

STRATÉGIES DE LA BANQUE DE DÉTAIL FACE À LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

OLIVIER KLEIN*

Il est rare d'avoir un jour au cours duquel on ne voit pas dans la presse d'article alarmiste sur le destin des banques, prédisant leur disparition à court ou moyen terme. Et les comparant à la nouvelle sidérurgie, au nouveau Kodak, ne pouvant faire face à une révolution technologique ayant favorisé l'émergence de nouveaux usages et d'une nouvelle concurrence.

193

La remise en question de la pérennité du modèle bancaire traditionnel n'est pas nouvelle. Bill Gates disait déjà en 1994 : « *Banking is necessary, but banks are not.* » Or les banques sont toujours là.

Évidemment la question de l'avenir des banques traditionnelles est légitime, parce qu'elles sont aussi sujettes aux grandes mutations actuelles, tant notamment technologiques que démographiques. En outre, les conditions macrofinancières contemporaines pèsent fortement sur leur rentabilité, de par la structure des taux d'intérêt aplatis vers zéro.

Le digital est une révolution technologique, mais aussi, par conséquence, une révolution du comportement des clients, y compris dans leurs relations avec les banques. Cette révolution, si elle touche l'ensemble des clients, est bien plus marquée chez les ménages que chez les entreprises qui ont dématérialisé depuis longtemps leurs relations et leurs échanges d'information avec les banques. Les relations entreprises-banques, centrées sur le lien entre le chargé d'affaires et le

* Professeur d'économie financière, HEC ; directeur général, Groupe BRED.
Contact : olivier.klein@bred.fr.

responsable de l'entreprise et la valeur ajoutée du conseil donné, ne vivent pas de fortes évolutions. Nous nous intéresserons donc ici volontairement davantage aux révolutions touchant plus particulièrement le secteur de la banque de détail.

Ainsi voit-on, par exemple, que le nombre de clients dans les agences a considérablement baissé, ce qui peut laisser penser que l'on n'a plus besoin d'agences, ni de conseillers. Donc la seule possibilité de s'en sortir serait un repli défensif, une réduction de la voilure sur le territoire.

Pour aborder avec pertinence le sujet de l'avenir des banques de détail dans ce contexte de fortes et rapides mutations, il est important de revenir sur des questions de fond, auxquelles on ne peut répondre simplement. En fait, ni le fatalisme, ni le déni de réalité ne sont de bonnes recettes. Les banques de détail ont en effet des atouts considérables qu'elles peuvent mettre en avant, un potentiel de « sortie par le haut », mais seulement s'il est porté par une vision offensive. Car il ne s'agit pas de faire preuve de passéisme. Ne pas se transformer et négliger de répondre aux nouveaux usages serait en effet une stratégie perdante.

194

Mais il faut d'abord bien distinguer la question du digital de celle des taux d'intérêt. Nous assistons à la conjonction des deux phénomènes qui impactent l'activité bancaire traditionnelle, mais qui n'ont pourtant rien à voir l'un avec l'autre. D'un côté, les banques font face à une courbe de taux d'intérêt devenue plate et proche de zéro qui pèse sur la rentabilité des banques de détail. D'un autre côté, l'avènement du digital bouleverse le comportement des clients, leur parcours et l'organisation du travail dans les banques.

Il est alors particulièrement intéressant d'étudier les modèles de rupture amenés par cette révolution technologique : la possible évolution vers un modèle quasi unique de banque en ligne, dite « néo-banque », l'apparition de nouveaux acteurs, notamment de start-up telles que les Fintech, mais aussi l'arrivée des GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) dans le secteur bancaire, pouvant venir concurrencer les banques commerciales sur des segments rentables de leur chaîne de valeur. Ces modèles sont différents, même si les réponses que les banques traditionnelles peuvent y apporter tendent parfois à se rejoindre. Afin d'éviter la désintermédiation, les banques devront adopter une vision offensive de leur activité et apporter toujours plus de valeur ajoutée à leurs clients, dans un modèle renforcé de relation globale. Ce qui passera parfois par des alliances avec ces nouveaux acteurs du secteur bancaire.

*LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE
EST-ELLE UNE OPPORTUNITÉ OU UN DANGER
POUR LES BANQUES TRADITIONNELLES ?*

La révolution technologique est un élément de contexte majeur pour les banques. Faisant appel massivement aux technologies, de nouveaux acteurs bancaires – dits « néobanques » – fleurissent. La dix-neuvième banque sur mobile en France a récemment vu le jour avec le lancement par La Poste de sa banque en ligne.

Les innovations digitales, qui peuvent trouver un champ d'application dans le domaine bancaire, sont de divers ordres : la robotisation, la digitalisation des processus, le *big data*, l'intelligence artificielle, les paiements et bien d'autres. À l'évidence, ces innovations provoquent des ruptures majeures dans le comportement des clients, qui deviennent de plus en plus exigeants à deux niveaux. D'une part, l'exigence de praticité, de facilité, de simplicité de parcours, a considérablement augmenté. D'autre part, les clients sont devenus beaucoup plus exigeants sur la qualité et la valeur ajoutée du conseil qui leur est fourni, bien mieux informés par internet. Ces évolutions majeures peuvent être perçues comme un danger pour les banques traditionnelles, mais elles créent au contraire avant tout de nombreuses opportunités à bien analyser autour desquelles il faut forger les nouvelles stratégies bancaires.

195

Afin d'analyser les atouts et les opportunités des banques traditionnelles face à l'émergence de ces nouveaux modèles et acteurs, il faut alors revenir à l'essence même de ce qu'est une banque de détail, en distinguant 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 et du conseil, celle des « projets de vie ». Ce sont bien deux demandes de banques distinctes, même si naturellement elles peuvent se recouper et s'articuler l'une à l'autre. La banque au quotidien est celle des transactions courantes : retrait d'un chéquier, réalisation d'un virement, 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 des agences liée à ces opérations de banque au quotidien est très forte, entraînant une diminution drastique du besoin de « guichetiers ». 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.

La moindre fréquentation des guichets peut alors être une opportunité pour les banques afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de leurs clients.

Les personnes se déplacent donc de moins en moins pour la banque au quotidien. Mais ont-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 évolué : présence physique, téléphone, e-mail, visio, tchats et autres. Ils ne suppriment cependant pas le besoin du conseiller bancaire, car il n'y a pas de baisse de demande de banque pour les projets de vie, bien au contraire. Le nombre de rendez-vous a augmenté, que les entretiens soient téléphoniques ou physiques. 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, fréquemment ou rarement, voir physiquement leur conseiller, soit pour traiter de sujets structurants, soit par simple réassurance. Avoir des agences proches n'est donc pas complètement incongru. Alors puisque les agences de 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, pour la banque relationnelle, les modes de relation évoluent et se complètent, mais ils ne se suppriment pas. *In fine*, ils sont essentiellement fondés sur la relation avec le conseiller de clientèle.

Avec internet, les clients sont en outre 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 compétent, 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. Davantage de temps commercial peut ainsi être alloué aux clients qui sont plus exigeants, en faisant évoluer guichetiers en conseillers de

clientèle. Mais aussi en digitalisant les tâches répétitives des commerciaux. Le temps productif commercial des conseillers peut donc être amplifié, ce qui entraîne une augmentation de la productivité. Le PNB (produit net bancaire) des banques est ainsi accru par leur capacité à mieux servir et conseiller les clients, mieux les équiper et ainsi mieux répondre à leurs besoins. Le digital facilite en outre grandement le parcours client, car certaines opérations sont plus faciles à traiter sans avoir à se déplacer et/ou sans avoir à attendre. 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, progressivement intégrée, permettent une bien meilleure compréhension des clients et de leurs besoins. Ce qui permet d'augmenter la fréquence de succès des démarches de vente. Et les clients sont beaucoup plus satisfaits, car ils ne sont appelés que pour des sujets qui concernent leurs véritables besoins.

Aussi la révolution digitale et les évolutions comportementales des clients ne remettent pas en question leur besoin de conseil, donc l'importance du conseiller. Au contraire, cela lui confère encore plus de lettres de noblesse. Il n'est plus là simplement pour fournir des explications de base, mais pour apporter ce que le client ne trouvera pas par lui-même sur internet. C'est-à-dire une compréhension de ses projets, que ce soit ceux d'une entreprise ou d'un particulier, et une aptitude à combiner des offres pour proposer des solutions intelligentes et pertinentes qui leur apportent de la valeur ajoutée.

Augmenter la praticité des banques et améliorer la qualité du conseil sont donc deux clés fondamentales de succès, permises par des investissements massifs dans le digital et la formation. Ainsi, si les banques traditionnelles arrivent à devenir de plus en plus simples et pratiques pour le client et, en même temps, plus proactives et capables de lui apporter de plus en plus de valeur, elles se différencieront des banques *low cost* par un conseil de qualité. Car même si elles sont parfaitement légitimes, les banques purement digitales ne disposent pas de conseillers, sinon elles ne seraient pas *low cost*. 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 sous cette double condition.

Notons d'ailleurs que la banque en ligne n'est pas rentable. Pour acquérir de nouveaux clients, elle doit assumer un coût considérable d'acquisition de sa clientèle, correspondant au besoin de faire beaucoup

plus de publicité que les autres banques, puisqu'elle ne dispose pas d'agence, ni de vitrine. Dans le même registre, la banque en ligne doit proposer un grand nombre de cadeaux de bienvenue et d'offres gratuites. De plus, par construction, la banque en ligne *low cost* doit essentiellement se concentrer sur la banque transactionnelle. Le fait de rentabiliser ce type de modèle et de 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. Mais en ce cas, l'offre n'est plus *low cost* car, par définition, les offres *low cost* ne peuvent donner l'accès à un conseiller attitré. Lorsque certaines banques en ligne proposent l'accès à des conseillers, les clients doivent le payer spécifiquement. De même, le client, dès lors qu'il a à gérer des difficultés personnelles, change souvent de statut et est contraint de ne plus bénéficier d'une offre *low cost*.

Alors que l'automatisation des services de banque au quotidien permet de libérer du temps commercial et de se concentrer sur l'activité de conseil au client, la question se pose alors de savoir si le conseil lui-même peut être digitalisable. En effet, on pourrait aisément penser qu'avec le *big data* et avec l'intelligence artificielle, l'automatisation des *pushes* de SMS et d'e-mails aux clients rendrait le conseiller humain inutile. Le client pourrait même, pourquoi pas, recevoir des propositions parfois même plus pertinentes que celles d'un conseiller.

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 jusqu'à aujourd'hui, l'homme et la machine ensemble battent la machine seule. Le premier élément à prendre en compte dans la réflexion est le suivant : la confiance est une clé de la relation bancaire, et ce pour une raison simple : les clients confient leur argent et la coconstruction 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 avec une personne permet aujourd'hui de dégager bien plus de confiance qu'avec un robot, même « intelligent ». Même les plus jeunes qui ont une grande habitude du digital sont d'ailleurs demandeurs d'avoir des conseillers de clientèle attitrés, et ce même s'ils se déplacent bien moins dans les agences.

Par ailleurs, les sciences cognitives montrent aujourd'hui que la capacité de décision se fonde sur la capacité de conceptualisation et d'analyse, mais aussi sur l'intelligence émotionnelle, intuitive. Pour décider, il faut pouvoir anticiper ce que va engendrer sa décision. Et c'est le mélange de la capacité de conceptualisation et de l'intelligence intuitive qui le permet. Or l'intelligence artificielle n'a ni capacité de conceptualisation, ni intuition. L'intelligence artificielle est composée

d'une série d'algorithmes, de régressions, permettant d'établir des corrélations entre des milliards de données. Cela va évidemment aider l'humain, dont le cerveau ne peut répliquer le résultat des algorithmes, à mieux décider en lui fournissant des corrélations utiles. Mais cela ne pourra remplacer l'humain parce que, d'une certaine manière, il faut pouvoir rentrer dans l'intimité des choses et des gens, avec empathie, pour pouvoir les comprendre vraiment, anticiper les mouvements et les réactions futurs et prendre ainsi les bonnes décisions. Des études présentent certains cas de personnes ayant été blessées et ayant perdu l'usage d'une partie du cerveau dédiée à l'intelligence émotive. Ces personnes sont alors totalement incapables de prendre des décisions, alors même que leurs capacités de raisonnement et d'analyse des éléments positifs et négatifs de chaque décision possible restent intactes. La relation humaine peut donc être un puissant facteur d'aide à la décision. Et plus encore dans des domaines délicats comme ceux intimes de l'argent, donc de la sécurité financière de soi-même et de sa famille. De la même manière, des études économétriques montrent 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 des MOOC dans la diffusion du savoir et la capacité de toucher bien davantage d'étudiants est considérable, le professeur présent en salle de cours dispose toujours d'un avenir.

*LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE A FAIT ÉMERGER
UNE MULTITUDE DE NOUVEAUX ACTEURS DU MARCHÉ
BANCAIRE, FINTECH OU GAFA, MAIS PEUVENT-ILS VENIR
CONCURRENCER LES BANQUES COMMERCIALES
SUR DES SEGMENTS RENTABLES DE LEUR ACTIVITÉ ?*

Une autre problématique réside dans la possibilité de perte de segments de marché rentables pour les banques, due à l'arrivée d'intervenants extérieurs tels que les Fintech ou les GAFA. En effet, les Fintech développent de plus en plus de services qui concernent les certifications, les authentifications, 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 désintermédier sur des portions rentables de leur chaîne de valeur ?

À ce sujet, il faut bien distinguer deux activités qui ne sont pas régies par les mêmes règles et modèles de fonctionnement : celle des paiements, dont le cadre réglementaire de fonctionnement s'est ouvert permettant une explosion du nombre d'acteurs ces dernières années, et les autres activités bancaires (crédits, épargne, assurance), qui sont

soumises à des règles différentes. En effet, dans le premier cas, la réglementation a introduit un nouveau statut d'établissement de paiement, encadré par la deuxième directive sur les services de paiement (DSP2) en vigueur dans toute l'Union européenne depuis le début de 2018 et par là même des nouvelles règles d'accès aux données de paiement des clients. Cette directive vise à favoriser l'innovation et la concurrence en imposant aux banques la mise à disposition auprès des prestataires de services de paiement des données des comptes bancaires de leurs clients, et à offrir à ces prestataires la possibilité d'initier des paiements. C'est un chamboulement fort pour les banques.

Le modèle des agrégateurs externes qui ont aujourd'hui des possibilités d'accéder aux données, de proposer des virements, donc d'initier des paiements, peut alors légitimement être inquiétant pour les banques traditionnelles. 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.

200

L'hypothèse de désintermédiation partielle des banques est parfaitement envisageable, mais les dangers qui y sont liés sont atténués par un certain nombre d'éléments. Le premier concerne la possibilité d'accès au reste de la donnée client, cruciale pour développer de manière pertinente ces nouveaux services. Or ces prestataires de services de paiement n'auront pas accès aux données des clients, en dehors des seules données de paiement que les banques doivent désormais rendre disponibles via des API (*application programming interface*), soit celles des comptes courants. En second lieu, les Fintech ne détenant pas de fichiers clients ne seront ainsi que difficilement en mesure de prendre des parts de marché sur certains segments aujourd'hui opérés par les banques. Deux solutions s'offrent alors 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. Dans ce cas, ces Fintech s'invitent et s'intègrent dans la chaîne de valeur des banques, mais sans pour autant gêner leur modèle. Lorsque la coopération entre ces deux modèles se passe bien, malgré les difficultés induites par la conciliation de deux univers très différents, elles permettent aux banques d'élargir leurs services pour compléter l'amplitude de leur relation avec leurs clients. Ainsi, soit les banques ont la capacité d'investissement informatique nécessaire et peuvent enrichir

leurs services elles-mêmes, soit elles cherchent à sous-traiter au travers de ces Fintech. La réponse est en fait souvent un mélange entre ces deux possibilités. Alors que jusqu'ici la banque avait l'habitude de faire par elle-même, de manière intégrée, elle sera demain très probablement aussi un métier d'assemblage. Assembler n'est en rien mauvais, si cela permet aux banques d'élargir leur base de relation ainsi que leurs revenus.

Le second cas, qui peut évidemment poser problème pour les banques, est celui où les nouveaux acteurs peuvent avoir accès à des bases de clients. C'est le cas des GAFAs qui, à l'inverse des Fintech, peuvent s'appuyer sur une richesse immense de données et une très large base de clients extrêmement dépendants de l'utilisation de leurs services. Dans ce cas, un élément différenciant pour les banques résidera dans la confiance qui leur est accordée par leurs clients, et qu'il s'agira d'entretenir. Il y a aujourd'hui une prise de conscience, par les clients comme par les citoyens, du danger de laisser utiliser leurs données sans contrôle. La tendance s'accélère, on le constate notamment chez les jeunes. Cette prise de conscience constitue un frein à l'intrusion. En outre, le règlement général européen sur la protection des données (GDPR), applicable depuis mai 2018, rappelle que les données appartiennent aux clients et que toute utilisation par un tiers doit faire l'objet de son approbation. Cette réglementation s'applique non seulement aux banques, mais aussi à tous les utilisateurs de données tels que les GAFAs. La banque doit rester ce tiers de confiance qui traite les données intimes des personnes. Cette confiance accordée par les clients dans leur banque étant évidemment aussi fondée sur la confidentialité, il est crucial pour les banques traditionnelles de ne pas revendre les données qu'elles obtiennent de leurs clients à des entreprises commerciales pour qu'elles puissent faire des publicités ciblées auprès d'eux. D'autant plus qu'ils sont déjà saturés par des sollicitations commerciales en tout genre plus ou moins intrusives. En effet, chaque jour, la population est davantage sollicitée par des personnes ou par des organisations inconnues d'elle, et ce sous forme de *pushes* d'emails ou de SMS. Les banques doivent conserver cet avantage sur les GAFAs, qui sont quant à elles fondées au contraire sur un modèle de ciblage payant de leurs utilisateurs proposé à des entreprises commerciales, grâce à l'analyse intensive de leurs données.

Pour développer une activité bancaire, les GAFAs devraient en outre respecter un nombre croissant de réglementations. Toujours plus contraignantes, elles visent à s'assurer de la solidité financière des établissements bancaires, mais aussi à lutter contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Les banques doivent ainsi respecter des exigences très élevées en matière de fonds propres, avec des ratios de solvabilité plus élevés que jamais. De la même manière, les règles à suivre en matière de conformité et de *reportings*

réglementaires sont très lourdes et nécessitent des investissements extrêmement importants de la part des banques pour être respectées. Or ces éléments peuvent paraître contraires à l'univers de gratuité apparente et sans contrainte sur lequel s'appuient les GAFAs. Dans le cas où une Fintech ou une GAFAs souhaiterait ouvrir un compte à vue ou d'épargne, au-delà de l'obtention de l'agrément bancaire, elle devra pouvoir justifier l'origine des fonds pour chaque transaction. Les investissements nécessaires au respect des contraintes réglementaires ne pourraient alors aller de pair avec la gratuité des services proposés, et les clients, habitués à cet univers de gratuité et d'immédiateté, pourraient être d'autant plus réfractaires à quitter leur banque pour effectuer leurs opérations de banque relationnelle avec ces entités. Au-delà même des problématiques de confiance évoquées précédemment. À ce titre, l'expérience de la création du Libra, la monnaie électronique mondiale de Facebook, et la réaction des banques centrales sur le sujet seront particulièrement intéressantes à analyser.

Là encore, la capacité des banques à préserver l'essence même de leur rôle, tout en modifiant, en élargissant et en améliorant leur modèle de relation globale de proximité et de confiance, sera déterminante.

LE DIGITAL REMET-IL EN CAUSE LE RÔLE DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ?

Certains pensent que les distributeurs commerçants sont voués à disparaître ou du moins sont en fort danger avec l'avènement du digital, puisque les consommateurs peuvent acheter directement au producteur et/ou parce qu'une partie non négligeable de la valeur pourrait être abandonnée au profit de plateformes comparatives. Aussi les banques pourraient-elles être en danger, puisque pour partie elles distribuent des produits, qu'elles fabriquent elles-mêmes ou non. De même que précédemment, si les banques ne se transforment pas, cela se produira. Mais si elles parviennent à se transformer et à se remettre en cause, c'est le distributeur qui en ressortira renforcé face au producteur.

Historiquement, à la suite de la fin de la Seconde Guerre mondiale, le producteur conçoit les produits, choisit les distributeurs auxquels il fait la faveur de pouvoir distribuer ses produits, et le consommateur n'a d'autre issue que d'acheter ce que le distributeur propose à la vente. C'est une chaîne qui allait, en termes de pouvoir, du producteur vers le consommateur, en passant par le distributeur. Cela est resté globalement vrai, même avec le développement d'un marketing segmentant davantage la clientèle et différenciant les marchandises proposées.

Internet renverse cette hiérarchie. Le consommateur prend progressivement le pouvoir parce qu'il peut comparer sans cesse et analyser la

qualité de ce qu'on lui vend. Il lui suffit de cliquer pour voir ce que proposent les concurrents, comparer les produits, s'informer et en changer, le cas échéant. Il existe en outre l'équivalent d'agences de notation, comme, par exemple, TripAdvisor ou les étoiles attribuées sur internet par les clients aux produits et aux services. D'où, aussi, le développement actuel des comparateurs de prix des crédits, des assurances, etc., déjà cités, qui apportent cette valeur ajoutée qu'est une comparaison des prix facilitée.

La chaîne hiérarchique a ainsi changé. Le consommateur a pris le pouvoir en devenant beaucoup plus acteur de sa propre consommation. On parle de « consomm'acteur » pour marquer cette inversion des rapports de force.

Si les distributeurs ne font pas mieux encore leur métier, en se remettant en cause, ils pourront disparaître. C'est ce qui est arrivé ou a failli arriver à Virgin, Darty, Fnac, Conforama et bien d'autres encore dans le monde. Les distributeurs ont aujourd'hui, pour certains, des difficultés réelles, y compris les hypermarchés.

Quelle est donc la capacité des banques, dans leur rôle de distributeurs, à rester vivantes, et même à capter de la valeur pour répondre aux consommateurs ? C'est ici encore la valeur ajoutée apportée par le conseil qui permettra aux banques de ne pas se faire désintermédier. Elles doivent repenser leurs modèles de distribution et ne pas proposer un produit parce que c'est le seul qu'elles savent faire ou ont à vendre, mais trouver les solutions adaptées aux problématiques des clients. L'atout du distributeur n'est plus seulement d'avoir le produit au bon moment. Avec internet, on accède tous bien mieux au produit au bon moment. C'est d'apporter le conseil qui démontrera son aptitude à proposer à son client des solutions intelligentes et adaptées à ses besoins, en comparant avec lui et en l'aidant à choisir la meilleure. Les banques traditionnelles doivent donc monter en puissance dans le service, la valeur ajoutée qu'elles apportent en tant que distributeurs, pour subsister et éviter de disparaître pour tout ou partie.

Cette démarche visant à chercher les meilleurs produits et les meilleures solutions adaptées au besoin de chaque client permet au consommateur une économie significative de temps et d'efforts et rend ainsi la banque incontournable, de par la connaissance en profondeur de ses clients et de leurs besoins spécifiques. Or ce sont les distributeurs comme les banques commerciales qui détiennent des données très riches sur leurs clients qui peuvent les utiliser au meilleur profit de chaque client. Et, comme nous l'avons vu, cela représente un avantage considérable par rapport aux producteurs ou aux courtiers. Cela renforce également l'importance évoquée précédemment des investissements dans le digital et dans la formation afin de renforcer la valeur

ajoutée du conseil et des propositions faites au client, en fonction de ses besoins. Cela souligne enfin encore davantage le rôle essentiel du modèle de relation globale de proximité développé par les banques.

CONCLUSION

La capacité des banques traditionnelles à faire vivre et à améliorer leur modèle de relation globale avec leurs clients, en facilitant le parcours client, en libérant du temps commercial à leurs conseillers et en renforçant la valeur ajoutée apportée, comme en proposant et en intégrant de nouveaux services en cohérence avec l'univers de besoin qui leur est adressé, sera donc décisive pour résister à l'émergence de nouveaux modèles et acteurs sur le marché bancaire.

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 réseau disparaisse. Comme dans tous les modèles qui durent, il ne faut plus qu'il soit chimiquement pur, mais il doit au contraire mêler intimement l'humain et le 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 physique et modèle digital, et les bonnes voies de réponse se trouvent dans la compréhension de ce qu'est l'essence même de la demande de banque et du rôle économique fondamental de ces mêmes banques. Dans le domaine bancaire comme ailleurs, la révolution technologique 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 relationnel bancaire au bénéfice de ses clients, elle 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 dans des univers de besoins cohérents peuvent être développés en parallèle à l'activité récurrente des banques commerciales.

Rappelons en outre que seules les banques peuvent répondre au besoin de transformation des horizons courts de l'épargne aux horizons longs du crédit en prenant sur elles-mêmes le risque de crédit, de taux d'intérêt comme de liquidité, permettant ainsi aux acteurs économiques, tant emprunteurs que prêteurs, de ne pas les supporter. Cette fonction de transformation fonde le rôle économique et social des banques. À ce titre, ni les marchés financiers, ni les Fintech en tout genre ne peuvent les remplacer.

En prenant en compte l'ensemble de ces éléments, 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.

La structure très défavorable des taux d'intérêt endommage et va endommager davantage encore la rentabilité des banques. Pour autant, elle n'altère pas le besoin et la demande de banque décrits ci-dessus, ni le caractère irréductible de leur rôle économique et social.

Aussi bien les orientations à prendre face à cette situation macrofinancière inédite ne doivent-elles pas conduire à réduire l'offre bancaire, mais à accélérer les transformations explicitées dans ce texte.

