

Septembre 2016

DÉCRYPTAGES

Les fiches outils à destination des élus

DE NOUVEAUX ACTEURS ATTAQUENT LES MONOPOLES BANCAIRES

Les banques sont des intermédiaires : entre un acheteur et un vendeur, entre un prêteur et un emprunteur, entre un épargnant et des produits de placement. Or Internet est un formidable outil à désintermédiaire. A l'instar d'Uber sur le marché du transport de personnes et d'Airbnb dans le domaine de l'hôtellerie, le secteur bancaire est confronté à la concurrence de nouveaux acteurs (FinTech, GAFa et opérateurs télécoms), en particulier dans les moyens de paiement. Ces arrivants proposent des solutions innovantes et peu coûteuses qui concurrencent les services bancaires traditionnels. Outre une perte de revenus, les banques encourent le risque de perdre le contact avec le client et donc le « pilotage » du parcours client. La menace est sérieuse et oblige les banques à repenser leurs modèles traditionnels.

éthix

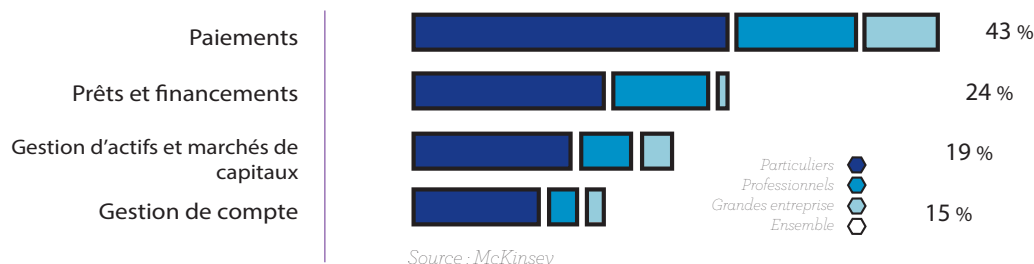
37, rue de La Rochefoucauld - 75 009 Paris
Tél. 01 58 53 53 00 - Fax. 01 43 49 08 14
www.ethix.fr - courrier@ethix.fr

LES BANQUES FACE À DE NOUVEAUX ACTEURS DISRUPTIFS

Les banques font face à la concurrence de nouveaux acteurs, qu'il s'agisse de start-up de la finance (les FinTech) ou de grands groupes issus de l'Internet (les GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon) et des télécommunications (Orange). En quelques années, ces entrants ont **investi la plupart des métiers bancaires traditionnels** : les services de paiement et de transfert d'argent (Paypal, Lydia, Orange Cash, Smile&Pay, Slimpay), les comptes bancaires (CompteNickel, Compte Anytime), le crédit à destination des particuliers et des entreprises avec la finance participative (Credit.fr, Lendix, Lendopolis, Unilend), la gestion du budget avec les agrégateurs de comptes bancaires (Fiduceo, Linxo), l'épargne avec le conseil

de placement automatisé (Advize, Anatec, Marie Quantier), l'échange de devises (TransferWise, Weeleo). Leur point commun est d'utiliser les possibilités offertes par le numérique pour proposer, sur chaque segment d'activité, des services simples, facilement accessibles et à moindre coût, sur la base d'un nouveau mode relationnel (entre individus, entre individus et prestataires de services). Les solutions de ces nouveaux acteurs, qui transforment significativement l'expérience client, visent d'abord à répondre à un besoin de la clientèle. En cela, elles **rompent avec le modèle commercial classique des banques**, qui proposent des produits et services standardisés pour une clientèle segmentée, autour d'agences physiques.

Répartition des Fintech dans le monde selon le métier couvert en 2015
(en %, sous-ventilation par type de client)



FINTECH, GAFA ET OPÉRATEURS TÉLÉCOMS S'ATTAQUENT À L'INTERMÉDIATION

Les nouveaux concurrents visent les « rentes » que tirent les banques de leur rôle d'intermédiation. Leur stratégie repose sur trois piliers.

▣ **Se positionner sur les activités les plus rentables** des établissements. Dans les moyens de paiement, les acteurs non bancaires ciblent spécifiquement le marché des cartes bancaires. Ce segment constitue une source de revenus importante et en constante augmentation pour les établissements : les paiements par cartes bancaires n'ont cessé de croître en France depuis le lancement de la carte à puce dans les années 90, ils représentent

50% des transactions hors espèces en 2014. Les ressources¹ tirées des cartes bancaires sont stratégiques pour les banques car elles leur permettent de couvrir en partie les coûts générés par la gestion des espèces et des chèques, que la législation française les oblige à prendre en charge.

▣ **Investir les domaines où les besoins des clients sont peu ou pas satisfaits.** Grâce aux plateformes de finance participative, des particuliers et des entreprises – qui n'auraient pour certains pas eu accès à un prêt classique – ont la possibilité d'obtenir des fonds auprès d'une multitude de personnes

via Internet (crowdfunding et crowdlending²). Ces financements alternatifs ponctionnent peu de parts de marché et de revenus aux banques. Toutefois, de plus en plus d'ETI et de groupes ont choisi de lever des fonds par ce biais³

▣ **Se poser en intermédiaires** entre un acheteur et un vendeur, entre un créancier et un débiteur, entre un épargnant et des produits de placement. Les agrégateurs de comptes sont des applications permettant de présenter une vue d'ensemble des comptes détenus par un particulier (compte courant, livrets d'épargne, assurance-vie, etc.). En se positionnant entre le client et ses banques, ils captent la relation bancaire au quotidien et les informations sur les habitudes de consommation et d'épargne du client. Ces nouveaux acteurs sont ainsi en capacité de proposer des services (recommandations de produits d'épargne et d'offres commerciales, gestion automatisée des découverts bancaires) qui répondent aux besoins de la clientèle.

La concurrence de ces entrants doit être prise au sérieux par les banques. Les parts de marché qu'ils ont captés sont faibles au regard de celles des établissements, leur impact sur les revenus reste donc limité. En revanche, **en orientant le tarif des prestations à la baisse, les marges réalisées par les banques pourraient diminuer**. Au stade actuel, ces nouveaux concurrents **restent des acteurs de niche**, qui essaient d'attirer le maximum d'utilisateurs sur le marché qu'ils ont ciblé. Mais à l'avenir, les acteurs non bancaires pourraient proposer l'ensemble de la gamme de services traditionnels des établissements, sans avoir de dépôts. La perspective de voir certaines banques être rachetées n'est pas non plus à écarter. Début 2016, Orange a annoncé son intention d'acquérir Groupama Banque afin de lancer en 2017 Orange Banque, qui serait une banque 100% mobile avec le soutien du réseau d'agences de l'opérateur. Orange disposerait alors de l'infrastructure technologique, des compétences humaines et de la licence bancaire !

LES BANQUES ADOPTENT DES STRATÉGIES DÉFENSIVES

Face à l'arrivée de nouveaux acteurs sur leurs différents métiers, les établissements traditionnels adoptent majoritairement des stratégies défensives, visant à s'acquiescer les innovations développées par les FinTech :

- ▣ **En acquérant l'entreprise ciblée** : Boursorama (créée par la Société Générale) a racheté en mars 2015 Fiduceo, le prestataire qui lui fournissait ses outils d'agrégation de comptes et de gestion de budget,
- ▣ **En nouant des partenariats** : Crédit du Nord a ajouté Slimpay⁴ à sa gamme de moyens de paiement en octobre 2015, des coopérations multiples existent entre banques et plateformes de financement participatif (La Banque Postale avec KissKiss-BankBank, BNP Paribas avec Ulule).
- ▣ **En accompagnant le développement des Fin-Tech sur les plans financier...** : Crédit Mutuel Arkéa est entré au capital de l'agrégateur de comptes Linxo en mars 2012, Société Générale a investi 5 M€ en décembre 2015 dans le fonds de capital-risque 360 Square dédié aux nouvelles technologies,...
- ▣ **.et logistique** : BNP Paribas héberge et accom-

pagne des start-up dans son « Atelier » technologique pour les amener à concevoir des services et des produits innovants, répondant aux besoins des métiers de la banque.

Pour s'adapter pleinement aux transformations digitales du secteur, les banques doivent également faire évoluer leurs organisations internes pour répondre à deux enjeux :

- ▣ **Être en capacité d'innover par ses propres moyens**. Ce qui impliquerait de concilier des organisations souples avec une approche industrielle. Ces conditions sont difficiles à réunir au sein des établissements car elles bouleversent des organisations de grande envergure, verticales, hiérarchisées, davantage focalisées sur les produits que sur les clients.
- ▣ **Personnaliser l'offre de produits et services pour déléguer la clientèle, en utilisant les possibilités du Big Data**. Les banques ont l'avantage de posséder de précieuses et multiples informations sur les opérations bancaires réalisées (nature et montant des produits et services achetés, mode de

paiement utilisé, localisation géographique des paiements effectués, produits d'épargne utilisés). En exploitant ces données internes, et en les recoupant avec les données externes qu'elles peuvent acheter

(historique de navigation internet, commentaires postés sur les forums et les réseaux sociaux), les banques peuvent être en mesure d'adapter la relation selon les clients et d'anticiper leurs besoins.

LES BANQUES RELÉGUÉES AU RANG DE SIMPLES PRESTATAIRES TECHNIQUES ?

A l'avenir, le risque est bien réel que les banques deviennent de simples prestataires de services des GAFAs dans la conception de produits bancaires et le traitement des ux. Ces grands groupes de l'Internet disposent d'une base d'utilisateurs colossale et de moyens financiers importants. Les solutions qu'ils conçoivent et qu'ils distribuent « gratuitement » à leurs utilisateurs sont susceptibles de se diffuser rapidement et largement dans les usages quotidiens. Comme en atteste le succès rencontré par les services de transfert d'argent via les applications de messagerie instantanée (Line Pay au Japon, WeChat en Chine, Facebook Messenger aux Etats-Unis). En captant la relation client, ces acteurs pourraient même facturer les banques pour devenir leurs prestataires, à l'image d'Apple avec la distribution de ses iPhone par les opérateurs télécoms.

La perte de la relation client aurait des conséquences potentiellement lourdes sur les effectifs de la force commerciale, qui représentent un peu plus de la moitié de l'effectif total dans la banque de détail. A l'ère du numérique, la gestion de cette relation nécessite une révision en profondeur de l'expérience vécu par le client, qu'il s'agisse de la façon de dialoguer avec sa banque, de s'informer sur l'offre de produits et services et de les utiliser, d'être accompagné au-delà des services bancaires classiques. Les banques qui seront en capacité de proposer un

parcours réellement différenciant et adapté aux attentes des consommateurs seront les plus à même de les séduire, et de préserver les revenus tirés des services à valeur ajoutée.

La refonte de l'expérience client implique des changements organisationnels de grande envergure pour les banques, sur des métiers qui vont bien au-delà de la simple fonction commerciale (informatique et système d'information, marketing et communication, ressources humaines, etc.). Ces transformations auront nécessairement un impact sur l'évolution des métiers et des effectifs. **Pour que la transition s'effectue dans les meilleures conditions pour les salariés, des politiques ambitieuses sont nécessaires en matière de formation, de mobilité interne et de gestion des carrières.** Ce qui requiert des investissements importants alors qu'en parallèle les banques se sont engagées dans leurs plans stratégiques à retrouver un niveau de rentabilité satisfaisant pour les marchés, notamment par le contrôle des coûts de gestion et le renforcement de la productivité (fermeture d'agences, industrialisation des back office, report sur les clients de tâches administratives auparavant effectuées par des opérateurs). Le rôle des IRP sera décisif pour que les intérêts des salariés soient pris en compte dans les décisions stratégiques des établissements.

1. Il s'agit principalement de commissions supportées par les commerçants : la commission sur la transaction, la commission interbancaire (lorsque la banque du client est différente de celle du commerçant), les frais liés à l'utilisation du lecteur de carte bancaire.

2. Crowdfunding (« financement par la foule »), crowdlending (« prêt par la foule »).

3. Entre juin et juillet 2015, EDF Energies Nouvelles a levé 135 k€ (sur un objectif initial de 100 k€) sur la plateforme Internet Lendosphere pour financer un projet éolien local.

4. Recours aux prélèvements pour encaisser des paiements récurrents.

