



## **Fermeture des agences bancaires : une évolution logique, un défi stratégique**

### **Il y a 25 ans, la banque, c'était l'agence — mais c'était déjà en train de changer**

Je suis entré dans la banque il y a plus de 25 ans. À l'époque, le client venait en agence pour tout : déposer un chèque, retirer un chéquier, faire un virement, consulter le solde de son compte, acheter des actions, retirer ou déposer des espèces... L'agence était un lieu de passage naturel, presque rituel. Et dans certaines agences, il fallait faire la queue, parfois longuement, pour effectuer une simple opération.

Mais ce rapport à l'agence était déjà en pleine transformation. Il faut se souvenir de ce qu'était la banque dans les années 1970–1990 : un lieu à forte manipulation de liquidités, et donc une cible pour les braquages – ce dont je peux malheureusement témoigner.

La carte bancaire était déjà présente, mais les Français fonctionnaient majoritairement avec du liquide et des chèques. Les banques

ont alors poussé la promotion de la carte bancaire, facilitant les paiements et les retraits via des automates accessibles 24h/24. Ces équipements, enrichis au fil du temps par d'autres fonctions, ont commencé progressivement à modifier les habitudes de visite en agence. En réduisant le cash, la banque a réduit le risque — et, peu à peu, les raisons mêmes pour lesquelles on se rendait au guichet.

Puis l'arrivée d'internet dans les foyers a amplifié cette transformation en profondeur. Avec lui, les clients ont pu consulter leurs comptes à distance, imprimer leurs RIB, effectuer des virements en quelques clics, suivre leurs opérations en temps réel. Je me souviens encore de l'arrivée de Boursorama, qui permettait d'accéder aux cours de Bourse avec un simple décalage de 15 minutes – une véritable révolution pour les boursicoteurs de l'époque.

Aujourd'hui, les espèces ne sont plus accessibles qu'aux distributeurs et même en voie de disparition : généralisation du paiement sans contact, carte dématérialisée sur smartphone, et disparition du besoin d'espèces pour les petites dépenses du quotidien depuis la crise du COVID.

Les opérations courantes sont dématérialisées, et avec elles, le rapport physique à l'agence s'est évaporé.

On allait déjà moins voir son banquier. Non pas par désamour, mais parce que tout devenait plus simple à distance. L'évolution technologique, conjuguée à une volonté de sécurisation et de rationalisation, a progressivement vidé les agences de leurs flux quotidiens.

### **Une désertification des agences... mais pas une disparition du besoin**

Les fermetures d'agences s'accroissent. BNP Paribas a annoncé dernièrement la

fermeture d'un tiers de son réseau d'ici à 2030. D'autres grands acteurs suivent le même chemin, tout en renforçant leurs services digitaux. Mais cette réduction du maillage territorial ne signifie pas que le besoin de banque a disparu. Il a simplement changé de forme.

**À cette réduction physique s'ajoute une transformation concurrentielle.** Les banques en ligne, souvent filiales des grandes banques traditionnelles, captent de plus en plus de clients. Boursobank, par exemple, est en passe d'atteindre le même volume de clients que sa maison mère Société Générale. Ces nouveaux acteurs offrent des parcours clients fluides, des frais réduits, une grande autonomie... et redéfinissent les attentes.

**Les banques traditionnelles sont donc prises dans un étau :** elles doivent offrir la même rapidité, la même ergonomie, la même transparence... sans pour autant pouvoir s'aligner sur les mêmes niveaux tarifaires. **Le conseil devient alors leur vrai différenciateur.** Si un client accepte de venir en agence pour une opération à forte valeur ajoutée, ce ne peut être que parce qu'il y trouve un service haut de gamme, une expertise incarnée, une relation de confiance.

Cette relation suppose une forme de présence proactive. Trop souvent, on constate que les clients détenteurs de placements financiers ne sont plus recontactés, même en cas de forte baisse des marchés. Où est la réassurance ? Où est la vérification du niveau de risque ? Où est la relation humaine, celle qui fait qu'on ne se sent pas seul face à ses choix ?

Le besoin de conseil, d'accompagnement et de lien humain n'a pas disparu avec les agences. Il a été déplacé, décalé, mais il subsiste. **Aujourd'hui, on ne se rend plus à la banque pour une opération courante, mais lorsqu'un moment de vie important survient :** projet immobilier, transmission,

retraite, divorce, décès, reconversion professionnelle. Ces situations requièrent une expertise disponible, une posture rassurante, et la capacité d'aider à prendre des décisions claires.

Ce sont ces moments qui créent de la valeur, du lien, et à terme, de la fidélité. Et c'est bien sur ces moments-là que les banques doivent concentrer leur présence physique.

### **La promesse d'un conseil premium : opportunité ou obligation ?**

Avec moins de points de contact physiques, l'agence bancaire doit devenir un lieu de haute valeur ajoutée. Ce n'est plus un lieu où l'on passe, c'est un lieu où l'on choisit d'aller. Chaque visite doit être justifiée par une expérience de conseil incarnée, disponible, proactive.

Mais cette ambition se heurte à une réalité opérationnelle bien connue des professionnels : les portefeuilles clients ne cessent de grossir. Dans certaines banques, un conseiller gère aujourd'hui entre 1 000 et 2 000 clients. C'est trois fois plus qu'il y a dix ans, dans certains réseaux. **Cette inflation rend toute relation individualisée extrêmement difficile.**

Certes, les tâches courantes sont aujourd'hui prises en charge par des automates ou des services en ligne. Mais le temps ainsi gagné est vite absorbé par les sollicitations multiples, les relances, les demandes internes, les objectifs à atteindre. La marge de manœuvre pour conseiller vraiment – c'est-à-dire écouter, comprendre, projeter, accompagner – est étroite.

J'ai vu des conseillers sincèrement désireux de bien faire, épuisés par la pression des chiffres, la lourdeur des outils, l'ampleur du portefeuille. J'ai formé des équipes à l'écoute active, à la conduite d'entretien, à la posture d'accompagnement. Mais sans espace pour

pratiquer, ces compétences ne trouvent pas toujours à s'exprimer.

Le conseil devient alors une promesse sans fond. Et le risque est grand que les clients n'y croient plus. Car si l'on veut que l'agence soit le lieu du conseil, encore faut-il que le conseiller en ait le temps, les moyens, l'envie et la légitimité.

C'est tout l'enjeu : **donner moins à faire, mais plus à accompagner**. Prioriser les moments à forte valeur. Offrir aux conseillers un portefeuille raisonnable, structuré, trié, pour permettre un vrai suivi. Car c'est à cette condition que l'expérience client pourra réellement faire la différence face aux pure players.

### **Une transformation managériale encore inachevée**

Derrière chaque fermeture d'agence, il y a une logique de restructuration. Mais il y a surtout des trajectoires humaines réorganisées, voire bousculées.

Lorsqu'on fusionne deux agences voisines, ce n'est pas juste une opération d'optimisation. C'est un directeur de proximité en moins. C'est une ligne hiérarchique supprimée. C'est une promesse d'évolution gelée pour le conseiller expérimenté qui envisageait un poste d'encadrement. Et c'est, bien souvent, **une redistribution silencieuse des ambitions, des équilibres et des tensions internes**.

J'ai accompagné des réseaux où des directeurs aguerris se sont retrouvés sans poste, en attente de reclassement – voire de déclassement. Où certains encadrants de proximité ont dû piloter deux sites à distance, tout en conservant la même exigence de performance et de reporting. Où des managers débutants ont hérité de collectifs sous pression, sans avoir le temps

ni l'espace pour jouer leur rôle d'accompagnateur du changement.

Dans ce contexte, on parle beaucoup de la posture du manager-coach. Et les banques, à juste titre, s'y intéressent depuis plusieurs années. Des programmes de formation ont été lancés, des référentiels ont été créés, des modules spécifiques ont été diffusés dans de nombreux réseaux. C'est une avancée. Mais force est de constater que **ces efforts peinent encore à produire des effets visibles dans les enquêtes de satisfaction client**.

Et pour cause : changer de posture managériale ne se décrète pas en salle de formation. Cela s'accompagne. Cela se soutient dans le temps. Et surtout, cela entre parfois en conflit avec une culture d'exigence immédiate.

Car la banque reste une industrie de la performance. L'exigence est forte, constante. Et historiquement, le management directif a toujours su produire des résultats rapides. Il reste d'ailleurs souvent la norme implicite dans les relations hiérarchiques, notamment au sein des directions régionales ou des sièges. Dans ce modèle, le manager doit produire tout de suite, et le collaborateur doit rentrer dans le moule, tout de suite.

Mais cette logique abîme la promesse relationnelle. Car **ce que l'on gagne en contrôle, on le perd en engagement**. Et ce que l'on perd en engagement, on le paie tôt ou tard en fidélisation, en qualité de service, en impact commercial.

La transformation managériale est donc un levier stratégique. Mais elle ne portera ses fruits que si l'organisation accepte de ralentir pour mieux grandir. Et si elle valorise autant les résultats que la manière dont on les obtient.

## Le paradoxe de la proximité perdue

Pendant des décennies, la force des banques traditionnelles, c'était leur maillage territorial. Un tissu d'agences serré, familial, rassurant. Les clients connaissaient leur conseiller, parfois depuis dix ans. Un mot échangé en passant, une question au guichet, une présence discrète mais constante : c'est ainsi que se construisait la fidélité.

Aujourd'hui, on ne parle plus de proximité géographique. On parle de relation à distance, d'accessibilité multicanale. Et c'est vrai, cela a du sens. Mais cela ne remplace pas ce qui faisait la chaleur de la relation : l'informel, le contact humain, l'attention spontanée.

**Beaucoup d'agences fermées étaient pourtant rentables.** Elles n'étaient pas déficitaires. Elles étaient jugées trop petites, trop proches, ou tout simplement non prioritaires dans une logique de rationalisation. Les décisions ont été prises selon des grilles d'analyse parfaitement cohérentes économiquement. Mais elles n'ont pas toujours pris en compte cette part invisible de la valeur : le lien.

Et **ce lien, quand il disparaît, il ne se reconstitue pas en un clic.** Il faut du temps, de la présence, des signes concrets d'attention. Il faut, au fond, reconstituer un capital de confiance. Et ce capital, il ne se mesure pas en NPS trimestriel.

Cela a eu une conséquence majeure : la connaissance client, que la réglementation appelle KYC (*Know Your Customer*), est devenue un dossier à jour... plus qu'un individu réellement connu.

**Les banques n'ont jamais eu autant de données sur leurs clients.** Et pourtant, j'ai souvent entendu des conseillers dire : « Je découvre vraiment ce client au moment du rendez-vous... et encore. » Il y a 15 ans, les échanges réguliers permettaient de capter

des signaux faibles : une séparation, une reconversion, un projet personnel. Aujourd'hui, les outils détectent un mouvement atypique ou un impayé, mais peinent à restituer une compréhension fine du contexte.

Ce que les banques ont perdu, ce n'est pas juste un nombre d'agences. C'est un capital relationnel, lentement construit, souvent invisible dans les chiffres... mais profondément déterminant dans la fidélité et la confiance.

Et c'est précisément ce lien que les banques cherchent à reconstruire aujourd'hui. À travers la personnalisation, le multicanal, les espaces de conseil. Mais on ne recrée pas un lien avec un CRM. On le recrée avec du temps, de l'écoute, de la présence, et une vraie volonté de considérer le client comme une personne, pas seulement comme un détenteur de produits.

## Redonner du sens à la présence physique

L'agence d'aujourd'hui ne peut plus être pensée comme celle d'hier. Elle ne peut pas être un lieu d'attente ou de traitement. Elle doit devenir **un lieu de projection, de décision, de transformation personnelle ou patrimoniale.**

Mais cela suppose de renverser la logique de fonctionnement. On ne peut pas inviter un client à venir en agence pour vivre une expérience haut de gamme... si l'accueil est impersonnel, l'entretien pressé, et les outils bancals.

Car le conseiller n'est plus seulement un exécutant d'opérations courantes – ces dernières ont été absorbées par les canaux digitaux. Il est devenu le référent, le point de contact unique, celui à qui l'on confie ses projets de vie. Et cela exige plus que des compétences techniques : cela suppose du temps, de la concentration, une posture de

recul, un sens de l'écoute et de l'analyse, de la pédagogie aussi.

Or, dans le quotidien, ce temps est rogné. Par les multiples tâches administratives, les validations internes, la multiplication des outils qui ne communiquent pas entre eux, les relances commerciales, les objectifs de conquête, les sollicitations internes. La complexité du système devient un frein à la qualité relationnelle.

Concrètement, cela impose plusieurs chantiers :

- **Repenser les espaces** : pas seulement avec du mobilier design, mais avec des lieux pensés pour l'échange, la confidentialité, la posture d'égal à égal.
- **Libérer du temps** : pour que le conseiller puisse réellement accompagner, il faut lui permettre de sortir du flux et des urgences du quotidien.
- **Renforcer les compétences comportementales** : écoute active, reformulation, gestion des émotions, posture de non-jugement. C'est cela qui crée la différence perçue par le client.

Mais il faut aussi de la cohérence. On ne peut pas exiger une posture de conseil si, en parallèle, les objectifs restent centrés sur le volume, les scripts d'entretien figés, les relances robotisées. Le sens se construit quand la ligne managériale et les outils sont alignés avec la promesse relationnelle. Sinon, on parle d'expérience client, mais on impose une logique d'usine.

Et pourtant, personne ne doute de l'intention de bien faire. Ce sont les conditions qui manquent. Tant que la structure bancaire fonctionnera sur des logiques de flux, de volumétrie, de standardisation, elle étouffera – parfois sans le vouloir – la capacité à individualiser, à créer de la valeur

par la relation. Et ce paradoxe est redoutable : plus on veut mettre en avant le conseil comme élément différenciateur, plus il devient nécessaire de simplifier l'environnement du conseiller pour qu'il puisse l'incarner.

Car la qualité ne se décrète pas. Elle s'organise.

### **Promesse et réalité : un écart devenu stratégique**

Il y a un danger silencieux dans la transformation actuelle : c'est le décalage entre le discours et le réel. Ce n'est pas un problème de communication. C'est un problème de crédibilité.

Quand on parle de conseil sur-mesure, mais qu'on impose des portefeuilles de 1 500 clients, le conseiller sait que c'est intenable.

Quand on affiche la bienveillance managériale, mais qu'on alimente une pression constante sur les indicateurs, l'équipe comprend que ce n'est pas une priorité réelle.

**La promesse client ne peut pas être portée uniquement par les équipes de terrain.** Elle exige un alignement à tous les étages.

Il faut que les outils soient à la hauteur de l'ambition. Que la ligne managériale soutienne réellement la posture attendue. Que les objectifs soient cohérents avec le discours. Que les décisions prises au siège prennent en compte les réalités du terrain. Et que l'on accepte de remettre en cause certains réflexes culturels profondément ancrés : la primauté du reporting sur la relation, la pression immédiate sur les résultats, l'empilement d'objectifs parfois contradictoires.

Il ne s'agit pas d'être parfait. Il s'agit d'être lucide, honnête, et d'avancer avec des actes qui correspondent aux engagements.

**Ce n'est pas la transformation qui use.  
C'est l'incohérence.**

Une transformation réussie, c'est une transformation incarnée. Où les irritants terrain sont écoutés — pas balayés d'un revers de main. Où l'exemplarité managériale est visible — non pas dans les discours, mais dans les pratiques du quotidien. Où les objectifs sont lisibles — compréhensibles par tous, atteignables, et liés à une finalité claire. Et où le sens est partagé — pas décrété dans une présentation PowerPoint, mais nourri par des échanges, illustré par des exemples concrets, et vécu dans l'action.

C'est à cette condition que les collaborateurs croiront à nouveau à la promesse relationnelle. Et que les clients, eux, y croiront aussi.

**Conclusion : faire moins, mais faire mieux**

Les agences ferment. Et ce n'est pas forcément une erreur. C'est une réponse à une évolution des usages, des coûts, des technologies. Mais cela ne signifie pas que la relation humaine doit disparaître avec elles.

Le défi des banques aujourd'hui, c'est d'inventer un nouveau contrat relationnel. Un contrat où chaque rencontre compte. Où l'on fait moins, mais mieux. Où le conseiller redevient un professionnel du lien, de l'analyse, du conseil. Où le manager est un appui, un repère, un catalyseur de progrès.

Ce défi est exigeant. Mais il est aussi enthousiasmant. Parce qu'il redonne au métier sa noblesse : celle de servir, d'éclairer, de guider. Non pas dans une logique commerciale standardisée, mais dans une relation humaine qui a du sens.

Et si l'agence physique devient rare, elle n'en sera que plus précieuse. À condition d'y mettre du vrai.

