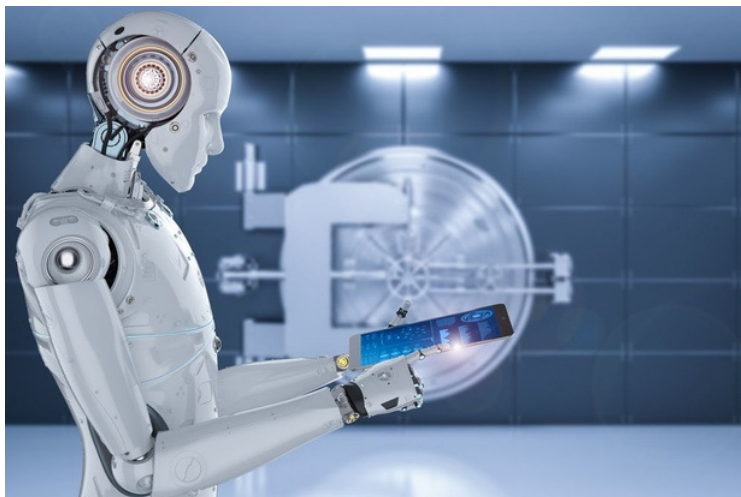


⊕ Jusqu'où la révolution bancaire ira-t-elle? 7 questions pour y voir plus clair

📖 Du Trends-Tendances du 28/03/2019 (/s/r/c/1113647) 02/04/19 à 10:58 Mise à jour à 11:09 Source : Trends-Tendances

Pierre-Henri Thomas (<https://trends.levif.be/economie/auteurs/pierre-henri-thomas-177.html>) | Sébastien Buron (<https://trends.levif.be/economie/auteurs/sebastien-buron-183.html>)

Votre banquier va-t-il se transformer en animateur de réseau social? En journaliste, en agent immobilier, en concurrent d'Amazon ou en robot? Ou bien deviendra-t-il tout cela à la fois?



1. Vaut-il mieux être économiste ou "data scientist" pour faire carrière en banque ?

Travailler dans le secteur bancaire n'est plus un long fleuve tranquille. L'actuel patron d'ING Belgique, Erik Van Den Eynden, a même déclaré dernièrement à nos confrères du journal *L'Echo* que cela revenait à faire du rafting. Cela va vite, l'eau est froide, les chocs sont nombreux et on risque à tout moment de voler par-dessus bord. Est-ce à dire que faire carrière en banque n'est plus possible ? En tout cas, " imaginer toute sa carrière dans une banque est de moins en moins concevable pour un jeune ", déclare Jean-Michel Cappelletti, secrétaire général du Setca, en charge du secteur finance. Peut-être, mais " le secteur offre malgré tout encore de belles possibilités, tant en termes d'évolution de carrière que sur le plan de la diversité des fonctions, estime néanmoins Luc Wouters, chasseur de têtes chez Odgers Berndtson. La banque reste aussi un secteur dynamique où il faut en permanence innover, se former, apprendre et être créatif. Sans oublier les conditions financières qui, avec celles offertes par les secteurs de la pharma et de la chimie, restent parmi les plus attrayantes pour les jeunes. "

”

Chez Belfius, ce sont désormais des robots qui lisent le "Moniteur" chaque jour, pour repérer les faillites et intégrer l'information dans les fichiers clients.

" Son ancrage dans l'économie belge et ses valeurs font de Belfius une banque attirante pour les jeunes, abonde Camille Gillon, sa directrice des ressources humaines. Nous sommes dans une bonne dynamique. La banque fait rêver. Beaucoup de candidatures spontanées nous parviennent. " Pour ce qui est des compétences en tant que telles, Camille Gillon se dit toujours à la recherche de solides C.V. universitaires (juristes, économistes, ingénieurs) pour tout ce qui touche à l'expertise financière (crédit, risques) et aux fonctions commerciales. Pour les métiers digitaux, par contre (*data scientist*, designer d'interfaces, *customer journey*, etc.), " nous regarderons plus les compétences et moins le diplôme : un jeune qui n'a pas de master, mais qui sait développer une appli mobile, a toutes ses chances. "

Quant aux qualités recherchées, Camille Gillon dit apprécier les personnalités sachant faire preuve d'écoute, d'empathie, d'intuition, de discernement, de conviction, de capacités à réfléchir en scénarios et à travailler en réseau, et enfin d'enthousiasme. " Aujourd'hui, tout va très vite, les frontières disparaissent, tout se décroisse : il ne faut donc pas se laisser submerger ", conclut-elle.

2. Mr. Robot sera-t-il mon nouveau banquier ?

Expliquant pourquoi sa banque devait sabrer dans l'emploi, Max Jadot, le patron de BNP Paribas Fortis a pointé les robots du doigt. " Nous ne sommes qu'au début de l'industrialisation des services ", a-t-il averti. Chez BNP Paribas Fortis, il y a en effet déjà près de 150 robots au travail, dont la productivité équivaut à 100 travailleurs à temps plein et une centaine de robots supplémentaires devraient aider cette année à automatiser le travail. Des robots de plus en plus " intelligents ", qui commencent à comprendre ce qui est exprimé vocalement et qui peuvent lire et analyser des documents écrits. BNP n'est évidemment pas la seule à robotiser les tâches. " Chez Belfius, les robots interviennent dans une vingtaine de procédures routinières ", explique Olivier Onclin, qui dirige les activités *retail* de la banque publique.

Ces robots peuvent, par exemple, rechercher " des informations dans différentes applications dans le cadre d'une recherche fiscale ou une saisie, pour ensuite encoder l'ensemble dans un autre document ", explique Valéry Halloy, porte-parole de BNP Paribas Fortis. Ils interviennent aussi dans le processus qui oblige les banques à connaître leurs clients pour voir s'ils ne présentent pas un risque : risque de blanchiment, de financement du terrorisme, d'exposition à des sanctions internationales, etc. Les robots effectuent donc des *screenings* des clients existants ou potentiels. " Nous avons aussi automatisé l'acheminement de toutes les plaintes reçues vers le gestionnaire des plaintes. De la sorte, nos clients reçoivent une réponse plus rapidement que par le passé ", poursuit le porte-parole de la banque. Autre exemple : " certains courriers entrants de notaires dans lesquels ils envoient des actes et des documents, sont contrôlés de manière automatique pour s'assurer que l'acte est conforme aux informations reçues lors d'une demande de crédit hypothécaire ". Chez Belfius, ce sont désormais des robots qui lisent le *Moniteur* chaque jour, pour repérer les faillites et intégrer l'information dans les fichiers clients.

Les robots entrent aussi en relation avec les clients. Les *chatbots*, ces robots qui répondent aux questions, commencent à être largement utilisés. Si vous contactez le *call center* de Fortis en dehors des horaires d'ouverture, ou si vous êtes sur la page Facebook de la banque, c'est un *chatbot* qui vous répondra.

Mais les robots font bien plus. Ils deviennent aussi de véritables gestionnaires d'actifs. Gambit, la start-up de l'Université de Liège rachetée par BNP, élabore des robots qui construisent un portefeuille d'actifs adapté aux besoins des clients et suivent sa performance. Chez Belfius, un produit d'investissement purement digital a été lancé en décembre et est lui aussi géré par des robots. Il s'appelle Belfius Track et investit dans un portefeuille de *trackers* (ces fonds indiciels cotés en Bourse).



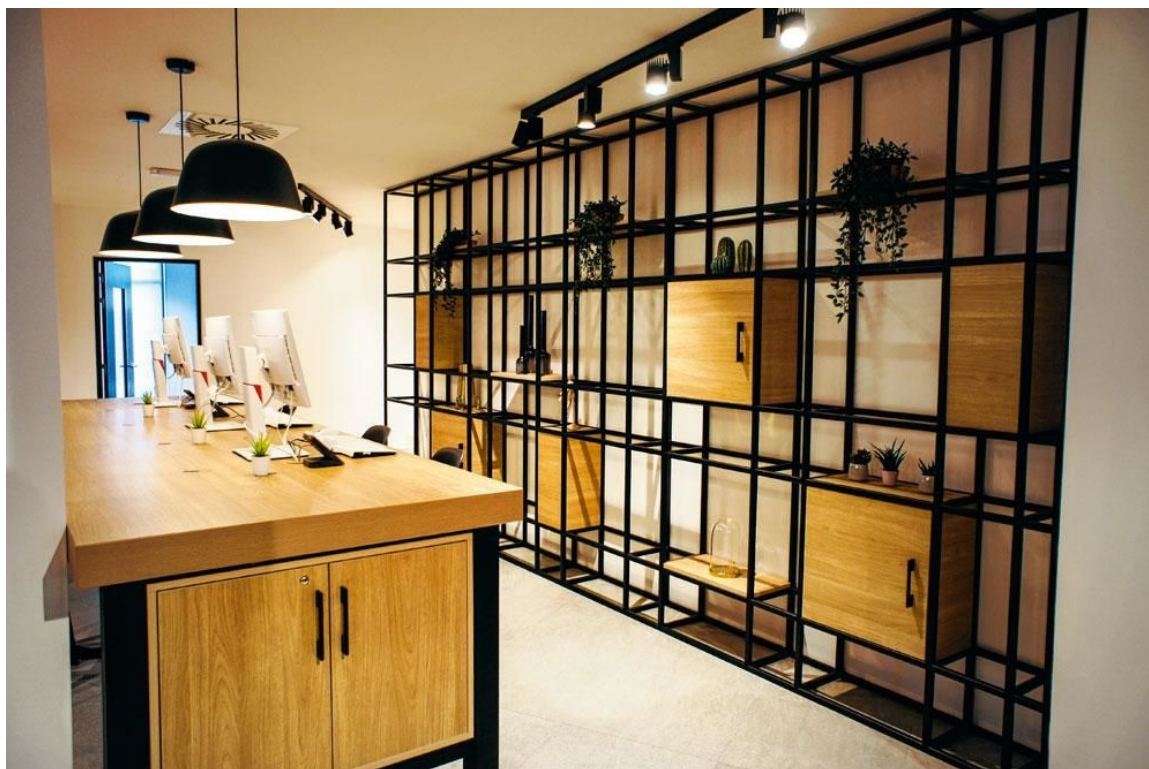
Camille Gillon, DRH de Belfius " Pour les métiers digitaux, nous regarderons plus les compétences et moins le diplôme : un jeune qui n'a pas de master mais qui sait développer une appli mobile a toutes ses chances. " © PG

3. Mon coffre-fort sera-t-il numérique ?

Un des services de base offerts par les banquiers a toujours été de protéger vos avoirs. Pendant longtemps, cela s'est traduit par le fait de déposer ce que vous aviez de plus précieux (bijoux, documents, billets de banque, titres, etc.) dans un coffre en agence. Puis, avec la digitalisation, la disparition des titres physiques, les moyens de paiement digitaux, la location des coffres a très fortement diminué. Mais elle commence à être remplacée par un " coffre-fort numérique ". Si certaines banques songent à ce service - " C'est clairement dans la ligne de nos pensées ", déclare Olivier Onclin -, d'autres l'ont déjà mis en place.

BNP Paribas Wealth Management a par exemple créé, avec la fintech luxembourgeoise Seezam, mySafePlace, une plateforme qui offre non seulement un espace de partage confidentiel avec son banquier d'une série de documents personnels pour établir par exemple une stratégie patrimoniale, mais qui offre aussi un espace de stockage en ligne privé et sécurisé pour y placer des documents d'identité, des certificats de valeurs, des documents successoraux. Chez Deutsche Bank, il existe aussi désormais pour les clients de la banque internet un eSafe, coffre-fort numérique qui peut recevoir les rapports de votre portefeuille, les relevés relatifs à la taxe sur les compte-titres ou les états de dépenses de votre carte de crédit.

Le recours au numérique a aussi une conséquence moins drôle : la multiplication des cas de *phishing* (hameçonnage). " Les fraudeurs se professionnalisent, constate Rodolphe de Pierpont, porte-parole de Febelfin. Auparavant, les mails vous demandant les numéros de vos cartes étaient souvent truffés de fautes d'orthographe et affublés d'un vague logo. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus ressemblants, et l'ingéniosité des fraudeurs n'a plus de limite ", ajoute-t-il. Les fraudeurs se font par exemple passer pour une banque qui demande en urgence les numéros de cartes ou les codes d'accès d'un client ou se font passer pour de faux sites marchands. En plein essor, le *phishing* représente la très grande majorité des fraudes informatiques. L'an dernier, Febelfin a recensé plus de 9.700 cas, pour un butin cumulé qui dépasse les 8 millions d'euros. C'est trois fois plus qu'en 2017. " La solution, face à cette recrudescence, est d'accroître sa vigilance, note Rodolphe de Pierpont. On ne pose pas son portefeuille sur une table au vu de tous. De même, on ne se connecte pas à son compte dans un train et l'on ne donne pas son code d'accès, même à quelqu'un qui le demande avec empressement. "



Les "Client Houses" d'ING" Avec ce nouveau design, la banque met l'accent sur la convivialité et fait en sorte que les clients soient accueillis dans les meilleures conditions et se sentent chez eux. " © PG

4. La banque est mobile, le client l'est-il aussi ?

Mobile, agile. C'est donc le mantra pour ces prochaines années. Mais les banques ne sont pas les seules à le répéter. Les clients commencent à comprendre qu'ils devront, eux aussi, faire preuve de mobilité et d'agilité. " Paradoxalement, avec la banque mobile, le conseiller s'efface, alors que nous n'avons jamais eu autant de moyens pour discuter avec notre banque ", constate Benoît Drouillat, directeur de l'agence parisienne WordAppeal, qui avait publié voici un an une étude sur les applications bancaires. Mais le fait que le client soit désormais moins attaché à son conseiller en agence qu'à son application mobile est aussi un risque. Risque que le client, mécontent d'une hausse de tarif, d'un mauvais service ou tout simplement attiré par des conditions de prêt plus avantageuses, change de banque beaucoup plus rapidement.

Les banques ont d'ailleurs créé voici un an un " service de mobilité bancaire ". Lancé en février 2018, il facilite le changement d'établissement. Le client ne doit plus communiquer lui-même son nouveau numéro de compte à son employeur ou à son opérateur télécom, ni s'occuper des domiciliations. C'est en effet la nouvelle banque du client qui informe désormais les créanciers et les payeurs récurrents du nouveau numéro de compte. Ce service a déjà attiré des dizaines de milliers de clients. Au 30 septembre dernier, ils étaient près de 40.000 à avoir déjà *switché* par ce biais.

5. Votre banque vous vendra-t-elle bientôt votre abonnement télécom ?

Pour garder la maîtrise de la relation avec le client dans un monde dominé par les plateformes des géants du Net, les grandes banques tentent de devenir des agrégateurs de services. Histoire de " ligoter " le client, elles misent sur ce que les consultants appellent le *beyond banking* (littéralement, au-delà de la banque). Le concept désigne la mise à disposition par les banques de nouveaux services développés en partenariat avec des acteurs non bancaires. Objectif : faciliter la vie du client. C'est, par exemple, le service PopUp, chez Belfius qui propose une série de fonctionnalités intégrées au sein de l'appli allant au-delà de l'offre classique de la banque, de la commande de titres-services Sodexo à l'achat de billets de train SNCB (fonction également disponible dans l'appli de KBC) en passant par des places pour les matchs des Red Lions (hockey), dont Belfius est le principal sponsor. Autres exemples : ce sont les ING+ deals (partenariats avec des marques comme Brussels Airlines via lesquels le client reçoit des ristournes), l'application Didid de BNP Paribas Fortis (directement reliée à vos comptes à vue et d'épargne pour vous aider à financer vos projets les plus fous), etc. Quant aux clients de KBC (et ses enseignes CBC et KBC Brussels), ils peuvent désormais entrer et sortir des parkings Q-Park via une simple reconnaissance de leur plaque d'immatriculation, le paiement s'effectue ensuite de manière automatique via l'appli KBC ou CBC Mobile.



Pour garder la maîtrise de la relation avec le client dans un monde dominé par les géants du Net, les grandes banques tentent de devenir des agrégateurs de services.

Attention tout de même car, si on peut imaginer qu'un jour votre banque vous vende un abonnement télécom et un contrat avec un fournisseur d'énergie pour votre maison, Johan Thijs, le CEO de KBC a déjà prévenu : " Au-delà services bancaires de base, à terme, les autres services vont devenir payants. Il faut bien que les investissements dans le digital soient en partie compensés par des rentrées ".

6. L'agence bancaire devient-elle un salon ?

Quel changement dans les agences bancaires en quelques années! Alors qu'hier, les agences se comparaient parfois à un parloir de prison, aujourd'hui, elles ont adopté le look d'un show-room d'Ikea.

La raison ? La disparition progressive du cash et, donc, de la nécessité de protéger le banquier de braqueurs potentiels. Mais aussi la révolution radicale de la banque de détail. Aujourd'hui, le point de contact privilégié entre la banque et ses clients n'est plus l'agence mais l'application mobile. Evidemment, cette mutation s'accompagne aussi d'une réduction significative du nombre d'agences. " Depuis octobre 2016, et après l'intégration de Record Bank, notre réseau d'agences est passé de 1.225 à 654 à fin décembre 2018 ", dit-on chez ING. Et chez BNP Paribas Fortis, le réseau ne devrait plus comporter que 411 agences en 2021, alors qu'en 2008, la banque en comptait encore 1.064...

" Grâce à l'évolution du digital et aux données que nous recevons des clients, nous pouvons mieux les comprendre et organiser des interactions autour d'eux. Et l'agence devient le support pour accompagner cette évolution ", résume Olivier Onclin (Belfius). La priorité donnée à la relation-client se traduit par des agences complètement remaniées. Telles, par exemple, les Client Houses ouvertes par ING. L'agence devient " un lieu qui a été conçu pour que vous vous y sentiez comme dans votre salon ", peut-on lire dans son communiqué. " Avec ce nouveau design, ING met l'accent sur la convivialité et fait en sorte que les clients se sentent chez eux, explique Marie-Lise Verschelden, *media relations manager* chez ING. Au niveau de la décoration, cela se traduit par l'omniprésence de bois, moins d'orange, du mobilier plus design. Le but n'est pas de se différencier de la concurrence mais bien de toujours améliorer l'expérience de nos clients et de répondre à leurs besoins dans l'ambiance la plus agréable possible ", ajoute-t-elle. Cette priorité donnée au relationnel se reflète aussi dans la disparition du bureau d'accueil qui ornait l'entrée des anciennes agences. " Aujourd'hui, les clients sont accueillis par un collaborateur qui va à leur rencontre. "



Les "Client Houses" d'ING" Avec ce nouveau design, la banque met l'accent sur la convivialité et fait en sorte que les clients soient accueillis dans les meilleures conditions et se sentent chez eux. " © PG

7. Les banques vont-elles devenir des médias ?

Ce n'est pas impossible. En effet, les banques produisent déjà pas mal de contenus en tous genres (analyses, prévisions, etc.) qu'elles utilisent en interne ou mettent à disposition de certaines catégories de clients. Mais elles pourraient davantage exploiter ce contenu pour générer du trafic vers leurs applications mobiles afin de les rendre de plus en plus indispensables. Ainsi, on peut très bien imaginer un scénario dans lequel Belfius proposerait à ses clients un fil info produit par la toute nouvelle chaîne LN24 dans laquelle le groupe dirigé par Marc Raisière a pris une participation. Une sorte de service additionnel, gratuit ou payant, visant à fidéliser le client.

Ce qui est sûr en tout cas c'est que " toutes les grandes banques évoluent aujourd'hui vers une logique de médias sociaux, c'est-à-dire de plateformes et d'écosystèmes visant à mettre en relation clients et fournisseurs de services qui ne sont pas directement bancaires, avec l'agence comme prolongement, note Grégoire Tondreau, *partner* chez Roland Berger. Demain, on peut très bien imaginer que les agences deviennent des espaces de rencontres, de démonstrations, de connexions entre différentes communautés de clients de la banque. "

De fait, KBC vient par exemple de lancer Vindr, une plateforme où entrepreneurs et indépendants, qu'ils soient clients de la banque ou pas, peuvent s'inscrire afin de trouver leurs " matchs " à l'aide d'un algorithme tenant compte du secteur de l'entreprise, de l'expérience et des intérêts personnels de l'entrepreneur. Une logique que Belfius déploie, elle aussi, depuis quelques mois au travers de sa plateforme Jaimy. S'adressant aux propriétaires qui en ont assez de devoir passer une journée au téléphone pour trouver quelqu'un capable de venir réparer une fuite ou changer une vitre, elle met les particuliers en contact avec des peintres, plombiers, vitriers ou électriciens. Intérêt pour la banque : approcher le client autrement et créer des opportunités de revenus supplémentaires, en suscitant de nouvelles relations commerciales auxquelles elle pourra proposer des produits (épargne, assurance, etc.). Dans le jargon commercial, on appelle cela le *cross-selling*. Cette logique, Belfius devrait bientôt également la développer via Charline, une plateforme consacrée à la santé et au vieillissement.

Et pour quoi pas un jour dans le domaine immobilier? Belfius s'est déjà lancée dernièrement dans la commercialisation d'appartements neufs auprès de ses clients aisés et le CEO du groupe, Marc Raisière, évoquait cette piste dernièrement dans notre magazine.

" Notre appli est employée par 1,2 million de personnes, un nombre qui devrait grimper à 1,5 million d'ici 2020, disait-il. Il serait normal de pouvoir mettre par son biais les utilisateurs en contact les uns avec les autres. En créant, par exemple un marché immobilier : certains clients ont une maison à vendre, d'autres cherchent à acheter ; l'application pourrait leur permettre de se rencontrer sans intermédiaire. Les banques ne jouent pour l'heure pas le moindre rôle dans le secteur immobilier ; ce n'est pas inéluctable."