

odigo . markess.  
by exægis

# Le conseiller bancaire, plus que jamais au cœur de la relation client



LIVRE BLANC  
MARKESS BY EXÆGIS  
POUR ODIGO





# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Les habitudes de consommation changent : la banque en mode omnicanal.....</b>	<b>9</b>
<b>La mutation du rôle du conseiller bancaire de demain : le conseiller augmenté.....</b>	<b>15</b>
<b>Nouveaux modèles d'agence bancaire et rôle du conseiller : l'agence hybride à la carte.....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>25</b>
<b>Biographies des analystes.....</b>	<b>27</b>



## Introduction

Dans la banque de détail, la digitalisation de la relation client a commencé dès les années 2000 avec la possibilité pour les clients d'effectuer un nombre croissant d'opérations via Internet. Toutes les banques ont ainsi permis à leurs clients d'effectuer des virements, d'obtenir un relevé d'identité bancaire ou simplement de consulter leurs comptes en ligne. Bien que progressive, cette évolution a eu plusieurs impacts majeurs sur le secteur de la banque de détail en France.

## La rationalisation du réseau d'agences

Tout d'abord, la possibilité d'effectuer des opérations simples du quotidien en ligne a eu pour conséquence une baisse de fréquentation des agences par les clients. En effet, ils n'ont plus besoin de se déplacer jusqu'au guichet physique de leur banque ou à un distributeur/guichet automatique bancaire (DAB-GAB) à chaque opération. Pour s'adapter à cette nouvelle donne, une majorité de banques ont décidé de réduire leur réseau d'agences. Leur nombre en France a ainsi diminué de 6,5 % entre 2009 et 2019, pour atteindre 35 837 agences selon la BCE<sup>1</sup>. Il convient cependant de noter que la France conserve cependant deux fois plus d'agences bancaires que la moyenne européenne.

**La France compte 546 agences par million d'habitants contre 255 en moyenne en Europe. – BCE.**

<sup>1</sup> Source : Fédération Bancaire Française (FBF), BCE -EU Structural Financial Indicators

## Une confiance croissante dans les canaux digitaux

Cette diminution du réseau s'est accentuée avec l'usage croissant par le grand public des canaux digitaux, mais aussi et surtout du smartphone. Selon le [baromètre](#) du numérique de l'ARCEP, en 2019, le taux d'équipement du smartphone (77 %, +2 points) a dépassé celui de l'ordinateur (76 %). Le smartphone est donc devenu l'équipement privilégié pour se connecter à Internet.

La banque de détail ne fait pas exception. Aujourd'hui, 96 % des Français consultent ainsi le site Internet ou utilisent l'application de leur banque, selon la dernière [enquête](#) menée par la Fédération Bancaire Française (FBF). Ces deux canaux, site et application dédiée, sont donc le principal moyen d'interaction entre une banque et son client.



Le digital transforme la relation de la banque avec son client qui se renseigne sur Internet, compare les offres, et attend de son conseiller une expérience augmentée."



**Natacha Schreiber**

Directrice commerciale

**Banque Populaire**

**Alsace Lorraine**

**Champagne**



## L'avènement de l'expérience client

Autre impact majeur de la digitalisation de la banque de détail : le nombre croissant d'offres de banque en ligne sans guichet physique proposées par les banques traditionnelles et l'apparition des néo-banques, ces "pure players" qui se positionnent comme des acteurs capables de proposer une expérience simple et fluide, centrée sur les canaux digitaux.



Après son amaigrissement et sa rationalisation, la banque de détail ne tardera pas à retrouver toute sa place au sein du modèle de banque universelle à la française."



**Jean-Denis Paraire**

Directeur de la Banque à Distance  
**Crédit Coopératif**

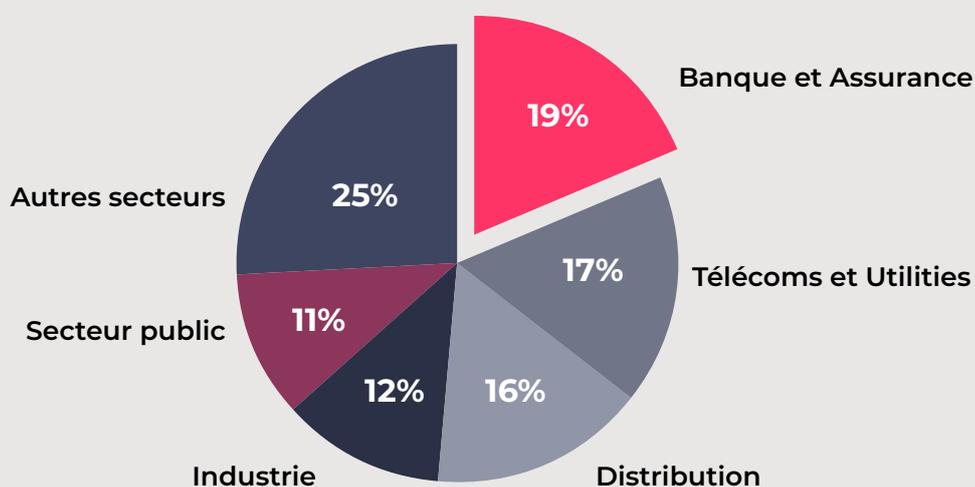


La banque de détail aiguisé également l'appétit des Big Tech. De plus en plus de géants du web se positionnent en effet sur les nouveaux moyens de paiement. C'est par exemple le cas notamment de Facebook, avec [Facebook Pay](#), et en particulier d'Amazon, qui va plus loin encore en accordant déjà des prêts aux PME de sa [marketplace](#) et en proposant des services d'assurance.

Face à cette nouvelle concurrence, les banques françaises ont fortement augmenté leurs investissements technologiques ces dernières années. L'un des principaux objectifs ? Améliorer leur expérience client grâce aux nouveaux outils digitaux.

Face à cette nouvelle concurrence, les banques françaises ont fortement augmenté leurs investissements technologiques ces dernières années. L'un des principaux objectifs ? Améliorer leur expérience client grâce aux nouveaux outils digitaux.

#### Achats de solutions liées à l'expérience client – M€ (Markess, 2020)



**Le secteur banque et assurance est aujourd'hui le premier acheteur de solutions liées à l'expérience client en France, représentant 19 % du marché en 2020. – Markess**



# Les habitudes de consommation changent : la banque en mode omnicanal

## Les interactions physiques en baisse avec le "selfcare"

L'utilisation croissante des canaux digitaux a conduit à l'émergence du "selfcare" dans la banque de détail, pratique qui consiste à donner au client, qu'il soit particulier ou professionnel, la possibilité de s'informer et d'effectuer en complète autonomie des opérations historiquement réalisées au guichet. Le site Internet et l'application mobile ont été enrichis de fonctionnalités comme la possibilité d'effectuer des virements, ou des services d'authentification, pour garantir la sécurité des paiements en ligne. Ces facteurs ont très logiquement réduit le nombre d'interactions physiques entre une banque et ses clients, qui ne se déplacent plus en agence qu'à de rares occasions.

Selon un article des [Echos](#) de mars 2021, la banque LCL a par exemple prévu de redéployer les ressources d'environ 250 de ses plus petites agences au sein de ses 350 à 400 agences au plus fort potentiel. Une majorité de banques de détail françaises adaptent ainsi leurs réseaux face à cette baisse de fréquentation. Cette rationalisation répond également au besoin d'améliorer la performance opérationnelle en réaction à la [baisse des taux d'intérêt](#).



Un client se déplace aujourd'hui en moyenne deux à trois fois par an dans son agence.

– Fédération Bancaire Française



Faire simple pour nos clients est un objectif constant. Nous enrichissons régulièrement les fonctionnalités selfcare de notre application mobile."



**Natacha Schreiber**

Directrice commerciale

**Banque Populaire  
Alsace Lorraine  
Champagne**

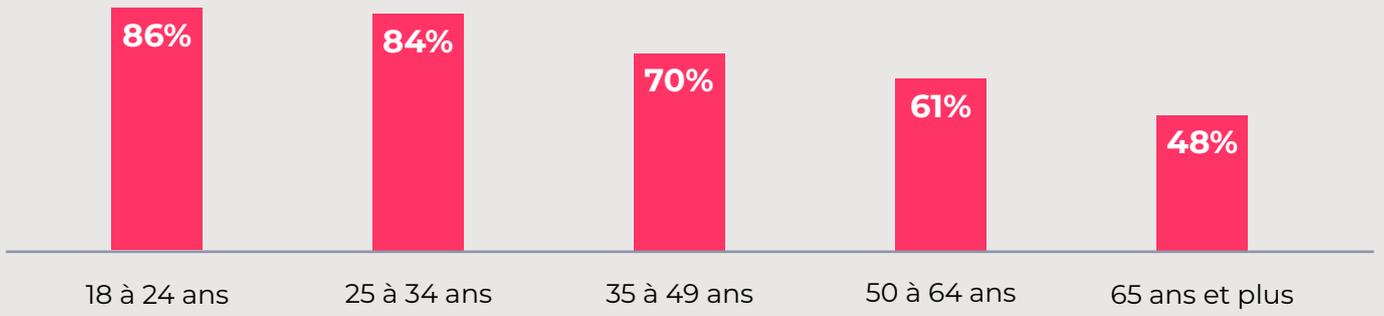
## Des disparités selon les profils de client

La forte pénétration des canaux digitaux masque d'importantes disparités entre les typologies de clients. L'étude « Les Français, leur banque, leurs attentes » (enquête FBF-Ifop menée en 2020 auprès de 4000 consommateurs) révèle que l'usage des canaux varie nettement en fonction de la classe d'âge et de la catégorie sociale. L'utilisation du mobile est ainsi parfaitement corrélée à l'âge.

La part des Français qui ont téléchargé l'application de leur banque est de **86 %** pour les 18-24 ans contre **48 %** pour les 65 ans et plus en 2020. – FBF-Ifop



Part des Français ayant téléchargé l'application de leur banque (FBF-Ifop, 2020)



Cette dernière proportion est toutefois en forte progression depuis l'édition précédente de l'enquête menée en 2018 où elle était de 34 %. À l'inverse, le site Internet reste le canal favori des tranches d'âge plus élevées : 73 % des 65 ans et plus consultent le site de leur banque au moins une fois par semaine, contre 46 % des 18-24 ans.

Les catégories sociales marquent également des différences. Ainsi, l'application mobile est privilégiée au site Internet parmi les classes populaires, du fait d'un équipement plus limité en ordinateurs. Quant au facteur géographique, auparavant notoire, il tend à s'estomper, de même que l'écart entre hommes et femmes, qui a été gommé au cours des deux dernières années.



## La crise du Covid-19 : un effet accélérateur ?

Oui...

**Les consommateurs ont accéléré leur utilisation notamment des paiements mobiles, qui ont quadruplé en 2020**  
– *Observatoire des moyens de paiement*

**...mais la tendance était déjà là !**

**34 %** des Français ayant une application mobile bancaire l'ont consultée plus fréquemment pendant la crise sanitaire, une hausse d'utilisation qu'ils estiment durable. Idem pour le site Internet (27 %).  
– *FBF-Ifop*





Durant la crise sanitaire, nous avons constaté une augmentation de l'utilisation des canaux digitaux, mais pas d'augmentation brutale."



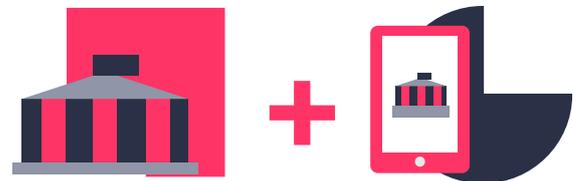
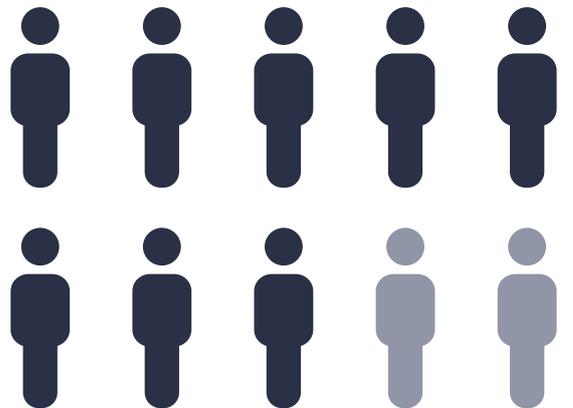
**Natacha Schreiber**  
Directrice commerciale  
**Banque Populaire**  
**Alsace Lorraine**  
**Champagne**



## Enfin, une clarification des usages

À mesure que les clients adoptent les nouveaux canaux d'interactions et les outils de "selfcare" proposés par leur banque, la répartition des rôles se clarifie selon les différents usages. D'un côté, il y a le site Internet et l'application mobile qui sont avant tout utilisés pour suivre l'évolution des comptes bancaires et contrôler les dépenses, voire effectuer des opérations tels que des virements internes ou externes. De l'autre, on retrouve le conseiller bancaire, en agence ou en centre de contacts, vers lequel les Français se tournent plus naturellement pour des demandes d'informations précises, des simulations de prêts ou les ouvertures de comptes.

## Pour 8 Français sur 10



La banque idéale doit laisser la possibilité à ses clients de recourir à des services sur Internet et agence en fonction de ses besoins. – FBF-Ifoop



# La mutation du rôle du conseiller bancaire de demain : le conseiller augmenté

## Le "selfcare" recentre le rôle du conseiller sur son métier

En proposant de consulter leurs comptes et d'effectuer des opérations en autonomie, les canaux digitaux ont permis aux clients des banques de détail de répondre eux-mêmes et plus rapidement à leurs besoins quotidiens. Au-delà d'être demandés par les clients et d'augmenter leur satisfaction, ces outils de "selfcare" ont aussi l'avantage non négligeable de libérer les conseillers bancaires de tâches à faible valeur ajoutée. Déchargés, ils ont plus de temps pour se focaliser sur leur cœur de métier : conseiller et accompagner les clients. Ces derniers étant de plus en plus autonomes, leurs demandes de contact avec leur conseiller deviennent plus qualitatives et concernent des recherches d'informations plus personnalisées et des opérations plus complexes.



Les contacts sont, certes, beaucoup plus nombreux sur le site Internet et l'application mobile, mais l'agence de proximité et le conseiller restent au cœur du modèle."



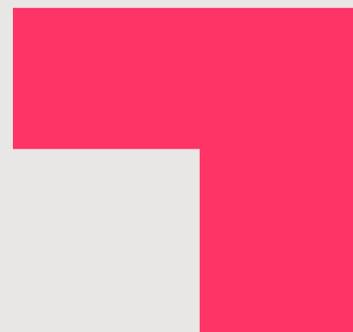
**Natacha Schreiber**

Directrice commerciale

**Banque Populaire**

**Alsace Lorraine**

**Champagne**



## Des conseillers bénéficiant des solutions omnicanales de gestion de la relation client

Pour fournir un accompagnement de plus en plus personnalisé, les banques de détail investissent massivement dans les technologies qui permettent de diffuser la connaissance client à leurs conseillers et de gérer les interactions issues de canaux multiples : voix, e-mail, site web, mobile, réseaux sociaux, chat, etc.



La crise a accéléré la tendance émergente de nouveaux dispositifs de relation client, comme les rendez-vous visio avec son conseiller ou des experts de la banque."



**Natacha Schreiber**  
Directrice commerciale  
**Banque Populaire  
Alsace Lorraine  
Champagne**

Les banques modernisent leurs logiciels de gestion de la relation client (CRM), en les enrichissant de fonctionnalités de Big Data, pour mieux suivre leurs clients et leur proposer des parcours sans-couture, qui peuvent commencer sur un canal avant de se poursuivre sur un autre, à l'instar du secteur de la distribution qui a été le premier à devoir s'adapter à ces nouveaux comportements. Grâce à ces nouveaux outils, le conseiller bancaire devient un "conseiller augmenté", c'est-à-dire un conseiller plus efficace, plus pertinent, pouvant apporter plus de valeur ajoutée à son client.



Les banques ont besoin de gérer l'intercanalité dans le CRM pour avoir la meilleure vision possible du client, le tout avec un contexte réglementaire de plus en plus serré."



**Jean-Denis Paraire**  
Directeur de la Banque  
à Distance  
**Crédit Coopératif**

La multiplication des canaux utilisés par les clients a également stimulé le besoin de déployer de nouvelles solutions de gestion des interactions (CIM) pour gérer et orchestrer ces interactions dans un mode omnicanal. Les solutions de Contact Center as a Service (CCaaS), en particulier, permettent également d'intégrer le télétravail pour les conseillers à distance, à l'heure où la crise du Covid-19 oblige à plus en plus de flexibilité.

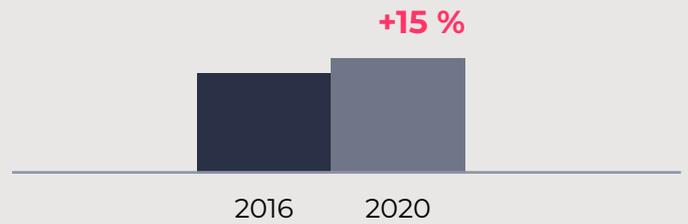




La crise sanitaire nous a obligés à nous adapter rapidement sur le plan technologique pour assurer la continuité de la relation du client avec son conseiller."

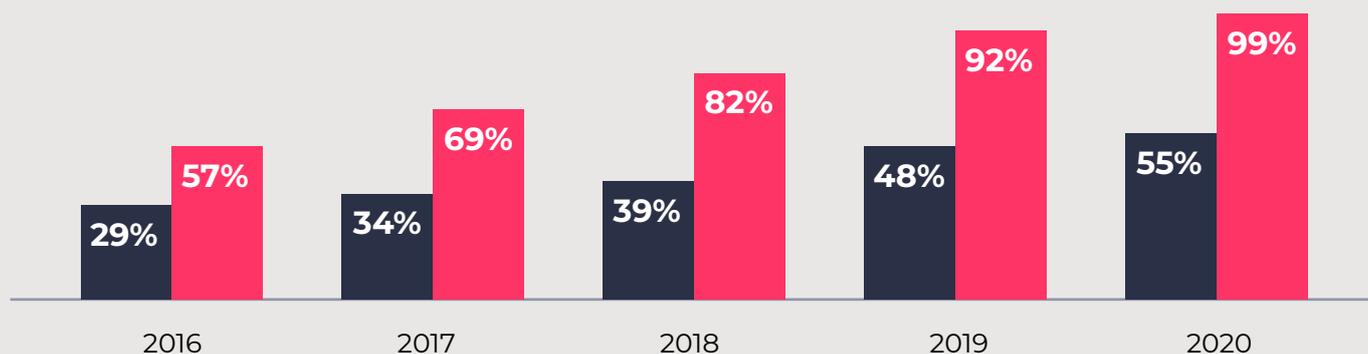


**Jean-Denis Paraire**  
Directeur de la Banque à Distance  
**Crédit Coopératif**



Les solutions CRM et CIM, dont le CCaaS, dans le secteur de la banque ont progressé de plus de 15 % par an de 2016 à 2020. – Markess





## Le conseiller bancaire traditionnel reste le garant de l'intimité client

Pour les clients, la banque est tout sauf un service anodin. Il s'agit d'un service vital dans lequel ils doivent avoir confiance. En incarnant la relation entre le client et sa banque, le conseiller bancaire, à distance ou en physique, est le garant de cette confiance. Les banques de détail l'ont bien compris et mettent cette relation humaine en avant, par exemple en donnant à chaque client un accès direct à son conseiller. C'est le cas de BNP Paribas dans son offre "Agence en ligne", qui s'appuie sur une équipe de 30 conseillers basés à Paris et où le client peut accéder non seulement à la ligne mobile de son conseiller dédié, mais aussi à son emploi du temps.



On prédisait qu'Internet balaierait tout, mais la relation personnelle avec le conseiller reste primordiale aux instants clés du parcours client."



**Jean-Denis Paraire**  
Directeur de la Banque à Distance  
**Crédit Coopératif**

## Enfin, les rôles du conseiller en centre de contacts et du conseiller en agence se rejoignent

D'une part, les conseillers en centre de contacts doivent maîtriser des problématiques toujours plus complexes et doivent monter en compétences, et d'autre part, les conseillers en agence doivent être capables de maîtriser de plus en plus la relation à distance avec leurs clients. Cette jonction est renforcée par le fait qu'ils disposent désormais de véritables plateformes d'expérience digitale composées d'outils CCaaS et CRM pouvant être utilisés aussi bien en agence qu'en centre de contacts. Dans une banque en mode omnicanal, les deux fonctions ont ainsi tendance à se rejoindre dans ce rôle de conseiller augmenté, vecteur de la confiance et de la satisfaction du client.



Nous sommes allés encore plus loin dans la qualité de la relation client à distance avec des conseillers dédiés. Depuis 10 ans, la BPALC a effectivement créé 5 agences à distance pour accompagner les clients qui quittent la région."



**Natacha Schreiber**  
Directrice commerciale  
**Banque Populaire  
Alsace Lorraine  
Champagne**





# Nouveaux modèles d'agence bancaire et rôle du conseiller : l'agence hybride à la carte

## L'agence bancaire au service de la relation de proximité

Pays le plus vaste d'Europe de l'Ouest, la France a une densité de population deux fois moins élevée que l'Allemagne, le Royaume-Uni ou l'Italie. Ce facteur explique le fait que les banques de détail françaises conservent l'un des réseaux d'agences les plus étendus, en dépit des stratégies de rationalisation.

L'ancrage régional et le maillage du territoire restent, en effet, une composante forte de la relation des banques avec leurs clients qui, s'ils viennent moins en agence, souhaitent conserver cette proximité. Pour certaines banques de détail, ce réseau étendu fait partie intégrante de leur proposition de valeur. Crédit Mutuel, par exemple, compte plus de 30 % de ses agences dans des agglomérations de moins de 5000 habitants.



Aujourd'hui, nos clients ont le choix entre une agence physique ou une e-@gence, et les deux canaux assurent exactement le même niveau de service."



**Jean-Denis Paraire**

Directeur de la Banque à Distance

**Crédit Coopératif**

Pour garder cette proximité tout en s'adaptant aux nouveaux usages, le Crédit Coopératif a mis en place, dès 2012, des "e-@gences" à Bordeaux, Paris, et Rennes en 2020, pour les clients qui le souhaitent. Ces agences à distance proposent l'ensemble des services fournis par les agences physiques, avec un binôme de conseillers dédiés pour chaque client. Pour cette nouvelle offre, la banque coopérative a fait le choix de conserver un ancrage local ainsi qu'une taille humaine, autour de 15 conseillers, afin de conserver la proximité avec ses clients.

## Vers l'agence "phygital"

En parallèle de la mise en place d'agences à distance dématérialisées, les agences physiques connaissent de plus en plus de transformations pour améliorer l'expérience des visiteurs et les intégrer dans un parcours "phygital", qui mêle physique et digital. D'une part, les clients disposent d'interfaces numériques pour les opérations courantes et de nouveaux services innovants, d'autre part, les conseillers connaissent mieux le profil et le parcours des visiteurs, ce qui permet de les accompagner plus efficacement.



Aujourd'hui la relation client/conseiller est hybride. Le client a le choix d'initier une simulation de crédit sur le canal digital de son choix et son conseiller l'accompagnera jusqu'à la réalisation de son projet."



**Natacha Schreiber**

Directrice commerciale

**Banque Populaire**

**Alsace Lorraine**

**Champagne**



## Le rôle clé des centres de contacts et des canaux d'interactions vocales

Dans cette nouvelle offre bancaire où le client effectue la grande majorité de ses opérations en autonomie ou à distance, les interactions vocales permettent de préserver le contact humain du client avec sa banque. D'une part, les centres de contacts ont un rôle clé à jouer : assister le client dans ses opérations du quotidien, notamment pour les utilisateurs moins friands de selfcare, tels que les plus de 65 ans. Ces opérations à distance de commodité sont le terrain privilégié de l'automatisation intelligente par le biais de l'intégration de technologies d'IA comme les [chatbots](#) et voicebots.



Nos centres de relation clients pros et particuliers, internalisés et basés dans le Grand Est, complètent efficacement les services de l'agence."



**Natacha Schreiber**  
Directrice commerciale  
**Banque Populaire  
Alsace Lorraine  
Champagne**

D'autre part, les offres de type "agence à distance" donnent au client un accès au même niveau de service et de conseil qu'une agence traditionnelle grâce à la possibilité d'appeler son conseiller dédié. Le fait de pouvoir parler à un professionnel reste un facteur clé de la satisfaction client, même à l'heure des applications mobiles et des chatbots. Et grâce à la facilité d'intégration des différents outils de

l'écosystème business (CRM, ERP, UCaaS, CCaaS), ces conseillers bancaires sont aujourd'hui mieux équipés que jamais auparavant pour pouvoir proposer une expérience personnalisée à leurs clients.

Bien conscientes que l'expérience des conseillers a un impact direct sur l'expérience client, certaines banques de détail réfléchissent à une tarification dédiée selon le niveau de relation client afin de valoriser ce travail du conseiller. Depuis 2020, BNP Paribas teste ainsi une offre pilote où le conseiller dédié est en option payante, à 12€ par mois en plus de l'offre souscrite, et ce dernier suit un parcours de formation spécifique. En parallèle de la mise en place d'agences à distance dématérialisées, les agences physiques connaissent de plus en plus de transformations pour améliorer l'expérience des visiteurs et les intégrer dans un parcours "phygital", qui mêle physique et digital. D'une part, les clients disposent d'interfaces numériques pour les opérations courantes et de nouveaux services innovants, d'autre part, les conseillers connaissent mieux le profil et le parcours des visiteurs, ce qui permet de les accompagner plus efficacement.



La relation humaine et la proximité restent l'ADN d'une banque coopérative. Le modèle n'est pas radicalement transformé, il évolue autour du conseiller dont le rôle reste clé."



**Natacha Schreiber**  
Directrice commerciale  
**Banque Populaire  
Alsace Lorraine  
Champagne**



# Conclusion

La banque de détail propose aujourd'hui un nouveau modèle de relation client, plus moderne, plus flexible, à la carte, adapté aux attentes de son client :

- Des canaux multiples, pour pouvoir surveiller ses comptes, réaliser des opérations ou demander un conseil par téléphone,
- Une relation personnalisée avec des interactions et des offres adaptées à ses besoins,
- Des valeurs humaines, environnementales et éthiques, pour s'assurer que sa banque respecte ses principes.

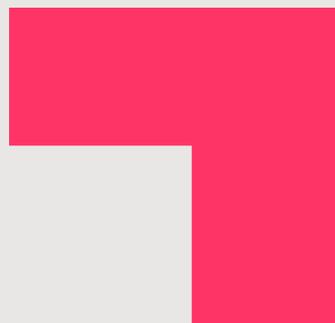
Par son ancrage local et par sa connaissance des enjeux de ses clients, le conseiller bancaire se situe au cœur de la relation d'un client avec sa banque. L'usage croissant des canaux digitaux n'a pas limité son rôle, bien au contraire : il l'a amplifié. Qu'il soit en agence ou à distance, en agence ou en centre de contacts, le conseiller incarne plus que jamais cette relation. C'est lui qui fait preuve d'empathie, accompagne lors des moments de vie et porte les valeurs de sa banque auprès de ses clients. Aujourd'hui, plus que jamais, il est le meilleur ambassadeur de la marque.



Les clients demandent une meilleure expérience, mais aussi plus de sens. Et nos collaborateurs, au premier rang desquels nos conseillers, sont porteurs de ce sens."



**Jean-Denis Paraire**  
Directeur de la Banque  
à Distance  
**Crédit Coopératif**





## Biographies des analystes



### Nicolas Beyer

Nicolas Beyer analyse le marché du numérique depuis près de 15 ans et plus particulièrement l'écosystème des logiciels et des services du numérique. Il contribue à alimenter les réflexions et les décisions des acteurs français et internationaux par la réalisation d'études de marché, de missions d'accompagnement et de contenus marketing.



### Arnold Aumasson

Arnold Aumasson partage son temps entre l'enseignement du marketing digital à l'INSEEC et l'accompagnement d'entreprises dans la définition et la mise en œuvre de stratégies numériques. Il accompagne de nombreux projets comme Kazoart (co-fondateur, marketplace leader de la vente d'art en ligne), Deolan (Aviation Data Platform) ou Myyeti (la 1<sup>re</sup> Traveler-to-traveler agency).

## À propos de MARKESS by exægis

MARKESS by exægis est une société d'études indépendante, spécialisée dans l'analyse des marchés et des stratégies de transformation digitale des entreprises et administrations. La société réalise plusieurs milliers d'entretiens par an de décideurs et de prestataires pour aider les organisations utilisatrices à mieux comprendre et tirer parti des technologies du numérique, tout en accompagnant les offreurs au niveau stratégique et opérationnel afin d'accélérer leur croissance sur le marché français. La société fait partie, depuis mai 2018, du Groupe exægis, l'agence de notation et de garantie opérationnelle référente du secteur du numérique.

Plus d'informations sur :  
[www.markess.com](http://www.markess.com)

Tous droits réservés  
MARKESS by exægis

11 rue de Lourmel – 75015 Paris  
Tél : +33 (0)1 56 77 17 77

## À propos d'Odigo

Odigo facilite les relations entre les grandes organisations et les individus grâce à une plateforme cloud de gestion de centre de contacts de renommée mondiale. Nos technologies de pointe permettent une expérience client cross-canal harmonieuse et efficace puis favorisent la satisfaction et l'engagement des collaborateurs.

Odigo accompagne plus de 400 000 utilisateurs sur tous les continents. Pionnier sur le marché depuis près de 25 ans, Odigo compte aujourd'hui 250 clients dans le monde.

Rendez-vous sur :  
[www.odigo.com/fr](http://www.odigo.com/fr)

Contactez-nous :  
[contact.odigo.fr@odigo.com](mailto:contact.odigo.fr@odigo.com)



Odigo



Odigo France



@odigoFR



@odigo\_tm

odigo

markess.  
by exægis

LIVRE BLANC  
MARKESS BY EXÆGIS  
POUR ODIGO

