

h e g

Haute école de gestion
Genève

- Copie Juré
- Copie Conseiller
- Copie Infothèque

Quel sera le futur des agences bancaires, avec le développement de la digitalisation ?

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Bruno DOMINGUEZ MARTINEZ

Conseiller au travail de Bachelor :

Francesco MORESINO, Professeur HES

Genève, le 30 mai 2018

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise, Orientation Banque et Finance.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 30 mai 2018

Bruno Dominguez Martinez

Remerciements

A travers ces quelques lignes, je tiens à remercier les personnes qui ont été très importantes pour la rédaction de mon travail de Bachelor.

Merci à ma famille, mes amis et mes collègues, qui m'ont encouragé et soutenu, tout au long de ce travail de Bachelor, mais aussi durant mon cursus à la HEG.

Je remercie également mon conseiller au travail de Bachelor, Monsieur Francesco Moresino, qui m'a donné de précieux conseils pour la réalisation du dossier.

Surtout, je tiens à particulièrement remercier les personnes qui m'ont accordé leur temps pour la réalisation de l'analyse qualitative. Vous pourrez découvrir leurs contributions à travers la lecture de ce travail.

Résumé

Historiquement, les banques reçoivent leurs clients dans des agences bancaires, aussi appelées succursales. Jusqu'à la démocratisation d'Internet à la fin des années 90, le seul moyen de voir son banquier était d'aller le visiter en agence. Aussi, la plupart des clients travaillaient avec beaucoup de liquidités, donc ils allaient systématiquement au guichet retirer ou déposer leurs avoirs. L'agence était donc un passage obligatoire pour les clients bancaires. Cependant, avec Internet, le client a commencé à gagner en autonomie dès la création des plateformes E-banking en ligne.

Le comportement des consommateurs a réellement changé au début des années 2000. Depuis le succès des smartphones vers 2007, l'agence bancaire a perdu de son importance. Les clients souhaitent une liberté de décision et ne voulaient plus se sentir obligés d'aller en agence pour faire toutes leurs opérations. Les entreprises, y compris les banques, commençaient à mettre en place des solutions digitales pour les smartphones afin de répondre à ce besoin, qui venait compléter l'offre Internet des plateformes en ligne.

Le but de mon travail est dès lors de comprendre ce que souhaitera la clientèle des agences bancaires, déterminer la place de ces dernières dans le futur et avoir l'avis des conseillers bancaires sur l'avenir de la relation avec la clientèle et leur adaptation aux nouvelles technologies.

Au fil des pages, j'explique ce qu'est une banque, plus précisément quelle est l'activité principale déployée dans les agences bancaires. Je décris l'évolution récente des agences depuis les années 2000, présente l'offre actuelle et parle des tendances à venir dans le futur. Les principaux acteurs du marché sont aussi décrits dans cette première partie.

Deuxièmement, je fais part de mon analyse qualitative effectuée sur le terrain. J'ai interviewé 10 clients et 10 conseillers bancaires de la région, afin de connaître leurs points de vue et leurs désirs pour le futur du secteur. Cela a permis de mettre en relation ce que la clientèle souhaite et la perception des conseillers bancaires sur leur valeur ajoutée.

En effet, l'agence n'est plus le seul point de contact pour les clients, mais fait partie d'un ensemble de canaux. Cela impliquera pour les conseillers d'apporter une plus-value aux clients, surtout s'ils souhaitent se différencier des nouvelles technologies qui seront offertes en agence dans le futur, comme les robo-advisors ou des applications encore plus avancées. Les agences devront se restructurer pour mieux répondre à la demande et apporter une réelle valeur à la palette de services offertes dans le Retail Banking.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	vii
1. Introduction	1
1.1 Revue de la littérature	2
1.2 Concepts principaux	3
1.3 La banque	3
1.4 Retail Banking	4
1.4.1 Les principaux acteurs du Retail Banking sur le marché genevois.....	5
1.4.1.1 UBS.....	5
1.4.1.2 Credit Suisse	5
1.4.1.3 Raiffeisen	5
1.4.1.4 PostFinance.....	5
1.4.1.5 BCGE.....	6
1.5 La digitalisation	6
1.6 Évolution du Retail Banking	7
1.6.1 Depuis les années 2000	7
1.6.2 Situation actuelle	8
1.6.3 Évolution probable.....	9
2. Analyse qualitative	11
2.1 Méthodologie adoptée	11
2.1.1 Limitations	12
2.2 Interviews clients	12
2.2.1 Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?.....	12
2.2.1.1 Découvertes	12
2.2.1.2 Analyse.....	13
2.2.2 Quels services bancaires utilisez-vous ?	14
2.2.2.1 Découvertes	14
2.2.2.2 Analyse.....	14
2.2.3 Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?.....	15
2.2.3.1 Découvertes	15
2.2.3.2 Analyse.....	15
2.2.4 Que pensez-vous des agences bancaires ?	16
2.2.4.1 Découvertes	16
2.2.4.2 Analyse.....	16
2.2.5 Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?.....	17
2.2.5.1 Découvertes	17

2.2.5.2	Analyse.....	18
2.2.6	Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?	18
2.2.6.1	Découvertes	19
2.2.6.2	Analyse.....	19
2.3	Interviews employés de banques	19
2.3.1	Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?	20
2.3.1.1	Découvertes	20
2.3.1.2	Analyse.....	20
2.3.2	D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?	22
2.3.2.1	Découvertes	22
2.3.2.2	Analyse.....	23
2.3.3	D'après votre expérience, quel est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?	23
2.3.3.1	Découvertes	23
2.3.3.2	Analyse.....	24
2.3.4	Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?	24
2.3.4.1	Découvertes	24
2.3.4.2	Analyse.....	25
2.3.5	Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?	25
2.3.5.1	Découvertes	25
2.3.5.2	Analyse.....	26
2.3.6	Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires ces prochaines années ?	26
2.3.6.1	Découvertes	26
2.3.6.2	Analyse.....	27
3.	Synthèse de l'analyse qualitative.....	28
3.1	Résumé des avis des clients	28
3.2	Résumé des avis des employés de banques.....	30
3.3	Comparaison entre les groupes	32
3.4	Choix retenus.....	33
3.5	Recommandations personnelles	33
3.5.1	Mieux fidéliser la clientèle	35
3.5.1.1	Étude de cas : Offre pour enfants du Credit Suisse	35
3.5.2	Faire devenir l'agence bancaire l'ambassadrice du digital	37
3.5.3	Rendre l'agence bancaire plus accessible	37
3.5.4	Améliorer le service en agence.....	38
3.5.5	Améliorer les valeurs et saisir les opportunités commerciales.....	39
4.	Conclusion.....	40
	Bibliographie	42
	Annexe 1 : Interview client 1, client d'UBS, avril 2018.....	46
	Annexe 2 : Interview cliente 2, cliente de ABANCA, avril 2018.....	48

Annexe 3 : Interview client 3, client d'UBS, avril 2018.....	50
Annexe 4 : Interview client 4, client d'UBS, avril 2018.....	52
Annexe 5 : Interview client 5, client d'UBS, avril 2018.....	54
Annexe 6 : Interview client 6, client de BCGE, avril 2018	56
Annexe 7 : Interview client 7, client de PostFinance, avril 2018	58
Annexe 8 : Interview client 8, client d'UBS, avril 2018.....	61
Annexe 9 : Interview client 9, client d'UBS, avril 2018.....	64
Annexe 10 : Interview client 10, client de ABANCA, avril 2018.....	66
Annexe 11 : Interview employé 1, Responsable de Rayon chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	67
Annexe 12 : Interview employée 2, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	72
Annexe 13 : Interview employée 3, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018	75
Annexe 14 : Interview employé 4, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	78
Annexe 15 : Interview employé 5, Conseiller à la clientèle individuelle chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	80
Annexe 16 : Interview employé 6, Apprenti employé de commerce chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	84
Annexe 17 : Interview employé 7, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	86
Annexe 18 : Interview employé 8, Responsable d'agence chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	88
Annexe 19 : Interview employée 9, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	90
Annexe 20 : Interview employé 20, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018.....	93

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse SWOT des agences bancaires	34
--	----

Liste des figures

Figure 1 : Objectifs et mesures Too Big to Fail.....	4
Figure 2 : Sondage Accenture 2016.....	17
Figure 3 : Exemple d'agence du futur.....	27
Figure 4 : L'offre pour enfants du Credit Suisse	36

1. Introduction

Pendant mes trois premières années de cursus à la HEG, je travaillais en parallèle dans le milieu bancaire. Plus précisément, je travaillais en tant que conseiller à la clientèle au sein d'une des plus grandes banques de la place financière suisse, UBS. Je m'occupais d'une clientèle très variée, de tout âge et possédant un patrimoine financier jusqu'à environ 50'000 francs. Ce qui m'a frappé pendant ces 3 ans, c'est le grand changement de paradigme qui se déroulait dans le secteur dans lequel j'étais actif, la banque de détail, appelé communément l'agence.

Comme dans la grande majorité des commerces, la baisse de fréquentation de l'agence dans laquelle je travaillais m'a interpellé. L'agence en question comptait 7 conseillers et leurs agendas étaient remplis entièrement, pour la semaine complète. Beaucoup de personnes venaient ouvrir leur relation bancaire, quelques-unes venaient parler de prévoyance ou encore de placements. Certains couples de clients venaient nous visiter afin de fixer un rendez-vous avec leur conseiller dans le but de parler de leur situation hypothécaire.

L'agence dans laquelle j'étais employé ne possédait pas de guichet. Les opérations de retraits et versements d'espèces se faisaient exclusivement aux Bancomats, machines dédiées à ces opérations, en plus de proposer la consultation du solde des comptes et des derniers mouvements. Les clients fréquentaient aussi beaucoup notre agence pour venir faire leurs paiements de manière électronique aux Multimats. Ce sont des machines reliées au réseau interne sécurisé de la banque, dans lesquelles on peut se connecter à notre compte pour faire des paiements nationaux et internationaux dans plusieurs devises, consulter notre solde ou encore imprimer des relevés bancaires. Un des autres services proposés à l'agence était le coffre-fort.

Pour revenir au changement de paradigme, j'ai constaté à travers ces trois années que la fréquentation en agence avait beaucoup baissé. Lorsque j'ai commencé mon activité en 2014, les clients avaient à disposition le E-banking, plateforme en ligne sur laquelle on peut se connecter à notre relation bancaire et il y avait aussi l'application Mobile banking, l'équivalent du E-banking, mais sur smartphone. Au fur et à mesure, les clients ne se présentaient quasiment plus pour imprimer des relevés de compte ou faire des paiements. Les clients pouvaient faire tout cela sur les solutions digitales offertes par la banque en quelques secondes et depuis leur ordinateur ou portable. Les agendas des conseillers n'étaient plus autant remplis et nous devions contacter de manière proactive et intensive les clients pour leur proposer des rendez-vous afin de faire des points de

situation et les faire venir en agence. Le métier de conseiller était en train d'évoluer rapidement et le comportement des consommateurs également. Auparavant, l'agence bancaire était le point d'entrée principal pour les clients bancaires. C'était d'ailleurs une des seules manières de contacter la banque, en plus de la Helpline, la centrale téléphonique d'appels. A présent, l'agence n'est plus le principal mode de contact, mais elle fait partie d'un ensemble de canaux de distribution disponibles pour les clients, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Puis, au courant de l'année 2017, est venu un changement majeur pour les agences bancaires, l'ouverture de compte en ligne. Un client standard, par exemple un étudiant domicilié en Suisse, de nationalité suisse, n'a plus du tout besoin de se rendre en agence. Il peut ouvrir sa relation bancaire en ligne avec son smartphone, recevoir son argent de poche sur le compte et faire ses paiements sur le Mobile banking. Si finalement il n'est pas satisfait des prestations, il peut aussi clôturer son compte en envoyant un message à la banque via son smartphone. Pour résumer, le conseiller bancaire humain n'est plus nécessaire pour les opérations bancaires basiques.

C'est de cette thématique intéressante que je souhaite rédiger ce travail de Bachelor. Je souhaite comprendre ce que la clientèle attendra de sa banque et de son conseiller à l'avenir. Comment va évoluer l'agence avec le développement de la digitalisation ? Comment les conseillers pourront apporter une plus-value à travers ce changement important ? Que souhaiteront les clients par rapport à leur banque ? Voilà la problématique à laquelle je souhaite répondre au fil des pages.

1.1 Revue de la littérature

Avant de commencer la rédaction de ce travail, j'ai passé en revue la littérature actuelle sur le thème de la digitalisation dans les agences bancaires. Cela a été un challenge, car j'ai rencontré des difficultés à trouver des articles de qualité qui ciblaient bien la problématique. Bien qu'ayant une connaissance du secteur, je souhaitais me renseigner de ce qui se fait également dans les succursales bancaires à l'étranger et avoir un avis de spécialistes du secteur. En cherchant dans les bases de données documentaires mises à disposition par l'infobibliothèque de la HEG, j'ai réussi à trouver certains articles intéressants. Des articles scientifiques ont été publiés dans des revues spécialisées telles que SSRN Electronic Journal ou encore la Harvard Business Review. Évidemment, à l'heure du digital, j'ai pu trouver beaucoup d'informations sur les sites des principales banques de détail en Suisse et dans les articles en ligne de journaux régionaux tels que la Tribune de Genève, le Temps ou encore Basler Zeitung. Mais en ce qui concerne le thème du futur des agences bancaires, les sources les plus précises et ciblées viennent de la part de grands groupes internationaux de consulting. Dans ce

sens, vous trouverez comme sources dans ce travail Accenture, The Boston Consulting Group, Ernst and Young ou encore McKinsey & Company. Le lecteur de ce document peut se référer à la bibliographie complète utilisée lors de cette rédaction à la fin du travail.

1.2 Concepts principaux

Dans cette première partie introductive, je souhaite brièvement expliquer quelques concepts qui faciliteront la compréhension globale de ce dossier. Je décris la banque et plus précisément le Retail Banking, ses principaux acteurs et la digitalisation. Afin de mieux visualiser les produits offerts en agence, je présente également l'évolution de l'offre de services bancaires, depuis les années 2000 jusqu'à aujourd'hui, ainsi que l'évolution probable des prestations dans le futur.

1.3 La banque

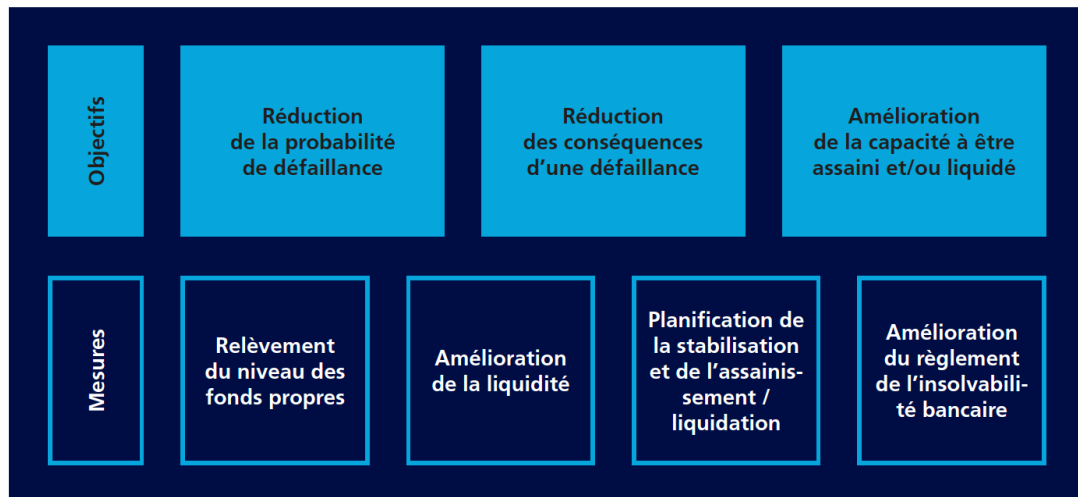
Depuis toujours, la banque est un acteur majeur de l'économie. En tant qu'intermédiaire, elle met en relation les épargnants, qui souhaitent prêter leurs avoirs et les personnes, physiques ou morales, qui ont besoin de financement. Pour cela, la banque ouvre des comptes aux clients et garde en sécurité leur épargne. Ces épargnants sont aussi des potentiels emprunteurs, pour des hypothèques par exemple. La banque fait du profit en prenant une marge sur les taux. Elle rémunère les avoirs des clients à un taux inférieur, par exemple 1%, et elle prête ces fonds à un taux plus élevé, de 3% par exemple. Cela est une définition très succincte d'une partie de l'activité bancaire, la marge d'intérêts. C'est la source de revenus principale pour les agences bancaires.

Il y a également plusieurs typologies de banques. Tout d'abord, nous avons les grandes banques comme UBS ou Credit Suisse, qui sont également appelées banques universelles, car elles proposent tous les services possibles dans le domaine bancaire. A un niveau plus régional, nous avons les banques cantonales comme la BCGE à Genève ou la BCV sur le canton de Vaud. Ces banques cantonales ont un objectif de proximité et agissent en tant que partenaires dans le développement économique de leur canton. En Suisse, le marché de la gestion de fortune est également très important avec de nombreuses banques étrangères et surtout les banques privées comme Pictet ou encore Lombard Odier.

Suite à la crise financière de 2008, de nombreux gouvernements ont dû effectuer des sauvetages de grandes banques, par exemple la Suisse avec UBS. Afin d'éviter que cela ne se reproduise à nouveau, la Confédération Helvétique, accompagnée par la FINMA, a édicté le programme Too Big To Fail qui vise à réduire le risque de défaillance et améliorer la capacité des banques à s'assainir. Ces mesures visent des banques

d'importance systémique, donc des banques qui en cas de défaillance, feraient subir à l'économie des conséquences très graves. Plusieurs acteurs principaux du Retail Banking sont considérés comme des banques systémiques, comme vous pourrez le voir au point 1.4.1. Voici en image les objectifs et les mesures respectives de ce système.

Figure 1 : Objectifs et mesures Too Big to Fail



Source : FINMA

Les banques sont souvent organisées en plusieurs divisions :

- Wealth Management et Retail Banking, pour la clientèle privée
- Asset Management et Investment banking, pour la clientèle institutionnelle

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser au Retail Banking, car c'est dans cette division que sont présentes les agences bancaires.

1.4 Retail Banking

Le Retail Banking est la division de la banque qui s'occupe de la clientèle privée, possédant une fortune allant jusqu'à 250'000 francs. Ces montants peuvent varier selon l'établissement. La clientèle est composée de plusieurs générations, des enfants jusqu'aux retraités. Une autre partie importante de la clientèle est la clientèle commerciale. Les PME sont généralement gérées en agences et au vu de leur importance dans le tissu économique helvétique et de leur nombre, il s'agit d'un segment important. Les grandes entreprises ou encore les indépendants exerçant une activité libérale comme les médecins ou les avocats sont généralement gérés par d'autres segments de la banque, comme les gestionnaires PME ou le Wealth Management. Les services offerts dans le Retail Banking sont assez simples. Il s'agit principalement de comptes courants, comptes personnels, comptes d'épargne, opérations de paiements

ou encore de cartes de paiement. De plus, des thèmes plus avancés sont proposés dans les succursales, comme la prévoyance, les investissements ou encore les hypothèques. Les succursales sont rentables à travers la marge sur intérêts comme expliqué ci-dessus, mais également en prenant des commissions notamment de la part des fournisseurs de cartes comme Visa ou MasterCard.

1.4.1 Les principaux acteurs du Retail Banking sur le marché genevois

Dans ce chapitre, je vais vous présenter brièvement les principaux acteurs du Retail Banking à Genève. A noter que d'autres établissements auraient pu être mentionnés, comme la Banque Cler ou la Banque Migros. La clientèle accordant de plus en plus d'importance à la responsabilité sociale des entreprises, la Banque Alternative Suisse (BAS) pourrait également devenir un acteur majeur dans le futur. Cependant, les principaux acteurs à Genève restent les banques d'importance systémique pour l'économie Suisse et la Banque cantonale, qui est très présente dans le canton.

1.4.1.1 UBS

Première banque du pays et premier gestionnaire de fortune mondial. UBS est très présente en Suisse, où elle exerce l'entier de ses activités. Elle dispose d'un réseau d'agences en Suisse, dont 23 à Genève.

1.4.1.2 Credit Suisse

Credit Suisse est une banque universelle suisse. Elle est un acteur important de la gestion de fortune internationale. Elle axe sa stratégie de Wealth Management principalement en Asie. En Suisse, elle est également présente dans le Retail Banking. Il y a 5 agences à Genève pour le Retail.

1.4.1.3 Raiffeisen

Raiffeisen est le troisième groupe bancaire de Suisse et agit comme une banque coopérative. En effet, une part importante de sa clientèle est sociétaire et chaque banque Raiffeisen est une entité autonome. Sa stratégie est fortement ancrée sur la proximité, donc son réseau d'agences est très dense et s'élargit jusqu'à dans les zones rurales.

1.4.1.4 PostFinance

PostFinance est un autre acteur important du Retail Banking en Suisse et à Genève. Ses clients sont tant des clients privés que des entreprises. Elle mise surtout sur l'autonomie de sa clientèle et sur la simplicité de ses plateformes. PostFinance est étroitement lié à la Poste, groupe duquel elle fait partie. Le réseau est très important si l'on compte les offices de Poste, mais les filiales propres à PostFinance sont moins nombreuses. A Genève, on en compte trois.

1.4.1.5 BCGE

La BCGE est la banque cantonale du canton de Genève. En tant que banque cantonale, au moins un tiers de son capital-actions est détenu par le canton. Parmi ses missions, on trouve notamment le fait d'avoir un service de proximité et donc des agences bancaires. Son réseau se compose de 21 agences à Genève. Elle est également active dans la gestion de fortune, mais à un moindre niveau si on la compare par exemple à la ZKB, banque cantonale de Zurich, considérée comme une banque à risque systémique.

1.5 La digitalisation

La digitalisation est un synonyme de numérisation ou plus communément, tout ce qui se fait avec un support digital. Mais ce concept va beaucoup plus loin que le simple fait de transformer des supports physiques en numériques pour être consultés sur un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les entreprises doivent s'adapter aux envies des consommateurs et depuis quelques années, la technologie est devenue un standard pour les clients. Le fait d'avoir un site Internet ou un compte Twitter n'est plus suffisant, les banques l'ont bien compris et ont adapté leur offre en fonction. D'une manière plus générale, la digitalisation est la transformation d'une entreprise traditionnelle à travers la technologie, pour mieux servir les clients. Dans le cas des banques, la clientèle peut continuer à se déplacer en agence afin d'effectuer ses opérations, mais elle a aussi le choix de le faire via les applications bancaires ou les plateformes en ligne. Si cela était très novateur il y a quelques années, c'est devenu une norme et les sociétés commerciales n'ayant pas compris cette tendance se retrouvent en difficulté.

En outre, la technologie a grandement bouleversé le monde du travail. Les nouvelles technologies permettent d'automatiser les tâches les plus basiques et répétitives. Les processus deviennent plus simples et des étapes peuvent être supprimées. Certes, la technologie nécessite un investissement financier important, mais les entreprises le rentabilisent en économisant des coûts par la suite. Il y a également un gain de temps dans les processus. Ceci ne s'applique pas qu'au monde bancaire, mais bien au commerce de détail de manière générale, comme Zara qui vend de plus en plus sur son magasin en ligne au détriment de ses magasins physiques. Dans le prochain chapitre, nous allons pouvoir apprécier comment la digitalisation a changé le métier du conseiller en agence bancaire. « La révolution digitale, c'est comme le réchauffement climatique » (Jadot 2017, cité dans Buron 2017, p. 30)¹.

¹ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/financial-services/Bank-of-the-Future_TE1748-banques.pdf.

1.6 Évolution du Retail Banking

Le Retail Banking est un secteur dynamique et s'adapte depuis des décennies aux nouvelles réglementations ainsi qu'aux envies des consommateurs. A travers les prochaines lignes, je vais parcourir l'évolution du secteur de la banque de détail depuis les années 2000 jusqu'à aujourd'hui. D'après les tendances actuelles, je vais tenter de décrire au plus proche à quoi ressemblera l'agence du futur, même si elle disposera certainement de technologies qui n'existent pas pour l'instant.

1.6.1 Depuis les années 2000

Au niveau des produits et des services, l'offre était déjà importante. Les clients pouvaient ouvrir des comptes salaire, comptes d'épargne, des comptes pour le 3^{ème} pilier ou encore des comptes pour les placements. Évidemment, les garanties-loyer faisaient partie du service offert par les banques. En ce qui concerne les moyens de paiement, les banques offraient des cartes de débit et de crédit. Elles faisaient également des prêts à la consommation et des prêts hypothécaires. Vous pouviez vous rendre en agence si vous aviez besoin d'un conseil, mais vous deviez être l'initiateur du contact.

Au début des années 2000, chaque agence bancaire était différente. Au sein d'une même banque, il n'y avait pas d'identité ni d'image de marque. Il était possible d'aller dans des agences de la même enseigne, mais avec des processus différents et aussi un aspect visuel distinct. Le mobilier changeait d'une succursale à l'autre et les clients ne s'identifiaient pas à une image de marque.

Les agences disposaient toutes de guichets avec des caissiers, où l'on pouvait aller retirer de l'argent en liquide ou effectuer des versements. Chaque banque disposait de ses propres Bancomats et ils étaient fermés, dans le sens où si vous retiriez dans une banque qui n'était pas la vôtre, vous deviez payer des frais. Les transferts se faisaient alors essentiellement par les employés de la banque, de manière manuelle à l'aide de formulaires. Des coffres-forts étaient également à disposition des clients.

Selon Lamirault (2017)², avec la démocratisation d'Internet au début des années 2000, les banques ont fait leurs premiers pas vers la technologie. Elles mirent à disposition les premières versions des plateformes en ligne. On pouvait dès lors se connecter à notre compte et faire quelques opérations très simples, l'interface étant encore trop archaïque et difficile d'accès. A partir du moment où les plateformes en ligne devinrent plus

² <http://fabricelamirault.com/wp-content/uploads/2017/03/Livre-Blanc-Banque-Ere-Digitale.pdf>.

conviviales, complètes et simples d'utilisation, les banques en ligne ont commencé à surgir. La vraie révolution commença avec les smartphones et les tablettes tactiles.

1.6.2 Situation actuelle

Actuellement, l'offre en matière de produits et de services n'a quasiment pas évolué par rapport aux années 2000. Les tarifs sont adaptés et les clients souscrivent davantage à des offres standardisées. En effet, les banques créent des offres adaptées en fonction des étapes importantes de la vie et qui conviennent à la clientèle. Par exemple, on peut trouver des paquets bancaires pour les étudiants ou pour les familles. Le but étant notamment de simplifier l'offre et réduire le coût moyen par client. Depuis quelques années, nous vivons une période de taux bas, même négatifs, donc la marge sur le taux d'intérêt est faible. Les banques doivent limiter leurs coûts afin de continuer à être profitables.

Conscientes que l'image de marque est très importante, les agences bancaires ont modernisé et uniformisé leurs locaux. Ils sont lumineux, transparents et élégants. Chaque banque a son propre style et celui-ci s'applique à l'ensemble des agences. Le but étant que le client se sente à l'aise dans n'importe quelle succursale et identifie sa banque. Le code vestimentaire a également changé. A présent, les conseillers de certaines banques portent une cravate de leur enseigne et suivent un dress-code précis. Les machines sont devenues plus polyvalentes et proposent de nouvelles opérations comme le chargement de sa carte de crédit ou de sa carte téléphonique prépayée. Il y a également de moins en moins d'agences qui ont un guichet physique. Les clients utilisent davantage leurs cartes de débit et de manière générale, moins d'espèces. Donc il y a un besoin moins important de liquidités. De plus, cela permet d'augmenter la sécurité des clients et des employés d'agence et réduire les coûts de stockage et de surveillance. Les coffres-forts physiques sont présents dans la plupart des agences, même si dans certaines, le taux d'occupation est en baisse. Ceci s'explique par le fait que beaucoup de documents sont aujourd'hui numérisés et que de ce fait, ils sont moins conservés dans des coffres-forts.

Les agences sont de moins en moins fréquentées et les conseillers appellent les clients de manière proactive afin de leur proposer des rendez-vous. Le E-banking s'est fortement développé, il est possible de faire quasiment le 100% des opérations depuis un ordinateur. La véritable évolution est le développement des applications mobiles par les banques. Le smartphone permet de consulter les comptes, envoyer des messages à la banque et faire des paiements. Il y a même des coffres-forts digitaux qui sont créés en complément au coffre-fort physique. Toute cette digitalisation permet au conseiller

d'avoir plus de temps pour le conseil, car les tâches administratives sont en grande partie automatisées ou réalisées de manière autonome par la clientèle. L'agence perd en importance et n'est plus le seul moyen d'accès pour les clients. Elle fait à présent partie d'un système de canaux de distribution par lesquels le client peut entrer en contact avec sa banque. Il peut certes se déplacer en agence, mais il peut aussi envoyer un message via l'application, faire ses opérations depuis son ordinateur ou encore appeler sa banque par téléphone. Les clients sont plus exigeants et souhaitent un service élevé, notamment en matière de conseil. Dans ce sens, certaines banques imposent à leurs conseillers à suivre des certifications reconnues au niveau fédéral, comme la formation de conseiller à la clientèle délivrée par l'entité SAQ (Swiss Association for Quality).

1.6.3 Évolution probable

Je pense que l'offre future en matière de produits et de services ne devrait pas changer. Les banques proposent des offres standardisées qui répondent à tous les besoins, mais on ne peut pas exclure la possibilité que les banques offrent des comptes en crypto-monnaies comme le bitcoin ou le ripple, même dans le Retail Banking. Ces monnaies alternatives ont gagné en importance et en notoriété depuis peu et si elles s'établissent durablement, une offre de comptes dans ces monnaies pourrait arriver.

En ce qui concerne les agences, je pense que leur nombre va diminuer et que ces dernières vont changer de forme. En effet, l'agence était à l'époque la seule possibilité d'entrer en contact avec sa banque, mais avec la digitalisation, elle a une place moins importante aujourd'hui et dans le futur. Avec les possibilités offertes par les applications, il n'est plus nécessaire de se déplacer en agence. Un client peut ouvrir un compte et le fermer sans voir un conseiller. Il restera à mon avis 3-4 agences par établissement dans le canton de Genève, à des endroits stratégiques et avec un fort passage. Il y aura beaucoup moins de conseillers, mais ces derniers apporteront une vraie plus-value, car ils seront très bien formés sur des thèmes complexes comme la prévoyance, les placements ou les hypothèques.

Les agences du futur ne seront probablement pas équipées de guichets et auront moins de Bancomats. Le besoin en liquidités sera quasiment inexistant. Je pense que les agences seront équipées de tablettes tactiles mises à la disposition de la clientèle. Selon Accenture (2016)³, pour des opérations simples, les clients pourront avoir accès à des robo-advisors en agence et des applications dotées d'intelligence artificielle. Les robo-advisors sont des plateformes électroniques capables de conseiller les clients et

³ https://www.accenture.com/t20160609T222453__w_/us-en/_acnmedia/PDF-22/Accenture-2016-North-America-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf.

automatiser certaines tâches, notamment la gestion d'un portefeuille de titres. Ces mêmes robo-advisors pourront certainement conseiller sur des hypothèques à l'avenir. A noter que certaines banques proposent déjà ce service pour certains types de produits et de clients. Par contre, je suis convaincu que les coffres-forts physiques resteront un produit capital pour les acteurs du Retail Banking et continueront à être proposés en complément aux safes digitaux. Ce service permet de se démarquer de la concurrence entièrement digitale.

2. Analyse qualitative

Le but de mon travail de Bachelor étant de comprendre quel sera le futur des agences bancaires via la digitalisation, il m'a fallu aller chercher les réponses auprès des groupes de personnes concernées par cette thématique. Des analyses quantitatives ayant d'ores-et-déjà été effectuées par des groupes de consulting à travers des sondages, il m'a semblé plus approprié de mener une étude qualitative sur le terrain. Ce choix est motivé par le fait de pouvoir découvrir des réponses variées, car j'ai créé des questionnaires avec des questions ouvertes, bien que semi-dirigées. Pour avoir le plus d'informations possibles, j'ai également pensé à des thèmes de relance pour que les personnes questionnées puissent donner leur opinion de manière plus étendue.

2.1 Méthodologie adoptée

Le premier groupe considéré est le groupe des clients. Pour ce faire, j'ai interviewé des personnes de mon entourage qui sont clientes dans des banques et je les ai interrogées sur les thèmes suivants :

- Leurs attentes envers un établissement bancaire
- Les prestations bancaires utilisées et leurs souhaits pour l'avenir
- Les services bancaires les plus appréciés
- Leur opinion sur les agences bancaires
- La plus-value d'un conseiller à la clientèle
- Leur opinion sur les banques électroniques

Au total, 10 clients ont été interviewés et j'ai tenté de sélectionner un panel varié de profils, c'est-à-dire des jeunes en formation, des personnes adultes actives et des seniors en fin de carrière ou à la retraite.

Le deuxième groupe est celui des employés de banque. Leur questionnaire était différent que celui des clients, même si j'ai volontairement utilisé quelques questions semblables afin de faire une comparaison des réponses de chaque groupe. Voici les thèmes discutés :

- L'impact de la digitalisation sur le métier de conseiller à la clientèle
- Les services bancaires les plus appréciés
- L'avantage pour le client de se déplacer en agence pour un conseil
- Les compétences à développer face à la digitalisation
- L'opinion sur les banques électroniques
- L'évolution des agences dans les prochaines années

Au total, j'ai réussi à obtenir 10 interviews pour ce second groupe. Comme pour le groupe des clients, j'ai sélectionné des personnes avec des profils différents. Ainsi, parmi les 10 employés, on retrouve un apprenti employé de commerce, plusieurs conseillers à la clientèle privée, un conseiller à la clientèle individuelle, un responsable d'agence ainsi qu'un chef de rayon. Le conseiller à la clientèle privée s'occupe de la clientèle avec un patrimoine jusqu'à 50'000 francs et le conseiller à la clientèle individuelle s'occupe des clients possédant des avoirs de 50'000 à 250'000 francs. Ces montants varient en fonction des banques. De plus, le conseiller à la clientèle individuelle gère son propre portefeuille de clients et s'occupe aussi du conseil en hypothèque, ce qui n'est pas le cas du conseiller à la clientèle privée. Un chef de rayon est responsable de plusieurs agences, au sein d'un même rayon géographique, par exemple Genève Rive Gauche.

2.1.1 Limitations

Je m'étais donné comme objectif d'interviewer 5 employés de banque. En ayant convaincu 10 employés d'agence de m'accorder du temps, l'objectif a été largement dépassé. Toutefois, j'ai le regret de n'avoir pu interroger que des employés de la banque UBS où j'ai travaillé. En effet, je me suis rendu dans des agences Credit Suisse et Raiffeisen pour faire des demandes d'interviews, mais le milieu bancaire étant très fermé et confidentiel, mes demandes n'ont pas eu de suite favorable.

2.2 Interviews clients

Les clients sont certainement le groupe le plus important à prendre en compte pour l'analyse qualitative. En effet, ce sont eux qui créent la demande et la banque doit adapter son offre en conséquence. Ce sont les clients qui paient les prestations et qui placent l'argent dans les comptes. Le boulanger travaille avec la farine, mais la matière première des banques est bien l'argent. Voici donc les réponses obtenues à travers les interviews et une analyse de ces dernières.

2.2.1 Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Avec cette première question, je souhaite connaître comment la clientèle choisit son établissement bancaire et quelles sont ses attentes envers lui.

2.2.1.1 Découvertes

Voici l'ensemble des réponses obtenues des clients :

- La capacité à résoudre des problèmes
- La disponibilité des conseillers
- La réputation et la sécurité
- La qualité du service

- La tarification adaptée
- La simplicité des plateformes, des applications et des produits
- Le compte ouvert par les parents
- Les valeurs

2.2.1.2 Analyse

Pour la majorité de la clientèle, le choix de l'établissement bancaire va être déterminé par le prix des prestations. Ce point est le plus mentionné parmi les réponses, suivi de la simplicité des plateformes E-banking et des applications. On sent clairement que pour la clientèle, avoir des plateformes qui fonctionnent bien et qui sont simples d'utilisation est aujourd'hui indispensable. En ce qui concerne les produits, les clients s'accordent à dire que les cartes doivent fonctionner sans faille et s'attendent également à pouvoir retirer aisément leurs avoirs dans les Bancomats, pas seulement propre à leur banque, mais aussi dans les autres établissements. Les clients plus seniors ont l'envie, voire la nécessité d'avoir un guichet physique auquel ils peuvent aller retirer et déposer leurs avoirs. Dans une moindre mesure, la clientèle s'attend à la disponibilité des conseillers. Mais cela ne semble pas être un point déterminant, certainement car le conseiller est généralement consulté pour des demandes pointues, les clients ne le rencontrent pas chaque semaine. Un outil intéressant pour les banques est l'ouverture des comptes pour enfants. Plusieurs clients m'ont informé avoir gardé le compte ouvert par leurs parents, cela a un côté sentimental et un pouvoir de fidélisation pour la banque.

Après mon étude, il est ressorti que très peu des clients interrogés accordent de l'importance à la réputation de la banque et à la qualité du service. Cela peut s'expliquer, car les clients attendent aujourd'hui le service ailleurs, dans les plateformes digitales. Comme mentionné plus haut, la clientèle souhaite des plateformes avancées et devenir autonome, ils accordent dès lors moins d'importance au service à la clientèle. En ce qui concerne l'importance de la réputation, cette dernière est peut-être considérée comme un standard élevé en Suisse. Avec le savoir-faire bancaire helvétique, les clients pensent que chaque banque a une bonne réputation et cela ne semble pas être un élément de différenciation à prendre en compte lorsqu'ils choisissent un établissement bancaire. Autre élément intéressant, un client interviewé a mentionné les valeurs de son établissement, avec lesquelles il s'identifie. Les banques comme la Banque Alternative Suisse peuvent dès lors être un choix intéressant pour les personnes soucieuses de la responsabilité sociétale des entreprises.

2.2.2 Quels services bancaires utilisez-vous ?

Le but de cette question est de comprendre quels sont les services bancaires les plus utilisés et au contraire, ceux qui le sont le moins. Cela permet de mieux comprendre les besoins des clients.

2.2.2.1 Découvertes

Suite aux interviews, voici les services bancaires utilisés par la clientèle :

- Le compte courant
- Le compte d'épargne
- Le guichet
- Le coffre-fort
- Les cartes de débit et de crédit
- Le E-banking
- Les applications mobiles
- Les fonds de placement
- Le compte de 3^{ème} pilier
- Le compte pour les enfants
- La garantie-loyer
- L'hypothèque

2.2.2.2 Analyse

L'étude qualitative confirme que les services bancaires utilisés par la très grande majorité des clients sont les comptes courants et les cartes de paiement. Ceci est logique, car la plupart des gens ayant une relation bancaire y reçoivent leur salaire et utilisent leurs comptes pour faire des paiements. Le E-banking est aussi utilisé par la majorité des clients, sauf les seniors qui sont moins convaincus par cette solution. Les comptes d'épargne sont aussi utilisés par une part importante de la clientèle, même si certains préfèrent investir dans des fonds de placement. Ceci s'explique par les taux bas actuels. Cela représente aussi une opportunité pour la banque et les conseillers d'apporter une plus-value dans le conseil et proposer des fonds de placement à la clientèle intéressée. Le guichet physique est encore beaucoup utilisé par les seniors, les personnes actives et les jeunes ne l'utilisent plus du tout. D'ailleurs, ils n'utilisent plus vraiment de cash, mais s'ils doivent retirer, ils se rendent aux Bancomats. Autre élément intéressant, il y a un réel intérêt de la clientèle pour le coffre-fort. Pour les seniors, le coffre-fort physique est indispensable et chez les personnes actives, certains ont déjà commencé à utiliser le coffre-fort digital, un outil digital proposé par UBS. Cette

prestation fonctionne comme un coffre-fort classique, mais il est numérique. Les clients peuvent y stocker de manière sécurisée leurs documents bancaires, privés et aussi leurs mots de passe. Dans le cas d'UBS, la banque garantit que le réseau sur lequel sont stockées les données est en Suisse, ce qui apporte de la confiance aux clients. En ce qui concerne le compte de 3^{ème} pilier, l'analyse qualitative révèle qu'il s'agit d'un produit apprécié par les conseillers et qu'il est activement recommandé par ces derniers étant donné les taux bas actuels et l'importance de la préparation à la retraite dès que possible.

La découverte majeure de cette question, c'est que les applications mobiles bancaires sont encore très peu utilisées. Les seniors ne les utilisent pas et les adultes actifs sont encore sceptiques et se tournent vers le E-banking, qu'ils trouvent plus sécurisé. Seule la génération Y, qui est née avec le smartphone, est une utilisatrice inconditionnelle des applications. Elle utilise beaucoup le Mobile banking et Twint, l'application qui permet d'envoyer de l'argent à un ami à travers son numéro de téléphone. De plus, cette application est très polyvalente, car elle permet également de payer directement dans certains magasins. Twint est d'ailleurs un système ouvert, étant donné qu'il n'est pas propre à une seule banque.

2.2.3 Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Parmi les services cités au point 2.2.2, je souhaite connaître ce que les clients apprécient réellement. Cela permettra de connaître les éléments de fidélisation. En outre, à travers les questions de relance, je me suis intéressé aux désirs futurs des clients concernant les produits et prestations.

2.2.3.1 Découvertes

Les services les plus appréciés sont :

- La gratuité des prestations
- Le E-banking
- Les cartes de crédit
- Le guichet
- Les applications mobiles

2.2.3.2 Analyse

Le service le plus apprécié par la clientèle de manière générale est le E-Banking. Les agences avec guichets sont également très appréciées, par la clientèle plus âgée. Les jeunes apprécient les applications et la gratuité de leur offre. Les banques offrent

souvent aux jeunes et aux étudiants des paquets bancaires, comprenant toutes les prestations de base, gratuitement. Les cartes de crédit sont aussi très appréciées de la clientèle adulte et active. Concernant les désirs futurs, les clients souhaitent simplement que les plateformes digitales soient encore plus simples d'utilisation. Ils n'ont pas d'envie particulière pour un nouveau type de produit, l'offre actuelle les satisfait pleinement.

2.2.4 Que pensez-vous des agences bancaires ?

Pour cette question, le but est de connaître la fréquentation des agences par la clientèle et connaître leurs sentiments sur le nombre d'agences, les horaires d'ouverture, etc.

2.2.4.1 Découvertes

Voici ce que pensent les clients des agences bancaires :

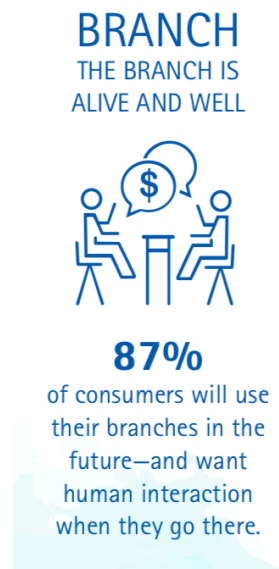
- L'agence est indispensable pour les personnes moins autonomes
- L'agence permet de résoudre les problèmes plus rapidement
- Le nombre d'agences va se réduire dans les prochaines années
- La nécessité d'avoir une agence est moins importante, car les clients sont plus autonomes
- La fréquentation de agences a fortement baissé
- Les clients pensent qu'il faut être fortuné, pour avoir un conseil en agence
- Les applications et le E-banking remplacent l'agence
- La préférence pour la Helpline
- L'utilité du guichet pour les seniors
- L'agence du futur devrait être hybride, mélange d'humain et de robot
- Les horaires d'ouverture sont adaptés
- L'importance du contact humain

2.2.4.2 Analyse

Avec les réponses obtenues, on peut faire un premier constat fort. Les clients Millenials et les adultes professionnels ne se rendent quasiment plus en agence. Ils font toutes leurs opérations bancaires via les applications bancaires ou E-banking. En étant autant autonomes, on peut penser que le nombre actuel d'agences est trop élevé, surtout que la digitalisation va encore évoluer. Ceci étant dit, le contact humain reste apprécié, surtout en cas de problème. Les clients souhaitent avoir une agence à laquelle s'adresser et que des solutions soient très vite apportées à leur problème. Les gens ont le sentiment de ne pas être assez fortunés pour avoir besoin d'un conseil. Visiblement, ils sont intimidés de se rendre en agence pour voir un conseiller. Les clients plus âgés préfèrent se rendre en agence pour retirer au guichet. Certains d'entre eux n'ont

d'ailleurs pas de carte pour aller au Bancomat. Les clients apprécient le fait de pouvoir accéder à leur banque à tout moment via les plateformes digitales ou en appelant la Helpline, donc ils considèrent les horaires des agences adaptés, car d'autres possibilités de contact leurs sont offertes. Ils accordent de l'importance à ce que l'agence soit ouverte pendant le repas de midi, si besoin.

Figure 2 : Sondage Accenture 2016



Source : ACCENTURE, 2016. 2016 North America Consumer Digital Banking Survey

2.2.5 Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Cette question permet de comprendre comment les clients perçoivent l'utilité des conseillers. Cette question sera intéressante à comparer avec l'avis des conseillers sur leur valeur ajoutée. Dans les questions précédentes, on a pu déduire que les clients se rendent peu, voire pas en agence et peuvent se sentir intimidés. Nous allons peut-être avoir des éléments de réponse liés à ce sentiment.

2.2.5.1 Découvertes

D'après les clients, les avantages d'avoir un conseiller à disposition sont les suivants :

- Le contact humain
- La facilité des explications
- Les connaissances approfondies en prévoyance et placements
- L'accompagnement dans la prise de décision
- La confiance
- Le conseil hypothécaire
- La résolution de problèmes

- Le guide pour les solutions digitales

2.2.5.2 Analyse

Les clients sont tous d'accord que le contact humain est très important. Les banques touchant au patrimoine de la clientèle, elles doivent inspirer confiance. Cela est primordial pour la très grande majorité des clients. Pour eux, le conseiller à la clientèle doit être un spécialiste et apporter son aide dans des thèmes complexes comme la prévoyance, les placements ou encore les hypothèques. Dans ce sens, certains clients ne prendraient pas de décisions dans ces domaines sans avoir l'avis de leur conseiller. Une partie de la clientèle attend également de son conseiller qu'il apporte des explications simples, claires et compréhensibles pour un profane. Le conseiller doit également être présent pour guider les clients et leur expliquer comment fonctionnent les applications bancaires par exemple. Ceci est intéressant, car le conseiller est vu comme un complément aux solutions digitales et même un technicien bancaire. Lorsqu'ils ont des soucis, les clients privilégient le contact humain avec le conseiller, car ils estiment que ce dernier les comprendra et trouvera rapidement une solution, à la différence d'un robot dénué d'émotions.

Toutefois, un tiers des clients a émis des commentaires négatifs sur les conseillers à la clientèle. Dans la question précédente, nous apprenons que certains clients sont intimidés et ne se sentent pas assez fortunés pour se rendre en agence afin d'avoir un entretien avec un conseiller financier. Avec les réponses négatives obtenues, j'ai pu établir un lien avec cette intimidation. En réalité, certains clients semblent associer un rendez-vous en agence avec une souscription obligatoire à un produit financier. Pour eux, si un conseiller bancaire prend du temps dans son agenda, ils devront forcément souscrire à des produits tels que des fonds de placements et cela les préoccupe. D'ailleurs, les remarques négatives mentionnées ci-dessus font référence à un sentiment d'insistance dans la vente de la part du conseiller. Lesdits clients ont eu une mauvaise expérience et se sont parfois sentis forcés à prendre un produit dont ils ne semblaient pas avoir besoin. Les conseillers sont objectivés sur la vente et cela peut entraîner des mésaventures, mais dans l'ensemble, il faut tout de même souligner que les clients ont encore une bonne image du métier de conseiller.

2.2.6 Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

L'idée de cette question est de savoir si les clients pourraient faire confiance à un établissement qui n'offre pas de succursales. En plus des banques électroniques, je

pense que les clients vont élargir le thème à des sujets comme la Fintech, l'intelligence artificielle ou les robo-advisors.

2.2.6.1 Découvertes

Les clients opinent des banques électroniques :

- La bonne idée pour les clients autonomes
- La tarification intéressante
- La non-adéquation pour les seniors
- Le manque de confiance
- Le potentiel de développement dans le futur
- La simplicité pour les opérations basiques
- Le manque du côté humain

2.2.6.2 Analyse

Les clients s'accordent à dire que la banque électronique et par extension, les robo-advisors, sont une solution avec un fort potentiel pour le futur. La tarification des services est intéressante, car cela implique moins de coûts pour la banque, donc moins de frais à payer. Cependant, actuellement le 100% digital n'est pas encore tout-à-fait la norme et ces institutions en pâtissent à travers un manque de confiance des clients potentiels. Il ne faut pas oublier que nous parlons de finances et les clients ne semblent pas encore prêts à confier leur patrimoine à une entité non tangible. Malgré tout, une partie des clients pense que les banques électroniques peuvent convenir pour des opérations simples comme des transferts ou du change. Au contraire, en ce qui concerne les opérations à fort engagement comme une hypothèque, les clients privilégient le conseil humain. De plus, la grande majorité des interviewés pense que ce type de banque n'est pas adaptée pour les personnes plus âgées ou qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique. En effet, elles ne pourraient pas demander de l'aide à un conseiller pour les guider lors de l'utilisation de la plateforme en ligne, par exemple.

2.3 Interviews employés de banques

Pour la seconde partie d'interviews, j'ai rencontré des conseillers à la clientèle, mais aussi un apprenti, un responsable d'agence et un chef de rayon. J'ai souhaité avoir leur ressenti sur cette nouvelle tendance digitale au sein des agences bancaires et plus généralement, du commerce de détail.

2.3.1 Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Pour cette première question, l'objectif est de comprendre l'impact de la digitalisation sur le métier de conseiller à la clientèle. Cet impact peut toucher plusieurs thèmes, comme le conseil, mais aussi les processus ou encore la formation.

2.3.1.1 Découvertes

Voici les principaux impacts de la digitalisation sur le métier de conseiller à la clientèle :

- Les tâches administratives déléguées au client
- Le gain de temps pour le conseiller à la clientèle
- L'adaptation nécessaire d'une partie de la clientèle
- Le risque de mauvaise information
- L'augmentation du prix des services
- L'ouverture de compte en ligne
- L'accompagnement du client pour le digital
- La spécialisation dans la prévoyance et les placements
- La spécialisation dans le conseil hypothécaire
- La baisse du flux de clients en agence
- Le conseil devient proactif
- L'incitation au numérique
- La clientèle mieux préparée aux entretiens
- Les processus simplifiés
- Le conseil plus visuel et ludique
- L'uniformisation du conseil à la clientèle

2.3.1.2 Analyse

Un des thèmes le plus mis en avant par les employés de banque est le gain de temps et l'allègement de la charge administrative du travail. Avec les applications bancaires, le E-banking ou encore la Helpline, le client a un vaste choix de possibilités pour contacter la banque. De ce fait, il peut annoncer un changement d'adresse via téléphone, faire un paiement via le E-banking et même ouvrir et fermer une relation bancaire via son smartphone. Tout ceci est informatisé et ne passe plus par l'agence, donc les conseillers ont davantage de temps pour se consacrer à leur activité principale qui est le conseil à la clientèle. Le fait de pouvoir ouvrir son compte depuis son smartphone est une vraie révolution pour le secteur et cela démontre la tendance du futur. En effet, les ouvertures de comptes classiques, commande de cartes, ouverture d'un compte de 3^{ème} pilier sans investissements, paiements nationaux, transferts à l'étranger, changement d'adresse,

toutes ces opérations basiques vont être automatisées et le client s'en occupera de manière indépendante. Il est clair que ce sont des opérations standard qui ne nécessitent pas de la valeur ajoutée d'un conseiller bancaire. Fort de ce constat, les conseillers à la clientèle s'accordent pour dire que la spécialisation pour le futur sera la clé afin d'apporter une plus-value par rapport à la digitalisation. Leur valeur ajoutée interviendra dans le conseil à la clientèle, mais pour des opérations plus pointues comme la prévoyance avec des investissements, les fonds de placements, les mandats de gestion et les hypothèques. Comme je le mentionnais dans la première partie de mon travail, il y a les conseillers à la clientèle privée et les conseillers à la clientèle individuelle. Dans quelques années, il n'y aura certainement plus qu'une catégorie de conseillers : le conseiller spécialisé. Les objectifs des conseillers seront certainement modifiés, ils seront jugés sur la vente de solutions de prévoyance, fonds de placements et hypothèques. Le nombre d'ouvertures par conseiller ne sera plus un objectif, cela se fera par le client lui-même. Si l'on s'intéresse à la forme du conseil, il a déjà radicalement changé. Il est uniformisé et plus visuel. Il suit un standard de conseil appliqué par les conseillers, notamment celui de la certification professionnelle Swiss Association for Quality. De plus, les conseillers utilisent systématiquement l'ordinateur lors des entretiens avec les clients, pour effectuer des simulations et rendre l'entretien plus compréhensible, dynamique et digital. Comme mentionné ci-dessus, les processus se simplifient et les conseillers ont davantage de temps pour se former et être proactifs. Cela est vraiment primordial, car avec l'information publique sur le site Internet des banques, les clients arrivent en entretien très préparés. Auparavant, le client venait se renseigner en agence, à présent il vient pour avoir une confirmation de ce qu'il a lu sur Internet ou sur l'application d'ouverture de compte en ligne.

Si nous parlons maintenant du côté plus contrasté de la digitalisation en agence, quelques conseillers estiment qu'une partie de la clientèle se voit forcée à s'adapter à cette nouvelle norme digitale. Par exemple, les personnes âgées ne souhaitent pas forcément apprendre à utiliser un ordinateur ou utiliser une machine en agence pour faire leurs paiements. Un jeune peut aussi préférer recevoir ses relevés en format papier, même s'il utilise les applications mobiles de la banque. En effet, la banque continue d'offrir un service classique pour ce type de clientèle, mais les prestations sont facturées en supplément du prix de la tenue de compte. Le fait de recevoir ses relevés en format papier ou de donner à la banque l'ordre d'effectuer un virement manuellement peut rapidement coûter plusieurs dizaines de francs. Par exemple, si un client d'UBS fait faire un paiement à l'étranger à son conseiller, cette prestation lui coûtera 100 francs alors que cette opération coûte maximum 25 francs via les services digitaux. Il faut toutefois

mentionner que les conseillers à la clientèle aident si besoin les clients à effectuer les opérations en agence sur les outils électroniques, par exemple au Multimat. Si le client souhaite essayer par lui-même, les conseillers disposent de marches à suivre en format papier à remettre afin de garantir un service de qualité à la clientèle. De plus, des démonstrations des applications bancaires et du E-banking sont proposées gratuitement en agence en fixant rendez-vous avec un conseiller, donc les clients sont accompagnés dans cette voie digitale. Il faut aussi faire attention au risque de mauvaise information. Si un client ouvre son compte en ligne sans explications d'un conseiller bancaire, il risque de passer au travers d'informations importantes, qui peuvent amener des frais supplémentaires. La banque doit s'assurer que l'application d'ouverture de compte en ligne est très facilement compréhensible et que les informations sont claires.

De manière générale, les employés d'agence sont conscients que la place de la succursale a été bouleversée via la digitalisation. Il n'y a pas si longtemps, l'agence était l'unique mode de contact des clients en sus de la Helpline. Aujourd'hui, elle n'est plus qu'un canal de distribution de plus, dans un écosystème complet. La Helpline est en constante évolution et peut faire quasiment toutes les demandes de la clientèle, le E-banking permet de faire toutes ses opérations basiques et consulter ses comptes et on peut quasiment tout faire via les applications bancaires. Toutes les personnes possédant un smartphone ont une agence dans leur poche. Ils peuvent ouvrir leur compte, le garder quelques temps et le fermer, sans mettre un pied en agence.

2.3.2 D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Cette question sera à comparer avec les réponses des clients sur ce même thème. Il sera intéressant de voir s'il existe des divergences.

2.3.2.1 Découvertes

Voici les services qui sont les plus appréciés, selon les employés de banques :

- Les cartes de débit et de crédit
- Le système de fidélisation avec points
- La globalité de l'offre
- La plateforme en ligne et applications
- La disponibilité des conseillers
- Le 3ème pilier
- Le Multimat
- Le contact humain

2.3.2.2 Analyse

La majorité des conseillers bancaires estime que les services les plus appréciés par la clientèle sont les plateformes en ligne, les applications bancaires et les paquets bancaires. Selon les employés d'agence, la clientèle apprécie particulièrement la liberté offerte par le E-banking et les applications bancaires, même s'ils reconnaissent que l'accès à ces outils pourrait être amélioré et que configurer toutes les applications peut prendre du temps. Les clients apprécient aussi les paquets bancaires, car ce sont des offres globales qui contiennent tout ce dont tout un chacun a besoin pour ses finances. Le 3^{ème} pilier est également un produit qui intéresse les clients actifs, car ils peuvent bénéficier d'une économie d'impôts et avoir un meilleur taux d'intérêt que celui d'un compte épargne. La clientèle apprécie aussi de pouvoir discuter avec les conseillers et qu'ils soient disponibles. Cela les rassure et leur apporte de la confiance. Les banques proposent plusieurs sortes de programmes de fidélisation à leur clientèle, comme des points à utiliser comme de l'argent liquide chez certains partenaires. Il est intéressant de relever que sur tous les employés interrogés, un seul m'indique que ces programmes sont appréciés de la clientèle. Ces systèmes devront certainement être adaptés dans le futur. Selon une partie des interviewés, le Multimat est un outil absolument incontournable des agences. Pour rappel, cette machine disponible en agence permet de consulter son compte, d'imprimer les relevés et de faire des paiements nationaux et internationaux. Elle permet également d'approvisionner sa carte de crédit. Cet appareil a un grand succès, car il est très simple d'accès et d'utilisation. Le client doit simplement introduire sa carte et le code de cette dernière. Aussi, pour les clients sceptiques en ce qui concerne la sécurité sur Internet, le Multimat est connecté au réseau interne de la banque, ce qui limite les risques.

2.3.3 D'après votre expérience, quel est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

Avec cette question, je veux connaître l'opinion des conseillers sur la plus-value pour la clientèle de se déplacer en agence pour les rencontrer lors d'un entretien-conseil.

2.3.3.1 Découvertes

Les avantages de se rendre en agence pour les clients sont :

- Le conseil de spécialistes
- La résolution de problèmes plus efficace
- L'opportunité de faire un point de situation global de ses finances
- Le contact humain
- L'anticipation des futurs besoins

- L'écoute active de la part du conseiller
- Le réconfort dans son propre choix

2.3.3.2 Analyse

Tous les employés sont d'accord pour dire qu'en se rendant en agence, le client a un conseil venant d'un spécialiste du secteur. Même si l'on peut trouver beaucoup d'informations sur Internet, les spécialistes sauront nous rendre attentifs à certaines subtilités concernant notre situation personnelle. Dans ce sens, les conseillers ajoutent une plus-value et se démarquent du digital. Lorsqu'un client se rend en agence pour assister à un rendez-vous, c'est aussi l'occasion de parler des besoins futurs comme la préparation de la retraite ou le placement de ses avoirs. En effet, le conseiller humain est émotif et écoute activement le client, pour lui proposer la meilleure solution possible. En ayant un humain avec de l'empathie en face, le client peut également s'attendre à ce que ses problèmes soient davantage pris au sérieux et qu'il se sente rassuré. Un changement d'attitude important du consommateur à l'heure du digital est qu'il vient en agence pour avoir une confirmation de son propre choix. Il se renseigne et vient chercher une approbation. Le fait que le client soit bien renseigné rend l'entretien encore plus intéressant et le conseiller peut aller en profondeur sur certains thèmes. Malheureusement, le conseiller à la clientèle est un humain avec ses qualités et ses défauts. Il faut faire attention à l'éthique et le conseiller se doit de toujours mettre les objectifs des clients avant les siens. Les conseillers ayant des objectifs de vente élevés, il s'agit au management de la banque de contrôler que le comportement de ses employés soit en adéquation avec les valeurs de la banque et la déontologie et ceci, dans l'intérêt des clients.

2.3.4 Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Ici, je souhaite connaître les compétences qui seront importantes dans le futur des conseillers pour se différencier des plateformes digitales et apporter une valeur ajoutée à leur conseil.

2.3.4.1 Découvertes

Les compétences suivantes seront les plus importantes pour les conseillers :

- La spécialisation dans les placements, la prévoyance et les hypothèques
- La poursuite de la certification
- Le développement des compétences sociales (écoute, empathie, etc.)

- La conviction du digital et le suivi de cette tendance
- La formation continue dans le digital
- La compréhension des besoins des clients

2.3.4.2 Analyse

Comme mentionné précédemment dans l'analyse, toutes les prestations basiques exécutées par le client. La réelle plus-value du conseil se fera sur des thèmes complexes comme la prévoyance, les placements et les hypothèques. Les conseillers devront continuer la formation continue à travers leur certification, qui s'adaptera également de plus en plus à l'ère digitale. Cela peut paraître anodin, mais les conseillers à la clientèle devront tous utiliser ces plateformes digitales dans leur vie privée, pour être eux-mêmes convaincus par ces solutions. Il est difficile d'être convaincant quand on n'est pas soi-même convaincu. Cela passera donc par l'utilisation des derniers outils et il faudra se mettre à jour immédiatement lorsque des nouveaux outils seront lancés, car nous ne sommes qu'au début de cette nouvelle tendance digitale. Je trouve très intéressantes les réponses données par les employés en ce qui concerne les compétences sociales. Tous s'accordent sur le point qu'ils devront améliorer leur côté humain et relationnel. Pour se différencier de la machine, il faudra apprendre à mieux écouter activement, pour déceler les besoins des clients de manière plus efficace. La clientèle bancaire recherchant le contact humain et la confiance, les conseillers devront faire preuve d'empathie pour répondre à cette demande.

2.3.5 Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Il est intéressant de comprendre comment les conseillers des agences bancaires traditionnelles voient la concurrence entièrement digitale. De plus, les robo-advisors seront de plus en plus développés et seront en concurrence directe avec les conseillers humains.

2.3.5.1 Découvertes

Voici ce que pensent les conseillers d'agence du tout électronique :

- Le manque de contact humain
- L'absence de conseil
- Le manque de confiance
- Le service après-vente très faible
- Le modèle qui trouve ses limites pour les thèmes pointus
- Le modèle entièrement électronique n'est pas un substitut

2.3.5.2 Analyse

De manière générale, les avis sont négatifs sur la question. Le manque de contact humain ne serait pas une solution sur le long terme, notamment lorsqu'il y a des problèmes. En effet, le service après-vente est faible, voire inexistant et cela peut provoquer de mauvaises expériences pour la clientèle. Les banques qui n'ont pas du tout d'agences inspirent moins confiance et jouissent d'une notoriété moins importante, ce qui réduit la confiance des clients.

2.3.6 Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires ces prochaines années ?

Avec cette dernière question, je tente d'imaginer l'agence du futur du point de vue de ses employés.

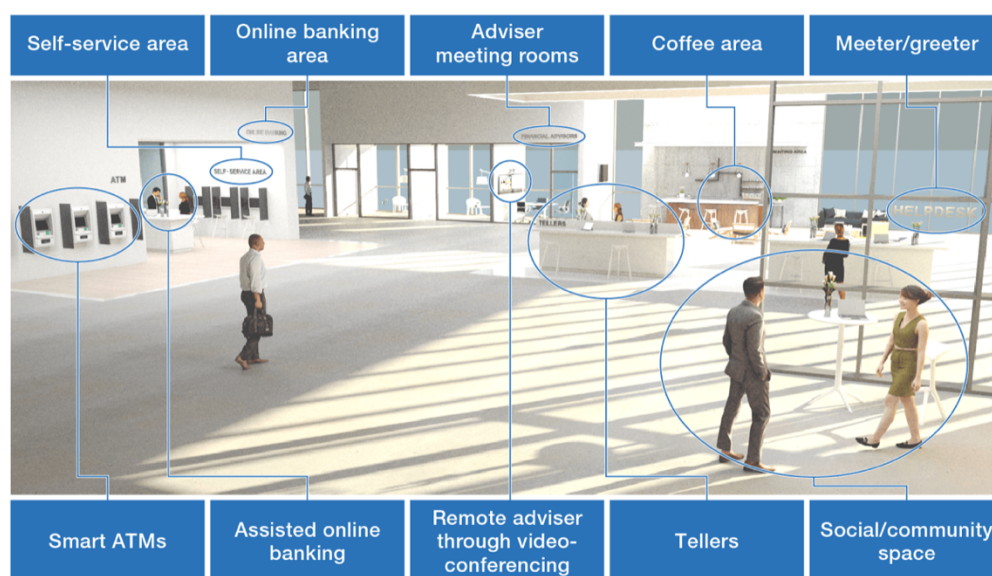
2.3.6.1 Découvertes

Les avis sont les suivants :

- La diminution, voire la suppression des guichets
- La réduction des Bancomats
- La diminution de personnel, basée sur la fréquentation de l'agence
- La réduction des agences bancaires
- Les horaires d'agence réduits / élargis
- Les nouvelles machines intelligentes
- Le conseil par vidéo
- Les coffres-forts perdureront
- Les entretiens avec les clients toujours plus digitalisés
- Le contact humain va diminuer, mais pas disparaître
- Les tablettes tactiles et les ordinateurs à disposition des clients en agence

Figure 3 : Exemple d'agence du futur

Innovative branches will offer a range of face-to-face and digital options.



McKinsey&Company

Source : Reimagining the bank branch for the digital era. *McKinsey & Company*

2.3.6.2 Analyse

Les employés d'agence sont dans la très grande majorité d'accord avec les points cités ci-dessus. Les commerçants acceptant de plus en plus de modes de paiement pour s'adapter à la demande, les banques étant réticentes à avoir de grandes réserves de liquidités pour des questions de sécurité, la compliance (service bancaire s'occupant de veiller au respect des règles, des normes et de la déontologie) préférant les transferts pour la traçabilité des opérations, les guichets sont voués à être fortement réduits ou supprimés. Les agences seront moins fréquentées, car le digital va encore plus se développer, on peut s'attendre à une diminution du nombre d'agences et d'employés. Par contre, les employés restants seront tous des conseillers spécialisés et apporteront une vraie plus-value à la clientèle. En ce qui concerne les horaires, il y a plusieurs opinions. Certains pensent que les horaires seront réduits, car il y a moins de fréquentation, à l'image de ce qui se fait dans d'autres pays en Europe. D'autres pensent que les horaires seront élargis, pour donner l'opportunité de venir en agence après le travail, par exemple. De nouvelles machines intelligentes feront leur arrivée avec de nouvelles possibilités de conseil par vidéo, par exemple. Le contact humain sera probablement moins important. Les agences devront être réorganisées, mais les coffres-forts physiques perdureront, car c'est un service traditionnel qui permet de se démarquer de la concurrence purement digitale.

3. Synthèse de l'analyse qualitative

Dans ce troisième chapitre, je vais faire une synthèse des principales données obtenues lors de l'analyse qualitative détaillée au point 2. Je vais également comparer les réponses des 2 groupes et retenir les idées intéressantes pour le futur. Je donnerai également mon opinion personnelle en formulant quelques recommandations managériales.

3.1 Résumé des avis des clients

Les clients attendent de leur banque qu'elle propose des plateformes et des solutions faciles à utiliser. Ils recherchent également la disponibilité, que ce soit en agence ou via la Helpline. Les problèmes qu'ils peuvent rencontrer doivent être vite réglés. Les banques doivent également avoir une bonne réputation et suivre certaines valeurs. Il est important de souligner que les applications bancaires en ligne sont utilisées essentiellement par les jeunes clients de la banque. Les clients actifs ont encore de la peine à prendre le temps d'installer toutes les applications et à les paramétrer. Ils sont également sceptiques en ce qui concerne la sécurité offerte par lesdites applications. La clientèle apprécie également la convenance offerte par les comptes et les cartes. On peut également remarquer que les guichets sont utilisés quasiment exclusivement par les personnes plus âgées, comme les retraités. Les jeunes et les adultes se tournent vers les cartes, voire les applications comme Twint pour les jeunes. Cela démontre 2 éléments : les guichets seront de moins en moins nécessaires dans 10-15 ans et les cartes pourraient tout-à-fait être remplacées par des applications mobiles dans un horizon de temps court. D'ailleurs, de plus en plus de commerçants acceptent Twint comme moyen de paiement. Les agences bancaires ont encore des opportunités devant elles, essentiellement dans le domaine de la prévoyance et des placements. J'ai pu remarquer pendant l'analyse qualitative que les 3èmes piliers et les comptes de fonds de placement étaient encore peu utilisés par les clients. Les comptes pour enfants sont aussi un produit apprécié par les parents et il s'agit aussi d'un remarquable outil de fidélisation pour la banque, car une fois que l'enfant devient adulte, il a tendance à conserver la relation bancaire avec la banque en question. Les offres gratuites pour les jeunes et les étudiants sont aussi fortement appréciées par cette catégorie de clients. J'ai pu remarquer dans la pratique qu'une fois que les offres deviennent payantes, ces clients ont tendance à garder leurs comptes s'ils sont satisfaits. De manière générale, les clients sont très satisfaits de l'offre globale de la banque et n'ont pas de souhaits particuliers de nouveaux produits pour le futur. Il est aussi important de mentionner la différence entre les générations. Les personnes plus âgées accordent beaucoup

d'importance à voir l'argent dans leur portefeuille et le toucher alors que les plus jeunes sont déjà très digitalisés et n'utilisent quasiment plus d'argent liquide.

En ce qui concerne les agences bancaires, celles-ci ont clairement perdu en importance pour la clientèle. Les clients utilisant les plateformes comme le E-banking considèrent le déplacement en agence comme une contrainte. Ils sont devenus très autonomes et font leurs opérations bancaires depuis la maison. S'ils rencontrent un problème, ils peuvent appeler la Helpline pour parler à un conseiller, mais ils préfèrent dans ce genre de cas se déplacer en agence. Le contact humain étant apprécié dans ce genre de situations, les clients estiment que les problèmes sont réglés plus rapidement lorsqu'ils se rendent en agence physiquement pour voir un conseiller. Les agences, même si elles sont moins fréquentées, devraient encore avoir de beaux jours devant elles. Même les clients ne s'y rendant pas régulièrement pensent que le contact humain a son importance et préconisent l'agence du futur avec un mélange de digitalisation et de conseil humain, comme c'est le cas aujourd'hui. Les personnes âgées accordent encore plus d'importance aux agences, car elles s'y rendent régulièrement pour retirer ou déposer de l'argent aux guichets.

Les conseillers à la clientèle ont une bonne image auprès de la clientèle. L'un des avantages de voir un conseiller en agence est le fait de pouvoir avoir des informations d'un spécialiste du domaine. Les clients apprécient d'avoir des explications simples et être accompagnés dans leurs décisions. Je précise bien qu'ils souhaitent avoir une validation du conseiller. Cette différence est très importante, car auparavant, le client allait se renseigner auprès du conseiller. Aujourd'hui, le client va se renseigner sur le site de la banque, prendre une décision et seulement s'il a un doute, va aller en agence pour avoir la confirmation d'un spécialiste. Cela démontre bien le changement de paradigme dans le métier du conseiller, avec la transparence accrue de la part des banques en ce qui concerne leurs produits. Autre fait intéressant, les clients ne voient pas les conseillers comme un remplacement du digital, mais bien un complément de ce dernier. D'ailleurs, ils voient le conseiller bancaire en agence comme un guide pour les solutions digitales. Ils s'attendent à ce que le conseiller soit également un spécialiste du digital et puisse les aider à installer les applications bancaires, par exemple.

Au sujet des banques électroniques et par extension, les robo-advisors ou la Fintech, la clientèle estime que c'est une solution uniquement pour une partie des services bancaires. Par exemple, les clients qui sont doués en informatique peuvent utiliser une banque électronique pour faire leurs paiements, mais il leur manquera le conseil humain dans des opérations complexes comme les hypothèques. Cependant, les clients voient

les solutions entièrement digitales comme une bonne solution pour le futur, lorsque le digital sera davantage une norme et plus une simple nouveauté.

3.2 Résumé des avis des employés de banques

L'impact de la digitalisation dans le métier de conseiller à la clientèle a été très important et cela va encore évoluer. Pour les conseillers, la digitalisation des services bancaires leur a fait gagner beaucoup de temps, car une très grande partie des tâches administratives a été déléguée à la clientèle. Les clients font leur changement d'adresse par E-banking ou encore leurs paiements, de manière autonome. Cela facilite les processus et les conseillers ont donc plus de temps à consacrer à leur activité principale, le conseil à la clientèle. Depuis quelques temps, les clients peuvent ouvrir des comptes en ligne ou à travers des applications bancaires. Cela a réduit la fréquentation des agences et les conseillers doivent apporter leur valeur ajoutée dans des thèmes autres que les produits de base classiques. Ils sont conscients qu'ils vont devoir de plus en plus se spécialiser sur des sujets, comme la prévoyance ou encore les placements. D'ailleurs, les clients qui se présentent aux entretiens sont beaucoup mieux informés qu'auparavant, car l'information sur les produits est très transparente. La banque mentionne tous les frais et les spécificités sur son site Internet, par exemple. Cela demande au conseiller d'être encore mieux préparé pour apporter une plus-value par rapport aux informations que le client peut obtenir au préalable. Les conseillers proposent leur aide de manière individuelle pour guider les clients dans l'utilisation du E-banking ou encore des applications. Cette démarche est spécialement utile pour les clients qui ne sont pas à l'aise avec les outils informatiques. La manière de conseiller a également été revue, est uniformisée selon des standards de certification et plus visuelle à l'aide de graphiques ou de calculateurs affichés sur les ordinateurs. Le conseiller se doit également d'être proactif pour inviter les clients à passer en agence. Lors de son conseil, il doit également faire réfléchir le client sur des thèmes à plus long terme.

Le côté négatif de cette nouvelle tendance digitale est qu'une partie de la clientèle doit s'adapter. En effet, elle doit apprendre à utiliser de nouveaux outils, ce qui n'est pas forcément facile. De plus, en mettant à disposition ces plateformes, les banques ont tendance à facturer des frais supplémentaires pour les services traditionnels et manuels comme l'exécution de paiements. Partant du principe qu'un client peut faire une transaction sur E-banking à moindre coût, le client qui préfère déléguer l'exécution au conseiller se fera facturer des frais supplémentaires.

D'après leur expérience, les conseillers estiment que les clients apprécient beaucoup l'offre globale apportée par les paquets bancaires. Ils apprécient également la facilité

d'utilisation des comptes et des cartes. Les conseillers bancaires sont convaincus que les plateformes en ligne ainsi que les applications bancaires sont très appréciées par la clientèle. Selon les conseillers, les clients apprécient le contact humain et la disponibilité des conseillers en agence. Ils pensent également que la clientèle ne souhaite pas davantage de produits et que l'offre actuelle est très complète.

En se rendant en agence, les clients reçoivent des conseils de spécialistes et peuvent ainsi être guidés. C'est la raison principale de se rendre en agence, d'après les conseillers interviewés. C'est également l'occasion de parler de thèmes plus approfondis et anticiper les besoins futurs.

Concernant les compétences à développer pour l'avenir, les employés de banque pensent qu'ils vont devoir continuer la formation continue à travers la certification, mais s'axer sur les thèmes plus complexes. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils vont devoir développer leurs compétences sociales pour se différencier des machines. Ainsi, les employés disent devoir développer leur écoute active, leur empathie ou encore la compréhension des besoins des clients. Suivre la tendance digitale sera également une priorité, ils devront télécharger les nouvelles applications et les utiliser dans leur vie privée, pour être convaincus de leur utilité et être un guide digital pour les clients.

Concernant les banques électroniques ou les entités dénuées de ressources humaines, les conseillers ont le même point de vue que les clients. Ils pensent que sans le contact humain, le rapport de confiance est plus faible et que le service après-vente est moins efficace.

En ce qui concerne le futur des agences bancaires, les employés pensent que les guichets vont être fortement réduits, voire supprimés. Les Bancomats devraient également être moins nombreux, car ils sont de moins en moins utilisés. Avec la possibilité de payer en magasin avec une carte ou encore une application, le besoin en liquidités est moins important. Aussi, le fait d'avoir moins de cash réduit les coûts de stockage et évite les problèmes de sécurité. En ce qui concerne le nombre de succursales, celles-ci devraient être beaucoup moins nombreuses. Elles seront placées dans des lieux stratégiques à fort passage et seront équipées avec de nouvelles machines toujours plus intelligentes. Il y aura moins de conseillers, mais ils seront spécialisés et leur manière de conseiller sera entièrement digitale, par vidéo-conseil par exemple. Les conseillers sont convaincus que les coffres-forts physiques persisteront dans les agences du futur, en complément aux safes digitaux.

3.3 Comparaison entre les groupes

Si je compare les données obtenues par les clients et celles des employés, beaucoup de points concordent et les opinions sont semblables. Par exemple, tant les conseillers que les clients sont convaincus que l'offre actuelle de produits et de services est complète. Ils s'accordent également sur le fait que la disponibilité de la banque est très importante. Ils sont notamment d'accord sur le fait que les solutions entièrement digitales sont une solution intéressante pour l'avenir, mais que pour l'instant, l'humain a besoin de contact et de conseil. De plus, les 2 groupes pensent qu'il y aura nettement moins d'agences et que celles-ci deviendront des centres de conseillers spécialisés.

Ce que je trouve intéressant, c'est de soulever quelques divergences d'opinions entre les clients et les employés. D'abord, plusieurs conseillers à la clientèle m'ont communiqué que les systèmes de fidélisation offerts par les banques étaient une solution appréciée. Par exemple, si le client utilise sa carte de crédit ou reçoit son salaire auprès d'une banque, il peut recevoir des points à utiliser comme des bons d'achat chez quelques partenaires. Or, ce service n'a pas été mentionné par les clients que j'ai interrogés. Visiblement, ils n'accordent absolument pas d'importance à ce service, censé les fidéliser. Un autre point intéressant est le thème des applications bancaires. Les conseillers sont persuadés que les applications bancaires sont très appréciées par les clients, or ces dernières ne rencontrent pas encore le succès espéré. Seuls les Millenials sont très friands de ce service pour l'instant. Dans l'analyse qualitative, j'ai constaté que certains clients étaient intimidés d'aller en agence rencontrer un conseiller. Je pense avoir un début de réponse. Les clients, lorsqu'ils vont en agence, souhaitent être rassurés sur un choix qu'ils ont pu faire ou qu'on leur apporte une solution immédiate à un problème survenu. Par contre, le conseiller s'intéresse à d'autres éléments. Son conseil est devenu proactif et veut apporter une plus-value. Il profite du passage du client pour un problème d'un transfert non exécuté, pour lui parler de sa retraite et du fait qu'il devrait commencer à investir son argent afin d'acheter une maison. Le client n'étant pas préparé à ces thèmes substantiels, il peut se sentir perplexe et ne plus vouloir revenir en agence.

En ce qui concerne l'agence du futur, les employés d'agence et les clients sont du même avis. Ils pensent qu'il y aura moins d'agences et de conseillers. Certains disent qu'il n'y aura plus de guichets, d'autres disent qu'il y en aura moins. Ils sont tous d'accord sur le fait que les agences du futur auront des machines plus avancées. Ils s'accordent également à dire que les conseillers devront être plus spécialisés et que l'on attendra

d'eux un service très élevé. En ce qui concerne les clients, les nouvelles générations prendront le relais et tout le monde utilisera les services digitaux. Cela sera un standard.

3.4 Choix retenus

Parmi les données obtenues des clients et des conseillers à la clientèle, je pense que certaines tendances sont déjà mises en place et vont évoluer. Les conseillers ont pris conscience qu'ils vont devoir se spécialiser et être à la page des dernières technologies. Les clients sont très contents de l'offre qui leur est proposée et utilisent de plus en plus les outils digitaux, même si les applications bancaires ne sont pas encore très répandues. Les agences ayant perdu en importance avec le développement de la digitalisation, elles traversent une période d'adaptation.

D'après les conclusions que j'ai pu tirer de la comparaison entre l'avis des différents groupes, je souhaite formuler des recommandations pour :

- Mieux fidéliser la clientèle
- Faire devenir l'agence bancaire l'ambassadrice du digital
- Rendre l'agence bancaire plus accessible
- Améliorer le service en agence
- Améliorer les valeurs et saisir les opportunités commerciales

3.5 Recommandations personnelles

Avant de formuler des recommandations, il m'a semblé intéressant de faire une analyse stratégique de la situation des agences, à l'aide d'un SWOT. Cet outil permet à une entité de savoir si elle est prête à s'adapter aux évolutions de son secteur ou au contraire, si elle doit chercher à développer de nouvelles compétences ou alors changer sa stratégie (Fréry et al. 2014)⁴.

⁴ FRÉRY, Frédéric et al. 2014. *Stratégique*.

Tableau 1 : Analyse SWOT des agences bancaires

	STRENGTHS	WEAKNESSES
Internal	Spécialisation Contact humain Disponibilité	Conseillers seniors ne suivant pas la digitalisation Coûts liés à une agence physique
	OPPORTUNITIES	THREATS
External	Placements Prévoyance	Digitalisation complète Nouveaux acteurs (Fintech, Robo-advisors)

Source : (Créé par l'auteur de ce document)

Comme on peut le voir dans le SWOT, il y a d'abord l'environnement interne qu'on peut maîtriser et dont on a le contrôle. L'environnement externe est par contre sujet au secteur d'activité et peut varier selon les nouvelles tendances. Avec les recommandations que je vais proposer, on pourra se baser sur les forces et les opportunités des agences bancaires afin de contrôler et améliorer les faiblesses et les menaces.

Par exemple, il s'agit d'une véritable force pour les agences que les conseillers à la clientèle deviennent des spécialistes, car cela va permettre à la banque d'être plus performante et mieux saisir les opportunités d'affaires. En effet, un conseiller spécialisé aura tendance à offrir un meilleur conseil aux clients et apportera une plus-value pour les clients en termes de prévoyance et placements. Le contact humain et la disponibilité sont également des piliers sur lesquels les conseillers devront continuer à se baser pour apporter un complément aux outils digitaux. Cela sera d'autant plus important, car de nouveaux acteurs feront leur apparition et ouvriront de nouveaux horizons pour les clients. Pour faire face à cette menace de nouveaux entrants, comme les Fintech ou les robo-advisors, je pense que la banque aura 2 choix. Le premier étant d'innover pour rester compétitive et le deuxième étant de s'associer avec ces nouveaux acteurs pour maintenir le rythme digital. La deuxième solution ne sera pas seulement un choix, mais une obligation pour les petites banques qui n'ont pas les moyens financiers et humains pour suivre une telle vague d'innovations. Ceci sera en complément à un marketing poussé pour faire connaître les nouvelles solutions digitales aux clients. Les outils devront être créés et mis à jour, mais surtout être connus des clients. Les banques devront aussi réfléchir à des stratégies afin de réduire le coût lié à la gestion quotidienne d'une agence bancaire physique. Le nombre d'agences se réduira très probablement

dans les prochaines années et cela réduira les frais automatiquement. Les conseillers seniors devront être encouragés à utiliser activement les solutions digitales afin de suivre la tendance et rester à la page pour aider les clients.

3.5.1 Mieux fidéliser la clientèle

Comme on a pu le constater lors de l'analyse qualitative, le système de récolte de points selon l'utilisation des prestations bancaires ne semble pas être la bonne solution. D'après une étude de Ernst & Young (2013)⁵, 70% de la clientèle serait prête à donner davantage d'informations personnelles aux banques pour que celle-ci offre un service encore plus personnalisé. Les banques ont accès à nos comptes et on peut tout-à-fait imaginer que si la banque remarque qu'on fait nos courses à la Migros chaque semaine, elle pourrait nous offrir un bon d'achat dans ce magasin de temps en temps. Cela remplacerait les points qui sont impersonnels et augmenterait la fidélisation des clients. Bien entendu, il faudrait obtenir l'accord des clients avant de faire une telle démarche, car en Suisse, la culture privilégie la confidentialité. Un autre geste simple que les banques pourraient mettre en place, ce serait de souhaiter un joyeux anniversaire à ses clients via une notification push sur E-banking ou Mobile banking ou à défaut, par courrier. C'est un petit geste, mais il contribue à valoriser le client.

De plus, les conseillers étant proactifs, je recommanderais aux responsables d'agences d'inciter les conseillers à contacter les clients pour des ouvertures de comptes pour enfants. Si un adulte ouvre un compte et il nous indique avoir un enfant, on peut le contacter par la suite pour lui proposer un compte pour ce dernier. Cela peut évidemment être également fait lors de l'ouverture du parent. Cela peut paraître peu important, mais les enfants sont ainsi fidélisés dès leur plus jeune âge à travers des comptes ouverts par leurs parents, puis ils auront ensuite des offres gratuites pour jeunes. Ces clients tendent à rester fidèles à leur première banque. C'est aussi une façon pour le conseiller d'apporter une plus-value à sa banque.

3.5.1.1 Étude de cas : Offre pour enfants du Credit Suisse

La recommandation que je viens de formuler a un réel potentiel et le Credit Suisse l'a bien compris. A travers ces quelques lignes, je souhaite parler de l'offre pour les enfants que la banque propose. En effet, j'estime qu'il s'agit d'une idée innovante dont les acteurs du marché pourraient prendre exemple.

⁵ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf).

Le deuxième groupe bancaire du pays a lancé une offre révolutionnaire qui contient une tirelire numérique, cela est une première en Suisse. De plus, le paquet bancaire est constitué de deux applications mobiles. La première étant une application pour les enfants et la seconde étant l'application pour les parents. Les enfants, dès leur plus jeune âge, se familiarisent avec l'argent et peuvent économiser des pièces à travers la tirelire ou encore se constituer un objectif d'épargne pour s'acheter leur premier vélo par exemple. Les parents peuvent suivre à travers leur application les mouvements de leurs enfants et les rémunérer pour des tâches comme faire la vaisselle. Aussi, dès 7 ans et avec le consentement des parents, les enfants peuvent avoir leur propre carte de débit plafonnée et ainsi pouvoir retirer des espèces ou payer en magasin. Credit Suisse montre ainsi aux parents qu'elle leur accorde le pouvoir de décision et les valorise. La personnalisation joue un rôle important dans l'offre, car les enfants peuvent décider de la couleur de la tirelire et de leur carte. Ils se sentent ainsi maîtres de leurs décisions et gagnent en indépendance, ils apprécient le fait d'avoir leur propre jouet.

Je trouve cette solution remarquable car d'un point de vue stratégique, le Credit Suisse se place comme un accompagnateur dans la vie financière du client, dès son plus jeune âge et sa tirelire restera ancrée dans la mémoire de l'enfant une fois arrivée adulte. Cette stratégie me réconforte dans ma recommandation afin de mieux fidéliser la clientèle et elle est un bon exemple de fidélisation à travers la digitalisation.

Figure 4 : L'offre pour enfants du Credit Suisse



Source : Credit Suisse

3.5.2 Faire devenir l'agence bancaire l'ambassadrice du digital

Les conseillers font des démonstrations E-banking sur rendez-vous. Cependant, les applications bancaires ont de la peine à être utilisées par le grand public, selon les résultats de l'analyse qualitative. Afin de favoriser l'utilisation des applications bancaires, je pense que l'agence bancaire doit être l'ambassadrice de ces dernières. A mon avis, il serait une bonne idée d'organiser des ateliers d'apprentissage gratuits en agence. Par exemple, une fois par mois, l'agence pourrait ouvrir le samedi matin et organiser un atelier pour l'application Twint, expliquer les avantages et surtout aider les clients à l'installer et à la paramétrer. Afin de convaincre les clients qui sont quelque peu sceptiques à la sécurité sur le smartphone, la banque pourrait inviter un spécialiste de la sécurité informatique à ces ateliers, pour ouvrir la discussion et ainsi rétablir la confiance auprès des usagers. De plus, si les clients utilisent régulièrement les outils digitaux et les apprécient, cela permettra à la banque d'augmenter leur fidélité. En outre, une idée intéressante pour les managers serait d'inciter les guichetiers à mener ces ateliers, afin qu'ils suivent la tendance du digital et se forment pour un avenir dans lequel le guichet sera probablement absent. Ces employés se sentiront ainsi pris en charge et prêts pour le futur.

3.5.3 Rendre l'agence bancaire plus accessible

Dans le futur, je suis convaincu qu'il y aura une réorganisation des agences et qu'elles seront regroupées. Cela permettra aux banques de réduire les coûts opérationnels liés à la gestion quotidienne d'une agence bancaire. Je pense qu'il faut repenser les agences bancaires pour les rendre plus accessibles et chaleureuses. L'analyse qualitative démontre que les clients voient comme une contrainte le fait de se rendre en agence physiquement. Pour répondre à cela, les agences bancaires traditionnelles devraient davantage préconiser le vidéo-conseil. Cela permettrait un gain de temps pour le client et pour le conseiller. De plus, le contact humain serait préservé et le client bénéficierait de conseils depuis sa zone de confort, par exemple dans le sofa de son salon. Le client aurait la possibilité, depuis son application Mobile banking, de réserver une plage horaire, un thème spécifique et un conseiller afin de fixer un rendez-vous via vidéo.

En outre, je recommande aux banques de détail de créer un nouveau type d'agence. La nouvelle agence serait en réalité un espace de vie ouvert au public et qui serait également une cafétéria. On peut imaginer un mix entre une cafétéria traditionnelle et un espace de coworking. Les clients pourraient alors décider de fixer rendez-vous avec leur conseiller auprès d'une agence traditionnelle ou alors auprès de l'agence café-coworking. Cette nouvelle agence pourrait également être un point de rencontre entre différentes PME afin d'échanger des idées. Elles pourraient demander la présence d'un

conseiller à la clientèle commerciale pour avoir le point de vue de la banque sur un éventuel financement, par exemple. Les conseillers se rendant dans cette nouvelle agence ne s'habilleraient pas en costume, mais seraient en baskets, jeans et un t-shirt de leur banque. Je suis persuadé que cela rapprocherait les clients des conseillers et que la banque y gagnerait en notoriété et sympathie, car le costume peut créer une division par rapport au client. Évidemment, dans cette agence révolutionnaire, les clients pourraient se connecter à des ordinateurs pour étudier ou travailler, mais aussi pour ouvrir des comptes en ligne auprès de la banque en question. Pour rendre vivante cette expérience, la banque pourrait organiser des événements comme des concerts ou des journées pour que les start-ups puissent venir présenter des idées novatrices. Pourquoi ne pas organiser une journée pour les Fintech ? Cela rassemblerait les personnes intéressées et des idées d'applications pourraient être mises en place par la banque organisatrice !

3.5.4 Améliorer le service en agence

Je pense que le service pourrait être amélioré dans les agences et cela sera capital dans le futur. Afin de se différencier des robo-advisors ou de l'intelligence artificielle, les conseillers humains devront miser sur les émotions et le service à la clientèle. Le service passe également par l'amélioration de l'interface et l'accessibilité aux produits. Dès lors, je souhaite proposer 2 recommandations. La première, je pense qu'en plus de la certification actuelle orientée sur le comportement, les conseillers à la clientèle devraient suivre une formation axée sur le service auprès d'une école hôtelière. De plus, les managers, lors du recrutement de nouveaux employés, devraient privilégier les candidats provenant d'écoles comme l'École hôtelière de Lausanne. Je suis persuadé qu'un service de qualité valorise le client et le satisfait. De plus, les écoles hôtelières fournissent également une formation économique, donc les candidats potentiels ne manqueraient pas de qualifications techniques. Afin de continuer dans cette idée, je pense que les objectifs des conseillers devraient être revus par le management de la banque. Par exemple, les objectifs financiers des conseillers à la clientèle pourraient être revus à la baisse et au contraire les objectifs qualitatifs augmentés. Dès lors, le conseiller se concentrerait davantage sur la satisfaction du client et le service et moins sur son intérêt personnel de vendre des produits peu ou pas adaptés à son interlocuteur. Avec ce changement de paradigme, l'image des conseillers serait améliorée. Aussi, pour que les clients aient un accès plus facile à leur agence, ils pourraient avoir un accès direct de contact moderne. Une solution serait de munir chaque agence ou chaque conseiller d'un compte sécurisé WhatsApp pour une messagerie instantanée. La banque pourrait s'associer avec une Fintech pour développer cette idée.

La deuxième recommandation concerne un produit spécifique. Je pense que les banques devraient proposer non pas une version d'E-banking, mais 2. La première étant celle que l'on connaît qui est de plus en plus complète. En ce qui concerne la deuxième version, elle serait fortement allégée. Il s'agirait d'un E-banking Light qui proposerait 3 fonctions et qui aurait une simple page d'accueil avec 3 boutons, un pour chaque fonction. Les fonctions seraient les suivantes : consultation de solde, faire un paiement et voir les mouvements de son compte. Cet E-banking Light trouverait clairement son public, je pense notamment aux personnes âgées ou aux personnes qui n'ont pas d'affinité avec les outils digitaux. Ceci est à l'image des téléphones portables avec des grandes touches pour les clients qui en ont le besoin. La simplicité sera très appréciée !

3.5.5 Améliorer les valeurs et saisir les opportunités commerciales

Au cours de mon analyse qualitative, j'ai constaté que certains clients prêtaient de l'attention aux banques avec des valeurs. De plus, les agences ont un marché à exploiter, celui des investissements. Avec une période de taux bas, les conseillers bancaires pourraient se concentrer sur la proposition de placements et donc apporter une plus-value par rapport aux produits de base, tels que des comptes ou des cartes.

J'ai réfléchi à une idée qui pourrait combiner l'amélioration des valeurs et le côté commercial. Les fonds de placement verts ou durables, sont encore trop réservés à une clientèle sophistiquée des banques de gestion. Je pense sincèrement qu'il faudrait démocratiser cela et ouvrir des fonds de placements standardisés, à faible coût qui investiraient uniquement dans des industries propres et durables. En faisant cela, la clientèle Retail aurait une raison de plus d'investir et se sentirait fière de son agence bancaire et de son conseiller, qui pense aux générations futures.

4. Conclusion

Les agences bancaires traversent une phase de reconversion et d'adaptation à travers les nouveaux outils digitaux. Auparavant, le seul canal de distribution, elles sont aujourd'hui un maillon de plus dans la chaîne de valeur. L'agence bancaire, comme l'ensemble du commerce de détail, a dû se plier aux exigences des clients pour rester compétitive. Aujourd'hui le digital devient une norme, s'il ne l'est pas déjà, les consommateurs souhaitent avoir l'accès aux produits et aux informations à toute heure, depuis n'importe quel endroit.

La période où l'on devait aller en agence en plein après-midi après avoir pris congé au travail est révolue. On ouvre notre compte en ligne, on effectue nos paiements à travers le Mobile banking, on sauvegarde notre pièce d'identité dans le coffre-fort digital et si on n'est pas satisfait de notre banque, on clôture la relation en envoyant un message sécurisé depuis notre smartphone. L'agence et les conseillers ont perdu de l'importance et se doivent donc d'augmenter leur niveau non pas pour remplacer le digital, mais l'accompagner au sein d'un écosystème.

Dans le futur, les agences devront se réorganiser et gagner en agilité si elles souhaitent apporter une plus-value aux clients et être un complément aux applications et plateformes digitales. Les succursales feront partie d'un écosystème composé d'applications mobiles, Helpline, E-Banking et sûrement de nouveaux canaux qui n'existent pas encore. Par exemple, le vidéo-conseil sera un outil extrêmement important pour les agences bancaires. Il est primordial que la banque permette à travers l'application, de réserver un rendez-vous avec un conseiller à distance. Cela permettra de satisfaire au mieux les clients qui n'auront pas la contrainte de se déplacer en agence. Le conseiller, lui, gagnera aussi en flexibilité et surtout le contact humain tant apprécié par la clientèle restera au centre de l'activité bancaire.

Pour garder une place dans cet écosystème, il sera capital pour les agences bancaires de mieux fidéliser leur clientèle, notamment par l'utilisation des données. Avec une bonne gestion de celles-ci, les agences bancaires et les conseillers pourront offrir un service très personnalisé à leur clientèle. Les succursales bancaires devront également favoriser l'utilisation des applications bancaires dont elles devront être les ambassadrices. En offrant cette possibilité de formation gratuite en agence via les ateliers, elles amélioreraient d'autant plus leur service à la clientèle. Les agences du futur devront être plus accessibles et réinventer leur format. De plus, le service à la clientèle devra évoluer, pour atteindre un niveau 5 étoiles.

De mon point de vue, je pense sincèrement que ma recommandation d'ouvrir une agence innovante et atypique est essentielle pour la pérennité des agences, car cela les démarquera de la concurrence et améliorera significativement leur image. L'agence bancaire ne sera plus vue par certains comme le temple de la vente, mais bien comme celui du conseil financier et de l'accompagnement dans les outils digitaux.

Bibliographie

ABHISHEK, Vibhanshu, GENG, Dan, LI, Beibei et ZHOU, Mi, 2017. When the Bank Comes to You: Branch Network and Customer Omni-Channel Banking Behavior. *SSRN Electronic Journal* [en ligne]. [Consulté le 17 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3033988>.

[accès par abonnement]

ACCENTURE, 2016. 2016 North America Consumer Digital Banking Survey. *Accenture* [en ligne]. [Consulté le 27 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

https://www.accenture.com/t20160609T222453_w_us-en_acnmedia/PDF-22/Accenture-2016-North-America-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf.

ATS, 2017. Numérisation : les banques au début de la réflexion, pour Gisel. *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.swissinfo.ch/fre/toute-l-actu-en-bref/num%C3%A9risation--les-banques-au-d%C3%A9but-de-la-r%C3%A9flexion--pour-gisel/43572700>.

BANQUE CANTONALE DE GENÈVE, 2018. BCGE | Banque Cantonale de Genève | Pour particuliers et entreprises. *Banque Cantonale de Genève* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.bcge.ch>.

BASLER ZEITUNG, 2018. Bei der Credit Suisse fallen im Schweizer Geschäft 300 Stellen weg. *Basler Zeitung* [en ligne]. 16 janvier 2018. [Consulté le 27 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://bazonline.ch/wirtschaft/cs-sieht-dieses-jahr-in-der-schweiz-300-kuendigungen/story/31548595>.

BAXTER, Mike et RIGBY, Darrell K., 2014. Rethinking the Bank Branch in a Digital World. *Harvard Business Review* [en ligne]. 15 septembre 2014. [Consulté le 29 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://hbr.org/2014/09/rethinking-the-bank-branch-in-a-digital-world>.

BLAZHESKI, Filip, 2016. The future of branches. *BBVA* [en ligne]. 15 août 2016. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/08/The-future-of-branches.pdf>.

BODESCOT, Anne, 2013. Face à la révolution numérique, les agences bancaires se réinventent. *FIGARO* [en ligne]. 12 octobre 2013. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://www.lefigaro.fr/societes/2013/10/12/20005-20131012ARTFIG00001-face-a-la-revolution-numerique-lesagencesbancaires-se-reinventent.php>.

BRUNIER, Frederic, PÄTSCH, Dr Christian et STRADTMANN, Friederike, 2016. Transforming the banking branch. *Accenture* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

https://www.accenture.com/t20160321T020410Z_w_in-en_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_7/Accenture-Strategy-Transforming-Banking-Branch.pdf.

BRUNNER, Simon, 2015. Digitalization: « Banks are at a crossroads. ». *Credit Suisse* [en ligne]. 19 février 2015. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/digitalization-banks-are-at-a-crossroads-201502.html>.

BURON, Sébastien, 2017. Découvrez votre banque du futur. *Trends-Tendances* [en ligne]. 30 novembre 2017. Vol. 48. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/financial-services/Bank-of-the-Future_TE1748-banques.pdf.

CAMPOS, Éric et GAYTE, Dominique, 2017. Redonner vie aux agences face à l'incertitude des modèles de valeur de la banque. *Le journal de l'école de Paris du management*. 18 mai 2017. N° 125, pp. 15-22. Cairn.info. Disponible à l'adresse :

<https://doi.org/10.3917/jepam.125.0015>.

[accès par abonnement]

CREDIT SUISSE, 2018. Suisse. *Credit Suisse* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.credit-suisse.com/ch/fr.html>.

DALLA POZZA, Ilaria et TEXIER, Lionel, 2017. Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance. *Gestion 2000*. Vol. 34, n° 1-2, pp. 141-156. Cairn.info. Disponible à l'adresse :

<https://doi.org/10.3917/g2000.341.0141>.

[accès par abonnement]

DUPAS, Muriel, GREBE, Michael, DE T'SERCLAES, Jean-Werner, VASY, Benedek et WALSH, Ian, 2017. Global Retail Banking 2017 Accelerating Bionic Transformation. *The Boston Consulting Group, Inc.* [en ligne]. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Accelerating-Bionic-Transformation-July-2017_tcm9-164949.pdf.

EY, 2013. Building the bank of 2030 and beyond. *EYGM Limited* [en ligne]. [Consulté le 27 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf).

FINMA, 2014. Le régime suisse too big to fail. *FINMA* [en ligne]. 1 décembre 2014. [Consulté le 26 mai 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.finma.ch/fr/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/faktenblaetter/faktenblatt-schweizer-too-big-to-fail-regime-tbtf.pdf?la=fr>.

FRERY, Frédéric, JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLES, Kevan, ANGWIN, Duncan et REGNER, Patrick, 2014. Stratégique. 10ème édition. Montreuil : Pearson France. ISBN 978-2-3260-0042-1

GARESSUS Emmanuel, 2017. UBS crée une agence pop-up pour étudiants. *Le Temps* [en ligne]. 12 octobre 2017. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.letemps.ch/economie/ubs-cree-une-agence-popup-etudiants>.

HUNT, Richard, 2018. How Bank Branches Are Innovating in the Digital Age. *Mediaplanet* [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://www.futureofbusinessandtech.com/business-solutions/how-bank-branches-are-innovating-in-the-digital-age>.

JACQUES, Frederic, MAXWELL, Marukel Nunez, PATIATH, Pradip et STEPHENS, Daniel, 2017. Reimagining the bank branch for the digital era. *McKinsey & Company* [en ligne]. Décembre 2017. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reimagining-the-bank-branch-for-the-digital-era>.

LAMIRAULT, Fabrice, 2017. L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital. *Fabrice Lamirault* [en ligne]. Mars 2017. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://fabricelamirault.com/wp-content/uploads/2017/03/Livre-Blanc-Banque-Ere-Digitale.pdf>.

LUCHETTI, Gonzalo, 2017. The future of banking will include brick-and-mortar branches. *South China Morning Post* [en ligne]. 6 juillet 2017. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://www.scmp.com/business/banking-finance/article/2101363/future-banking-will-include-brick-and-mortar-branches>.

MAISONNEUVE, Jean-Henry et DELHOUMEAU, Alain, 2013. *Manager un réseau d'agences – Optimiser les performances des équipes d'exploitation*. RB Édition. Paris : Éditions d'Organisation. Profession Banquier. ISBN 978-2-86325-611-4

O'DOWD, Cliona, 2018. *Banking, not as we know it – the future of banking* [document PDF]. The Australian. 16 mars 2018.

Factiva, Inc.

Document AUSTLN0020180315ee3g00060

ORTSTAD, Robert et SONONO, Binan, 2017. *The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers – Case Study of a Large Swedish Bank* [en ligne]. Uppsala: Uppsala University, Department of Business Studies. Travail de master. [Consulté le 17 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1115984/FULLTEXT01.pdf>.

PONTHUS, Julien, 2015. L'agence bancaire, entre attrition et rupture de modèle. *L'USINE NOUVELLE* [en ligne]. 09.10.2015, 12:59. [Consulté le 20 mars 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.usinenouvelle.com/article/l-039-agence-bancaire-entre-attribution-et-rupture-de-modele.N356042>.

POSTFINANCE, 2018. *PostFinance pour la clientèle privée* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.postfinance.ch/fr/particuliers.html>.

RODRIK, Philippe, 2015. A Genève, un manager audacieux entre en fonction chez UBS. *Tribune de Genève* [en ligne]. 22 mai 2015. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<http://www.tdg.ch/economie/geneve-manager-audacieux-fonction-ubs/story/19946497>.

RUIZ, Frédéric, 2018. *La banque : Point de situation et perspective* [document PDF].

Support de cours : Cours « Career Management », Haute école de gestion de Genève, filière Économie d'entreprise, Orientation Banque et Finance, année académique 2017-2018

UBS, 2018. UBS – Votre banque – depuis plus de 150 ans. *UBS Suisse* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.ubs.com/ch/fr.html>.

Annexe 1 : Interview client 1, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

J'attends de ma banque qu'elle soit proche, qu'il y ait une agence à côté de chez moi qui soit facile d'accès et qu'en tant que banque elle ne soit pas trop chère pour mon trafic des paiements parce qu'actuellement je suis étudiant. Mes parents ont toujours eu leur compte chez UBS et ils ont une agence à côté de chez moi et de mon ancienne école. C'était donc l'endroit le plus simple pour m'ouvrir un compte.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'utilise beaucoup la carte de crédit prépayée : je fais tous mes paiements dans les magasins avec et je ne retire plus trop d'argent. Je fais tous mes achats en ligne également. J'utilise aussi le compte épargne pour mettre de l'argent de côté.

J'utilise le E-banking régulièrement pour recharger ma carte prépayée et je l'utilise aussi pour faire des transferts de compte à compte. Au niveau des applications j'utilise Twint régulièrement pour faire des remboursements de prêts pour des repas par exemple. J'utilise Mobile banking, car je trouve cela pratique pour consulter mes comptes et faire les paiements tels que l'assurance-maladie ou ma facture de téléphone. C'est pratique, car on peut directement scanner le bulletin de versement et ne pas entrer manuellement tous les chiffres. J'utilise aussi Access App pour me connecter à E-banking / Mobile banking. Par contre, je n'utilise pas beaucoup l'application Safe (coffre-fort digital), excepté pour garder mes relevés de compte électroniques.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Les applications mobiles Twint et Mobile banking. On a toujours notre téléphone sur nous donc c'est très pratique. Je trouve l'offre globale complète et je ne vois rien qui pourrait être ajouté. Je trouve qu'UBS est très en avance pour tout ce qui est digitalisation par rapport à ses concurrents. C'est par contre embêtant de ne plus pouvoir recevoir de relevés sous format papier sans payer un supplément, mais cela est devenu normal. De manière générale, tout est en train de se digitaliser. La banque n'est pas la seule à le faire.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Elles sont pratiques. En ce qui concerne la banque UBS, il y a 23 agences sur Genève. Je pense que le nombre d'agences va diminuer et qu'il y aura moins de personnel.

On peut déjà ouvrir son compte directement en ligne. Les clients sont de plus en plus autonomes avec E-banking et se déplacent donc moins dans les agences.

Personnellement, c'est rare que je fréquente les agences. Si je devais aller en agence, ce serait pour faire une ouverture. Je vais en agence pour retirer de l'argent, car il y a encore des commerces qui ne prennent pas la carte. Je retire de l'argent au Bancomat, car je retire des petites sommes donc je n'ai pas besoin d'aller au guichet. Je pense que les horaires des agences ne sont pas tout à fait adaptés. Je trouve qu'elles pourraient fermer plus tard. Au moins pour une ou plusieurs agences sur Genève. Pour ceux qui travaillent à plein temps, c'est compliqué de se déplacer en agence durant les horaires d'ouverture actuels. Je pense que d'ici 5-10 ans, il y aura moins de conseillers. Je pense que le conseil sera fait via vidéoconférence. Tout dépend du sujet de discussion et de la tranche d'âge du client. Les seniors apprécient le contact humain, mais des générations plus jeunes n'en ont pas besoin ou alors beaucoup moins.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Personnellement, cela ne me sert à rien. Pour les personnes qui ne savent pas utiliser un Multimat, les conseillers peuvent aider. Autrement, on peut faire maintenant beaucoup de choses en ligne. Par contre, pour tout ce qui est placements ou hypothèques, c'est plus complexe. Donc c'est bien d'avoir un conseiller pour mieux comprendre les prestations plus avancées.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je pense qu'elles ne visent pas le même type de clientèle. Elles ne vendent pas les mêmes produits et elles ont d'autres prestations de produits d'investissements.

Personnellement, les banques en ligne m'inspirent confiance, car s'il y a plus de digitalisation, il y aura plus de techniciens compétents.

Annexe 2 : Interview cliente 2, cliente de ABANCA, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

J'attends de mon établissement bancaire que lorsqu'il y a un souci et que je me déplace dans une agence, les conseillers sur place puissent le régler.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'ai un compte joint avec mon mari pour qu'on puisse recevoir la rente LPP, un autre compte joint pour l'argent qu'on a mis de côté. Je n'ai aucune carte bancaire, car nous vivons dans une zone rurale. J'utilise donc le guichet. Nous avons aussi une hypothèque et un coffre-fort.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

J'utilise les agences bancaires pour tout type d'opérations bancaires. Aussi, ma banque a des machines à l'entrée qui permettent de consulter le solde des comptes et les derniers mouvements. Je les trouve pratique.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Je trouve que c'est indispensable pour les personnes d'un certain âge comme nous, qui n'avons pas grandi avec des ordinateurs ou des tablettes. Personnellement, lorsque je souhaite retirer de l'argent je me rends durant les heures d'ouverture dans une agence. Même chose quand j'ai une question relative à mes comptes. J'attends aussi des explications simples et claires, même pour des produits complexes comme les hypothèques. Aussi, je fais énormément confiance aux banques et j'y garde un coffre-fort avec des objets de valeur, pour certains avec une attache sentimentale.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Je trouve cela très bien, car dans mon cas pour n'importe quelle question que j'ai ou n'importe quelle opération que j'ai à faire, je me rends dans une agence et je vais voir mon conseiller. Par contre, ce que je n'aime pas c'est que dès que les conseillers voient qu'on a un peu d'argent de côté, ils vont tout de suite essayer de nous proposer des comptes d'investissement et moi je veux que mon argent soit disponible tout de suite et en totalité. Des fois, j'ai l'impression que le conseiller pense plus à son bonus qu'à notre argent.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je n'ai aucun accès à mes comptes si ce n'est en me rendant dans une agence bancaire, alors je suis totalement contre, car lorsqu'il s'agit d'argent, il est indispensable pour moi de me rendre dans une agence et discuter avec un employé de banque. Par contre, je suis consciente que cela pourrait convenir aux jeunes qui ont tous des ordinateurs et des téléphones et qui se rendent très rarement en agence.

Annexe 3 : Interview client 3, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

J'attends de ma banque qu'elle ait une bonne réputation et qu'elle soit à la disposition du client. La Helpine est à disposition des clients en tout temps donc j'apprécie cette disponibilité. La réputation est un point important pour que les clients n'aient pas peur d'y stocker leur argent. La tarification joue un rôle important, mais si la qualité du service est à la hauteur, ce n'est pas l'aspect numéro un. Plus on est satisfait, moins on regarde les frais donc si la qualité du service est là, les frais ne me dérangent pas.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'utilise tous les comptes, les cartes de débit, crédit et surtout l'E-banking qui me facilite beaucoup la vie. Je fais tout par ce canal. J'utilise le Mobile banking pour consulter mes comptes et faire des paiements via mon smartphone. J'utilise l'Access App, car c'est très utile et également l'application Twint.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Ce que j'aime le plus, c'est la plateforme E-banking parce qu'avant que j'ai mon compte en banque, c'était mes parents qui effectuaient les paiements pour moi en allant à la Poste. A présent, l'E-banking facilite vraiment le quotidien. Cela permet de payer depuis un ordinateur ou un smartphone sans aller à la Poste faire ses paiements. Je suis globalement satisfait de l'offre de la banque. J'ai 16 ans donc je bénéficie d'un paquet bancaire gratuit pour les jeunes, ce qui me convient parfaitement.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Je pense que les agences bancaires sont une bonne option. La digitalisation fait que plusieurs agences ferment, car les clients deviennent de plus en plus autonomes.

Mais les personnes âgées ou celles qui n'ont pas l'habitude d'utiliser des machines, ont besoin de passer en agence. Je fréquente moi-même les agences quand j'ai un problème que je n'arrive vraiment pas à résoudre. L'agence du futur aura très peu de conseillers et plusieurs Bancomats, Multimats, etc. Je pense qu'il y aura moins d'agences dans le futur à cause de la digitalisation. Les gens deviennent de plus en plus d'autonomes donc cela réduit le besoin d'avoir beaucoup d'agences.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

La plus-value d'avoir un conseiller, c'est le contact humain et la facilité. Certaines personnes comprennent mieux en allant voir un conseiller. Personnellement, je pense qu'un conseiller m'apportera une plus-value plus tard, car il y a des thèmes tels que la prévoyance ou les placements qui sont plus compliqués à comprendre.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je trouve que les banques complètement électroniques sont une bonne idée. Par contre, c'est très dur d'attirer la clientèle. En effet, je fais actuellement un apprentissage bancaire et j'ai travaillé en tant que conseiller à la clientèle. C'est pourquoi je peux dire qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui sont prêts à utiliser seulement leur ordinateur ou smartphone.

Annexe 4 : Interview client 4, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Pour ma part, le point principal de la banque c'est de pouvoir retirer partout sans frais, dans n'importe quel Bancomat. Sinon un accès facile à E-banking. Je suis chez UBS parce que quand j'étais étudiant, ils offraient la possibilité de retirer partout sans frais. Depuis, je n'ai pas changé par simplicité parce qu'UBS me convient.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'utilise principalement les cartes de crédit et les fonds de placement que j'ai fait il n'y a pas longtemps pour épargner.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Ce que j'aime le plus ce sont les cartes de crédit : c'est facile d'utilisation chez UBS.

On peut par exemple modifier les limites mensuelles de crédit. Ce que j'aime le moins c'est le compte épargne, car il ne paie pas beaucoup d'intérêts. Ce que j'aimerais prochainement c'est ouvrir un 3ème pilier. C'est la première fois que j'ai un revenu suffisant donc c'est un produit qui pourrait m'intéresser dans les mois à venir.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Personnellement, j'y vais très peu mais je trouve que c'est important d'avoir un contact au guichet pour des questions ou s'il y a des soucis avec les Bancomats/Multimats ou autres problèmes. Mais c'est vrai que je m'y rends très peu.

J'utilise E-banking et l'application Access App qui permet d'avoir des accès plus approfondis. Je ne fais pas mes paiements en agence. A la limite, je les ferais au Multimat. Il est vrai que les applications facilitent les démarches et les questions que l'on pourrait avoir mais personnellement, ce n'est pas la raison pour laquelle je ne vais pas en agence. J'ai peu d'argent à placer donc je n'ai pas beaucoup besoin de parler à des conseillers. L'agence du futur dans 5 ou 10 ans, j'imagine qu'elle sera beaucoup plus digitalisée, on posera nos questions éventuelles à des robots qui répondront automatiquement. Il y aura moins de conseillers en agence.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

La plus-value d'avoir un conseiller c'est qu'il est important de parler à quelqu'un selon le degré de complexité de nos questions. Par exemple, j'ai vu un conseiller pour ouvrir mon compte de fonds de placement et je trouve que c'est intéressant de pouvoir discuter avec quelqu'un des solutions et des produits que propose la banque, afin de choisir le meilleur produit ensemble.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je trouve que cela doit très bien convenir à une certaine catégorie de population, notamment au niveau des frais qui doivent être inférieurs pour des gens qui sont très à l'aise avec l'informatique et qui n'ont pas besoin de se rendre en agence. C'est quelque chose qui doit leur convenir.

Annexe 5 : Interview client 5, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Personnellement j'attends surtout d'avoir accès à mes comptes de manière claire, avoir un point de situation si besoin et savoir au jour le jour où j'en suis. C'est aussi d'avoir la possibilité avec les cartes de les utiliser partout, y compris à l'étranger à moindre coût. Je suis chez UBS et j'ai changé récemment. Je suis devenu frontalier et c'est une des banques avec les frais les moins élevés par rapport à la qualité des services donc j'ai changé il y a quelques temps.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'utilise les comptes salaire, les comptes épargne, le compte 3ème pilier pour mon épouse et également un fond de placement pour mon fils afin d'avoir un taux plus intéressant que celui du compte épargne basique. J'ai également une carte de crédit.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Ce que j'aime le plus c'est la carte de crédit qui est simple d'utilisation. Ce que j'aime le moins ce sont les comptes en devises étrangère, car je ne les utilise pas, étant donné que j'ai un compte en France pour mes dépenses en euros. Ce sont des comptes qui m'ont été imposés, je ne les utilise pas du tout. Donc on va dire que c'est ce que j'aime le moins. Ce que j'aimerais c'est ouvrir un fonds de placement pour moi, car j'en ai ouvert un pour mon enfant.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

J'y vais personnellement très peu, voire jamais. Je pense que cela est un peu voué à disparaître à la longue, car on peut faire tout ou presque par soi-même. C'est comme cela que moi je fonctionne en tout cas. La principale raison pour laquelle je ne vais pas en agence c'est que les applications sont simples d'utilisation.

Si vraiment il y a un souci, je contacte la Helpine. C'est ce qui fait que je n'ai plus besoin d'aller en agence. Pour moi, l'agence du futur existe déjà, car ce sont les applications. Il y aura peut-être toujours une permanence pour les personnes âgées ou celles qui ne sont pas douées en informatique. La taille et les investissements pour les agences vont se réduire pour finir par se retrouver qu'avec un guichet simple. A terme, il n'y aura plus de contact avec l'humain en agence. Tout sera informatisé par le biais des applications.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Pour ma part, je dirais qu'en théorie, c'est une bonne idée d'avoir quelqu'un qui puisse nous conseiller quand on n'est pas du domaine bancaire. Dans les faits concrets, à chaque fois que je me suis retrouvé avec un conseiller, je savais qu'il avait des chiffres à faire et qu'il allait me proposer des produits qui allaient l'aider lui plutôt que moi à atteindre mes objectifs financiers.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

C'est un gain de temps mais il faut de tout et une certaine partie de la population va être perdue comme les personnes âgées donc c'est à double tranchant. Tant que les banques proposent du digital et du conseil humain, cela est adapté à toute la population.

Annexe 6 : Interview client 6, client de BCGE, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

J'attends qu'ils m'offrent une carte avec laquelle je puisse retirer gratuitement. Personnellement, c'est mon épouse qui gère les affaires bancaires du couple alors je mets très rarement les pieds dans une agence bancaire.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

Avec ma femme nous avons une carte bancaire avec laquelle nous retirons aux machines, un compte où nous recevons nos rentes et 2 comptes épargne. Ma femme utilise beaucoup le Netbanking (plateforme de la BCGE) pour payer les factures mensuelles et voir ce qu'il reste sur les comptes. Nous avons aussi un coffre-fort, absolument essentiel pour garder nos papiers en sécurité. Aussi, nous avons des bijoux à forte valeur sentimentale, qu'une assurance ne peut pas couvrir à leur juste valeur.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Ma femme s'occupe de nos affaires bancaires alors la seule prestation que j'utilise de la banque c'est la carte pour retirer de l'argent aux machines. Je souhaite juste que les conseillers soient disponibles en cas de problèmes.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

J'ai des comptes en Suisse et en Espagne. En Suisse, je ne vais jamais dans une agence bancaire. En Espagne, je m'y rends de temps en temps lorsque j'ai des questions, pour retirer de l'argent et faire du change. La différence est que l'espagnol est ma langue maternelle et je le domine mieux et aussi que là-bas, ce sont des agences de village où les employés des banques sont connus de tous les habitants. Il y a donc un climat de confiance.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Pour des questions liées à mon hypothèque en Espagne par exemple, je préfère me rendre dans une agence et discuter directement avec mon conseiller. Cela me donne confiance et au moins, c'est une personne physique et pas un robot. N'étant pas du domaine bancaire, mon conseiller va essayer d'utiliser des mots que je vais comprendre pour me conseiller et m'expliquer les choses. Si j'ai un paiement à faire, je passe également par mon conseiller. En résumé, pour discuter de mes affaires bancaires, je

préfère avoir à faire à mon conseiller plutôt qu'à un ordinateur. D'ailleurs je ne suis pas très familier avec les ordinateurs ni les smartphones.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Personnellement, j'utilise Internet et mon téléphone uniquement pour des fonctions basiques telles que recevoir des messages, appeler ou encore consulter les journaux. Lorsqu'il s'agit de mes affaires bancaires, je vais voir mon conseiller en agence car je le connais et j'ai confiance en lui. Mon épouse par contre qui utilise les plateformes électroniques pour faire ses paiements et consulter nos comptes, elle pourrait trouver des avantages à avoir une banque électronique mais je pense qu'elle est d'accord avec moi dans le fait que pour des opérations plus complexes et des discussions touchant à l'hypothèque par exemple, il est mieux de se rendre en agence et de discuter avec notre conseiller ou son remplaçant s'il est absent.

Annexe 7 : Interview client 7, client de PostFinance, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Ce que j'attends de mon établissement bancaire c'est surtout un service moderne, que je n'ai pas besoin de me déplacer auprès de ma banque pour faire mes opérations financières et que je puisse faire tous mes paiements facilement en ligne.

C'est important pour moi que je puisse téléphoner à ma banque pour des soucis de sécurité ou d'autres questions. E-banking correspond tout à fait à ce que je recherche : j'apprécie que mes paiements soient bien organisés et que je puisse rapidement avoir une vue d'ensemble de mon compte. J'aime savoir où j'en suis et avoir une idée claire de toutes les sorties et entrées d'argent qu'il y a eu sur mon compte bancaire. Je choisis mon établissement bancaire essentiellement par rapport aux frais parce qu'aujourd'hui par rapport à l'industrie bancaire, je pense que toutes les banques se correspondent et celles qui n'arrivent pas à suivre et avoir le niveau qu'il faut pour maintenir leur compétitivité vont aller dans le déclin et peut-être fermer comme on le constate avec certaines banques privées, qui ne sont pas dans la modernité que l'on attend d'elles. J'ai fait le choix d'être client auprès d'un seul établissement, car j'ai envie de pouvoir tout regrouper facilement sur un compte et d'avoir une vue d'ensemble en un coup d'œil. Auparavant, je travaillais au sein d'un établissement bancaire de grande importance en Suisse mais après avoir résilié mon contrat de travail, j'ai résilié mon compte bancaire et suis passé dans un établissement bancaire plus local avec des valeurs que je retrouve, PostFinance.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

Tout simplement un compte classique avec une carte client. J'ai fait le choix de ne pas avoir de carte pour payer dans les magasins simplement, car il suffit de faire des transferts bancaires facilement et j'ai fait le choix de prendre une carte de crédit qui est gratuite dans un autre établissement qui fidélise pour son utilisation et qui permet de faire des paiements sans contact et facilement. D'un côté, il y a une carte de crédit qui est dans un autre établissement bancaire qui propose essentiellement des cartes de crédit et de l'autre, une banque avec le compte. Cela convient à couvrir les besoins de ma famille et moi-même. J'utilise surtout le E-banking. En ce qui concerne les applications, je les utilise pour des tâches bien précises par exemple, pour scanner le bulletin de versement lors des paiements des factures pour éviter le risque d'erreur et de devoir rentrer manuellement le numéro de référence.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Je n'ai pas d'affinités particulières pour un produit. C'est surtout le scanneur de bulletin de versement que je trouve très pratique. Autrement, pouvoir se connecter directement à son application avec son téléphone, je trouve que c'est assez pratique et assez sécurisé. Ce que j'apprécierais de ma banque ce serait de ne pas avoir besoin de me déplacer à chaque fois à la banque pour retirer des sommes physiques car j'aime avoir entre 50 et 100 francs sur moi, car il arrive que certains magasins n'acceptent pas les cartes. J'essaie donc d'avoir un peu de cash dans mon porte-monnaie en plus de mes cartes. Ce que j'apprécierais, ce serait de pouvoir retirer à côté de certains commerces du coin et ne pas avoir à me déplacer dans un point précis pour le faire. J'aimerais pouvoir retirer n'importe où dans les commerces. J'apprécierais autrement un service de robot advising qui permettrait de faire des investissements sans avoir besoin d'une interaction, car ça peut être biaisé. Qu'on puisse donc soi-même évaluer notre risque, car d'une personne à l'autre il peut changer. Aussi, je souhaiterais que cela puisse être fait à partir d'une certaine somme, pas qu'en gestion de fortune ou à partir de certains montants élevés.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Je vais être direct. Je pense qu'aujourd'hui les agences bancaires ne sont plus nécessaires. Elles pourraient être exploitées pour d'autres commerces. Par contre, il faut prendre en compte les besoins de toute la population ; les personnes âgées ont besoin d'assistance. En effet, de moins en moins de jeunes sont disponibles pour aider les plus âgés. Eux ont donc besoin d'un service personnalisé. Pour le reste de la population je ne crois pas qu'il y ait besoin d'agences bancaires aujourd'hui. Je pense que petit à petit les robots ou toute cette digitalisation vont remplacer les êtres humains. J'ai le souvenir d'avoir vu certaines agences au Japon qui sont beaucoup plus avant-gardistes et ont davantage accepté la technologie dans leur mode de vie. Ils ont remplacé certains êtres humains par des robots qui sont à l'entrée de la banque. Souvent les questions sont répétitives et peuvent être automatisées. Un être humain peut se fatiguer quand il identifie 100 clients par jours, au contraire d'un robot qui ne se fatigue pas et n'a pas besoin de pause. Cela apporte davantage de sécurité pour la clientèle. Il faudrait que le top management réfléchisse à l'intégration de ces robots.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Personnellement, j'apprécie la technologie et un conseiller peut apporter le côté humain, similaire à un psychologue ou à un prêtre. Lorsque l'on se rend dans une agence pour voir un conseiller, les clients souhaitent être conseillés sur la vie en générale. Un robot aura de la peine à remplacer ce côté-là mais est-ce vraiment cela le rôle du conseiller bancaire ? Je pense que peut-être les gens ont besoin de se faire expliquer une hypothèque, les différents risques à prendre en compte, etc.

Au-delà de cela, des sites Internet l'expliquent très bien donc je ne pense pas qu'on ait besoin d'un conseiller pour cela et tout peut être automatisé. Je suis fondamentalement convaincu que la réalité d'aujourd'hui est que les sociétés privées cherchent à faire de plus en plus de profit et certaines fois cela se constate au niveau de la qualité du conseil envers le client, surtout en 2008 par exemple. Je suis convaincu que la pression de vente est devenue forte sur les conseillers au sein des banques et n'ont pas des fois la capacité de conseiller aussi bien qu'ils le souhaiteraient.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je suis d'avis qu'elles ont un très fort potentiel de développement pour le futur. Cela va créer encore plus une compétition par rapport aux banques traditionnelles. Tout le monde a l'habitude qu'il y ait un service à la clientèle et le changement est difficile.

Mais cela est devenu normal. Si une nouvelle banque arrive et que c'est déjà la norme qu'elle soit digitale et moderne, sans agences, je pense qu'elle a un très bon avenir devant elle par rapport à la rapidité à laquelle les gens adoptent la technologie.

Annexe 8 : Interview client 8, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

J'attends de mon établissement bancaire que le service que je demande soit de niveau correct et que les employés auxquels je m'adresse soient efficaces, compétents et que je ne doive pas attendre des mois pour avoir une réponse si j'ai des questions. Aujourd'hui, j'attends aussi qu'il y ait une plateforme électronique qui soit facile d'accès, d'utilisation, sûre et qui permette toutes les fonctionnalités que je peux aussi trouver en agence. Autrement, globalement j'attends que ma banque réponde à mes besoins et qu'elle soit disponible. Je suis chez UBS et j'ai un compte salaire auprès de la banque où je travaille. Ce qui m'a fait choisir UBS, c'est le fait que mes parents avaient ouvert un compte pour moi et je l'ai gardé. Leurs plateformes online, la tarification ainsi que l'offre correspondent tout à fait à ce dont j'ai besoin.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

J'utilise un compte courant avec une carte de débit pour les dépenses courantes, les paiements etc. J'ai également un compte d'épargne et une carte de crédit prépayée qui est reliée aussi à mon compte courant. Ma garantie-loyer est aussi à UBS. Finalement, j'ai mon compte salaire auprès de mon employeur. J'utilise le E-banking principalement chez UBS pour les paiements, consultation de solde et transferts sur la carte prépayée. C'est pour cette raison que je n'ai pas besoin de me rendre en agence. Je n'utilise aucune application mobile. Je fais E-banking sur mon ordinateur et j'ai l'application pour accéder au E-banking sur l'ordinateur de manière sécurisée. Je n'utilise pas les applications mobiles, car je suis réticent d'avoir toutes mes données bancaires sur le téléphone. J'ai l'impression que ce n'est pas encore tout à fait au point et par rapport aux discussions que j'ai eu avec mon frère, informaticien, il m'a recommandé de ne pas avoir d'applications mobiles.

Cependant, je me laisse de plus en plus emporter par le mouvement de la digitalisation et du coup, j'ai téléchargé quelques applications bancaires sur le smartphone mais pour l'instant je les essaie, je ne les ai pas encore activées.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Ce que j'aime le plus, c'est le service E-banking d'UBS qui est très complet, facile d'utilisation et avec beaucoup de fonctionnalités. C'est vraiment une plateforme qui répond à mes besoins et c'est certainement le produit que j'utilise le plus parce que je

ne me rends pas en agence pour d'autres choses. Pour ce dont j'ai besoin, j'utilise E-banking. Je n'ai pas d'envie ou de besoin supplémentaire pour le moment. Je pense que par rapport à ma situation professionnelle et globale, il n'est pas nécessaire d'aller plus loin. Par exemple, on entend beaucoup parler de bitcoins. Personnellement, ce n'est pas un produit qui m'intéresse.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

En ce qui me concerne, au début, j'allais à la machine pour faire mes paiements, ce que j'ai maintenant remplacé par l'E-banking. Je pense que les agences ne vont pas totalement disparaître, car il y a aura toujours besoin d'avoir un contact humain pour certaines personnes. Par contre, beaucoup de tâches vont être remplacées par des intelligences artificielles et beaucoup vont être automatisées. Étant donné que c'est un service assez basique et assez automatisé, je pense qu'il va y avoir pas mal de choses qui vont aller dans ce sens-là et des postes qui vont avoir tendance à être remplacés par des robots. Malgré tout cela, je pense quand même que les agences vont rester mais elles vont se spécialiser. Certains services qui sont offerts jusqu'à maintenant ne le seront plus. Les conseillers vont devenir beaucoup plus spécialisés en offrant un service que pour l'instant la digitalisation ou un robot ne peuvent pas offrir. Cela fait un bon moment que je ne suis pas retourné en agence.

L'agence du futur ressemblera à un hall avec un robot intégrant la possibilité d'avoir une interaction directement avec un conseiller. Ces machines serviront également à poser des questions et nous aider dans certaines opérations. Je pense qu'il y aura toujours des personnes physiques pour accompagner les machines s'il y a un problème ou des questions qui ne peuvent pas être répondues par des robots. En résumé, plus de robots et machines mais aussi avec des personnes physiques. C'est difficile à dire si des postes vont disparaître. Ce sera sûrement le cas pour les personnes qui font des tâches répétitives et qui peuvent être automatisées. Mais c'est aussi aux entreprises de trouver des programmes d'accompagnement et de formation pour les employés qui certes ne feront plus le même travail. Ces employés vont devoir être accompagnés vers d'autres types de métier que la digitalisation va amener dans ces prochaines années.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Malgré tout, la banque et le conseil bancaire restent quelque chose d'humain. Il est nécessaire de discuter avec une personne compétente, pas forcément un robot.

Cela touche quand même à l'argent, le patrimoine ou encore des hypothèques et le fait de faire confiance à son conseiller c'est quelque chose qui reste important.

S'il y a des choses qui se passent mal ou des questions spécifiques, le réflexe d'aller voir son conseiller en agence ou de l'appeler par téléphone pour débattre de sujets ou de discuter de certaines thématiques restera important même si cela sera plus restreint.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je pense que pour un certain niveau de service c'est possible. Pour certaines opérations et pour certaines catégories de personnes c'est quelque chose qui peut fonctionner. Si on prend la banque en ligne Swissquote, elle fonctionne bien, c'est quelque chose qui peut correspondre à une demande spécifique. Cependant, il y a toujours une différence entre le service de détail pour des opérations basiques et pour des gens plus aisés ou des structures de comptes plus compliquées.

Personnellement, je trouve que c'est très difficile d'automatiser et rendre tout cela électronique, car ces personnes recherchent le contact humain. Elles auront besoin de quelqu'un en face, pas uniquement une banque électronique. Pour les générations suivantes qui sont nées avec le digital, ce ne sera pas compliqué.

Personnellement, je trouve le thème de la digitalisation pas encore très abouti : on est confrontés aux premières banques sous cette forme-là donc quand on parle de toutes les données qui y sont stockées, les possibilités de fraude, la pêche aux données, etc., cela ne me donne pas totalement confiance. La banque en ligne n'est pas encore un standard et je ne suis pas encore prêt à faire complètement confiance à une banque complètement électronique.

Annexe 9 : Interview client 9, client d'UBS, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Que mon argent soit sûr, que ce ne soit pas trop compliqué pour gérer l'argent, retirer, que ce soit le plus simple possible. Les frais j'en tiens compte mais je n'en paie pas car ma compagne a des conditions employeurs. Je suis chez UBS.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

Le E-banking, le compte courant, le compte épargne et le compte de fonds de placement. Je fais les paiements via E-banking. J'ai une carte de débit et une carte de crédit Visa. J'ai aussi un 3ème pilier. Je n'utilise pas les applications parce que je n'ai jamais pris le temps de les installer et la plupart, je ne sais pas à quoi elles servent.

Je n'ai aucune application sur mon smartphone. La raison est que je trouve que la sécurité sur le smartphone n'est pas la même que sur l'ordinateur. Un smartphone est quand même moins sûr qu'un ordinateur. Si c'est juste pour voir les relevés, le faire sur une application ne me dérange pas mais si c'est pour payer les factures, oui.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Pour faire les paiements, je trouve le E-banking facile d'utilisation. Mais je le trouve trop surchargé quand même. Il faudrait qu'UBS prenne exemple sur certaines entreprises informatiques pour faciliter les choses, car je trouve cet outil relativement lourd. Avant j'étais client chez la BCV et leur plateforme était plus simple d'utilisation, car elle avait moins de fonctionnalités mais cela suffisait. Les défauts sont la complexité de la plateforme E-banking et la sécurité des applications mobiles. Je trouve que l'offre qu'UBS est complète, ils ont tout ce qu'il faut à tous les niveaux.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

La dernière fois que je suis rentré dans une agence bancaire c'était pour clôturer mon compte à la BCV. J'utilise les Bancomats pour retirer de l'argent. Je ne vais jamais au guichet. La seule fois où j'ai dû aller au guichet c'était pour retirer une grosse somme, supérieure à la limite autorisée au Bancomat. Je trouve les horaires adaptés tant que les agences ouvrent à midi. Je n'ai pas de conseiller ni de suivi car ma compagne travaille dans la banque où j'ai mes comptes donc si j'ai un doute, je lui demande. Je n'appelle jamais la Helpline, je fais tout sur Internet. Dans le futur, je vois une agence avec un robot qui fera tout le service de base. De cette manière, il n'y aura plus de problèmes de

personnel et de disponibilité. Je pense qu'au niveau des banques cantonales, il y aura toujours autant d'agences mais dans d'autres banques telles qu'UBS par exemple, c'est possible qu'il y en ait moins.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Je trouve que c'est utile si on possède une certaine fortune ou qu'on a des biens immobiliers. Dans ce cas-là je préférerais avoir un conseiller qui m'explique les choses face à face et ne pas le faire via vidéoconférence. J'attends que mon conseiller m'explique les choses simplement, qu'il ne rentre pas systématiquement dans les détails, qu'il soit agréable et qu'il ne force pas la vente. Que le conseiller ne soit pas insistant. Il peut me conseiller mais je n'apprécie pas qu'il décide à ma place. De manière générales, les conseillers sont bien formés. Je suis confiant par rapport au haut niveau des formations bancaires en Suisse.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je n'ai pas confiance en une banque complètement électronique. Ce n'est pas encore dans les mœurs, mais je pense que c'est le futur. Je pense qu'il faut tout de même avoir des points d'agences, un centre pour la clientèle. Je pense que le fait d'avoir un conseiller qui travaille derrière un écran qui n'est peut-être même pas en Suisse n'inspire pas confiance. Il manque le côté humain. Pour tout ce que je peux faire moi-même, l'électronique ne me dérange pas. Si par contre l'opération devient complexe, je préfère avoir un conseiller pour en discuter.

Annexe 10 : Interview client 10, client de ABANCA, avril 2018

Qu'attendez-vous de votre établissement bancaire ?

Je n'attends rien en particulier, car c'est mon épouse qui s'occupe des affaires bancaires du couple. C'est elle qui va retirer de l'argent ou qui se rend en agence pour discuter avec un conseiller s'il y a un problème ou s'il y a quelque chose qu'on ne comprend pas.

Quels services bancaires utilisez-vous ?

Je n'utilise aucun service bancaire, même si je sais que j'ai plusieurs comptes. Nous n'avons même pas de carte avec mon épouse. Nous vivons dans une zone rurale, donc les commerçants travaillent avec du cash et lorsque nous en avons besoin, nous allons au guichet de la banque retirer.

Quels services bancaires appréciez-vous particulièrement chez votre banque et pourquoi ?

Je souhaite simplement que la succursale la plus proche ne ferme pas, car vivant dans une zone rurale, il n'y en a déjà plus beaucoup.

Que pensez-vous des agences bancaires ?

Étant donné qu'avec mon épouse nous n'avons pas de carte bancaire, il est très important pour nous qu'il y ait des agences bancaires, car sinon, nous ne pouvons pas accéder à notre argent.

Selon vous, quelle est la plus-value d'avoir un(e) conseiller-ère à votre disposition ?

Je ne sais pas, je n'y vais jamais ou que très rarement. Je souhaite simplement que quelqu'un puisse régler des problèmes s'il y en a.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Cela ne me correspond pas du tout car je n'ai pas d'ordinateur ni de téléphone avec Internet. Aussi, je ne ferais pas confiance pour la conservation de mon argent.

Annexe 11 : Interview employé 1, Responsable de Rayon chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

La digitalisation a commencé il y a longtemps. Pour ma part, le premier pas que j'ai connu est arrivé il y a 20 ans avec l'arrivée des Multimats, ces appareils qui permettent de faire des paiements ou encore d'avoir des relevés de compte, qui se trouvaient à l'intérieur des agences, mais qui donnaient déjà une direction pour le futur. Cela a pris 20 ans pour qu'on ait une explosion du digital. Pour moi cela fait partie des cycles, pas forcément que économiques mais technico-économiques, puisque pour l'avancée de chaque structure il y a une question de facilité, d'adaptabilité d'un point de vue de la clientèle et bien sûr une question de rentabilité pour les banques. Ce que le digital a impacté dans le travail quotidien est la rapidité d'exécution et de ce fait, cela a permis aux employés de banques de traiter de plus en plus de tâches et à organiser le travail, donc le digital est devenu un appui pour eux. Maintenant, on se trouve peut-être dans un carrefour où la machine va plus vite que l'humain et j'ai presque envie de dire même plus vite que certains clients. Pour vous donner un exemple, il y a 25 ans à Genève, uniquement le service du trafic des paiements pour l'exécution des ordres, c'était presque 60 personnes. Aujourd'hui, ce service à Genève n'existe plus, il est sur Renens et voire même délégué au niveau de la Poste, donc on a délégué des activités au niveau du client parce que ce dernier désire être libre aussi au niveau de ses mouvements. Donc il y a eu une grande avancée de ce point de vue. En ce qui concerne l'ouverture online c'est une question de disponibilité, tout le monde est très occupé en semaine, que ce soit les étudiants ou les employés. Mais cela concerne le commerce de manière générale, on le voit avec Amazon et les grands Malls aux États-Unis, où on peut se poser la question : est-ce que les grands centres commerciaux vont continuer d'exister ou du moins, sous cette forme-là ? Et finalement, la banque n'est qu'un acteur de ce commerce de détail aussi.

L'évolution et l'appui pour accompagner les clients dans leurs décisions s'est faite de manière plus poussée sur les 10 dernières années. Auparavant, le client venait à la banque écouter le banquier qui avait la lecture et la connaissance. Puis, le client a commencé à poser des questions. Par la suite, le client est venu avec ses idées et voulait avoir une certaine confirmation de la part du banquier et aujourd'hui, finalement, l'employé de banque doit simplement accompagner le client dans ses propres décisions. La connaissance technique et l'approche humaine restent des points très importants, mais au lieu que chacun fasse son propre dessin, c'est vrai que la banque a organisé

d'une manière très professionnelle l'accompagnement et le conseil dans les différentes matières, que ce soit prévoyance, placements ou hypothèques. Le but est premièrement de rassurer le client, c'est une prestation que la banque crée, ce n'est pas le conseiller qui a pris la décision de manière indépendante. C'est aussi vraiment une structure dans le cadre de la protection de l'investisseur et c'est aussi fait pour aider le conseiller. L'approche du conseil a radicalement changé. Chacun d'entre nous, lorsqu'on est client, allons nous renseigner. Si vous prenez l'achat d'un portable, chacun va écouter les conseils des autres, va aller sur des blogs, faire des comparaisons, connaître les détails. C'est la même procédure au niveau de la banque. Aujourd'hui les personnes ont un intérêt plus prononcé pour la qualité du conseil, mais se font leurs propres idées. En termes d'investissements, nous avons des clients qui ont déjà un certain savoir, ils n'ont pas forcément d'expérience, mais ils ont une certaine connaissance. A nous de trouver les mots pour accorder leur savoir avec notre expérience. D'un point de vue hypothécaire, c'est aussi un peu le cas. On a un peu plus souvent des négociations en termes de prix parce que nous restons des êtres humains et nous sommes très sensibles à ce qui touche à notre porte-monnaie et de par ce fait, le client vient challenger d'abord sur le prix et c'est à nous d'amener une plus-value pour lui expliquer qu'il peut avoir une différence de qualité au niveau du conseil.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Je pense que c'est les produits qui leur facilitent la vie. Par exemple, le Mobile banking et le E-banking, qui sont très professionnels et qui ont aujourd'hui très bonne presse. On a souvent des commentaires de clients qui disent utiliser Postfinance, BCGE et UBS. Ces clients disent qu'UBS a les meilleures plateformes en termes de fonctionnalités et de facilité. Je crois qu'on a encore fait un pas de plus avec l'aspect de notre Mobile banking. Comme l'apparition des tablettes, on se disait mais à quoi cela va-t-il servir puisqu'on a déjà des ordinateurs ? Je pense, sans me tromper, qu'une grande partie de la population a encore un ordinateur, mais que quasiment tout le monde possède une tablette qui permet des échanges avec sa banque ou encore de faire des paiements à 21 heures du soir. Ce service sans frontières, sans horaires, sans restriction, je pense que les clients en ont besoin et le recherche, c'est donc à la banque de s'adapter à la clientèle. Cela vient continuer l'évolution au sein du métier des employés de banques et des agences, mais je ne crois pas à la disparition des agences bancaires. Je crois à la mutation de ces agences, respectivement aux tâches qui y sont faites. Le challenge de ces futures années, c'est de réussir à préparer les collaborateurs et collaboratrices à faire ce pas, à se rendre compte vraiment des besoins des clients et à travailler pour ces

derniers. Je pense que les clients souhaitent une offre toujours moins chère et réduire les coûts au maximum. La clientèle va être prête à faire elle-même certaines opérations. On continuera à accompagner certaines typologies de clients. On parle souvent de nos seniors, aujourd'hui on a une partie de ces derniers qui a le temps et qui se lancent dans l'informatique, ce qui n'était pas le cas il y a 25 ans !

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

Je pense que l'avantage est de matérialiser sa propre décision. Je peux avoir envie d'acheter une voiture, je vais la configurer sur le site, regarder les options, faire des comparaisons mais au moment où je vais vraiment passer à l'achat, en tant qu'être humain, j'ai encore besoin, même si je sais que le vendeur travaille à la commission et va me dire que son véhicule est splendide comparé à la concurrence, d'avoir une confirmation ou de pouvoir vraiment poser des questions en direct. Je pense réellement que cela fait partie du service. L'hôtellerie, c'est un point que j'aime toujours discuter, car on parle d'un service hôtelier 5 étoiles, ce que j'aimerais qu'on offre dans les agences bancaires. Cette plus-value et ce service client sont primordiaux, mais on a aussi des hôtels où il n'y a aucun employé ! Au Japon, par exemple, vous arrivez, vous avez réservé sur Internet, vous avez un code d'accès qui vous ouvre la porte de votre chambre. Cela peut répondre à une certaine demande. Il est important de savoir où est-ce que vous voulez vous positionner dans le secteur, dans le marché. Aujourd'hui clairement l'UBS veut rester présente, elle est très implantée au niveau national en nombre d'agences, beaucoup plus que Credit Suisse, il y aura je pense forcément une adaptation ces prochaines années. Il n'y a pas de but à atteindre, il n'y a pas de chiffre absolu à atteindre, il faut se poser la question s'il fait sens d'avoir 300 agences en Suisse ? Si oui, sous quelle forme parce que, là aussi, le besoin de la clientèle d'utiliser les plateformes évolue. On voit que le succès du Multimat depuis 25 ans reste. On a cru à un moment donné qu'on allait les arrêter, qu'ils allaient disparaître puis on a réinvesti et ils sont repartis de plus belle, pourquoi ne pas imaginer que les futures agences UBS aient des ordinateurs à disposition ou des tablettes pour que les clients puissent directement faire leurs opérations ?

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Comme ce que nous attendons aujourd'hui, une excellente écoute, de l'empathie, savoir se mettre à la place du client, de comprendre ses besoins. Je pense que la question de l'écoute ou de l'empathie va encore évoluer afin de comprendre rapidement le besoin du

client ou le problème. Aujourd'hui je pense qu'on a, je n'ai pas de chiffre exact, mais je pense que le 60% pour ne pas dire le 70% des visites en agence sont dues à une demande de la part des clients, parce que quelque chose ne fonctionne pas. Un paiement n'est pas passé, une carte s'est démagnétisée, enfin quelque chose sous cette forme. Ensuite on a 30% des visites qui concernent la vente. Si on délègue une partie des activités aux clients, les compétences futures des gestionnaires vont devoir s'axer sur une maîtrise parfaite de nos outils digitaux. Et je pense que de plus en plus nous allons, peut-être pas fusionner, mais harmoniser nos solutions digitales. Nous ne voulons pas un site Internet que les clients utilisent et des plateformes différentes développées par la banque pour l'interne. Je pense qu'on doit aller vers la simplicité et que le client ait accès à 90% ou 95% des données que les conseillers pourraient avoir, le 5% restant étant purement technique ou des messages internes. Le futur, c'est de travailler sur la même interface. Voilà pourquoi les conseillers devront rester à la page.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Cela répond peut-être à une demande de certains clients, mais je pense un tout petit pourcentage aujourd'hui. On a un avantage dans la banque et j'aime bien faire le lien avec typiquement les médecins, on connaît beaucoup d'informations, on touche à l'argent, un domaine qui est important pour la plupart des clients. On a tous vécu une expérience avec un customer service où vous attendez, on vous passe 3 personnes, vous n'avez pas de réponse et je pense qu'il y a encore quelques craintes ou réticences de se dire, mon épargne est quelque part, mais où ? Peut-être que dans 20 ans effectivement ce sera le futur si on peut d'une manière déléguer toutes les tâches d'analyse, de création ou autre, directement au client, mais pour moi on aura toujours un pourcentage de personnes qui voudront venir au sein d'une agence poser une question, voir un être humain.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je pense qu'il y aura toujours des agences bancaires, mais sous quelle forme ? Quel sera leur nombre ? On aura des agences qui font 500m2 ? Est-ce que vraiment il y aura un sens à cela ? La disparition des guichets, de l'argent cash, est-ce que cela va arriver un jour ? Depuis que j'ai intégré la banque, on m'a parlé que cela allait disparaître. Alors oui cela s'est fortement réduit, continue à se réduire, donc oui la banque continue à s'adapter en termes de nombre de guichets, en termes de Bancomats, parce que fondamentalement, les gens ne retirent plus ou retirent moins d'argent que par le passé. Donc, le futur est plutôt dans le développement d'un espace de vie où les clients n'ont pas peur de venir poser des questions, n'ont pas peur de venir utiliser des outils et puis

surtout n'ont pas peur de venir rencontrer leur banquier. Peut-être qu'ils auront déjà pu chatter un soir en échangeant des questions-réponses et puis à un moment donné décider de se rendre en agence. Cela est également une plus-value pour l'employé de banque, par le développement de ses compétences et l'importance de son conseil. Mais il est clair que le niveau d'exigence ne cesse de s'élever. Non pas parce que la banque le veut, mais bien parce que le client le demande et attend cela. En ce qui concerne les horaires des agences, nous sommes en train d'étudier la question de manière centrale au niveau de la région. Vous avez déjà des agences qui ont des horaires différents et qui répondent à une demande spécifique du marché. Genève étant très petite mais très spécifique, vous pouvez avoir des agences à l'extérieur qui ferment entre midi et deux parce que simplement dans la ville ou dans le village il n'y a personne pendant cet horaire.

D'autres agences ferment plus tard, 17:00 ou 17:30. Ces horaires évolueront avec notre clientèle. Je pense que l'agence classique dans 5 ans n'aura pas beaucoup changée. Dans 10 ans elle aura peut-être un petit peu plus changée : je pense qu'on aura effectivement une question d'ouverture au public, j'imagine un hall, peu importe sa taille, très ouvert, très transparent avec des employés qui circulent, avec peut-être des tablettes à la main, pour pouvoir répondre, pouvoir accueillir des clients à tout moment, peut être aussi un étage avec des bureaux, bien sûr toujours fermés pour la confidentialité. Je vois aussi des agences avec peut être un nombre de personnel plus réduit, par organisation. Je pense qu'on va créer des centres de compétences puisque les exigences vont augmenter. Je pense qu'il sera difficile sur les 23 points de vente à Genève d'avoir des spécialistes hypothécaires et des spécialistes placements. Par contre, via Skype, de voir l'humain, de rendre réel l'expérience, cela est peut-être aussi une idée pour le futur. L'idée étant d'avoir le même nombre d'agences, mais au lieu d'avoir 10 employés, en avoir 4 sur place et que pour les conseils spécifiques, cela se passe par vidéoconférence pour des questions plus spécifiques, dans un centre de compétences.

Annexe 12 : Interview employée 2, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Je pense que c'est quelque chose de positif parce que ce qu'on fait en agence, le client peut le faire lui-même. Il se met pendant un instant dans la peau du conseiller donc il peut voir l'envers du décor. Par contre le côté négatif c'est que pour ceux qui ne souhaitent pas se mettre à la page, ceux qui ne souhaitent pas prendre le temps de faire les transactions par eux-mêmes ou les personnes qui souhaitent voir un conseiller, sont désavantagées. A force de vouloir que le client fasse lui-même les opérations on se demande à quoi notre métier va ressembler et je pense qu'il va beaucoup évoluer. On va devoir apporter une plus-value. Depuis quelques temps, les clients peuvent ouvrir un compte en ligne et je ne suis pas d'un avis positif par rapport à cela parce que même si c'est pratique d'ouvrir un compte seul, pour quelqu'un qui n'a jamais eu de carte ou qui vient d'un autre pays, il lui faut quand même une explication. Je n'ai jamais essayé d'ouvrir moi-même un compte alors je ne sais pas si l'on a un minimum d'explications. Je pense qu'il y a certaines choses pour lesquelles les clients ont besoin encore d'un contact à la clientèle et je pense que pour faire le premier pas dans une banque ce n'est pas une bonne idée de le faire seul. Le premier contact doit se faire avec un conseiller plutôt que seul. Par la suite, que le client sache faire des choses seul c'est une bonne chose. Il y a beaucoup d'opérations que le client peut faire de manière autonome comme imprimer ses relevés de compte ou faire des transferts. Les prix sont de plus en plus élevés si les opérations bancaires sont faites par un conseiller. Normalement toutes ces opérations peuvent être faites par le client et s'il le demande à son conseiller, c'est payant, donc il a meilleur temps de le faire lui-même à moindre coût. Nous aidons nos clients dans le thème de la digitalisation mais il y a aussi ceux qui souhaitent le faire eux-mêmes ou qui appellent notre Helpline si besoin. Autrement, on propose un entretien pour une démonstration. En effet, je pense qu'une personne dont ce n'est pas le métier ne va pas prendre le temps de télécharger des applications qui sont compliquées à installer et activer. C'est pour cela que l'on propose un rendez-vous de manière générale. Étant donné que l'on peut faire beaucoup de configurations avec le E-banking, le fait d'en montrer quelques-unes va peut-être faire que le client utilise nos plateformes et susciter son intérêt. Aujourd'hui on a à disposition des outils visuels en entretien pour montrer par exemple des graphiques ou des simulations de calcul. Cela peut être plus parlant pour le client que juste en discuter. Je pense que prochainement on pourra ouvrir des comptes de manière digitale sans autant d'impression sur papier. C'est la suite

logique étant donné qu'on incite les clients à ne plus rien recevoir par papier mais tout de manière électronique.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Les cartes de crédit sont très appréciées de nos clients parce qu'on peut commander en ligne et ça ouvre la porte à voyager. Les clients qui viennent commander une carte de crédit c'est pour voyager. L'option de crédit est intéressante et le fait que l'on donne des points de fidélité est apprécié. Les clients privilégient l'utilisation des cartes de crédit pour cumuler le maximum de points de fidélité. Je ne sais pas si on va avoir de nouvelles prestations mise à part que l'offre globale va devenir de plus en plus digitale. Il faut que les prestations soient avec un bon rapport qualité/prix. Il faut être honnête, le tarif est très important parce que je pense que c'est dû au fait qu'à l'époque où les taux d'intérêt étaient élevés, les clients s'attendaient à recevoir une rémunération, alors que maintenant les taux sont bas et ils trouvent qu'ils paient cher. Ils ne se rendent pas compte de la complexité d'un trafic de paiements et de ce que ce service peut coûter à une banque. Les clients recherchent la qualité, la disponibilité ainsi que l'efficacité de traitement et d'utilisation. Je pense que ce que les gens cherchent c'est une banque internationale plutôt que locale.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage de se déplacer en agence c'est le fait que les clients ne savent pas tout du fait que ce n'est pas leur métier. En effet, ils ont affaire à des spécialistes, qui les conseille sur des sujets qu'ils connaissent peu ou pas du tout. Lorsqu'on fait une ouverture d'un 3^{ème} pilier, on explique par exemple la différence entre le 3^{ème} pilier bancaire et celui en assurance. Quelqu'un qui vient à la banque c'est quelqu'un qui se rend compte qu'il ne sait pas tout et qu'il a besoin d'explications plus détaillées d'un spécialiste. Le client va se déplacer en agence aussi en cas de problème, car il va toujours préférer avoir quelqu'un en face. Il se dit qu'en venant son problème va être résolu plus rapidement.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Les compétences que les conseillers vont devoir développer c'est tout ce qui est conseil en placement, compétences au niveau des connaissances élargies. Je pense que les tâches simples vont être automatisées. C'est en train de se faire progressivement.

Depuis 3 ans, cela a déjà beaucoup progressé. On est la première personne que les clients voient en entrant dans l'agence. On va de plus en plus devoir se spécialiser.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je ne suis personnellement pas d'un avis positif concernant les banques en ligne, car si je suis en leur faveur, cela veut dire que je n'aurai plus de travail. Toutefois, en tant que cliente, j'ai besoin d'avoir une personne en face plutôt que par téléphone ou e-mail. Le fait d'appeler par téléphone ne nous garantit pas d'avoir un être humain et c'est onéreux. Je ne pense pas que ce soit une bonne idée de tout faire de manière électronique. Il y aura toujours des personnes qui ne suivront pas la tendance.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je pense que tout ce qui est guichet va diminuer voir disparaître dans plusieurs années. Les Bancomats vont être pour la plupart supprimés, parce qu'ils ne sont pas beaucoup utilisés, contrairement à ce que l'on pense. Les banques de manière générale vont regarder ce qui est utilisé ou pas. Une agence qui a beaucoup moins de clients, je pense que cela va conduire à une diminution du personnel. Je pense qu'il y aura moins d'agences et donc moins de présence physique. La Helpline et l'E-banking sont le futur, mais je pense qu'on va perdre petit à petit le contact humain.

La certification va devenir plus digitale. Pour l'examen oral par exemple, on nous demande déjà de simuler un entretien avec un ordinateur avec les outils visuels mis à disposition. Je pense que l'agence du futur sera ouverte avec des horaires plus courts. Par exemple, uniquement en matinée comme dans d'autres pays. Il y aura beaucoup moins d'agences et de conseillers et peut être plus de machines telles que les Multimats qui seront mis à disposition des clients. On pourra avoir un conseil via vidéoconférence donc peut-être que nous serons toujours dans le bureau mais pas dans le hall. Dans le hall, j'imagine plus de Multimats et peut être d'autres machines qui seront créés par la suite. Les entretiens continueront à se faire dans un bureau. J'imagine une machine qui répondrait à des questions basiques à l'entrée de l'agence qui permettrait de prendre directement rendez-vous avec un conseiller au bureau.

Annexe 13 : Interview employée 3, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Pour commencer, on voit moins de clients. C'est vrai qu'ils viennent plus facilement si l'on a une raison de les faire venir mais tout le reste ils le font plus sur Internet ou sur des applications. Le travail quotidien a légèrement changé. La clientèle suisse peut ouvrir des comptes en ligne s'ils ne sortent pas des critères standards tels que les jeunes ou les travailleurs. Autrement, c'est toujours en agence. Ils peuvent tout faire y compris signer directement sur l'application, scanner leur pièce d'identité, donc il est vrai qu'ils n'ont plus besoin de se déplacer en agence, Ouvrir un compte depuis chez eux leur prend maximum 10 minutes. Je n'ai pas forcément ressenti une baisse de fréquentation, car pour tout ce qui est conseil, les clients souhaitent venir en agence pour voir des conseillers et ne pas avoir l'impression de travailler seulement avec un ordinateur. Ils continuent à utiliser le Multimat mais pas la nouvelle génération de clients. Celle-ci va plus utiliser les applications ou l'ordinateur. Par exemple, tout ce qui changement d'adresse, ils peuvent le faire par eux-mêmes,

Tout ce qui est commande de matériel comme bloquer une carte et commander une nouvelle carte également. Tout ce qui est question standard qu'on pouvait avoir à l'époque comme par exemple connaître le motif de refus d'un paiement, entre autres. Toutes ces opérations se font de manière autonome. La manière de conseiller les clients a totalement changé. En effet, à l'époque on pouvait uniquement aborder un sujet et on savait que le client allait revenir nous voir.

Maintenant c'est à nous d'aller chercher plus que ce que le client a besoin pour le rendez-vous, sinon il ne reviendra pas car il n'a pas le temps. On a pas mal de plateformes mises à disposition qui sont les mêmes pour les clients à la maison. On les aide dans la première connexion mais aussi après s'il y a des fonctionnalités qu'ils ne maîtrisent pas et donc qu'ils préfèrent venir voir un conseiller. C'est l'occasion aussi de discuter avec eux et améliorer nos plateformes avec leurs feedbacks. On a l'obligation de vraiment les faire utiliser ces applications car cela a conduit à un investissement financier de la banque. Cependant, cela nous permet de gagner du temps et s'axer sur notre métier, le conseil. On doit être plus préparés pour les entretiens qu'auparavant. Il est nécessaire qu'on donne au client davantage d'informations qu'il ne pourrait pas forcément trouver sur notre site Internet, comme des informations sur la prévoyance et apporter plus que juste de parler de prestations simples.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

C'est l'offre générale. C'est de pouvoir par le biais d'un conseiller aborder tous les thèmes : paiements, hypothèque, prévoyance ou placements. Ils ont vraiment le souhait de tout voir avec un seul conseiller. La plupart des clients recherchent la polyvalence d'une grande banque comme la nôtre. Les anciennes générations, celles qui ne sont pas encore convaincues par le digital. Ce qui a changé avec l'arrivée du digital c'est que c'est à nous de faire comprendre au client qu'il a besoin de quelque chose de plus. Le client ne voit pas forcément qu'il a besoin de prestations complémentaires. Il arrive que l'on fasse des rendez-vous téléphoniques, car la clientèle apprécie de pouvoir avoir du conseil depuis le travail ou la maison sans avoir besoin de se déplacer. Dans le futur je pense que le rendez-vous se feront sur Skype avec un système de plateforme sur laquelle les clients devront se connecter pour qu'on puisse ensuite interagir en direct. Je pense que c'est la prochaine étape, car lorsqu'on appelle nos clients pour leur proposer un rendez-vous ils nous disent souvent qu'ils n'ont pas le temps.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage de se déplacer en agence, c'est de pouvoir prendre le temps de discuter de tout, pas uniquement d'un thème et se dire que l'on peut faire cela en ligne. C'est vraiment de faire un point global de temps en temps sur ses prestations bancaires avec un conseiller et se laisser surprendre pas les solutions auxquelles on n'aurait pas pensé. L'écoute du conseiller est beaucoup plus active maintenant qu'à l'époque. Les clients attendent de leur conseiller qu'il les écoute et un conseil vraiment précis. Ils souhaitent que les solutions trouvées correspondent à leur besoin actuel et qu'on puisse anticiper leurs besoins futurs. Le manque de temps est quelque chose qui peut freiner les clients à venir en agence voir un conseiller.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Le conseiller va devoir développer le conseil et avoir un standard élevé, parce que sans cette remise en question, les clients vont se rabattre sur les banques en ligne. Ils ont besoin qu'on les écoute. On va devoir développer notre écoute active, notre empathie et le côté social qu'à l'époque les banques n'avaient pas. Il y a une certification qui est imposée par la FINMA pour toutes les banques. Chacune impose ensuite son standard. Chez UBS, elle doit être passée chaque 3 ans.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Ce qui est dommage avec les banques électroniques c'est qu'on perd le côté humain, C'est un ordinateur donc on clique et on fait soi-même son conseil et souvent on oublie des choses. Personnellement, je n'aurais pas forcément confiance en une banque en ligne. J'ai besoin de conseil donc une banque purement en ligne sans avoir quelqu'un de vive-voix ne m'inspirerait pas confiance. Il me manquerait le côté humain.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je pense qu'il y aura une partie qui va diminuer au niveau du personnel. Les guichetiers seront sûrement les premiers, car dans certains pays, il n'y a quasiment plus de cash en circulation. Je pense qu'uniquement quelques agences par canton auront des guichets. J'imagine des regroupements d'agences pour diminuer les frais, car on sait que le digital va prendre le dessus. La fréquentation des agences est en diminution. Les jeunes viennent très rarement en agence et les personnes les plus âgées sont finalement celles qui viennent le plus. Les coffres-forts vont être maintenus, car avec les problèmes de sécurité, les gens ont besoin que certains documents ou certaines choses de valeur familiales restent en sécurité. Sachant qu'il y a très peu de moyens d'avoir accès aux coffres-forts bancaires, je pense que ce service va perdurer. Je pense que les horaires peuvent changer avec une ouverture plus tardive le matin et une fermeture plus tardive le soir. Cela est dû au fait que les gens travaillent pendant les horaires d'ouverture des banques. On pourra faire de la vidéoconférence et la Helpline va prendre de l'importance. Cela a déjà commencé, car on leur délègue pas mal de tâches à traiter dans l'administratif pur. Je pense que dans quelques années, les hypothèques pourront se faire en ligne. Certaines banques proposent déjà ce service. Dans 5 ans, le hall d'entrée ressemblera à un grand open-space où il y aura une ou deux tablettes tactiles avec un ou deux ordinateurs mis à disposition. Ceux-ci ne seront pas utilisés uniquement que par le conseiller, mais aussi par le client. Il y aura des bureaux traditionnels pour les conseillers et il y en aura pour les vidéoconférences. Ce sera réparti dans des zones où l'on pourra tous travailler, mais aussi un espace où le client pourra faire ses opérations bancaires sur place.

Annexe 14 : Interview employé 4, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Je dirais surtout qu'il y a moins de tâches administratives, comme les ordres de virement par exemple et moins de papier. Les ouvertures de comptes en ligne n'ont pas encore vraiment changé la fréquentation des clients dans les agences. J'en ai vu une dizaine jusqu'à aujourd'hui. Les clients peuvent faire eux-mêmes des impressions de leurs relevés et d'attestations. Beaucoup d'opérations bancaires peuvent se faire à présent en ligne. Le côté positif de la digitalisation, c'est principalement l'administratif en moins pour nous. On utilise moins de papier et on montre plus de choses à l'écran. On fait moins de dessins. On doit faire des entretiens de démonstration E-banking, sur demande, via notre Helpline et à chaque ouverture de relation bancaire. Les clients sont aujourd'hui mieux informés lorsqu'ils viennent en rendez-vous. Ils ont déjà une idée de ce qu'ils aimeraient donc on est là pour leur confirmer cette idée. C'est vrai que lorsqu'ils viennent en rendez-vous, les clients sont à présent mieux préparés qu'avant, car c'est plus facile d'aller sur Internet se renseigner que de venir en agence chercher du support papier.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

On met souvent en avant tout ce qui est E-banking et banque numérique de manière générale, car par rapport à celles d'autres concurrents les clients trouvent que nos plateformes sont meilleures. Je pense que l'offre est adaptée et je n'imagine pas de grands changements au niveau des prestations. C'est surtout le moyen d'accès qui est en train de changer (ouverture en ligne, etc.). Les clients cherchent à gagner du temps, qu'il y ait moins d'administratif et moins de contraintes au niveau de la documentation. C'est surtout lié au temps parce qu'on sait très bien qu'on a très peu de temps quand on est dans la vie active. Alors les clients souhaitent que ce soit quelque chose de pratique, rapide et efficace.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage pour un client de se déplacer en agence pour un conseil c'est le contact humain. La plupart des clients cherchent aussi à être rassurés et avoir une confirmation d'un conseiller. On est là pour les orienter. Les clients attendent d'un conseiller qu'il soit disponible, à l'écoute et qu'il leur propose les meilleures solutions pour lui et son entourage. Les clients viennent nous voir pour tout type de demandes.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Les compétences que l'on doit avoir c'est utiliser soi-même les plateformes électroniques et être convaincus que ce sont les bonnes pour nous et les clients. Il y a la certification qui va devenir de plus en plus digitale. Jusqu'à aujourd'hui, ces formations étaient avec le support papier mais dans quelques mois elle va devenir plus digitale et interactive.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je pense que les banques électroniques peuvent convenir pour des besoins basiques mais pour moi ce n'est pas vraiment une banque. Il me manque quelque chose. Je pense qu'il y a un manque de conseil dans des thèmes tels que la prévoyance ou les hypothèques.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je vois évoluer les agences bancaires au niveau de la réduction du liquide (Bancomat et/ou guichet). Il y aura davantage de conseil et de productivité de notre part. Je pense qu'il y aura un peu moins de fréquentation. Les horaires à mon avis seront modifiés mais cela va dépendre des quartiers. Les entretiens seront de plus en plus digitalisés. Je pense qu'il y aura autant d'agences et de conseillers que maintenant. A mon avis, les applications et la Helpline vont prendre plus d'importance dans le futur. Je dirais que l'on est déjà dans l'agence du futur avec l'employé à l'accueil comme chef d'orchestre.

Annexe 15 : Interview employé 5, Conseiller à la clientèle individuelle chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Cela nous a beaucoup allégé le travail, car beaucoup de choses que nous devons faire telles que copie de documents ou recherches de paiements, les clients peuvent le faire eux-mêmes. Quand je pense digitalisation, les premières choses qui sont arrivées, c'est les accès via Internet et via des systèmes anciens qui se sont améliorés. Cette vitesse et cette amélioration sont une bonne chose, car avant c'était long et pénible. La digitalisation m'a libéré du temps pour servir les clients pour d'autres besoins. On peut dire que la digitalisation m'a facilité mon quotidien. Le fait que le client puisse faire de nombreuses opérations bancaires par lui-même à la maison nous laisse du temps libre pour donner du conseil. C'est un gros changement.

Aujourd'hui on arrive à avoir beaucoup plus d'informations et on peut aller beaucoup plus loin. Pour des opérations pour lesquelles il nous aurait fallu 15 rendez-vous, on peut les faire en deux ou trois à présent. Les nouveaux programmes internes qu'on a à disposition sont vraiment très pratiques et grâce à eux, on va plus vite et c'est beaucoup plus intéressant. Auparavant on faisait tout sur papier et maintenant on prend des graphiques ou d'autres outils visuels. C'est une adaptation. Je prendrais l'exemple des voitures. Dans le passé on avait des voitures qui étaient bien équipées déjà mais aujourd'hui elles sont mieux. Donc je peux dire que cela a changé le métier et même amélioré. Cela permet de donner un meilleur conseil.

C'est certain qu'il faut se mettre à la page. J'ai une collègue qui m'a tout expliqué du coup j'ai mis en place toutes les applications et je les utilise quotidiennement. Le fait que le client trouve tout sur Internet est un challenge pour moi, car il faut se mettre à la page et apporter plus au client que les informations qu'il aurait trouvées en ligne.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Les besoins des clients sont différents. Chaque client a des besoins particuliers. Certains ont particulièrement besoin par exemple d'une carte de crédit, d'autres c'est plus d'accéder à leurs informations le plus rapidement possible via Internet. Je ne peux pas dire qu'il y en ait un supérieur aux autres mais chacun utilise les produits à une plus grande fréquence que d'autres. L'un des outils qui est le moins apprécié des clients, c'est la calculette pour rentrer dans le système E-banking. Les besoins de chacun vont

rester différents même dans le futur. Si l'on utilise Twint par exemple, dans le futur il n'y aura plus besoin de carte de débit ou carte de crédit. Le paquet bancaire est très apprécié, car il a tous les produits dont tout un chacun a besoin, mise à part quelques exceptions tels que le E-banking pour les personnes âgées par exemple.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

Il y a toujours quelqu'un qui peut apporter un complément. C'est vrai qu'on peut faire beaucoup tout seul mais cela demande beaucoup de recherche et une fois que c'est fait et décidé, souvent quand on rencontre un spécialiste on s'aperçoit qu'on n'est pas sur le bon chemin. Le spécialiste va toujours apporter une plus-value par rapport aux lectures que l'on peut trouver sur Internet ou dans les livres. Le spécialiste va savoir à plus long terme ce qui peut être négatif ou positif ou montrer des résultats historiques. Le conseil d'un spécialiste est toujours apprécié.

Personnellement j'ai fait beaucoup de choses seul, mais quand je rencontre un spécialiste il m'amène des éléments auxquels je n'avais pas pensé et que lui connaît, car il est du métier. À mon avis un client attend d'un conseiller qu'il lui apporte plus que ce que ce dont il a besoin. Peut-être qu'il y a quelque chose dont il a besoin qu'il ne soupçonne pas. Il attend un conseil qui est bon pour lui, mais pas que pour la banque. Il n'attend pas un vendeur, il attend un conseiller. Qu'il puisse lui apporter la réponse à ses besoins tout en soulevant des problèmes qu'il peut y avoir et s'il y a de meilleures solutions. Qu'il puisse non seulement répondre aux besoins mais aussi avoir une compréhension de l'ensemble de sa situation. Dans ce cas-là, il n'y a qu'un spécialiste formé qui peut y répondre.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Je pense que l'empathie, l'écoute et la compréhension sont des éléments qui doivent être là en tout temps, digitalisation ou pas. Celui qui ne les a pas, n'est pas conseiller. Un automate n'a pas d'émotions par exemple. Je pense qu'un conseiller doit apporter davantage et qu'effectivement il doit se mettre à niveau pour progresser, grandir, comprendre et s'adapter. Cela passe par l'utilisation des produits pour comprendre. A mon avis la compréhension est l'essai. J'ajouterais même de tester les produits, voire les utiliser. C'est la seule manière pour un conseiller d'être à la pointe.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

On peut avoir des prestations moins chères en ligne mais s'il y a un problème, il n'y a pas de service après-vente. Si ce sont des opérations basiques c'est faisable mais en cas de problèmes ou besoin de conseil, il faut faire 15 téléphones différents pour avoir peut-être une réponse. S'il y a besoin de faire un tour d'horizon, il n'y a personne.

Pour des sujets importants telles qu'une hypothèque qui est une prestation que l'on garde à vie, je ne souhaiterais pas la faire sur internet. J'aimerais comprendre tous les tenants et les aboutissants d'une hypothèque. Pour les opérations courantes, c'est faisable mais comme la vie change, les besoins changent aussi et la banque en ligne ne pourra pas suivre un client tout au long de sa vie. Je pense qu'il y a des côtés positifs et qu'une banque en ligne peut aider et dépanner pour plein de besoins et qu'on peut gagner du temps. Je pense cependant que le conseiller personnel physique est très important. A mon avis ce n'est pas un métier qui va disparaître, c'est un métier qui va s'adapter, progresser et changer. Ce qui se faisait 30 ans en arrière en comparaison à aujourd'hui est très différent mais pourtant, il y a toujours des conseillers physiques.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je dirais à moyen terme que les guichets avec le cash pourraient très bien disparaître. Il y a des agences qui l'ont déjà fait. Aujourd'hui, on a encore des guichets, mais il y a encore des personnes âgées donc il faut avoir un certain respect pour ces dernières. Mais d'ici 20 ans, ces personnes ne seront plus là et on n'aura plus besoin de cash. Les jeunes par exemple n'en ont pas besoin, ils sont déjà digitalisés. Les zones de conseil où on peut être reçu par un conseiller vont rester. Les agences à mon avis vont rester à moyen-long terme similaires à aujourd'hui. C'est-à-dire une espèce de système automatique dans une zone 24h où les gens peuvent se débrouiller seuls. L'argent physique va disparaître totalement comme dans d'autres pays. Dans le deuxième cran, je pense qu'il y aura du conseil rapide.

Quelqu'un qui sera là pour répondre à des questions rapides. Cela pourrait se faire aussi comme certaines sociétés le font, via caméra. À ce niveau-là, cette partie de l'agence pourrait disparaître. Le 3ème cran où l'on s'assied et discute pourrait se faire via vidéoconférence, donc l'agence pourrait fermer. Mais cela veut dire plus du tout de contact humain et moins d'empathie. De mon expérience, je vois que les clients agissent beaucoup dans la confiance. Avoir quelqu'un au bout de la caméra, c'est quand même moins relationnel et moins confiant. On sait que la personne en face connaît tout, mais le feeling disparaît un peu. Le contact disparaît mais à mon avis à long terme, c'est une

chose qui pourra être totalement faite, car certaines entreprises le font déjà. On pourrait arriver à voir disparaître les agences, peut-être dans les 20 à venir. Une agence ouverte 24/24h serait une idée, avec un tournus de jeunes étudiants, pour se faire un peu d'argent de poche. On a déjà des Helpline 24/24h donc que ce soit au téléphone ou au bout d'une caméra cela ne change pas le service. Les années passent rapidement et avec la digitalisation, on pourrait réduire le nombre de clients qui viennent au Multimat et au Bancomat.

Effectivement, comme cela a un certain coût, pourquoi ne pas éliminer certains appareils. S'il y avait une volonté du pays et de la population, pas seulement des banques, on pourrait éliminer tous les appareils présents dans la zone 24h.

Deuxièmement, on pourrait éliminer la monnaie et donc les guichets. On pourrait en revanche avoir davantage de conseillers juniors pour les questions rapides. Pour les clients ayant besoin d'un conseil plus approfondi, on les installerait dans un salon confidentiel avec un conseiller. Dans 5 ans l'agence pourrait être différente, mais je crains qu'il faille un certain temps d'adaptation et cela est difficile pour les personnes âgées. Il faudrait avoir un certain respect de ces personnes qui ont fait de cette ville ce qu'elle est. On pourrait diminuer la fréquentation dans la zone 24h et augmenter le flux sur Internet et en zone conseil. 5 ans, je pense que ce n'est pas suffisant pour faire un grand changement. A 10 ans, la vision donnée est plus réalisable. Il ne faut pas juste avoir une vue sur la rentabilité, même si elle est importante, mais il faut surtout miser sur la qualité.

Annexe 16 : Interview employé 6, Apprenti employé de commerce chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

En mettant à disposition des outils digitaux pour les clients, ces derniers ont gagné en autonomie. D'ailleurs, ils n'ont plus besoin de venir en agence et gagnent du temps. Les conseillers invitent également les clients à utiliser les solutions digitales et sont prêts à les aider si besoin. Même si cela change la façon de travailler, les bases du métier de conseiller restent les mêmes.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Le produit le plus aimé est le E-banking, même si les clients ont quelques problèmes lors de la première connexion. Les solutions digitales évolueront encore, mais les produits traditionnels resteront sûrement les mêmes. L'offre actuelle est bien complète. Les clients apprécient aussi beaucoup la disponibilité des conseillers et qu'on apporte rapidement une solution à leurs problèmes.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage pour le client de se rendre en agence et de faire des opérations plus complexes, qu'il ne peut pas encore faire sur E-banking. Le contact humain est aussi important, car cela apporte plus de confiance.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Les conseillers devront aller encore plus loin et se spécialiser. Ils devront répondre à des thèmes plus complexes de manière plus régulière. Les produits basiques seront gérés par les clients de manière autonome. Ces derniers n'auront plus besoin de venir poser des questions sur une carte de débit, ils s'informeront sur le site de la banque et la commanderont sur l'application.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je pense que les banques en ligne ne sont pas une solution, car l'absence de présence physique n'inspire pas confiance.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Les agences bancaires auront davantage de machines dans le futur. Elles auront moins d'employés et les horaires devraient rester identiques. Beaucoup de tâches se sont automatisées, c'est pour cela que le besoin en employés est plus faible. Les solutions digitales continueront à se développer, la centrale téléphonique également. Je pense que les agences du futur auront des machines encore plus performantes et que les employés seront là en complément pour avoir un conseil plus avancé.

Annexe 17 : Interview employé 7, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Les clients sont devenus plus autonomes. Ils ne sont plus autant dépendants de la banque. Aussi, le conseil est devenu plus simple à travers les nouveaux outils digitaux.

Cela améliore le conseil et le rend plus visuel. Les clients ne pouvant pas se rendre en agence peuvent ouvrir un compte directement en ligne, mais cela ne réduira pas le nombre de clients en agence. Aussi, il est vrai qu'en tant que conseiller, j'ai moins de tâches administratives à faire. Beaucoup de processus se sont automatisés et j'ai donc plus de temps pour le conseil. Il est aussi important de souligner que nous accompagnons les clients lors de leur première connexion à nos solutions digitales, si nécessaire. Nous sommes là pour aider.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Cela dépend de la tranche d'âge de la clientèle. Pour les adolescents et les adultes actifs, il s'agit des applications mobiles. Ils sont nés avec un smartphone et ils sont en plein dans la digitalisation. Ils sont aussi habitués à avoir toute l'information disponible et avoir une réponse immédiatement. Ensuite, pour les clients plus seniors, ils apprécient particulièrement les cartes de débit et de crédit. En effet, le côté pratique les intéresse. Évidemment, les personnes de 35-40 ans commencent aussi à s'intéresser au 3ème pilier et aux placements. L'offre actuelle est à mon avis adaptée, même si elle peut évoluer dans le futur.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage est qu'en venant en agence, le client peut avoir un conseil global et il peut être amené à réfléchir sur des produits à plus long terme comme la prévoyance et les placements. Ce ne sont pas des prestations simples et il est intéressant d'avoir l'avis d'un conseiller. Aussi, le conseiller prend le temps d'écouter le client et le conseiller en adéquation avec ses besoins.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

La plus-value interviendra dans le conseil lié à des prestations plus avancées, comme la prévoyance et les placements. Pour les comptes et les cartes, les clients commanderont eux-mêmes les prestations sur les plateformes digitales. La formation prendra aussi tout son sens. Nous devons suivre une formation pour être des conseillers certifiés et cela sera de plus en plus important dans le futur.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je ne suis pas un adepte de ce type d'établissement. Pour moi, l'humain aura toujours besoin de conseil et je préfère un contact humain que l'ordinateur ou le téléphone, surtout lorsqu'il y a un problème. Ceci étant dit, je peux comprendre que ce type de banque réponde à une certaine demande, celle de l'autonomie.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Le nombre d'agences diminuera, il y en aura toujours, mais moins qu'aujourd'hui. Le métier évoluera, je ne sais pas encore de quelle manière, mais il évoluera. Il y aura à mon avis une fréquentation des agences plus faible. Je ne suis pas sûr que les guichets ferment, mais les coffres-forts eux persisteront. J'imagine aussi que les agences seront ouvertes le samedi, ce qui n'est pas le cas de l'UBS à Genève. Les agences auront moins de conseillers, mais seront plus spécialisés. On pourra avoir du vidéo-conseil, ce qui est déjà testé à l'interne. Dans l'agence du futur, il y aura évidemment encore plus de digital, avec des écrans tactiles qui répondront à des questions simples. Les conseillers seront en support et apporteront leur expertise.

Annexe 18 : Interview employé 8, Responsable d'agence chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

L'impact principal est un gain de temps pour les conseillers et les clients. Une fois que tout est paramétré, cela est un réel avantage pour le client. Je ne pense pas que cela réduira l'effectif au sein des agences, car on aura toujours besoin de l'humain.

Le métier en agence évoluera forcément, comme c'est le cas dans la grande distribution chez Coop ou Migros, mais je ne pense pas à un licenciement des employés. Par contre, les départs naturels ne seront pas forcément remplacés. Pour l'instant, les ouvertures de comptes en ligne sont seulement pour des cas classiques.

S'il y a une spécificité, le client doit se rendre en agence. Donc je pense qu'il faut toujours un conseiller pour une ouverture de compte. En revanche, certains services sont entièrement automatisés, comme les paiements. Il existe encore la possibilité de demander à la banque de faire nos paiements, mais cela implique un coût supplémentaire pour la clientèle. Le conseil a aussi fortement évolué. Actuellement le conseil se fait de manière digitale à travers l'ordinateur, même si certains clients préfèrent que nous leurs expliquions les prestations sur le papier, en dessinant les prestations. A l'avenir, les deux options continueront à être offertes. Il est aussi important d'accompagner le client. Si le besoin existe, nous n'hésitons pas à faire des démonstrations de nos applications en agence.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Ce qui est particulièrement apprécié en agence, c'est le contact humain. Beaucoup de clients en ont besoin et viennent en agence recevoir des conseils. Le Multimat est aussi très attrayant pour les clients. Il s'agit d'une machine présente en agence et reliée au réseau de la banque, pour faire ses paiements. La clientèle l'apprécie particulièrement, notamment grâce à sa sécurité. Je pense sincèrement que le conseiller et le contact humain resteront importants à l'avenir, même s'il est évident que l'offre digitale va devenir de plus en plus importante. Il est clair que les clients qui viendront en agence auront besoin de renseignements plus spécifiques. Pour connaître le solde de leur compte, ils iront le consulter sur leur smartphone via l'application.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage pour le client est notre expérience et notre vécu dans la banque. Un ordinateur ne peut pas remplacer un être humain. On peut se différencier de l'ordinateur à travers nos émotions comme l'empathie et la compréhension. Aussi, les conseillers doivent apporter une réelle plus-value à l'entretien, ce qui représente un avantage pour la clientèle. Un client peut venir se renseigner pour une carte de débit et nous pouvons en profiter pour le rendre attentif à sa prévoyance.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Les connaissances sur les produits simples ne seront pas autant importantes, car le client pourra commander de manière autonome ses produits. Les conseillers devront plutôt s'intéresser aux objectifs à long terme du client pour lui offrir un conseil personnalisé.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je pense que pour une certaine clientèle, cela peut être une solution. Aussi, ces entreprises peuvent offrir de bons tarifs, car elles sont souvent spécialisées dans un domaine, comme le change. Pour des opérations basiques, une banque en ligne peut suffire, mais ce modèle trouve ses limites quand le client a besoin d'un conseil ou se retrouve confronté à un problème.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Je pense qu'il y aura moins d'agences et qu'il y aura un regroupement. Par contre, je pense que les agences du futur auront un horaire plus élargi, même le week-end. Cela permettra aux clients d'avoir des informations à n'importe quel moment et cela offrira aussi une flexibilité à nos collaborateurs, en termes d'horaires. Avec le développement des applications, plusieurs opérations seront automatiquement réalisées et cela dégagera du temps aux employés d'agences pour faire notre véritable métier, le conseil. Les agences évolueront et le digital sera davantage présent, notamment le vidéo-conseil à distance. Il y aura moins d'employés, mais encore plus qualifiés sur des thèmes comme la prévoyance, les placements ou encore les hypothèques. Il n'y aura plus de guichets à long terme, car les gens utilisent de moins en moins de cash. En ce qui concerne la formation des employés, la certification restera un axe important.

Annexe 19 : Interview employée 9, Conseillère à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

On remarque qu'il y a déjà beaucoup moins de personnes qui viennent en agence. En effet, si avant les personnes en agence étaient très nombreuses, on voit que maintenant c'est moins le cas. Cela est dû d'une part au fait qu'UBS met à disposition la Helpline qui est disponible 24/24 et 7/7 avec des conseillers formés qui répondent aux besoins des clients. Il est même depuis quelque temps possible d'ouvrir un compte en ligne, sans se déplacer en agence. Autre explication possible à cette baisse de fréquentation, le fait que de plus en plus de clients utilisent E-banking et Mobile banking, les plateformes électroniques mises en place par la banque qui permettent de consulter ses comptes et faire ses paiements, entre autres. Les clients vont préférer faire des transferts plutôt que de retirer des liquidités, dans la majeure partie des cas. Il y a de moins en moins de tâches que les clients ne peuvent pas faire de manière autonome. Et plus on va avancer, plus la palette va s'élargir. Notre manière de conseiller les clients a un peu changé avec la digitalisation dans le sens où avant tout se faisait par papier. On donnait des brochures, on imprimait de la documentation en tous genres et maintenant, tout se fait sur des plateformes visuelles en fonction du thème abordé. On a depuis quelques années des programmes qui ont été travaillés et améliorés au fil du temps et par exemple, quand on aborde le thème de la prévoyance on a directement un onglet prévoyance avec différents documents et différents graphiques qu'on peut montrer au client en rendez-vous. Nous sommes conscients que les clients ont besoin de nous pour qu'on les aide dans le thème de la digitalisation et même si on ne les contacte pas encore de manière proactive pour qu'ils utilisent nos plateformes, nous sommes à leur disposition, si besoin pour les premières connexions ou en cas de doute. D'ailleurs à l'ouverture d'un compte, nous avons l'habitude de le faire en deux étapes. La première sera pour discuter des besoins et des prestations dont le client a besoin et la deuxième pour configurer sa plateforme E-banking, l'aider à télécharger les applications pour que dès qu'il sorte de l'entretien, il soit déjà prêt et actif dans le domaine. Aujourd'hui, le fait que les clients puissent avoir des informations sur Internet nous met une certaine pression personnelle au niveau de la formation continue, car on se doit d'être à la pointe dans tous les sujets et toutes les nouveautés. Pour les conseillers qui n'ont pas l'habitude ou qui sont là depuis longtemps c'est un défi. Pour les plus jeunes ce n'est pas la même chose, car on s'adapte et on a cette forte acceptation du changement.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

De manière générale, nos cartes sont appréciées : que ce soit la carte de débit Maestro, la nouvelle V-Pay qui dispose du paiement sans contact ou encore nos cartes de crédit. L'accessibilité et la sécurité de nos cartes en général sont un atout majeur. Ensuite pour ceux qui sont friands de nouvelles technologies, nos plateformes électroniques, grâce à l'autonomie et la facilité d'utilisation. Il est vrai que nous sommes très compétitifs sur le marché au niveau du rapport qualité/prix mais la digitalisation fait que les prix augmentent pour les clients qui ne sont pas autonomes ou qui souhaitent continuer à recevoir leurs relevés en papier.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage pour un client de se déplacer dans une agence c'est que notre but c'est de trouver la solution à son besoin d'aujourd'hui mais aussi de penser à celui de demain. En effet, il arrive parfois que nous abordions des thèmes avec nos clients auxquels ils n'auraient pas pensé en venant en rendez-vous, je pense que c'est vraiment une plus-value qu'on peut apporter. Les clients viennent me voir pour tous types d'opérations, car en tant que conseillère qui travaille en agence, je suis confrontée à tous types de demandes, comme par exemple l'aide pour effectuer un transfert, le renseignement avant un départ en vacances, l'intérêt pour l'achat d'un bien immobilier ou encore celui d'avoir un meilleur taux d'intérêt pour son épargne. Étant donné que nous sommes parfois amenés à travailler au guichet ou à l'accueil, cela peut m'arriver d'avoir des opérations très basiques à faire telles que changer une limite de la carte de débit par exemple. Le client cherche d'un conseiller qu'il soit à l'écoute, qu'il lui trouve des bonnes solutions avec un bon rapport qualité / prix et qu'il soit disponible, si besoin. Un conseiller va aussi donner des explications dans le langage du client et va lui donner des exemples ou lui faire des simulations de calculs. Il va vraiment aller au-delà de la simple explication textuelle.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

Un point très important sera tout simplement la formation continue, de se tenir informé et se former sur les nouveautés, le nouveau conseil, les plateformes électroniques, les nouveaux produits. D'ailleurs, nous faisons une certification chaque 3 ans pour confirmer que nous avons toujours les compétences pour conseiller un client. Dès le mois de

septembre, l'entretien de simulation pour passer l'examen de la certification sera totalement digitalisé : au lieu d'avoir les brochures en papier à disposition, tout se fera directement avec l'ordinateur en tournant l'écran, de manière visuelle. Autrement, nous allons devoir développer nos compétences dans d'autres domaines pour répondre aux besoins des clients. Prenons l'exemple d'une hypothèque : nous devons non seulement savoir comment fonctionne une hypothèque et faire des calculs mais nous allons devoir conseiller sur tout ce qui est autour comme tout le côté de la prévoyance, mais beaucoup plus lointain comme calculer un besoin de capital à la retraite ou savoir comment fonctionne un testament etc. Nous allons devoir connaître nos prestations, mais aussi celles d'autres partenaires ou concurrents.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Je suis assez partagée sur la question, car personnellement je suis très à la pointe au niveau de la technologie, j'utilise toutes les applications et les plateformes UBS. Par contre, pour des thèmes complexes comme la prévoyance ou l'épargne de manière générale je ne suis pas convaincue que le digital soit la meilleure des solutions. En effet, une banque électronique reste très factuelle, il n'y a pas d'émotions. Un conseiller va vraiment prendre la situation globale et ne va pas juste répondre à la question mais va aller plus loin. Tout le côté humain de l'expérience est perdu avec une banque en ligne. Par expérience, les clients ont plus confiance en ce qui est tangible.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

A mon avis, il y aura de moins en moins de conseillers par agence. Peut-être qu'il y aura toujours autant d'agences mais avec moins de conseillers présents. D'ici quelques années, il n'y a aura plus de guichet ou peut-être un au centre-ville ou dans des points stratégiques de la ville et il y aura de plus en plus de machines et de plateformes électroniques. Il y aura toujours des personnes qui auront des coffres, car cela reste une plus-value de la banque. Dans 5 ans, j'imagine déjà les Multimats remplacés par des sortes de bornes d'informations qui permettraient de prendre rendez-vous avec un conseiller ou poser une question technique. Il n'y aura plus de de guichets dans les agences et au lieu d'avoir une dizaine de conseillers, peut-être qu'il y en aura que la moitié. Il n'y aura pas davantage de Bancomats mais difficile à dire s'il y en aura moins. Je pense que les horaires des agences vont être légèrement modifiés mais je ne pense pas qu'il sera possible de se rendre dans une agence en plein milieu de la nuit. Je pense que les plateformes électroniques et la Helpline vont encore se développer et que ce n'est que le début.

Annexe 20 : Interview employé 20, Conseiller à la clientèle privée chez UBS Switzerland AG, avril 2018

Comment la digitalisation a impacté votre métier ces dernières années ?

Aujourd'hui, les banques ont développé ce phénomène de digitalisation de manière à ce que les clients aient de moins en moins besoin du conseiller. Je pense que la digitalisation a un effet positif et négatif. Les personnes qui utilisent ces méthodes n'ont souvent pas le temps de se déplacer dans une agence et discuter avec un conseiller. Elles peuvent se connecter à tout moment à des plateformes électroniques mises à disposition par les banques et même via une application. Il est possible d'ouvrir un compte sans voir un conseiller en agence. Le conseiller doit inciter la clientèle à utiliser ces méthodes pour de multiples raisons, notamment pour éviter le gaspillage de papier. Chez UBS, il existe plusieurs applications mobiles dont

Twint qui évite que le client retire des liquidités et qui à la place permet en connaissant uniquement le numéro de téléphone de l'autre partie de faire un transfert d'argent instantané et gratuit. On ne peut pas passer à côté de ce phénomène de la digitalisation et on est obligés d'aborder ce thème en entretien clientèle. Auparavant les entretiens se faisaient sur base de papier et aujourd'hui c'est directement avec l'écran. Cela permet de capter un peu plus l'attention du client avec toutes sortes de graphiques ou calculateurs. Nous arrivons à attirer l'attention sur des sujets précis. Chaque thème est abordé de manière précise et claire et le thème de la digitalisation est très développé avec la clientèle. Nous faisons des démonstrations E-banking avec les clients, nous configurons et mettons en place les applications avec eux, que ce soit des jeunes ou des personnes âgées.

Nous essayons de les diriger dans cette démarche. Le fait que les clients puissent avoir les informations en ligne avant de venir en rendez-vous est un challenge de taille pour nous. Il faut être vraiment précis dans ce qu'on fait et ce qu'on dit, il faut surprendre le client avec quelque chose qu'il ne va pas trouver en ligne. Il faut essayer de se démarquer.

D'après votre connaissance des client-es, quels sont les services bancaires les plus appréciés et pourquoi ?

Ce qui plaît le plus aux clients, ce sont les paquets bancaires. Ce sont des solutions qui permettent de regrouper une palette de prestations assez large, ainsi qu'une qualité de service. Dans ces prestations, le client a accès rapidement, c'est efficace, simple et tout ce que le client fait en Suisse est compris. Au niveau des nouveautés, nous avons déjà

pas mal de choses qui ont été mises en place : le paiement sans contact jusqu'à une transaction de 40 francs avec la carte de débit V-Pay et les cartes de crédit, les applications de distribution de cash telles que Twint. Safe, qui permet de sauvegarder les documents en toute sécurité en ligne. Cet outil est un complément aux coffres-forts physiques présents en agence.

D'après votre expérience, quelle est l'avantage pour un(e) client(e) de se déplacer en agence pour un conseil ?

L'avantage pour un client de se déplacer en agence c'est le rapport avec l'être humain. L'être humain a encore besoin de l'être humain. Pas tout le monde est à l'aise avec les solutions digitales. A mon avis nous avons encore besoin d'un conseiller pour avoir un contact humain. Notre clientèle n'a pas forcément envie de se diriger vers une voie digitale. Avec nos méthodes de conseil ciblées, nous pouvons vraiment découvrir le client avec des moyens simples. En lui posant les bonnes questions, nous arrivons à déterminer ses besoins. Je ne pense pas qu'une machine arrive à faire la même chose, en tout cas je l'espère ! Les clients attendent d'un conseiller une satisfaction partagée, une garantie, un conseil global simple, facile à comprendre et du relationnel. Il faut vraiment revenir au traditionnel. Le métier de conseiller reste le même. Ce sont les moyens qui sont mis en place qui changent.

Qu'on supprime le conseiller n'est pas la voie que le client souhaite. Les clients aiment le contact donc si la banque devient 100% digitale, cela ne va pas plaire. Il est vrai que les objectifs d'un conseiller sont sans cesse revus à la hausse et certains conseillers confondent qualité et quantité. A cause d'une minorité de conseillers, les clients sont parfois réticents à se déplacer en agence rencontrer un conseiller. Ce qui est dommage, car dans de nombreux cas, à la fin du rendez-vous, le client est satisfait et agréablement surpris.

Quelles compétences pensez-vous qu'un(e) conseiller-ère devra développer pour faire face à la digitalisation des services bancaires ?

La formation en interne, la connaissance, il faut essayer d'élargir son horizon au niveau des formations c'est ce qui va permettre de nous différencier d'une machine.

A l'époque les voitures dans l'industrie automobiles étaient faites manuellement, aujourd'hui c'est des machines qui ont remplacé l'homme, donc on voit qu'on veut remplacer la qualité par la quantité. J'espère vraiment qu'on ne se dirige pas vers cette voie-là. C'est à nous de mettre en place un relationnel de qualité et c'est ce qui va

permettre de voir régulièrement le client, avoir une approche globale. Un client qui souhaite nous recommander à son entourage ne passera pas par la voie digitale.

Quelle est votre opinion sur les banques complètement électroniques ?

Cela ne correspond pas à certains clients. Je pense aux retraités. Certains ne sont pas munis d'applications, ne savent pas comment cela fonctionne. Je ne pense pas que cela leur convienne. Les jeunes pourraient apprécier une banque digitale mais je n'espère pas, car on perdrait le relationnel avec l'être humain et c'est ce qui fait le charme du métier aujourd'hui. On se déplace, on va voir son conseiller, on discute et on découvre des nouveautés. Personnellement, je n'utilise pas les banques en ligne et je ne conseille pas les gens d'aller dans cette voie-là. Je trouve que nous n'avons pas de service après-vente, si nous souhaitons faire une réclamation c'est compliqué et nous ne trouvons pas toutes les informations sur Internet.

Comment voyez-vous évoluer les agences bancaires les prochaines années ?

Limitation du cash pour la sécurité. On a pu voir que toutes les techniques sont bonnes pour soutirer de l'argent aux personnes âgées. Le métier de guichetier va disparaître dans pas longtemps. Je vois moins d'agences et plus de panneaux électroniques, malheureusement. J'espère que la fréquentation va continuer et que cela va susciter des questions auprès de la clientèle. Je pense que les coffres vont perdurer, car l'application Safe permet au niveau de la documentation de classer et cacher certaines choses qui ont de la valeur à nos yeux, mais après tout ce qui est solide tels que les métaux précieux, le client en a encore besoin. Je pense que les horaires des agences vont rester inchangés. Au niveau du conseil, nous nous dirigeons vers la vidéoconférence. C'est quelque chose qui commence à se mettre en place. C'est plus simple pour l'instant si on va voir son conseiller, notamment au niveau de la documentation. Je pense qu'il y aura moins d'agences. Il y a la Helpline qui est mise en place donc c'est un challenge de taille. Elle commence à développer ses compétences. Nous avons à faire à des conseillers compétents, ce qui diminue de plus en plus la fréquentation des clients en agence.