leurs besoins et proposer des solutions personnalisées.

- Améliore la satisfaction
- Génère des opportunités de vente croisée
- Renforce la rentabilité en adaptant les services aux attentes spécifiques des clients

TRANSFORMEZ VOTRE MODELE AVEC CAPCO

Pour réinventer votre réseau d'agences, nous intervenons sur **quatre dimensions essentielles** :

- **People** : développez les compétences de vos équipes grâce à des programmes de formation, de coaching et de nouvelles organisations.
- **Process** : optimisez et automatisez vos parcours clients pour une expérience fluide et efficace.
- **Technologie** : tirez parti des outils digitaux et des plateformes collaboratives pour améliorer la performance et la satisfaction client.
- **Data** : exploitez la puissance des données pour personnaliser chaque interaction et anticiper les besoins de vos clients.

De la définition de votre stratégie jusqu'à son implémentation, nous adaptons nos solutions à vos spécificités. Avec une approche sur-mesure, vous maximisez l'impact de vos ressources humaines et financières tout en alignant vos services sur les attentes de vos clients.

Grâce à des outils de pilotage avancés, vous pouvez prévoir les besoins de vos clients en temps réel et leur offrir une expérience toujours plus fluide et personnalisée. Le digital ne remplace pas l'humain, il l'enrichit.

En connectant vos canaux physiques et digitaux, vous garanzissez à vos clients une expérience opti-canal fluide tout en optimisant vos coûts.

Enfin, en exploitant la puissance de la Data, vous bénéficiez d'indicateurs clairs et actionnables pour suivre votre transformation et ajuster vos stratégies en temps réel.

Avec CAPCO, vous disposez d'un partenaire stratégique pour réinventer votre modèle opérationnel, transformer vos agences en leviers de rentabilité et offrir une expérience client à la hauteur des défis bancaires d'aujourd'hui

AUTEUR

Louis De La Taille, Principal Consultant, louis.de.la.taille@capco.com

À PROPOS DE CAPCO

Capco, entreprise du groupe Wipro, est un cabinet de conseil en management et technologie international spécialisé dans la transformation des institutions financières et les banques. Capco opère à la rencontre des métiers et de la technologie. Notre force est de combiner une expertise du secteur financier avec une approche innovante, pour accélérer les initiatives digitales, accompagner les transformations réglementaires et RSE, et faire évoluer les organisations et méthodes de travail. Fier de ses valeurs, Capco se démarque par sa culture primée Be Yourself At Work, par la diversité de ses talents et son engagement pour le développement durable certifié Argent par EcoVadis.

Pour en savoir plus, visitez www.capco.com ou suivez Capco sur LinkedIn, Instagram, Facebook et YouTube.

IMPLANTATION MONDIALE

ASIE PACIFIQUE

Bengaluru – Electronic City
Bengaluru – Route de Sarjapur
Bangkok
Chennai
Gurugram
Hong Kong
Hyderabad
Kuala Lumpur
Mumbai
Pune
Singapour

MOYEN-ORIENT

Dubaï

EUROPE

Berlin
Bratislava
Bruxelles
Düsseldorf
Edimbourg
Francfort
Genève
Glasgow
Londres
Milan
Paris
Varsovie
Vienne
Zurich

AMÉRIQUE DU NORD

Charlotte
Chicago
Dallas
Houston
New York
Orlando
Toronto

AMÉRIQUE DU SUD

São Paulo

WWW.CAPCO.COM

