

La banque, en pleine transformation

Par Nicolas DENIS

Crédit Agricole Normandie-Seine

La banque est pleinement entrée dans l'ère des transformations. Attaquée sur ses marchés et ses prés carrés historiques, elle doit aujourd'hui appréhender et répondre aux défis de la réinvention, tout en développant son statut de tiers de confiance privilégié. À l'heure des commodités, à l'heure de la défiance, la banque et, de façon générale, le métier de banquier doivent opérer leurs mues et répondre à la violence des accélérations numériques actuelles, tout en plaçant l'humain au cœur de leurs propositions de services. Nouveaux services, nouvelles offres, nouvelles solutions sont pour la banque autant de défis à relever pour éviter l'ère des périls et le risque, réel, de sa disparition. Proximité, engagement, confiance, sont autant de fondamentaux solides qu'elle se doit de valoriser auprès de ses marchés et de ses clients.

Transformation des métiers, digitalisation des pratiques, numérisation des *process*, digitalisation de la relation client, ce sont là autant d'enjeux qui impactent profondément nos économies modernes. Tous les acteurs sont concernés, et le secteur bancaire ne fait pas exception. Ces véritables révolutions nous interrogent et bouleversent profondément notre manière d'appréhender nos métiers. Elles nous engagent à les transformer. Une attitude passive et spectatrice conduirait inévitablement sur la voie du déclin.

Le danger est réel, et nous le constatons chaque jour. De nombreuses entreprises que l'on pourrait qualifier d'historiques, très solidement ancrées sur leurs marchés et dotées d'une image de marque très forte, se sont vu attaquer, au sens premier du terme, par de nouveaux acteurs, qui, en plaçant le numérique au cœur de leur *business model*, ont proposé de nouvelles offres et de nouveaux services. Les consommateurs se sont donc vu proposer un choix nouveau et ont profondément changé leurs approches et leurs attentes. Le produit seul ne suffit plus, l'approche orientée service devient de plus en plus décisive. En somme, le digital, pour le définir simplement, a conduit les entreprises à enrichir leurs propositions de valeurs.

Dès lors, il nous faut interroger les réelles bascules liées à ces transformations faites de temps longs et de temps courts, comprendre la nature des nouveaux services proposés et leur impact sur les acteurs du marché et, enfin, proposer un modèle pérenne, global, associant numérique et humain.

Les bascules de la transformation

Pas un article, pas une prise de parole, pas une réflexion ou presque sans que l'on entende parler de transformation. On aurait en somme affaire à un concept *ex nihilo*

qui aurait frappé instantanément nos économies à un moment précis, sans avant et sans après. Il n'y a rien de plus faux, le concept de transformation est perpétuel, il est néanmoins marqué par de profondes accélérations sur une époque restreinte et par la gestion de temps longs.

Un processus interne engagé de longue date

Rappelons une chose peut être trop souvent oubliée : cette notion de transformation numérique, si elle se fait de plus en plus prégnante et si elle rencontre des accélérations rarement vécues, n'est pas nouvelle en soi. L'informatisation de la banque a commencé il y a plus de quarante ans maintenant. Il faut donc faire attention à cet effet de perspective : la révolution technologique n'est pas uniquement le fait de notre actualité. Une différence néanmoins, c'est le rapport nouveau qu'une mutation crée aujourd'hui auprès du client. En somme et pour caricaturer, la première révolution informatique a d'abord impacté la banque en interne. On parlait plus de simplification des *process*, de suppression du papier, de hausse de la productivité que de rapports à la relation client. Et c'est là la véritable bascule qui s'opère, une bascule qui est cependant engagée depuis presque vingt ans, avec l'entrée dans l'ère d'Internet...

Le temps de l'accélération numérique

Il y a vingt ans, presque jour pour jour, naissait Google. Qui aurait pu prédire la suite de l'histoire ? Nous avons assisté à un concentré de révolutions technologiques rarement vécues. En vingt ans, ce n'est ni plus ni moins que notre rapport à l'information, au travail, au quotidien et à la sphère privée qui a été complètement bouleversé. Résumons-le ainsi : tout s'est accéléré. Là où historiquement une entreprise pouvait mettre des années ou des dizaines d'années pour conquérir des parts de marché nationales, il peut suffire aujourd'hui de quelques mois pour préempter un marché à l'international. Les échelles de mesure ont

changé. Les échelles géographiques, industrielles, financières et humaines sont marquées aujourd'hui du sceau de la démesure. Tout est plus grand et tout va plus vite. Pour ne prendre qu'un exemple, le site Alibaba a réalisé en à peine vingt-quatre heures 30,7 milliards de dollars de chiffres d'affaires lors de la journée dite des célibataires en Chine. À titre indicatif, c'est plus que le PIB annuel de la Lettonie. Ce qui est vrai pour le secteur de la distribution l'est aussi pour les activités touristiques et hôtelières, pour l'énergie et, inévitablement, pour les services financiers, au sens large. On ne peut donc plus aujourd'hui concevoir le métier de banquier de la même manière qu'on le concevait il y a vingt ans. Nous avons traversé un temps de révolutions.

Le temps des marchés segmentés

Quelles sont les conséquences de ces accélérations à l'échelle économique globale, et plus particulièrement au niveau de la banque ? On constate la création de segments de marchés interconnectés, mais en même temps potentiellement autoportés : gestion de la *data*, gestion des paiements, gestion des applications, gestion de la relation client, et, pour chacun de ces segments, des acteurs *pure player* qui ont la capacité d'intervenir. Pour le secteur bancaire, c'est une véritable attaque tous azimuts sur ce qui était son pré carré historique. Une différence néanmoins, la banque universelle à la française demeure aujourd'hui le seul interlocuteur capable d'intervenir sur l'ensemble de ces périmètres. C'est un avantage concurrentiel déterminant, mais ça ne peut en aucun cas être une finalité. C'est au contraire un engagement à tenir dans la durée.

De nouveaux services pour de nouveaux acteurs ?

L'ère de la « commodité »

Si l'on devait définir l'apport majeur des révolutions numériques et digitales, on parlerait sûrement d'agilité. Je préfère parler de la « commodité », c'est-à-dire la simplification du *process*, des tâches du quotidien et de l'accès aux services. Soyons très concrets et prenons l'exemple d'une opération classique : un simple virement bancaire. Il y a vingt ans, cela passait par une prise de rendez-vous, par un déplacement en agence, éventuellement par l'attente de la disponibilité d'un conseiller ; aujourd'hui, cela passe par un clic effectué depuis un téléphone, une tablette ou un ordinateur. L'opération en soi n'a pas changé, le service en lui-même demeure le même, et pourtant tout a changé. Le rapport du consommateur au service s'envisage aujourd'hui évidemment d'un point de vue qualitatif, mais aussi, et peut-être surtout, du point de vue de l'agilité. Voilà sûrement la principale manifestation de la révolution digitale.

L'ère des périls

L'accès à la technologie est donc devenu une commodité, un facilitateur, un enrichisseur d'une offre et des services associés. Mais sous une apparente simplicité pour le client se cache une très forte complexité en termes de systèmes d'information. Les investissements SI sont considérables

pour toutes les banques : ils représentent aujourd'hui plus de 7 % de leur PNB en moyenne.

Cela a forcément rebattu certaines cartes et a permis l'apparition de nouveaux acteurs à même de proposer de nouveaux services. Prenons deux exemples sur le marché français : les banques en ligne et les néobanques cumulent 25 % des ouvertures de nouveaux comptes en 2018 – un mouvement qui leur a certes coûté très cher –, marquant ainsi une accélération du phénomène de multi-bancarisation. De même, dans le cadre de l'habitat, le recours aux courtiers – près de 30 % des cas – se fait de plus en plus prégnant. Face à cette nouvelle donne, le secteur bancaire s'est donc trouvé face à un défi majeur : devoir réinventer son offre de services pour répondre à une nouvelle concurrence, tout en maintenant son statut de tiers de confiance privilégié auprès du client. Ce statut n'est en aucun cas un acquis immuable. Le marché bancaire a été profondément impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies. Sans entrer dans une longue énumération, on peut citer la révolution des courtiers, des *fintechs*, l'ère du *Big Data*, la menace des GAFAs, l'émergence de la *blockchain*. Qui parle de nouvelles technologies parle forcément de nouveaux services et de nouvelles approches d'un marché. On peut tout à fait envisager (et on le constate d'ailleurs d'ores et déjà) des modèles industriels qui intégreraient une dimension bancaire. Dès lors, reconnaissons-le, la banque telle que nous l'avons connue est donc aujourd'hui défiée sur ses prés carrés historiques.

De fortes barrières à l'entrée

Les réglementations mises en place suite aux différentes crises financières, et plus particulièrement celle de 2008, ont cependant instauré de fortes barrières à l'entrée qui ont sécurisé le secteur. Mais la banque peut aussi devenir une commodité qui loue son bilan à des tiers, qui, eux, maintiennent le lien avec le client.

L'ère de la réinvention

L'heure ne peut être à la gestion, mais à la réinvention. La posture qui consisterait à faire de l'historique d'une marque un terreau suffisant à sa pérennité est à la fois illusoire, chimérique et dangereuse. Illusoire parce qu'elle relève littéralement d'une vision dénuée de fondement. Chimérique parce qu'elle sous-tend un réel inexistant. Dangereuse parce qu'elle conduirait inévitablement au déclin. Combien de marques, combien d'entreprises et combien de secteurs entiers ont disparu, ou tout du moins ont été balayés au cours des dernières années ? Dès lors, une seule réponse est possible : l'engagement plein et entier vers l'avenir.

Un statut de tiers de confiance à réinventer

Réinventer la relation client

Et si, finalement, en marge des transformations technologiques, la relation au client demeurerait le véritable socle du métier de banquier ? Comment s'exerce ce statut envié de tiers de confiance ? D'où tient-il sa légitimité ? Pro-

bablement de l'écoute, de la proximité, du maillage territorial propre à un grand réseau bancaire. Réinventer la relation client, ce ne peut être uniquement la numériser. C'est au contraire renforcer l'accompagnement humain sur des sujets à valeur ajoutée, être au plus près des attentes d'une clientèle plus mobile certes, mais toujours en attente d'une relation de confiance. C'est un véritable équilibre à trouver, où humain et digital, loin de s'opposer, s'associent au service d'une relation client enrichie et augmentée.

Réinventer le service

Réinventer le service, c'est proposer un nouveau modèle économique intégrant pleinement la force des innovations et répondant aux nouvelles attentes des clients. L'enjeu est donc à la fois de maintenir un nombre important d'agences physiques et de créer de véritables pôles d'expertise intelligemment répartis sur l'ensemble du territoire. Le service bancaire doit entrer pleinement dans l'ère de la commodité et faciliter les usages digitaux au service du client. Réinventer le service, c'est aussi élargir le périmètre d'intervention et proposer un accompagnement encore plus global répondant à l'ensemble des besoins du consommateur.

Mais réinventer le service, ce ne peut être en aucun cas de nier les singularités et les forces de nos modèles. À l'heure où les questions associées au respect de la vie privée et au traitement des données se font de plus en plus prégnantes, notre ADN, celui qui fait du banquier un tiers de confiance, est un atout qui n'a pas d'équivalent. À l'heure où l'on entend de plus en plus parler de disruption numérique, *fintech*, *blockchain*, la banque doit bien évidemment entrer dans la révolution digitale, mais elle doit aussi en délimiter le périmètre, en poser les limites et en déterminer les conditions pour assurer à ses clients une totale sécurité. Il s'agit d'une vision d'éthique et d'un rapport de fierté du banquier à son métier. Il nous faut

donc embrasser ces nouveaux territoires digitaux, ces nouveaux lieux d'intervention et les intégrer à notre offre de services pour continuer à proposer aux clients la même exigence et le même sérieux face à ces nouveaux défis.

Réinventer le métier de banquier

À technologie nouvelle, nouvelles compétences. On comprend aisément que le métier de banquier a changé, pas forcément sur ses fondamentaux, mais dans les réponses à apporter aux clients. Une révolution qui doit également concerner le profil même du banquier. Que ce soit en termes de parcours, en termes de formation continue, en termes de périmètre d'intervention, le banquier moderne doit avant tout être agile. Il doit exceller dans le rapport humain et être aussi à la pointe de la révolution numérique. Il doit savoir gérer les opérations du quotidien et se poser en même temps comme un expert sur des problématiques précises. C'est ce que les clients attendent et recherchent. Ce qu'il faut proposer aux clients, c'est une véritable offre combinant diverses expertises, de véritables équipes pluridisciplinaires et, en même temps, des pools de compétences de haut niveau.

De fait, nous sommes aujourd'hui en pleine capacité de répondre aux défis du numérique. Nous avons déjà engagé de profondes transformations, tout en maintenant une attention sans faille aux besoins réels du client. Le numérique, le digital, n'ont en aucun cas vocation à remplacer l'interaction humaine. L'homme reste (heureusement d'ailleurs) un animal social. Dès lors, il ne faut pas penser association des contraires, et opposer service numérique et agence physique, mais poser les voies d'une véritable convergence et proposer un modèle global, dans lequel le digital joue pleinement son rôle. C'est donc avec beaucoup d'optimisme et de très grandes ambitions qu'il nous faut nous tourner vers l'avenir. Nous vivons une époque où la banque, peut-être plus que jamais, doit s'affirmer comme un tiers social de confiance.