

# N'abandonnez pas le client à des automates !

**L'optimisation de la distribution en agence passe par des services innovants et à valeur ajoutée.**

**P**our conquérir de nouveaux clients et renforcer la productivité commerciale des agences, les banquiers cherchent à maîtriser la relation commerciale en focalisant l'action de leurs équipes sur les tâches les plus rémunératrices, à accroître leur part client en diversifiant largement leur offre, et à rendre autonomes les clients pour leurs opérations courantes.

A la demande de proximité des clients, les banquiers traditionnels répondent soit technologie (BNP Paribas), soit convivialité (Société Générale), selon leur stratégie. A l'inverse, les banquiers en ligne développent leur accessibilité et maximisent la personnalisation de leurs services... La proximité relationnelle serait inversement proportionnelle à la proximité physique...

La principale raison de cet éloignement relationnel pour les banquiers traditionnels est d'ordre économique. Le temps commercial dans les agences bancaires coûte fort cher (coûts immobiliers, humains et informatiques) et se doit donc d'être optimisé. D'autant plus que le conseil et le suivi ne sont pas réellement rémunérés en tant que tels.

Les banquiers pourraient innover en proposant un modèle relationnel à trois niveaux au choix du client :

- ▶ une offre tout technologique,
- ▶ une offre mixte combinant technologie et relation personnelle,
- ▶ une offre intégralement personnalisée.

La première offre se rapproche des modèles de banque en ligne avec, en plus, la possibilité d'accéder aux automates et aux guichets bancaires. En contrepartie d'un coût réduit, le client accepte de n'avoir accès à son conseiller en plate-forme que pour une liste limitative d'opérations. Cette offre répondrait aux attentes des clients autonomes, technophiles, adeptes du *low cost* mais gardant leur confiance dans une enseigne disposant d'une présence physique sur le territoire.



Olivier Arroua,  
directeur associé  
du cabinet Selenis

*La proximité  
relationnelle  
serait  
inversement  
proportionnelle  
à la proximité  
physique*

La deuxième offre consiste à corriger les défauts du modèle actuel en mettant en place un calendrier de rendez-vous programmés permettant de répondre à la demande de proximité tout en maîtrisant le planning commercial. Le banquier pourrait ainsi davantage valoriser son rôle de conseil : à l'écoute et présent y compris en dehors des périodes de campagnes commerciales. Dans ce modèle, le client accepte d'utiliser les automates et les services à distance pour ses opérations courantes. Ce modèle conviendrait à la grande majorité des clients et le prix serait similaire à celui actuellement en vigueur. Les opportunités générées par des contacts réguliers, libres et non subis, compenseront le coût commercial.

La troisième offre répond aux clients les plus exigeants en termes de proximité. Il s'agit d'une proposition exclusivement relationnelle. Le client accède en toutes circonstances et pour tout type d'opérations à son conseiller qui s'appuie, le cas échéant, sur les autres services de la banque. Cette relation a un coût élevé que le client acceptera de payer s'il souhaite accéder à un service hautement personnalisé sans pouvoir accéder à la banque privée. Le rôle de conseil du chargé d'affaires est primordial dans ce modèle. La valeur ajoutée doit être réelle. Dans ce cas, différents services additionnels peuvent être proposés : support à la gestion administrative personnelle, assistance à la déclaration d'impôts, support dans les investissements immobiliers...

La logique qui préside à la création de ce modèle relationnel à trois étages est de jouer la transparence des prix avec les clients, d'offrir à chacun la possibilité d'accéder au niveau de service attendu et d'accepter l'automatisation et la virtualisation des services bancaires garantes de frais réduits sans générer de frustration ou d'insatisfactions.

L'optimisation de la distribution en agence passe par des services innovants et à valeur ajoutée et non par l'abandon du client à des automates. Sinon, les banques en ligne, *low cost*, mais pas *low quality*, continueront à capter durablement les segments de clients les plus rentables. ■