

STRATÉGIE

GAFÀ VS BANQUES : RÉVOLUTION OU REDISTRIBUTION DES RÔLES ?



Antoine Pacan

administrateur

CNEEF Crédit

Les banques traditionnelles sont aujourd'hui face aux GAFÀ qui affichent leur velléité d'investir le secteur des services financiers. Comment peut s'organiser le marché : confrontation ou convergence d'intérêt ? Que devient le service pour le client ? Quid du conseil ?

Les néobanques, les banques en lignes, le *crowdfunding* seraient, selon certains spécialistes, les « grands remplaçants » des banques traditionnelles. Avec les néobanques, le consommateur a prouvé qu'il était prêt à arbitrer la qualité de la relation par un coût de fonctionnement bon marché. Mais ces nouveaux acteurs ne sont-ils pas à la banque ce que le Mini-Disc a été au support musical : une technologie de transition, très vite submergée par le MP3. Suivant cette analogie, qui serait le MP3 de la banque ? Il est sous nos yeux depuis 20 ans, il s'agit d'Amazon et plus généra-

lement des GAFÀ. Car les rumeurs vont bon train : les GAFÀ, dont les trésoreries font désormais pâlir les États eux-mêmes, seraient en train d'étudier leur arrivée fracassante sur le secteur bancaire. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il n'y aura pas de confrontation directe mais une convergence d'intérêts : l'approche ne se fera pas de manière frontale mais plutôt dans le cadre d'une réorganisation de l'écosystème du financement. Si Alibaba y est d'ores et déjà parvenu, c'est uniquement parce qu'il s'agit d'une entreprise avec une clientèle captive du pays le plus peuplé au monde et dont le niveau de vie progresse. Une seule réglementation pour toucher un potentiel de 1,4 milliard de consommateurs et une situation non transposable dans le reste du monde.

UNE PHASE TRANSITOIRE

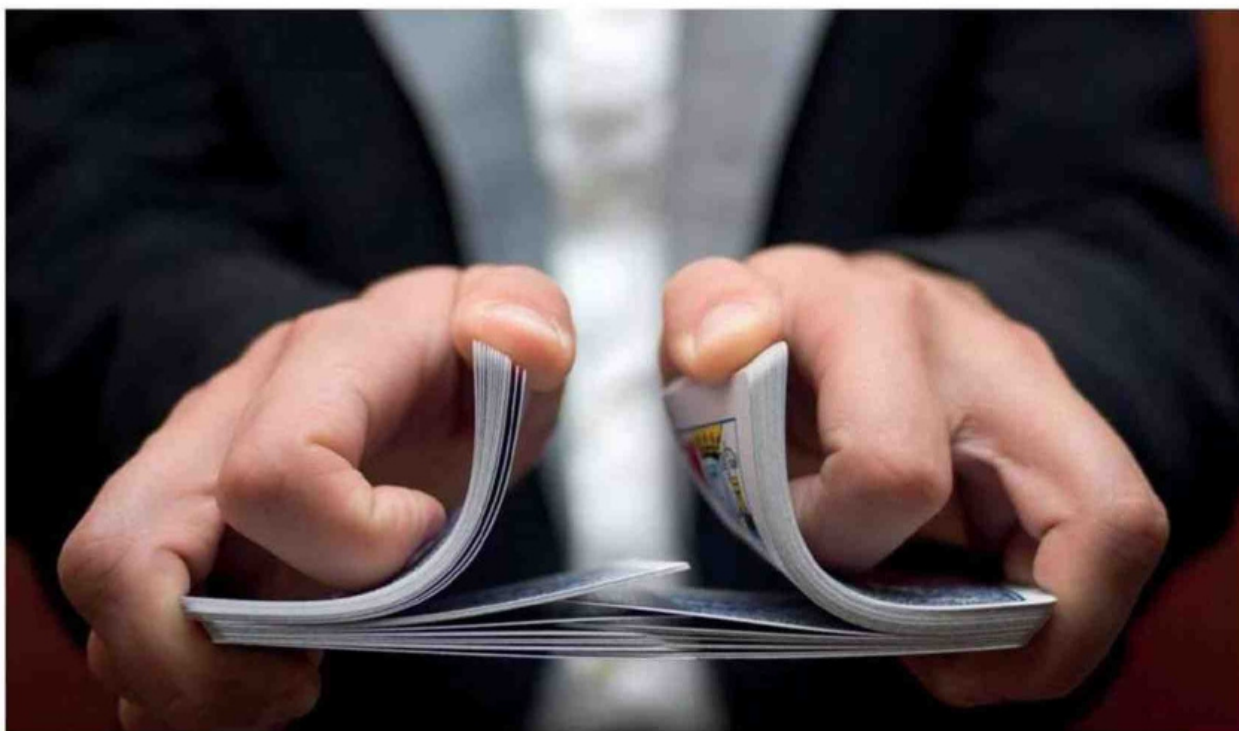
En effet, tout géant d'Internet qui souhaiterait devenir une banque de plein exercice se heurtera aux obstacles suivants :

- une réglementation par pays ;
- une concurrence des banques tradi-

tionnelles dont la santé est un enjeu stratégique des États ;

– le rachat d'un réseau, qui signifie d'avoir contre soi le reste de la place. À l'inverse, les GAFÀ disposent d'atouts importants : une technologie en matière d'IT inégalable, une pleine maîtrise des flux, un portefeuille de clients actifs, des bases de données personnelles de comportement de consommation quasi infinies et enfin des équipes polyglottes et multiculturelles.

Les banques de détail sont dans une phase transitoire depuis 20 ans (les révolutions dans les métiers impliquent des changements longs avec des forces d'oppositions internes importantes) ; phase dans laquelle elles s'appuient, achètent, investissent dans les néobanques, les systèmes de paiements type Pumpkin ou Lydia, et les réseaux de courtiers. L'objectif poursuivi est toujours le même : externaliser les métiers pour réduire le coût du retail grand public, entendons par là un foyer ou un individu sans demandes spécifiques en matière de conseil, qui ne sollicitera pas son établissement ban-



taire pour autre chose qu'un crédit immobilier et/ou crédit conso. Et ce coût est important : agences nécessairement bien situées et au coût de fonctionnement onéreux, équipes dont il faut assurer la formation et qui bénéficient d'une convention collective avantageuse, disponibilité des équipes aux heures d'ouverture des agences...

UNE REDISTRIBUTION DES RÔLES PLUTÔT QU'UN NOUVEAU BIG-BANG

Amazon envisagerait d'ouvrir sa marketplace aux banques. La promesse ? Tout le monde serait gagnant (du moins les entreprises, on verra bien pour le consommateur). Concrètement, Amazon pourrait augmenter la surface de ses services et les banques pourraient régler leur problème de coût de fonctionnement pour la clientèle grand public sans devoir se convertir à la néobanque. En Chine, c'est déjà le cas : les plateformes de e-commerce et les moteurs de recherche vendent aux banques les détections de velléités et de projets

d'achats et leur proposent de traiter la mise en relation. Les banques grand public sont en train d'installer des ponts informatiques pour qu'elles puissent traiter jusqu'au versement des fonds.

Amazon ne serait donc pas contraint par la réglementation des États, le déploiement ou le rachat d'un réseau bancaire existant, elle serait un distributeur parmi les autres quitte à devenir progressivement majoritaire pour les produits bancaires les plus simples et les plus courants (crédits et services de paiement).

VERS UN CONTRAT DE CONSEIL INDÉPENDANT ET RÉMUNÉRÉ

Après tout, Amazon n'a pas tué le livre, contrairement à ce que ses détracteurs pensaient au démarrage, mais l'a distribué de manière différente et innovante. Amazon ne va donc pas non plus tuer la banque mais bien modifier un écosystème vieux de plusieurs siècles. Les GAFAs pourraient devenir de super-plateformes de distribution de produits bancaires les plus courants, ce qui

va en retour implacablement décapiter les réseaux de courtage dont la prestation ne repose que sur le taux et non le conseil.

Dans un avenir proche, le fonctionnement du crédit pourrait donc se répartir entre le conseil, dispensé par le courtier/expert financier et le crédit, distribué par les GAFAs et produit par la banque. L'appropriation générale de la culture digitale permet déjà au consommateur de faire la part entre ce que l'on peut effectuer soi-même et les opérations qui nécessitent un conseil et une technicité professionnelle. On verrait donc un glissement du simple mandat de recherche en financement vers un contrat de conseil indépendant, rémunéré de façon transparente par des honoraires. Avec à la clé, plus de transparence pour le consommateur et une autonomie du courtier vis-à-vis des banques.

À la CNCEP-Crédit, nous avons déjà migré vers une prestation centrée sur le service, le conseil et le montage optimal, mais également sur la parfaite connaissance des enjeux des services de paiement avec un administrateur dédié. ■