

## Les atouts des banques de réseau face au risque d'ubérisation

Olivier Klein

Le mot « ubérisation », pris de façon assez large, peut désigner la menace d'un modèle établi par une série d'innovations et par de nouveaux acteurs. La question qui est posée aujourd'hui est de savoir si le secteur bancaire connaît une ubérisation et, dans ce cas, de quels atouts les banques disposent-elles pour pouvoir lutter contre. Il est possible d'établir certains raisonnements qui répondront à ces interrogations de manière assez sûre.

La banque de détail est à priori plus touchée par le phénomène de l'ubérisation que la banque d'entreprise. Les innovations digitales, qui peuvent trouver un champ d'application dans le domaine bancaire, sont de divers ordres : la robotisation, la digitalisation des process, des contrats et des signatures, le big data, l'intelligence artificielle, les paiements et bien d'autres. À l'évidence, ces innovations provoquent beaucoup de ruptures et créent de nombreuses possibilités de révolutions à analyser et à intégrer dans les stratégies bancaires.

Deux types de rupture consécutive à cette révolution technologique sont particulièrement intéressants à étudier : la possible évolution vers un modèle quasi unique de banque en ligne, dite « néo-banque », et l'apparition de nouveaux acteurs, notamment de start-up telles que les Fintech, venant concurrencer les banques commerciales sur des segments rentables de leur chaîne de valeur.

Ces deux questions sont importantes et différentes, même si les réponses que l'on peut y apporter peuvent parfois se rejoindre.

### PEUT-ON IMAGINER UN MONDE DE BANQUES SANS AGENCE ?

Certains analystes qualifient la banque de « Kodak de demain », ou moins radicalement de « la prochaine sidérurgie ». Ce sujet mérite des éléments de réponse fondés sur de solides analyses. Il faut d'abord bien distinguer la question du digital de celle des taux d'intérêt. Nous assistons à la conjonction des deux phénomènes, mais ils n'ont pourtant rien à voir l'un avec l'autre. D'un côté se trouve une courbe de taux d'intérêt très plate qui abîme la rentabilité des banques de détail. On peut raisonnablement espérer que ceux-ci remonteront, avec notamment à nouveau un écart suffisant entre taux courts et taux longs, et une banque centrale qui sortira progressivement du *quantitative easing*, puisqu'elle a déjà commencé à recalibrer son action en la matière.

D'un autre côté, il existe le digital et son effet sur la rentabilité. Répondre par le digital à des questions de taux d'intérêt en pensant que les taux bas changent structurellement le modèle serait une erreur. Les taux d'intérêt à un instant  $t$  ne changent pas le modèle en soi mais abîment transitoirement la rentabilité, ce qui est différent.

### LA BANQUE DE DÉTAIL : UNE BANQUE DU « QUOTIDIEN » ET UNE BANQUE DES « PROJETS DE VIE »

Le raisonnement suivant consiste à revenir aux fondements : Qu'est-ce que l'essence même d'une banque de détail ? Qu'est-ce que l'essence de la relation bancaire ? Il faut ici bien distinguer les invariants des points contextuels qui évoluent en

fonction de la technologie en vigueur et de leur utilisation par les clients. Dans la banque de détail – dont le modèle peut d'ailleurs être différent suivant les pays en fonction des us et coutumes qui sont propres à chacun –, il y a deux grands domaines : la banque transactionnelle, celle du « quotidien », et la banque relationnelle, celle des « projets de vie » et du conseil. Ce sont bien deux demandes de banques assez distinctes, même si naturellement elles se croisent souvent.

La banque au quotidien est celle des transactions courantes : retrait d'un chéquier, réalisation d'un paiement, retrait ou dépôt d'argent liquide, etc. Le développement d'Internet, des smartphones et des automates implique que cette banque transactionnelle n'a pratiquement plus besoin de réseau pour réaliser ces opérations courantes. La baisse de fréquentation y est globalement très forte, il y a donc une diminution constante de la demande en « guichetier ».

La banque relationnelle, quant à elle, est celle des projets de vie et du conseil, mais aussi celle qui accompagne les moments difficiles que chacun peut rencontrer tôt ou tard. Elle caractérise la relation la plus profonde des particuliers avec leur banque, bien au-delà de la gestion des moyens de paiement. Cette banque est celle qui traite du temps long avec les clients. Ce temps long est lié au fait que l'on s'occupe de leurs projets de vie, dans leur préparation comme dans leur déroulement. Ces projets peuvent être très importants : financer ses études, sa première installation professionnelle, acheter un logement, préparer sa retraite, etc. Il peut aussi s'agir de petits projets de vie qui s'enchaînent comme préparer un voyage ou acheter une voiture. Une longue et forte relation de confiance se crée entre le client et le banquier. L'univers de besoin auquel répond la banque relationnelle est donc celui du temps long, de même que les produits qu'elle propose, à savoir le crédit, l'épargne ou l'assurance, sont des produits de temps long.

Les polarisations de la pensée sont courantes dans une société. À la fin des années 1990 et dans le courant des années 2000, beaucoup d'interrogations portaient sur le fait de savoir si la grande distribution allait remplacer la banque. À cette époque, nombreux étaient ceux qui écrivaient savamment que la grande distribution allait accaparer des pans entiers de revenus à la banque. Or, cela n'a pas été le cas, pour la simple raison que dans la grande distribution, le temps traité est court, car ce qui s'y achète se consomme quasiment immédiatement. Si le produit ne convient pas au client, il lui est aisé de changer de marque, voire d'enseigne, ce qui n'est pas le cas dans la banque puisque la souscription à un crédit, à une épargne ou à une assurance se fait en règle générale pour une longue durée. Les conseillers bancaires doivent ainsi rester un temps suffisamment long en poste, les clients en expriment d'ailleurs une forte volonté. Dans la grande distribution, pour l'essentiel, il n'y a plus de « commerciaux » dans les magasins. Ainsi, il était à cette époque difficile de croire que la grande distribution puisse prendre des parts de marché importantes à la banque, précisément parce que l'analyse fondamentale de l'essence même de ce qui était la relation bancaire laissait penser que l'épargne ne s'achèterait pas sous blister. Le seul point de rencontre entre la grande distribution et la banque s'est fait sur le crédit consommation et la carte de paiement et de fidélité, tous deux en prolongation exacte de l'acte d'achat. Jusqu'à présent, il s'agit du seul champ dans lequel il y a effectivement eu une concurrence entre la grande distribution et les banques.

Par ailleurs, suivant les pays, il existe différents mix entre modèles relationnels et banques au quotidien. Une étude réalisée pour le compte de la FBF en 2010 a cherché à savoir quels étaient les pays dans lesquels les banques avaient un fort modèle relationnel. La France ressortait parmi les pays les plus forts, ce qui ne signifiait pas que les banques françaises n'étaient pas

transactionnelles, mais simplement qu'elles avaient mis un poids relativement plus important sur le côté relationnel par rapport à beaucoup d'autres pays. Les pays qui ont des modèles bien plus transactionnels que relationnels ont donc tout intérêt à fermer des agences en nombre, car celles-ci n'ont pas suffisamment d'offres à proposer. Pour les banques relationnelles, les enjeux sont différents et les perspectives plus prometteuses.

#### LA MOINDRE FRÉQUENTATION DES « GUICHETS » : UNE CHANCE POUR LES BANQUES

Les personnes se déplacent donc de moins en moins pour la banque au quotidien. Mais auront-elles pour autant une moindre appétence pour la banque relationnelle ? Depuis déjà une dizaine d'années, les modes de relation avec les réseaux bancaires ont évolués : physique, téléphone, e-mail, visio, tchats et autres. Ils ne suppriment cependant pas le besoin du conseiller bancaire. Or, s'il y a toujours autant besoin, voire davantage, de conseillers bancaires, il faut bien savoir où ils peuvent être positionnés. Les clients désirent, à intervalle régulier, voir physiquement leur conseiller, soit pour traiter de sujets structurants, soit par simple réassurance. Avoir des agences plus proches n'est donc pas complètement incongru, d'autant plus qu'elles représentent aussi, en tant que lieu matérialisant la banque, une façon de rassurer bon nombre de particuliers et de professionnels. Alors puisque ces agences en proximité existent déjà, pourquoi se priver de cet atout ? Celles-ci offrent de surcroît des kilomètres de vitrines publicitaires que bien des banques en ligne envient.

Ainsi, les modes de relation évoluent et se complètent, mais ils ne se suppriment pas. *In fine*, ils sont même essentiellement fondés sur la relation avec le conseiller de clientèle. L'essence ne change pas car il n'y a pas de baisse de la demande de banque

pour les projets de vie, bien au contraire. Avec Internet, les clients sont de plus en plus exigeants sur la qualité du conseil car ils savent très bien naviguer pour s'informer, comparer et changer s'il le faut. Ils demandent à leur conseiller d'être encore meilleur, plus réactif et plus proactif qu'auparavant.

En réalité, la moindre fréquentation des « guichets » est une chance pour la banque, et ce n'est pas un paradoxe. Premièrement, le digital supprime les tâches répétitives au « guichet » qui ne sont pas rémunérées, des coûts sont ainsi économisés. Bien plus de temps commercial peut également être alloué aux clients qui demandent davantage, et ce en faisant évoluer les personnes qui étaient au guichet en conseillers de clientèle. La plupart du temps, ces personnes au sont aisément formées puisqu'il s'agit de jeunes très enclins à progresser. Grâce au digital, le temps commercial est développé et évite aussi les tâches répétitives aux commerciaux aguerris.

En deuxième lieu, conséquence du premier, le temps productif commercial des conseillers peut être amplifié, ce qui entraîne une augmentation de la productivité. Le PNB des banques est ainsi accru par leur capacité à mieux servir et conseiller les clients, et ainsi répondre à leurs besoins.

Troisièmement, le digital facilite grandement le parcours client car certaines opérations sont plus faciles à traiter à distance ou par les automates. La satisfaction du client est donc augmentée par une meilleure praticité de la banque.

Enfin, le digital est aussi une chance car il permet d'améliorer le modèle relationnel lui-même. Le big data et l'intelligence artificielle, qui sont progressivement intégrés, permettent une bien meilleure compréhension des clients et de leurs besoins. Il s'agit ici de productivité commerciale intelligente, et les clients sont beaucoup plus satisfaits car ils ne sont appelés que pour des sujets qui concernent leurs véritables besoins.

## POUR SORTIR PAR LE HAUT : INVESTIR MASSIVEMENT À LA FOIS DANS LA MONTÉE EN COMPÉTENCE ET LA DIGITALISATION

Augmenter la praticité des banques et la qualité du conseil sont donc deux clés fondamentales de succès. Deux axes le permettent à la banque de réseau : la formation et le digital lui-même.

Si les banques de réseau assurent la même praticité que les banques en ligne mais sans pour autant pratiquer des tarifs aussi bas, il faut qu'elles se différencient par autre chose : un conseil de qualité. Même si elles sont parfaitement légitimes, les banques purement digitales ne disposent pas de conseillers.

En réalité, les clients en France demandent les deux : une banque au quotidien très pratique et un conseiller attitré qui puisse leur apporter de la valeur ajoutée. Ils ne chercheront donc à dissocier banque transactionnelle et banque de conseil, ou même à se satisfaire d'une seule banque au quotidien low cost, que si leur banque usuelle n'excelle pas dans les deux registres.

Les banques de réseau disposent donc d'un avantage comparatif certain, mais ce à deux conditions. D'une part, elles doivent continuer à investir afin d'être aussi performantes que les banques en ligne dans la praticité de la banque au quotidien, et il n'y a rien d'impossible à cela. D'autre part, il leur faut s'assurer une capacité à produire des conseils de qualité, dont la valeur ajoutée justifie une rémunération. Des investissements importants sur le digital et sur la formation constituent donc bien deux clés de succès pour répondre au risque d'ubérisation.

Toutefois, l'organisation agile du réseau et de chaque agence, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des moyens pour les affecter aux plus producteurs de PNB est aussi cruciale. Dans certains cas, les banques peuvent supprimer des agences car le besoin en guichets transactionnels disparaît. En conséquence, il n'est plus indispensable de disposer d'une agence tous les 200 mètres dans

les grandes villes, même si elles restent essentielles pour assurer le conseil. Ainsi, suivant la configuration des banques d'aujourd'hui, le nombre d'agences à réduire peut être assez différent.

Par ailleurs, la banque en ligne n'est à cette heure pas ou seulement très peu rentable, puisqu'elle a précisément beaucoup de difficultés à équiper les clients. En outre, pour acquérir de nouveaux clients, elle doit assumer un coût considérable correspondant au besoin de faire beaucoup plus de publicité que les autres banques. Puisqu'elle ne dispose pas de vitrine, il lui faut impérativement attirer le client avant qu'il ne rentre spontanément dans les agences. Dans le même registre, la banque en ligne doit proposer un grand nombre de cadeaux et d'offres gratuites. À titre d'exemple, 80 euros sont généralement accordés à l'ouverture de comptes, mais beaucoup d'étudiants se rendent successivement dans plusieurs banques afin de les obtenir à tour de rôle. La fidélisation n'est donc pas aisée. Par construction, la banque en ligne *low cost* doit essentiellement se concentrer sur la banque transactionnelle. Rentabiliser ce type de modèles et capitaliser sur les clients devient ainsi assez difficile, sauf à élargir l'offre et à nommer des conseillers, ce qui commence d'ailleurs à apparaître. Par définition, les offres *low cost* ne peuvent donner l'accès à un conseiller attitré. Il leur faut donc faire spécifiquement payer au client chaque accès à un conseiller. Par ailleurs, lorsque l'offre *low cost* émane d'une banque de réseau déjà installée, le client, dès lors qu'il a à gérer des difficultés personnelles ou qu'il doit se faire conseiller pour la préparation et la réalisation d'un projet de vie, est obligé de changer de catégorie pour ne plus bénéficier de cette offre *low cost*. Une telle évolution, encore rare, est très inspirante, car elle peut annoncer un monde où certaines banques traditionnelles se digitaliseraient en partie tandis que des banques en ligne ouvriraient leur jeu en nommant des conseillers. Les deux registres de banque commenceraient alors à se rapprocher de manière intéressante.



## PEUT-ON SE PASSER D'HUMAIN DANS LE CONSEIL ?

La question se pose alors : le conseil lui-même peut-il être digitalisable ? Partir de la réflexion suivante serait chose simple : avec un big data bien fait et avec une bonne intelligence artificielle, une automatisation des « *pushs* » (par SMS ou par e-mails) aux clients rendrait le conseiller humain inutile. Le client pourrait recevoir des propositions intelligentes, parfois même plus intelligentes que celles du conseiller qui n'a pas été suffisamment formé ou aidé. Pourquoi demain aurait-on donc besoin de conseillers bancaires puisque tout serait digitalisé ? Même s'il est impossible de se projeter avec certitude dans dix ou vingt ans, se passer d'humain dans le conseil paraît difficilement envisageable.

La machine est certes capable de battre l'homme dans beaucoup de domaines, mais l'homme et la machine ensemble battent la machine seule. Il faut toutefois rester très modeste, car qui sait aujourd'hui ce que sera capable de faire l'intelligence artificielle demain ? Les experts en intelligence artificielle restent eux-mêmes très prudents. Quelques éléments de réflexion sont cependant à prendre en compte.

Le premier élément est que la confiance est une clé de la relation bancaire, et ce pour une raison simple : les clients confient leur argent et la co-construction de leurs projets de vie, ce qui fait entrer les banques dans l'intimité et dans la sécurité des personnes et de leur famille. Avoir une relation interpersonnelle permet aujourd'hui de dégager infiniment plus de confiance qu'avec un robot, même « intelligent ». Les plus jeunes qui ont une habitude extraordinaire du digital demandent par exemple aux banques d'avoir des conseillers de clientèle attirés, et ce même s'ils se déplacent bien moins dans les agences. La BRED a mené une expérience : des propositions commerciales ont été faites par SMS ou e-mails à des groupes de clients connaissant des situations identiques. Comme toujours lorsqu'un mailing est

effectué, le retour fut de 2 à 3 % de réponses positives. Dans un second temps, les envois ont été réitérés à d'autres personnes aux caractéristiques identiques, mais à la différence que des conseillers de clientèle les ont ensuite appelées sur le même sujet. Les retours et transformations ont été multipliés par dix. Cette expérience modeste, mais bien réelle, fonde un réel espoir quant à la sauvegarde de l'humain au cœur de la relation bancaire.

Le deuxième enjeu tient au fait que la base de la confiance réside aussi dans la réputation de l'institution, qui représente une valeur ajoutée et un atout pour les banques.

Par ailleurs, les sciences cognitives montrent aujourd'hui que dans la capacité de décision, il y a besoin d'intelligence rationnelle, mais aussi d'intelligence émotive. Des études présentent certains cas de personnes ayant été blessées et ayant perdu l'usage d'une partie du cerveau qui servait à l'intelligence émotive. Ces personnes sont alors totalement incapables de prendre des décisions, alors même que leurs capacités de raisonnement et d'analyse restent intactes. Les avancées de la science cognitive démontrent ainsi que pour prendre une bonne décision, il faut avoir l'intuition de la solution doublée de la bonne analyse. La relation humaine peut donc être un puissant facteur d'aide à la décision. Dans le même ordre d'idée, des études économétriques constatent que l'apprentissage d'un cours est plus performant en « présentiel » avec un professeur qu'avec un MOOC (*Massive Open Online Course* : une formation en ligne ouverte à tous). Même si l'intérêt extraordinaire des MOOC dans la diffusion du savoir et la capacité de toucher bien davantage d'étudiants n'est pas remis en cause, le professeur présent en salle de cours dispose toujours d'un avenir.

Enfin, chaque jour, la population est davantage sollicitée par des personnes ou par des organisations inconnues, et ce sous forme de « *pushs* », d'e-mails ou de SMS. Si ce n'est pas déjà le cas, ces

sollicitations vont entraîner très prochainement une saturation chez les individus. La différence se fera alors sur les humains qui seront capables d'apporter une valeur ajoutée à ces « *pushs* ».

Ainsi, pour toutes ces raisons, les banques de réseau ne sont probablement pas menacées d'extinction par ce qui s'apparente à une possible ubérisation.

### LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE PEUT-ELLE PERMETTRE À CERTAINS ACTEURS DE VENIR CONCURRENCER LES BANQUES COMMERCIALES ?

La seconde approche qui concerne l'ubérisation consiste à se demander s'il y a des possibilités de perte de segments de marché rentables pour les banques, dues à l'arrivée d'intervenants extérieurs tels que les Fintech qui fleurissent.

En effet, les Fintech développent de plus en plus de services qui concernent les certifications et les authentications, la biométrie, la gestion budgétaire, les coffres-forts électroniques, les agrégateurs, les paiements, la blockchain, etc. La question est donc : les banques courent-elles le risque de se faire désintermédiaire sur des portions rentables de leur chaîne de valeur ?

Le modèle qui pourrait légitimement être inquiétant est celui des agrégateurs externes qui ont aujourd'hui des possibilités d'accéder aux données, de proposer des virements, donc d'initier des paiements. Ces agrégateurs ont par exemple la capacité de présenter des services de gestion de budget. Il est alors naturel de se demander ce qui les empêcherait demain d'analyser les données des clients pour pouvoir leur proposer les meilleurs produits et services bancaires. De tels acteurs pourraient notamment présenter des crédits à la consommation en s'appuyant sur des courtiers et en proposant le moins disant – mais pas obligatoirement le plus approprié – qui peut ne pas être la banque traditionnelle

du client. Cette hypothèse de désintermédiation partielle des banques est parfaitement envisageable, mais les dangers qui y sont liés peuvent être atténués par un certain nombre d'éléments.

En premier lieu, de nombreuses Fintech n'auront pas accès aux données des clients, celles qui par exemple proposeront des logiciels de gestion de budget. Celles-ci ne seront que difficilement en mesure de prendre des parts de marché sur certains segments aujourd'hui opérés par les banques. Deux solutions s'offrent à ces Fintech : la coopération avec des banques spécifiques, par achat des premières par les dernières ou par partenariat plus ou moins exclusif, ou la création de plateformes collaboratives avec plusieurs autres banques de façon à proposer des services qui peuvent être partagés. En agissant de la sorte, ces Fintech s'invitent et s'intègrent dans la chaîne de valeur des banques, mais sans pour autant perturber leur modèle. Elles contribuent même à l'enrichir en obligeant les banques à élargir leurs services pour devenir encore plus performantes dans le modèle global avec leurs clients. À titre d'exemple, le groupe BPCE est allé chercher des Fintech pour proposer aux clients professionnels des solutions de CRM reliés aux paiements. Ainsi, soit les banques ont la capacité d'investissement informatique nécessaire et peuvent enrichir leurs services elles-mêmes, soit elles cherchent à sous-traiter. La solution repose en réalité sur un mélange entre ces deux branches de l'alternative. Le changement s'opèrera sur le fait que jusqu'ici la banque avait l'habitude de tout faire par elle-même, alors que demain elle sera probablement aussi un métier d'assemblage, et plus seulement un métier totalement intégré. Assembler n'est en rien mauvais si cela permet aux banques d'élargir leur base de relation globale ainsi que leurs revenus.

Le second cas, qui peut évidemment poser problème, est celui où les Fintech auront accès à une partie des données. Le *web scratching* – qui sera peut être interdit prochainement ou tout du moins très encadré – et plus généralement la DSP 2 et les API

posent la question de l'ouverture des données des banques et des comptes des clients. Aujourd'hui, toutes les banques ont construit leur propre agrégateur afin de permettre à leur clientèle de ne pas sortir de leur univers pour accéder à leurs comptes dans leurs autres banques. Demain, réglementairement, l'accès aux données sera assorti de fortes autorisations, ce qui rendra beaucoup plus difficile le traitement des données par les interlocuteurs externes à la banque du client et ce, qu'il s'agisse de banques ou non.

La discussion porte sur le fait de savoir à quelles données il sera possible d'accéder. Il y a aujourd'hui une prise de conscience croissante des clients, des citoyens, sur le danger de laisser utiliser leurs données sans contrôle. La tendance va probablement s'accélérer, on le constate notamment chez les jeunes. Cette prise de conscience constitue un frein à l'intrusion.

En outre, le règlement général sur la protection des données (GDPR), applicable en mai 2018, rappelle que les données appartiennent aux clients et que toute utilisation doit faire l'objet de son approbation. Cette réglementation s'applique non seulement aux banques, mais aussi à tous les utilisateurs de données, ce qui permet également de limiter l'arrivée de tiers voulant utiliser les données de façon cavalière. La banque doit rester ce tiers de confiance qui traite les données intimes des personnes, et il ne faut évidemment pas les laisser les dévoiler sans que les clients n'expriment leur consentement.

#### **LA CONDITION DE LA SURVIE DES BANQUES DE RÉSEAU : UNE SORTIE PAR LE HAUT BASÉE SUR UNE STRATÉGIE OFFENSIVE**

La capacité des banques à faire vivre et à améliorer leur modèle de relation globale avec leurs clients particuliers, en proposant et en intégrant de nouveaux services, sera donc décisive pour résister à l'ubérisation.

Si les banques investissent abondamment dans la formation et dans le digital, et conduisent parallèlement les changements indispensables de leurs organisations, il n'y a aucune raison de penser que le modèle de banque de détail en réseau disparaisse. En revanche, comme dans tous les modèles qui durent, il ne faut plus qu'il soit chimiquement pur mais il doit au contraire devenir intimement associé à celui du digital. Aujourd'hui, dans tous les domaines de la distribution, les modèles purs digitaux ont du mal à vivre et les modèles purs de distribution physique sont en train de mourir. L'avenir se fera donc dans le bon mix entre modèle traditionnel et modèle digital, et les bonnes voies de réponse se trouvent dans la compréhension de ce qu'est l'essence même de la relation bancaire.

Dans le domaine bancaire comme ailleurs, le risque d'ubérisation aura provoqué une forte stimulation concurrentielle, essentielle dans un secteur très réglementé et peu propice aux changements rapides. Outre cet effet stimulant qui aura entraîné une amélioration du modèle bancaire au bénéfice de ses clients, l'ubérisation risque également de provoquer une baisse de rentabilité due à de nouveaux entrants exerçant une pression sur les prix. Pour répondre à cette menace et accroître les revenus, d'autres domaines peuvent être développés en parallèle à l'activité récurrente des banques commerciales.

Le risque d'ubérisation doit être évalué en profondeur à l'aune des atouts mobilisables par les banques commerciales. Une sortie par le haut paraît alors possible, mais sous réserve de la juste appréciation des nécessaires mutations à réaliser et de l'adoption d'une stratégie délibérément offensive.