

Numérisation: *Décisions rapides exigées*

Les banques sont contraintes d'élaborer rapidement une stratégie afin de préparer leur modèle commercial à la numérisation. Rester sans rien faire n'est pas une option.

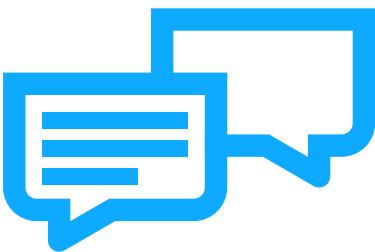
La numérisation de l'économie a depuis longtemps atteint les banques. Les banques sont dans une position intermédiaire, en comparaison avec d'autres branches comme les médias, l'e-commerce, certains secteurs de la publicité ou des voyages / de l'aviation qui sont bien plus avancées dans la numérisation et avec les branches de l'automobile, des caisses d'assurance maladie ou de l'immobilier qui, elles, n'en sont qu'à leurs débuts.

Cependant, des différences importantes existent également au sein du secteur bancaire: Les banques de détail sont généralement en avance par rapport aux banques d'investissement, aux gestionnaires d'actifs et au Private Banking.



Modèles chinois

Cela tient entre autres au fait que de nombreux incompréhensions sont apparues un peu partout dès le début de la numérisation, notamment sur ce dont il s'agissait vraiment et en quoi les modèles commerciaux des banques étaient concernés. Un certain nombre de banques ont d'abord cru qu'il suffisait de proposer aux clients une application leur permettant de télécharger tous les documents qui les intéressaient pour les imprimer chez eux, les signer et les apporter à leur filiale. Mais les précurseurs se trouvent en Asie: ils ont compris que la numérisation allait bien au-delà. Des fournisseurs chinois comme Alibaba ou Tencent ont mis sur pied des banques de détail entièrement numérisées sur la base des applications Messenger préférées des chinois. De telles banques n'ont plus besoin d'un réseau de filiales, puisque les clients peuvent tout faire sur leurs applications. Leurs processus commerciaux derrière les applications fonctionnent de manière entièrement numérique et automatique. Il n'y a plus de paperasse. Les offres s'adaptent aux attentes des clients et non l'inverse. Ainsi ces modèles commerciaux présentent des ratios produits/charges de 25 à 35, dont les banques européennes ne peuvent que rêver.



Proposer au client des applications ne suffit plus. Les fonctionnalités sont intégrées aux réseaux importants et aux services Messenger.

Ces constatations ne sont évidemment pas toutes transposables de la Chine vers la Suisse. En Chine, il n'existe pas de Banking historique de haute qualité dont les services et produits sont très peu comparables à ceux de Suisse. Néanmoins, les jeunes gens de Chine et de Suisse se rejoignent sur quelques points importants, en ce qui concerne leur comportement et leur relation vis-à-vis des banques:

- En général, ils ne consultent aucune filiale.
- Ils effectuent toutes leurs opérations de manière numérique.
- Ils sont globalement méfiants à l'égard du Banking historique.
- Ils sollicitent les conseils en matière d'investissements plutôt auprès de leurs amis et de leurs connaissances des réseaux sociaux, qu'auprès des gestionnaires de clientèle qui s'occupent de leurs parents.

Cette combinaison de comportements et de besoins ne place pas les fintechs comme alternatives aux banques, mais plutôt comme une alternative à moyen terme plus provocante. Des fournisseurs venant des États-Unis comme Facebook, Google, ainsi que les sociétés chinoises mentionnées ci-dessus n'ont pas uniquement obtenu des licences bancaires. Ils mettent en place plus ou moins discrètement leurs nouvelles banques mobiles, auxquelles ils intègrent des fonctionnalités essentielles, que les banques locales mettent à disposition dans de petites applications séparées, au sein de leurs réseaux étendus et services Messenger.

Les gros se fournissent en idées auprès des fintechs ou se les accaparent immédiatement. Ils sont également ceux qui possèdent l'argent nécessaire à l'élaboration de grandes plate-formes intégrées. Et la directive européenne PSD2 leur permet également d'avoir accès aux données des clients des banques.

Options stratégiques multiples

Actuellement, les banques privées suisses se sentent justement protégées par des remparts prétendument sûrs tels que la réglementation et la tradition, ce qui est illusoire. En effet, une marque de montres de luxe a réussi à vendre en février quelques douzaines de montres en quelques heures sur internet, alors qu'une autre marque de luxe va très prochainement proposer des montres via WeChat, le service Messenger populaire chinois. Même la réglementation n'offre que peu de protection, d'autant plus que les fintechs sans licence bancaire cherchent tout simplement la collaboration avec une banque autorisée ou un exploitant de centres de données. Ainsi, ils ne sont pas seulement très rapides en affaires. De nouveaux opérateurs peuvent entrer bien plus rapidement sur le marché suisse des banques privées, les délais de pré-alerte étant bien plus courts que les temps de réaction de la plupart des banques privées.

Ces dernières doivent donc très vite décider de la direction dans laquelle leurs modèles commerciaux doivent évoluer, puis du développement et de la mise en place rapide d'une stratégie de numérisation. Plusieurs options s'offrent aux banques.

➤ L'option qui consiste à ne rien faire:

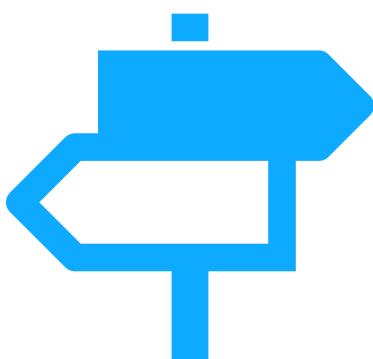
Les banques choisissent de poursuivre leur modèle actuel de Private Banking, d'optimiser leurs forces et de perfectionner les coûts, mais elles ne transforment pas fondamentalement leur modèle commercial. La capacité de survie sur le long terme est alors incertaine.

➤ **L'option d'infrastructure:** Les banques peuvent perfectionner leur infrastructure bâtie sur des décennies et peuvent la louer partiellement ou totalement à d'autres organismes intéressés tels que des fintechs, des débutants comme les réseaux sociaux ou d'anciens concurrents qui suivent d'autres modèles commerciaux. Certaines banques privées le font déjà aujourd'hui, à des degrés plus ou moins élevés. La capacité de survie sur le long terme est alors positive.

➤ **L'option des agrégateurs:** Les banques se concentrent sur un nombre restreint de services et produits clés et confient le reste à d'autres. Elles accèdent ainsi par le biais d'interfaces aux comptes d'autres banques. Ce modèle commercial est plutôt horizontal, l'intégration est faible, mais la banque continue d'avoir le contrôle sur les données et sur la relation client. Il s'agit d'une voie prisée par les débutants. La capacité de survie sur le long terme est alors positive.

➤ **L'option spécialistes et boutiques:** Les banques se concentrent alors sur un nombre très restreint de services et produits clés et, pour ce faire, elles embauchent les meilleurs spécialistes. Leur intégration est forte uniquement dans le domaine spécialisé, tout le reste est acheté ou acquis sous licence. De nombreuses boutiques issues de la gestion d'actifs ont prouvé la capacité de survie de ce modèle sur le long terme.

➤ **L'option place de marché:** Il s'agit d'une combinaison des options infrastructure et agrégateurs. Les banques privées peuvent bien les combiner avec l'option boutiques, soit comme opérateur de place de marché soit comme sous-traitant d'une place de marché. Les contrôles de l'accès, des actifs des clients et de leurs données constituent un obstacle de taille pour les débutants. La capacité de survie sur le long terme est alors très bonne.



Les nouveaux opérateurs peuvent entrer bien plus rapidement sur le marché suisse des banques privées. C'est pourquoi des décisions rapides sur les modèles commerciaux et les stratégies de numérisation à mettre en œuvre sont nécessaires.

Choisir le bon mélange

Même si l'option place de marché est la plus prometteuse, les banques privées ne vont pas toutes choisir cette possibilité. En effet, elle nécessite également les moyens requis, la masse critique, une grande force permanente d'innovation et, last but not least, du personnel qui contribue à ce perfectionnement continual du modèle commercial.

Des places de marché virtuelles peuvent donc être mises en place grâce à des coopérations entre plusieurs banques complémentaires. Chaque partenaire de coopération se charge de ce qu'il sait faire le mieux, le reste est pris en charge par les banques partenaires.

Les options mentionnées ci-dessus peuvent être combinées. Dans la pratique, les modèles qui dominent sont des modèles mixtes qui allient la poursuite de modèles commerciaux anciens à la création de nouveaux secteurs complémentaires et parfois entièrement autonomes. D'ailleurs, certaines petites banques en Suisse ont montré des aptitudes surprenantes à enrichir les modèles anciens avec des offres d'infrastructure demandées par le marché. Les recettes de ces nouveaux secteurs n'ont pas encore atteint actuellement un niveau où elles peuvent compenser le recul des activités traditionnelles.

Mais ces recettes sont en progression. Les banques s'approprient en outre une culture d'innovation qui leur permet de s'armer pour faire face à leurs incessants défis futurs. En effet, la numérisation ne s'arrête pas à l'application, mais c'est plutôt là qu'elle commence.

Vous trouverez plus d'informations sur le thème Digital Banking sur notre [Downloadcenter](#).

Avec e-foresight, vous décelez en amont les opportunités et les tendances dans le Digital Banking



Le marché bancaire est en pleine mutation, les nouvelles technologies donnent lieu à de nouveaux processus et modèles commerciaux, de nouveaux concurrents pénètrent sur le marché.

Une surveillance permanente des tendances et une étude de marché continue aident à identifier en amont les opportunités et les risques.



Le think tank e-foresight de Swisscom identifie, suit et décrypte les tendances, les changements de comportements et de technologies dans le secteur financier mondial et l'écosystème numérique. 19 banques suisses de détail et privées comptent parmi nos clients.

