

L'UBERISATION,

UNE CHANCE POUR LA BANQUE

AVIS D'EXPERT



Eric Lévy-Bencheton | Strategic Sales Executive, Keyrus

Dans un paysage bancaire déjà en voie d'Uberisation sur le front des paiements, la Banque a-t-elle les moyens de se réinventer pour faire face aux GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) et aux Fintechs qui menacent son modèle ? La confiance des clients est potentiellement la seule véritable barrière, à la condition que les banques génèrent du progrès par la création de nouveaux produits et services, par l'apport de simplification client, par une position d'agrégateur de services autour de moments de vie. La Banque Numérique est aujourd'hui devenue une réalité, mais nécessite néanmoins d'aller plus loin dans l'évolution des modèles internes, de s'uberiser de l'intérieur mais aussi d'accepter d'uberiser son propre écosystème.

Il aura suffi d'une interview de Maurice Lévy le 14 décembre 2014¹, qui a prophétisé « *Everyone is starting to worry about being Ubered* » pour que le néologisme « Uberisation » s'impose, avec une connotation nettement menaçante et des accents de fatalité.

Comme l'indique Bruno Teboul², « *Cette réalité inquiétante serait présentée comme un phénomène majeur lié aux conséquences du « digital darwinism » auxquelles doivent désormais se préparer toutes les entreprises... Ce qui inquiète les entreprises et leurs conseils, c'est la capacité de ces nouvelles sociétés (la plupart du temps des start-ups) à devenir en quelques mois ou en quelques années à peine, des concurrents capables de bouleverser, de retourner totalement un marché, quel que ce soit le secteur. Désormais, aucune citadelle n'est inatteignable ou imprenable, sous les coups de semonce de ces acteurs disruptifs du monde numérique* ».

Voir des pans entiers de l'économie basculer brusquement aux mains de nouveaux entrants, inquiète à juste titre les acteurs économiques qui se croyaient protégés par un statut leur assurant peu ou prou une situation de monopole. La Banque de détail, aussi ancrée soit-elle dans les habitudes et le paysage des pays développés, notamment en France, n'échappe pas à cette menace. Par analogie avec les plate-formes Uber et Airbnb, on pense immédiatement à l'émergence de plate-formes de prêts entre particuliers, par exemple « Lending Club ». Ce n'est

pourtant pas dans le champ du crédit mais dans celui du paiement que le rôle central de la Banque de détail risque d'être uberisé à court terme.

L'OFFENSIVE DES FINTECHS SUR LES PAIEMENTS

Le monopole des banques de détail sur les paiements est d'ores et déjà écorné par les propositions d'acteurs non bancaires toujours plus nombreuses. Chaque semaine apparaissent des start-ups dites « Fintechs », pour Financial Technologies. Elles proposent de nouveaux moyens de paiement aux commerçants et particuliers, ce qui est une perte importante pour les banques (les paiements, toutes filières confondues, peuvent représenter entre 10 et 15% des résultats d'une banque de détail). Accompagnant la croissance du commerce digital et l'explosion de l'usage du mobile, on voit aussi se multiplier les offres de portefeuille numérique – ou e-Wallet – proposées par de petits acteurs, mais aussi et surtout par les GAFA qui entendent bien capitaliser sur la confiance des consommateurs que leur vaut leur notoriété. S'y ajoutent, dans une moindre mesure en raison de leur opacité pour le commun des mortels, les crypto monnaies³, qui, loin de se limiter à la plus connue d'entre elles, le bitcoin⁴, sont légion...

¹ Financial Times du 14 décembre 2014, <http://www.ft.com/cms/s/0/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0.html>

² « Uberisation = Economie déchirée » aux éditions Kawa, Bruno Teboul et Thierry Picard

³ « Une crypto-monnaie est une monnaie électronique pair à pair et décentralisée dont l'implémentation se base sur les principes de la cryptographie pour valider les transactions et la génération de la monnaie elle-même » <https://fr.wikipedia.org/wiki/Crypto-monnaie>

⁴ « Le terme bitcoin (de l'anglais « bit » : unité d'information binaire et « coin » : pièce de monnaie) désigne à la fois un système de paiement à travers le réseau Internet et l'unité de compte utilisée par ce système de paiement » <https://fr.wikipedia.org/wiki/Bitcoin>

Le paysage du paiement devient foisonnant et numérique. Et si, comme nous l'indique Didier Moaté, Directeur de la Banque de Détail à La Banque Postale, « *le progrès c'est faciliter l'usage de la Banque* »⁵, la tendance pourrait être une réponse de type « One Stop Wallet », un portefeuille électronique multiproduit, centralisant – et du même coup simplifiant pour l'utilisateur – le choix, l'usage et la gestion des moyens de paiement. On peut voir par exemple dans l'offre « Mes Paiements » de La Banque Postale une réponse de ce type. Toutefois, une banque ira-t-elle jusqu'à proposer un Wallet de Wallet ouvert à des services tiers d'acteurs non bancaires et de concurrents ? Pour le moment, le champ est libre pour des acteurs non bancaires qui, profitant d'une législation favorable⁶, ne manqueront pas de saisir l'opportunité d'apporter de nouveaux services aux particuliers en quête de simplification.

LA BATAILLE POUR L'ACCÈS DIRECT AU CLIENT

Ce qui est en train de se produire dans le domaine des paiements va gagner d'autres univers de la Banque de détail et mettre à mal un pilier majeur de son modèle actuel : l'accès direct au client.

« *Avant, le client venait en agence, on l'avait sous les yeux* », se souvient Philippe Poirot, Directeur du développement digital, transformation et qualité du groupe BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne).

Le conseiller avait la faculté de lui proposer de manière opportune des solutions de paiement, d'épargne, de crédit, d'assurance, ou encore des produits non bancaires, de manière à l'accompagner à toutes les étapes de sa vie. Si la plupart des particuliers sont fidèles dans la durée à la banque où ils ont ouvert leur premier compte, la multibancairisation a beaucoup progressé⁷ et a définitivement rompu cet accès exclusif au consommateur.

L'ÉMERGENCE D'UNE BANQUE SANS CAPITAL ?

Le régulateur impose des exigences en capital et garanties qui limitent l'entrée et le champ d'action d'acteurs tiers, notamment sur le Core Business (Épargne, Crédit, Tenue de compte). On a cependant vu apparaître, sinon encore s'imposer, des sociétés tierces centrées sur leur proposition de valeur sur les services de Personal Finance Management (PFM). Fédérant les avoirs du client dans différentes banques, elles lui fournissent une vue unique et consolidée de ses comptes et de ses transactions, ainsi que des outils d'aide à la gestion de ses finances et de son budget. Or la réglementation européenne est en

train d'évoluer et devrait permettre aux PFM de réaliser un certain nombre de transactions sur les comptes de leurs clients, directement et à distance. Cela accélère dangereusement l'intermédiation dans la relation entre le client et ses banques. Cela fait-il des PFM des banques sans capital ? Peut-être pas, mais cette évolution pourrait remettre sérieusement en question la distribution bancaire et affecter à terme les marges et la rentabilité des banques traditionnelles.

Le client est-il prêt pour autant, s'agissant de son épargne ou de décisions financières engageantes, à se tourner vers un acteur non bancaire ou une start-up ? Les études auprès des consommateurs indiquent que non, le principal frein évoqué étant le manque de confiance dans ces structures moins encadrées et offrant moins de garanties que les banques traditionnelles⁸.

Les banques de détail disposent d'un atout de poids : la confiance que placent les particuliers en elles. Elles sont, par conséquent, potentiellement en position de force pour fédérer les offres de produits sur des places de marché non exclusives – à l'instar de celles qu'ont su développer Amazon ou Fnac.com, qui réalisent une part croissante de leur chiffre d'affaires sur ces plate-formes ouvertes à leurs concurrents directs – ou Market Place. En contrepartie de l'accès à leur puissance logistique et de la caution de leur marque, ces acteurs du commerce digital gardent la main sur la relation client directe : la connaissance client, fine et augmentée, au-delà du champ couvert par leurs seuls produits. L'accès au client a toujours été un enjeu stratégique pour les banques de détail. Celles qui s'en sortiront le mieux seront celles qui pourront conserver et étendre cet accès au client, mais aussi capter et exploiter finement la connaissance client, notamment à des fins de recommandation.

On peut légitimement penser que la Banque, protégée par son capital financier et son capital confiance, verra perdurer sa qualité d'usine à crédit, à produits d'épargne et de paiement. L'hypothèse d'une banque sans capital a donc a priori peu de chance de voir le jour à court terme. En revanche, dans un univers qui serait fortement désintermédié, les banques traditionnelles pourraient garder leur place en cessant de limiter leurs offres de service au seul périmètre de leur groupe. Elles doivent cesser de voir « *toutes ces innovations comme des risques et non comme des opportunités, les acteurs historiques de ce marché sont assis sur une poule aux œufs d'or mais ils perdent de plus en plus de clients ou des transactions financières et donc les revenus liés à ces produits* » comme nous l'indique Benoit Legrand, Président d'ING en France

⁵ Le Parisien – 16 février 2015 – « Banques : toutes les innovations numériques » <http://www.leparisien.fr/economie/business/banques-toutes-les-innovations-numeriques-16-02-2015-4538197.php>
⁶ Cf. Proposition de directive du parlement européen et du conseil sur les services de paiement (PSP 2). http://ec.europa.eu/internal_market/payments/docs/framework/130724_proposal-revised-psd2_fr.pdf

⁷ Passage de 1,4 à 2,2 comptes par ménage français au cours des années 2000 (Source Banque de France – Rapport sur la tarification des services bancaires – Juillet 2010)

⁸ 8% des Français seraient prêts à donner leurs identifiants bancaires à un établissement de paiement autre qu'une banque (Source : Observatoire de l'image des banques 2015 par la Fédération Française Bancaire – sondage BVA)

et Head of FinTech ING Group⁹.

LUTTER AVEC LES MÊMES ARMES QUE L'ENNEMI

Le propre des secteurs d'ores et déjà uberisés est précisément de ne pas avoir vu venir les nouveaux envahisseurs (pure players disruptifs, start-ups...) en passe de disloquer leur empire. Les banques ne restent pas inactives et comme nous l'indique Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources et de l'Innovation, Société générale, « *Ce qui fait notre force, c'est notre hypervigilance. Il faut apprendre des GAFA et des Start-ups* ». ¹⁰

Essayer de maîtriser la profusion d'offres ou de freiner la créativité des Fintechs est voué à l'échec. En revanche, rien n'empêche fondamentalement les banques de se battre avec les armes et les techniques des Fintechs : focus client, applications mobiles facilitant les transactions et l'accès au service, rôle de tiers de confiance, recommandations personnalisées temps réel...

Dans ce cas, pourquoi les banques ne seraient-elles pas capables de proposer à leurs clients un One-Stop-Shop ? Cela leur permettrait de présenter et d'assembler différents produits commercialisés par d'autres banques et certaines Fintechs. Cela pourrait paraître iconoclaste dans le monde policé et confraternel de la Banque de détail... Mais, outre le fait que les envahisseurs n'ont que faire des lois et des digues réglementaires qu'ils attaquent, ne peut-on prendre exemple sur la Banque patrimoniale qui s'est faite uberisée par les gestionnaires de patrimoine indépendants ? Complètement externes aux banques et organismes financiers, ils réalisent des assemblages de produits contre rémunération de distribution. Transposer ce modèle dans l'univers du retail banking serait envisageable. Encore une fois, si la Banque de détail ne le fait pas, d'autres le feront.

Une telle réorientation n'est pas sans implications concrètes pour les banques qui souhaitent rester en lice face à des « disrupteurs » bien plus agiles qu'elles et pouvant surgir à tout moment.

Ces implications ont trait à trois domaines différents :

1/ La connaissance client. Dès lors que l'on parle de One-Stop-Shop, on est en interface avec un univers beaucoup plus ouvert. « *Les Banques traitent aujourd'hui plus de kilos octets que de kilos euros* », nous indique Jean-Paul Mazoyer, le directeur Informatique et Industrie

groupe de Crédit Agricole SA¹¹. Et si l'on part du principe que la valeur d'une banque réside dans sa connaissance client, c'est la définition même de la connaissance client qui doit alors évoluer. Jusqu'ici elle était centrée autour de la collecte, du traitement et de l'analyse de la donnée interne (les transactions bancaires et les données de contrat). Désormais, avec l'explosion du Web et des réseaux sociaux, une logique de captation et d'analyse de la donnée externe est rendue possible. Dans une logique de place de marché, les banques devront capter toutes les données numériques, les modéliser afin d'utiliser au mieux les dernières techniques d'analyse prédictive et prescriptive.

2/ L'agilité pour modéliser de nouvelles offres. La capacité à faire évoluer très rapidement son offre en fonction de la demande et du contexte est un des facteurs clés de succès des sociétés comme Uber. Dans une logique de place de marché, le défi pour la Banque sera d'identifier en permanence les offres d'acteurs traditionnels et/ou d'opérateurs tiers qu'elle peut proposer aux clients, en les certifiant telles quelles ou sous forme de produits packagés. Cela signifie qu'elle devra revisiter en continu ce qu'elle vend, comment elle le vend et quels partenariats elle noue. L'acquisition de cette agilité recouvre des enjeux transformationnels considérables tant au niveau du système d'information que pour le marketing.

3/ La mise en place d'une architecture de transaction en mode service. Les acteurs bancaires sont déjà en train de réfléchir à des transactions proposées en mode service via des applications : simulation ou achat d'un crédit depuis un mobile, une tablette en agence, etc. Dans la perspective d'un One-Stop-Shop, elles doivent pousser cette logique plus loin pour permettre non seulement aux particuliers mais aussi à des acteurs tiers d'effectuer des simulations. C'est en tout cas le sens des directives actuelles¹², ce qui a des implications très significatives en termes de sécurité.

UN PAS PLUS LOIN DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

En engageant leur transformation numérique, les banques ont peut-être sous-estimé l'ampleur de la tâche et les freins qu'elles allaient rencontrer. Elles ont surtout, comme tous les secteurs d'activité, ignoré la profondeur et les ramifications de la mutation en cours. Il devient clair aujourd'hui pour tous les acteurs bancaires que l'enjeu de la digitalisation n'est plus de transposer en ligne le modèle traditionnel. Il s'agit pour les banques de détail

⁹ Interview de Benoit Legrand reproduite dans l'ouvrage « Uberisation = Economie déchirée » aux éditions Kawa, Bruno Teboul et Thierry Picard7.php

¹⁰ Interview de Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources et de l'innovation, Société générale, La Tribune du 31/12/2014 - <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20141231trib208cc5c75/il-faut-faire-emerger-et-exploiter-l-intelligence-collective-francoise-mercadal-delasalles.html>

¹¹ Keynote de lancement du Global Impact Competition de Singularity en France (13 octobre - Telecom ParisTech)

¹² Cf. Proposition de directive du parlement européen et du conseil sur les services de paiement - Titres I à V et Annexe I, point 7 - Couverture de nouveaux services et prestataires de services permettant l'accès à des comptes de paiement - (PSP 2). http://ec.europa.eu/internal_market/payments/docs/framework/130724_proposal-revised-psd2_fr.pdf

de changer de modèles économique et organisationnel.

Uber a fait bien plus qu'ébranler le secteur du transport de personnes. Il a révélé aux acteurs de tous les secteurs une des nouvelles règles du jeu : les gagnants ne sont plus ceux qui font, ni ceux qui ont ; ce sont ceux qui, organisant la relation entre ceux qui ont un besoin et ceux qui peuvent y répondre, sont en position de capter la valeur et la connaissance client, afin de l'utiliser pour construire la confiance et devenir incontournables. C'est vers ce modèle que doit tendre la Banque de détail. Si elle est alourdie par son histoire, freinée par le poids de ses actifs matériels, immatériels et humains, elle a aussi, de par la confiance dont elle bénéficie, la possibilité et la capacité de contrer la menace d'Uberisation par des outsiders non bancaires, en s'uberisant de l'intérieur. La Banque accélère d'ailleurs de plus en plus ce mouvement par l'incubation de Fintechs ou le lancement de

hackathon comme récemment celui de BNP PARIBAS pour « faire éclore plus rapidement les innovations qui nous permettront d'inventer la Banque de demain pour mieux nous adapter au monde qui change » - Ariel Steinmann, Directrice Marketing de Hello Bank ! et de la banque en ligne du groupe BNPP¹³.

Cette transformation permettra aux banques d'être prêtes pour la prochaine révolution, prophétisée par Bruno Teboul¹⁴, quand « les monnaies fiduciaire et métallique auront totalement disparu et seule la crypto-monnaie numérique et les transactions sécurisées par des technologies quantiques dont les lois de la physique nous garantissent l'intégrité seront de rigueur » et lorsque « la seule propriété inaliénable d'un individu résidera dans son capital informationnel (biologique, comportemental, projections algorithmiques...). »

¹³ Interview parue dans les colonnes de La Tribune du 20 juin 2015 - <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/les-startups-garderont-la-proprete-intellectuelle-de-leurs-projets-bnp-paribas-485311.html>

¹⁴ Article « La Banque en 2030 » paru dans l'ouvrage collectif de 120 personnalités non-bancaires « La banque, reflet d'un monde en train de naître » - Cabinet Athling

A PROPOS DE L'AUTEUR

Eric Lévy-Bencheton accompagne depuis 20 ans ses clients dans leurs transformations Marketing, Sales & Client, accélérées par les technologies du Numérique. Il a développé dans un premier temps une connaissance sectorielle du domaine bancaire, complétée ensuite par des expériences dans les secteurs de la Distribution, des Télécoms, de l'Energie et du Transport.

Dès 2011, Eric commence à accompagner ses clients dans l'exploitation des médias sociaux pour la Relation Client, et publie un des premiers documents de référence sur le sujet (« Social CRM – vers la Relation Client Augmentée »). Il intègre Keyrus début 2015, attiré par la capacité de l'entreprise à mettre au service de ses clients les leviers Numériques de la transformation, et à accélérer cette même transformation par l'exploitation de leur capital informationnel. Il y exerce un rôle de Strategic Sales Executive, essentiellement pour le monde des services financiers.

A PROPOS DE KEYRUS

Acteur international du conseil et des technologies, spécialiste de la Data et du Digital, **Keyrus** a pour mission d'aider les entreprises à tirer profit du paradigme de la Donnée et du Numérique pour accroître leur performance, faciliter et accélérer leur transformation et générer de nouveaux leviers de croissance, de compétitivité et de pérennité.

Plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie, Keyrus développe une proposition de valeur unique sur le marché autour d'une offre novatrice qui s'appuie sur la combinaison de trois expertises majeures et convergentes :

- **Data Intelligence**

Big Data Analytics – Business Intelligence – Information Management – EPM

- **Digital Experience**

Stratégie & Performance Digitales – Customer Intelligence / CRM – Digital Commerce

- **Conseil en Management & Transformation**

Stratégie digitale & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets

Présent dans 15 pays et sur 4 continents, le Groupe **Keyrus** emploie plus de 2300 collaborateurs.