



30 Octobre 2020

Guillaume ROUSSEAU, Directeur général du CREDIT AGRICOLE BRIE PICARDIE

« En finir avec la banque d'aujourd'hui, comment concevoir une banque au service des particuliers ? »

A la différence de la crise de 2008 où elles étaient perçues comme des « problèmes », les banques apparaissent comme une « partie de la solution ». Dans les mesures de soutien à l'économie mises en place par le gouvernement et les autorités européennes, les banques sont intervenues rapidement et massivement. On attend beaucoup d'elles dans l'effort de relance post-confinement.

Le renforcement de leur solidité en capital et en liquidité, mais aussi l'assouplissement réglementaire décidé par les régulateurs pendant la crise les rendent plus solides et plus aptes à remplir leur rôle de « matelas protecteurs ». Elles ont été aux avant postes des Prêts garantis par l'Etat (PGE) pour accompagner les entreprises en difficultés (Aéronautique transports événementiel tourisme d'affaires culture, sport ...). L'épargne forcée pendant le confinement leur a notamment permis de réinjecter de l'argent dans l'économie : l'immobilier, l'automobile, la transition énergétique... On estime que 70% des PGE sont sur les comptes et constituent une « munition ». Dans le même temps, la crise sanitaire liée au coronavirus a conduit les banques à intensifier leurs activités digitales. Elles n'ont désormais d'autre choix que de mettre en

place une vraie complémentarité entre réel et virtuel. En somme, allier proximité physique et offre digitale.

Le coronavirus et le boom du digital

Quelques chiffres éloquentes : 2 millions et demi de clients supplémentaires dans le « e-commerce » ; plus du tiers des salariés en télétravail et 100 % des cours assurés et suivis à distance dans les universités et les écoles sur cette même période. Les nouvelles technologies nous font entrer dans un « nouveau monde » où les banques doivent s'adapter dans un univers concurrentiel marqué par l'arrivée des « néobanques » qui proposent une offre exclusivement par le biais du canal digital. Citons Orange Bank ou Monzo, des banques dont l'activité se résume à une appli mobile avec une technologie de pointe. Ces « fintechs » font florès et bouleversent le monde de la banque. Leur réactivité est sans pareil en termes de marketing. Les néo banques ont la capacité de lancer rapidement un produit à la différence des banques traditionnelles qui passent par des process internes qui retardent la mise sur le marché.

La fin de l'agence bancaire traditionnelle ?

Selon le dernier rapport Gartner (octobre 2018), 80% des banques historiques seraient amenées à disparaître d'ici à 2030 ! Les prochaines années vont être critiques pour la transformation de la banque.

Un pilier de la société qui devra s'adapter, l'agence, espace froid et anonyme avec des conseillers qui changent, a fait son temps. Gérer son épargne et ses placements en un clic, avoir un lien ultra personnalisé mais anonyme par son smartphone, se rendre dans une agence bancaire métamorphosée en « concept store », la banque de demain est en train de muter. Mais le modèle classique des agences va perdurer. L'ancrage territorial et cette capacité qu'elles ont à créer des liens durables avec leurs clients sont les vrais des banques traditionnelles. Les banques sont parfois pointées du doigt pour leur lourdeur, mais elles sont incarnées par des noms de marques qui continuent d'inspirer confiance. Tout au long de notre vie, on les crédite d'avoir su nous aider à la réalisation d'objectifs personnels et professionnels. Dans la vie, la banque marque un moment important.

La banque universelle « à la française » couvre des produits d'épargne, de santé, de prévoyance, d'immobilier, automobile... En ce sens, avec son slogan « 100% humain et 100% digital » le Crédit Agricole Brie Picardie - présent sur tout le territoire- joue la carte de la proximité dans des zones rurales ou dans des bourgs souvent délaissés par les réseaux nationaux et internationaux. Face au modèle « **vertical** » à l'anglo-saxonne favorisé par le digital et le smartphone, la banque « à la française » a encore de beaux jours devant elle. Mais le combat s'annonce rude entre ces acteurs sans réel modèle économique et celui d'un « commerçant traditionnel » qui couvre l'ensemble des besoins des clients

Le défi des banques traditionnelles est d'élever leur niveau de jeu pour que l'expérience humaine et physique soit la meilleure tout en investissant sur le smartphone et le digital pour couper l'herbe sous les pieds des nouveaux acteurs où bien souvent le client n'est qu'un produit. Elles devront faire face aux *néobanques* en s'adaptant de fond en comble. L'effort sera d'envergure. Lancer une appli mobile ou un nouveau service innovant ne veut pas dire que la banque aura accompli sa mutation digitale. Cette dernière passe par des investissements et une vraie politique de ressources humaines et de formation.

Pas une menace mais une opportunité

L'avenir des banques traditionnelles passe par une diversification plus poussée (assurances, habitation, automobile...) véritable relais de croissance. Elles ont l'opportunité de développer de nouveaux services, non bancaires, et ainsi de continuer à accroître leurs revenus dans un environnement devenu de plus en plus concurrentiel. La « nouvelle banque » sera une entreprise universelle qui proposera toujours des produits bancaires, mais tablera sur de nouveaux services financiers, marché qui va être envahi par de nouveaux acteurs comme les GAFAs qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes réglementaires. Nul doute que ces géants vont laisser le crédit aux banques.

Les pistes d'amélioration

- La relation au client

Dans un monde de « zapping » et d'infidélité des clients, l'on peut changer de banque comme on change de fournisseur Internet, c'est moins le prix que l'expérience humaine et les services qui feront la différence. Quel que soient leurs performances, les algorithmes ne parviendront jamais à remplacer les femmes et les hommes dans le monde « réel ».

- La connaissance du client

Les Banques peuvent stocker, combiner et analyser tous types de données. Nonobstant la réglementation, elles peuvent judicieusement profiter de toutes ces informations précises pour affiner des services hyper personnalisés.

- Revoir la chaîne de valeur

Les banques vont devoir repenser leur organisation en silos pour faciliter leur transformation digitale. Ce changement de paradigme englobe produits et services, mais aussi les systèmes d'information.

La capacité à intégrer les nouvelles technologies, à répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et à créer de nouveaux services qui seront les clés de la construction de la « banque de demain ». Il lui appartient de réinventer le modèle relationnel mis à mal par le digital. Trouver un équilibre entre agences, téléphone, digital.

Tel est son nouveau défi.

LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DU CLUB TURBULENCES

**DE GAULLE
FLEURANCE
& ASSOCIÉS**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

**SMART DATA
POWER**

Partenaire
Data Science
du CEPS