

L'ÉVOLUTION DU MODELE BANCAIRE A L'ERE DU DIGITAL

13 experts livrent leur analyse d'un modèle en pleine (r)évolution.





SOMMAIRE

03.	LES BANQUES ET LA REVOLUTION DIGITALE
06.	UN NOUVEAU MODELE BANCAIRE
11.	LES ENJEUX DE DEMAIN
16.	TRIBUNES D'EXPERTS
76.	CONCLUSION

EDITO

“Demain est moins à découvrir qu’à inventer.” C. Berger

La démocratisation d’internet et des terminaux mobiles au début des années 2000 a entraîné de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes de consommation. L’impact sur les banques, actrices centrales de l’économie, a été considérable.

En un peu plus d’une décennie, c’est une véritable lame de fond qui s’est abattue sur les acteurs de ce secteur, les condamnant à s’adapter rapidement pour survivre et rester compétitifs.

Je vous propose à travers ce livre blanc une analyse de l’évolution du modèle bancaire à l’ère du digital.

Afin d’enrichir cette étude, 9 experts du secteur

Banque-Finance et 4 spécialistes en provenance d’autres univers vous livrent leur analyse d’un monde en pleine (r)évolution.

Je tiens à remercier sincèrement l’ensemble de ces contributeurs qui, malgré leurs engagements professionnels, ont bien voulu participer à ce livre blanc.

Leur regard, leur vision, leurs réflexions vous permettront, je l’espère, de mieux appréhender les enjeux auxquels doivent faire face les établissements financiers, ainsi que les pistes à suivre pour répondre dès aujourd’hui aux défis de demain.

Je vous souhaite une excellente lecture.



A propos de l’auteur

Acteur du web depuis 1997, Fabrice Lamirault est actuellement en charge de la Communication Digitale d’une banque sur la Côte d’Azur.

Blogueur actif (www.fabricelamirault.com), il est également intervenant auprès d’écoles spécialisées dans les domaines digitaux et bancaires et publie régulièrement des tribunes dans différents médias comme Le Cercle Les Échos ou LinkedIn Pulse.

Twitter : @lamirault Email : fabrice.lamirault@gmail.com



Tour d'horizon en trois parties sur les conséquences de la révolution digitale sur le secteur bancaire, le nouveau modèle mis en place par les établissements et les perspectives d'avenir.

#1

LES BANQUES ET LA REVOLUTION DIGITALE

L'arrivée d'internet a bousculé les acteurs du secteur. De nouvelles menaces et de nouveaux comportements sont apparus, remettant en cause le modèle et le positionnement des établissements financiers.

#2

UN NOUVEAU MODELE BANCAIRE

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

#3

LES ENJEUX DE DEMAIN POUR LE SECTEUR

Si les banques ont enclenché leur réforme en profondeur, plusieurs questions restent ouvertes : Quels sont les enjeux de demain, les nouvelles attentes, les nouveaux besoins ? Les banques ont-elles les atouts pour relever ces nouveaux défis ?



1ère Partie

LES BANQUES ET LA REVOLUTION DIGITALE

LES BANQUES ET LA REVOLUTION DIGITALE

#1

La révolution digitale des 15 dernières années a eu un impact fort sur les banques et leur métier. Autrefois incontournable, l'édifice bancaire tout entier s'est retrouvé ébranlé. Les banques devaient réagir et évoluer, sous peine de disparaître au profit de nouveaux acteurs plus en phase avec leur époque.

UN MODELE EN PERIL

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leur rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits. Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.





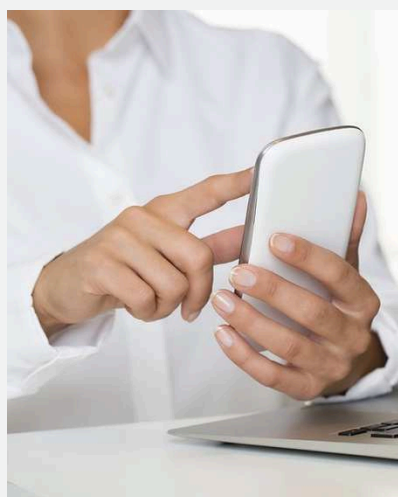
Lorsque que le web est apparu à la fin des années 90, il était difficile d'imaginer à quel point internet allait bouleverser en profondeur l'éco-système des entreprises et les habitudes des consommateurs. En quelques années, les banques - comme d'autres industries - ont vu leur « business model » être fortement impacté.



L'AVENEMENT DU WEB ET DU SMARTPHONE

Dès 2000, on assiste à la démocratisation de l'internet. Les banques s'ouvrent alors peu à peu au web (accès aux comptes en ligne essentiellement). Une nouvelle concurrence d'acteurs 100% en ligne (*pure players*) se met en place, à l'opposé du modèle d'agences traditionnel « *click and mortar* ».

Puis en 2007, intervient un autre événement majeur avec la sortie du premier iPhone. C'est la naissance du Digital, au sens premier du terme. Apparaissent tout naturellement de nouveaux comportements, avec notamment la banalisation du multi-écrans. Les internautes sont alors connectés ATAWAD (*anytime, anywhere, any device*).



De l'électronique au digital

L'adjectif digital signifie « qui se rapporte aux doigts ». Il vient du latin digitus, « doigt » (Académie Française).

Au début, c'était le terme « électronique » qui était fréquemment utilisé pour désigner les nouveaux services liés à internet. On parlait alors de *e-business* pour *electronic business* (*e-agence, e-travel...*) A partir de 2007 et le lancement du 1^{er} iPhone, notre quotidien devient « digital ». Le web franchit alors une nouvelle étape, avec l'arrivée notamment des applications mobiles.

De nouvelles menaces pour les banques

L'évolution des comportements

Ultra connectées, de plus en plus de personnes utilisent les services de canaux à distance mis à disposition par les banques pour effectuer certaines des opérations de base (consultation des comptes, virements, paiements...). Dans cette nouvelle relation, le conseiller perd de son importance face à son client.

L'émergence d'une nouvelle concurrence

Le digital a facilité l'émergence de nouveaux acteurs (ING Direct, Fortuneo...) qui sont venus disrupter les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s'est accélérée avec la multiplication des appareils nomades. Leurs points forts : des tarifs attractifs et des plages horaires élargies 6/7 jours, parfois jusqu'à 22h00.

Un meilleur accès à l'information

Selon un sondage publié par le cabinet Deloitte, 32% des français considèrent en savoir davantage que leur conseiller en matière de gestion de budget. Internet a permis aux consommateurs d'accroître leur connaissance des produits financiers et de pouvoir comparer plus facilement les offres entre concurrents. Il est essentiel pour les conseillers d'être formés pour monter en compétence.

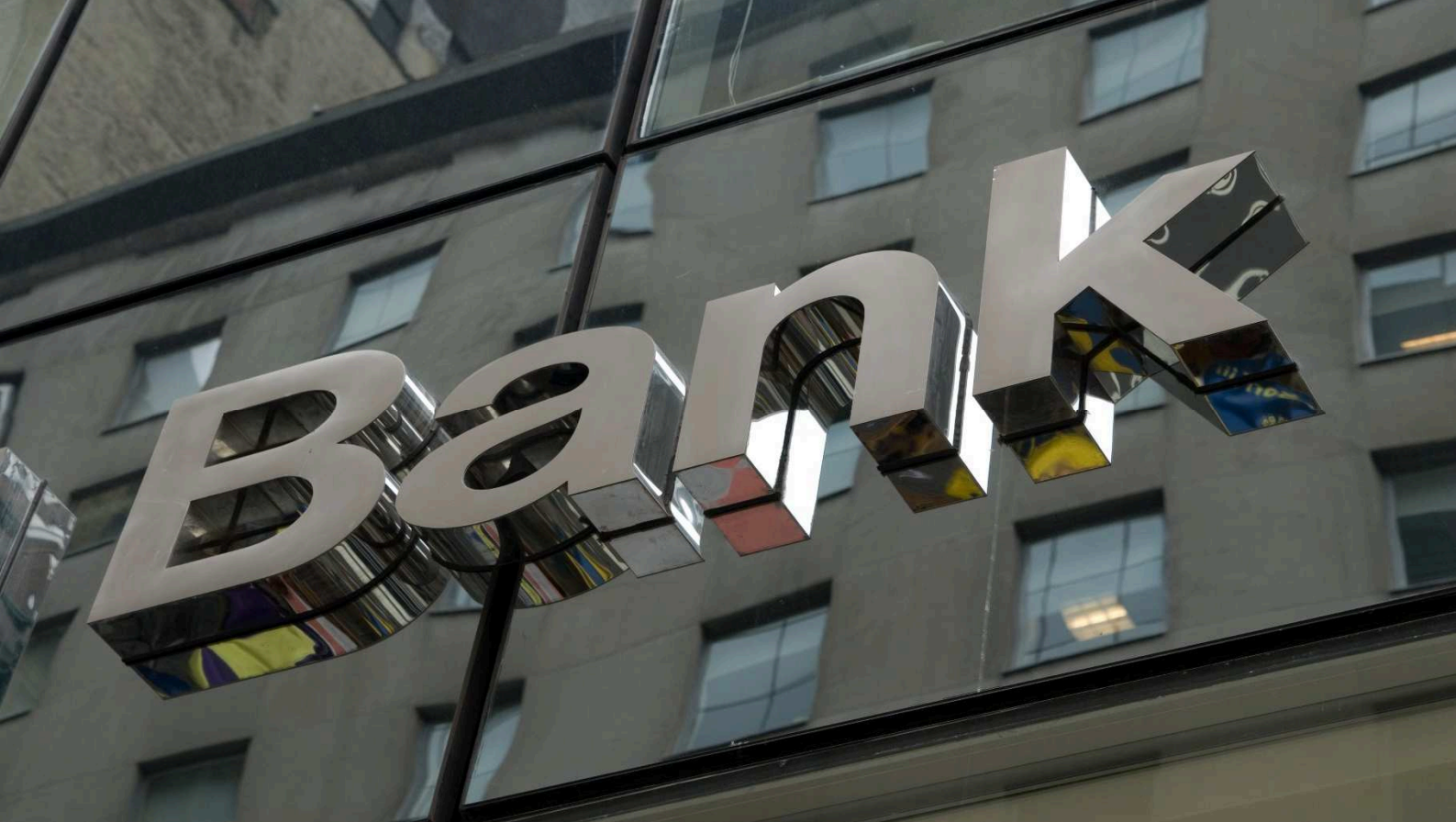
La perte de certains monopoles

Dernière menace en date pour les établissements financiers traditionnels : l'émergence des *Fintech*. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières sont très actives dans les crédits à la consommation, les moyens de paiement, les assurances ou encore les prêts aux PME.

L'ÉMERGENCE DES FINTECH

Le terme *Fintech* vient de la contraction entre *Financial* et *Technology*. Ces entreprises se concentrent généralement sur des offres de produits et services bancaires à faible réglementation et à fortes marges. Le cabinet KPMG publie annuellement le "*Fintech 100*", classement des leaders mondiaux du secteur. Trois français sont présents dans ce palmarès : Lendix, Leetchi et Fluo. Et les banques ne sont pas les seules à devoir affronter cette concurrence. Les *Insurtech* viennent, à leur tour, concurrencer les assureurs.





20%

Des agences bancaires françaises ne seraient plus rentables.



17%

Seulement des clients se rendent dans leur agence chaque mois.



DE FORTES CONSEQUENCES SUR LE SECTEUR

Baisse du trafic dans les agences

Toutes ces nouvelles menaces ont eu comme premier effet la baisse significative et brutale du trafic en agence, qui serait d'environ 30% sur les deux dernières années. 20% des 38.000 agences bancaires en France ne seraient plus rentables (soit 1 agence sur 5 environ). Signe des temps, en 2015, seuls 17% des clients se rendaient à leur agence chaque mois (contre 60% il y a encore cinq ans). Conséquence, 1.200 agences ont fermé depuis 2008, et 1.140 agences supplémentaires devraient baisser le rideau d'ici fin 2017. Trois établissements ont ainsi annoncé récemment vouloir fermer entre 200 et 400 agences de leur réseau dans les prochaines années.

Baisse des commissions

Cette baisse de fréquentation en agence a entraîné de facto une baisse importante des commissions, qui constituent le PNB des banques (Produit Net Bancaire, équivalent du chiffre d'affaires). Et comme pour toute entreprise, l'équation est simple :

Baisse du chiffre d'affaires = baisse des investissements et des embauches.

Un véritable cercle vicieux que les banques doivent enrayer de toute urgence.



2^{ème} Partie

UN NOUVEAU MODELE BANCAIRE

UN NOUVEAU MODELE BANCAIRE

#2

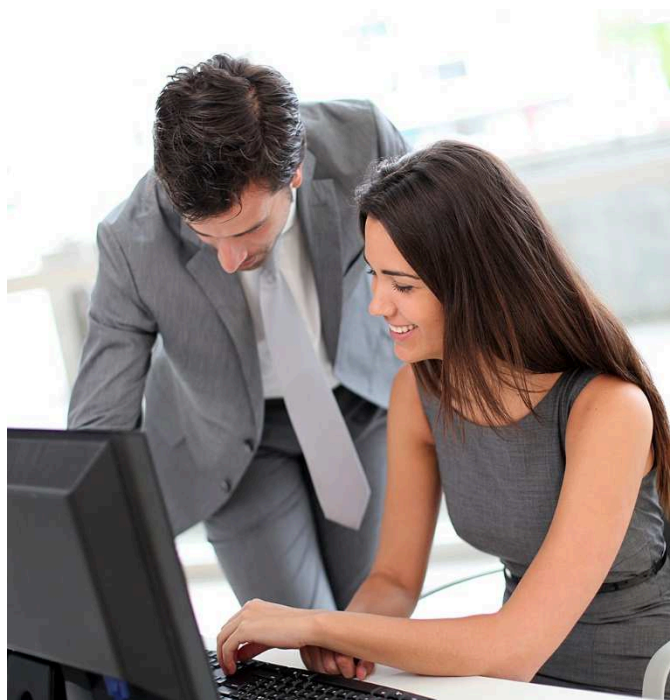
Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

OFFRIR LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

Arrêtons-nous à présent sur le nouveau modèle mis en place par les établissements afin de s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs.

Avec la perte de plusieurs monopoles et la baisse du trafic en agence, le constat n'est guère réjouissant pour les banques ! Néanmoins, il reste quand même un point positif majeur : la résistance du modèle classique « *brick and mortar* ».

Les clients veulent en réalité le meilleur des deux mondes, physique et digital, avec des contacts en agence moins fréquents mais à plus forte valeur ajoutée.



La résistance du modèle traditionnel agence

Même s'ils rendent visite moins régulièrement à leur conseiller, les clients restent attachés à leur agence de proximité. Un sondage paru dans *La Tribune* montre que 80% des *digital natives* souhaitent un contact avec un conseiller.

Les clients veulent une nouvelle relation « à la carte » avec leur banque. Pour les opérations du quotidien, les utilisateurs préfèrent leur smartphone ou tablette. En revanche, pour les produits et services engageants, ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller.

Le besoin du contact humain, mais aussi la sécurité et la confiance, restent fondamentaux. A ce titre, les banques disposent d'un avantage par rapport aux nouveaux entrants (même si ces « *pure players* » appartiennent aussi parfois à de grands groupes bancaires). Face à ce constat, les banques se sont remises en question et ont dû s'adapter.

Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale...mais de digital dans leur stratégie !

Le public désertant les agences, il est impératif de le (re)conquérir en le rejoignant là où il se trouve : derrière son écran. Les banques exploitent pour cela plusieurs nouveaux canaux tel que les e-agences ou les applis bancaires...

En parallèle, elles continuent d'avoir des agences, mais de façon réduite et différente. De nouveaux concepts ont ainsi fait leur apparition, avec des espaces plus conviviaux pour se recentrer sur le conseil et faire la part belle aux nouvelles technologies.

C'est la naissance d'un nouveau modèle : la banque à distance sans distance.

LA NAISSANCE DE L'AGENCE «PHYGITALE»

Fin 2014, le Crédit Agricole d'Ile-de-France a lancé ses agences ACTIVE. La stratégie de la banque ? Redéfinir ses points de vente à travers une transformation physique des agences – installation de bornes d'accueil ou encore la substitution de bureaux attitrés pour les conseillers par un accueil au centre de l'agence. Transformation digitale aussi puisque les agences ACTIVE tendent vers le 100 % numérique, c'est-à-dire le « zéro papier ».

Source : *Panorabanques.com*



UNE BANQUE C.I.A.S.

En intégrant pleinement le digital, les banques sont devenues « C.I.A.S. ».



C.ONNECTEE

En donnant une liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en ligne, les banques ont supprimé du temps qui coûte pour libérer du temps qui rapporte. Le conseiller peut ainsi se consacrer à des missions de conseils et de relation de proximité. L'agence devient le lieu des services à valeur ajoutée et du conseil.



I.NTELLIGENTE

La menace de l'utilisateur hyper-connecté et hyper-informé devient une opportunité pour les banques, qui détiennent beaucoup d'infos sur leurs clients. Cette masse considérable d'informations, appelée *Big Data*, est un enjeu majeur. Le but : cibler les besoins des utilisateurs pour leur proposer les bons produits et générer des revenus supplémentaires.



A.GILE

La digitalisation entraîne des gains de productivité et une baisse des coûts significative, notamment par la mise en place de nouveaux moyens de paiement 100% digitaux ou encore la dématérialisation de certains documents. S'il fallait autrefois parapher et signer un dossier de plusieurs dizaines de pages lors d'un crédit, aujourd'hui 1 seul clic suffit.



S.OCIALE

La crise financière de 2007 a accentué le manque de capital sympathie pour le secteur. Les banques ont investi massivement les réseaux sociaux avec un enjeu simple, mais fort : redorer un blason quelque peu terni pour (re)conquérir les clients et collaborateurs de demain.

UN VIRAGE DIGITAL REUSSI

Toutes ces évolutions ont véritablement transformé le modèle bancaire. Et au final, les établissements financiers ont plutôt bien négocié le virage du digital.



Trois banques parmi les marques au plus fort rayonnement digital

Trois établissements financiers sont présents dans le Top 10 de l'indice annuel du rayonnement numérique des marques publié par la *Factory NPA* : Crédit Agricole, BNP Paribas, La Banque Postale. Une belle performance qui positionne le secteur parmi les leaders en terme de rayonnement digital.

Selon une autre étude publiée par le cabinet *Colombus Consulting*, la banque la plus interactive serait un *pure player* : ING Direct. Mais sur les autres marches du podium, on retrouve deux enseignes traditionnelles : La Banque Postale et BNP Paribas. Les banques classiques réussissent ainsi à damer le pion aux *pure players* sur leur propre terrain.



La communication digitale au service de la performance commerciale

Les banques disposent de moyens conséquents et ont décidé d'investir massivement pour faire connaître leurs nouveaux services, les imposer face à une concurrence « agressive », rajeunir leur image et montrer qu'elles sont à la pointe des évolutions technologiques. Le but : donner l'image d'une banque moderne, qui s'adapte à son environnement et qui accompagne ses clients en leur offrant « *le meilleur de l'humain et du digital* » dans un environnement convivial et sécurisé. La communication digitale a aidé les banques à opérer ces mutations, en permettant des actions sur le web et les médias sociaux afin d'atteindre le grand public.



83%

des internautes se sont
connectés à leur espace client
au cours des 6 derniers mois.



76%

des internautes préfèrent se
rendre en agence pour
demander un crédit.



59%

des moins de 35 ans consultent
plus souvent leurs comptes sur
mobile que sur ordinateur.

Source : CCM Benchmark Institut.



3^{ème} Partie

LES ENJEUX DE DEMAIN

LES ENJEUX DE DEMAIN

#3

Obligées de se réformer en profondeur, les banques ont plutôt bien réussi à opérer cette mutation. Mais quels sont les enjeux de demain ? Les nouvelles attentes, les nouveaux besoins ? Les banques ont-elles les atouts pour relever ces nouveaux défis ?



Des investissements massifs dans les Fintech

Selon le cabinet Accenture, cinq milliards ont été investis par les banques dans ce secteur sur un an. Plusieurs banques comme CREDIT MUTUEL ARKEA, BPCE ou BBVA ont bâti une vraie stratégie autour des Fintech en réalisant de multiples acquisitions (Leetchi, Fidor, Atom Bank...).

Les établissements financiers traditionnels bénéficient ainsi de structures plus agiles, plus réactives, qui leur permettent d'avoir accès à des technologies « clé en main » sans avoir à consommer des ressources supplémentaires en terme de développement. Une approche qui leur permet de gagner un temps précieux afin de rester dans la course.

Les banques face aux nouveaux enjeux

Le fait d'être « bousculé » a une vertu essentielle, celle d'être obligé de sortir de sa zone de confort. Ainsi, les changements qui ont été mis en place (comme la signature électronique des documents) étaient inimaginables il y a encore quelques années.

Les banques ont fait beaucoup d'efforts malgré un contexte économique difficile qui perdure depuis la chute de Lehman Brothers en 2007. Les établissements financiers ont dû mobiliser beaucoup de capitaux pour faire face à cette catastrophe et éviter la faillite du système financier. Quel aurait été le visage de la banque aujourd'hui si ces sommes avaient pu être mobilisées en R&D ?

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin. Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution.

« Sans adaptation au numérique, la banque de demain n'existera pas. Dans un monde de l'ultra-connexion, l'ubérisation guette ce secteur dématérialisé et à fortes marges. Seule une reconquête de sa clientèle lui permettra de survivre face à l'arrivée de nouveaux acteurs innovants ». Alban Jarry, auteur de l'ouvrage « La banque, reflet d'un monde en train de naître ».

PENSER « CLIENT » ET NON « PRODUIT »

Chaque banque a dorénavant l'obligation de se positionner comme un partenaire qui accompagne tout au long de la vie (événements familiaux, études, projets, création de société, etc...).

Dans cette relation, il faut penser « Client » et non « Produit ». L'objectif est de fidéliser sa clientèle en étant l'interlocuteur privilégié à chaque étape de son existence. Le conseiller reprend alors toute sa place, avec un rôle accentué d'écoute et de conseil.



Les risques liés à la Blockchain

Selon IBM, 15% des banques devraient utiliser la Blockchain en 2017. Cette nouvelle technologie permet d'effectuer des opérations sensibles en s'affranchissant de tiers de confiance. Un nouveau défi d'ampleur pour le secteur financier.

Le Bitcoin et les monnaies virtuelles

Initié par la blockchain, le bitcoin est une monnaie virtuelle qui s'échange sur internet contre d'autres devises, en-dehors des réseaux bancaires traditionnels. Spéculative, son cours s'est apprécié de 87% en 2016.

Cybersécurité et Intelligence Artificielle

La cybersécurité sera un des enjeux majeurs du 21^{ème} siècle. Et les banques auront difficilement le droit à l'erreur sur cette thématique. Autre défi : parvenir à tirer profit des avancées liées à l'intelligence artificielle (voir les Tribunes d'Experts ci-après).

Les banques ont-elles les atouts pour réussir cette transformation ?

Blockchain, monnaie virtuelle, cybersécurité, intelligence artificielle... De nombreux défis attendent les banques dans le futur. Leurs récentes acquisitions dans le secteur des Fintech témoignent de leur volonté de les relever. En revanche, il existe deux contraintes majeures qui pourraient freiner cette avancée.

CONTRAINTE REGLEMENTAIRE

Nul doute que le législateur sera particulièrement attentif aux nouvelles évolutions mises en place par les banques. Idem concernant le traitement des données issues du Big Data dans le respect de la Loi Informatique et Libertés.

CONTRAINTE HUMAINE

Autrefois, on demandait aux grands dirigeants de banques d'être de bons gestionnaires. Aujourd'hui, ils doivent être également des visionnaires et inventer la place de la banque dans le monde de demain. Devenir « digital addicts » est une des conditions de la réussite pour ces dirigeants et leurs équipes.



4^{ème} Partie

TRIBUNES D'EXPERTS

TRIBUNES D'EXPERTS

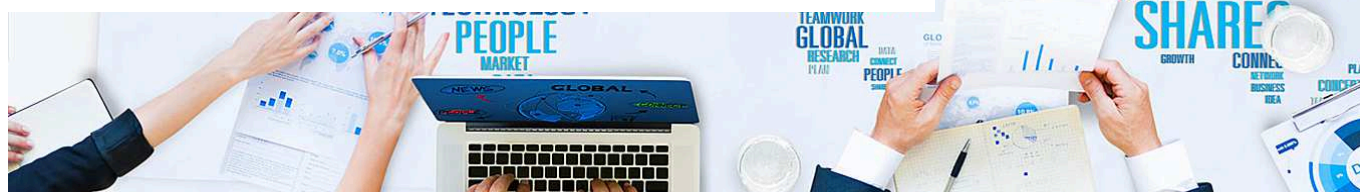
#4

Afin d'approfondir cette analyse, 13 spécialistes vous livrent à présent leur point de vue sur l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital. Certains ne sont pas experts du domaine financier, afin d'avoir un regard différent et sans a priori.

LA BOITE DE PANDORE NUMERIQUE

Tous les deux jours, le monde crée autant de données que durant tout le 20ème siècle. Le numérique a ouvert la boîte de Pandore pour les banques, à condition pour elles de savoir exploiter correctement ces données.

Face à un tel volume d'informations, l'enjeu ne s'arrête pas aux aspects du Big Data. Fintech, nouvelles organisations internes, impact sur la RH, utilisation des réseaux sociaux... sont autant de problématiques et de réflexions à aborder pour les établissements financiers afin de faire du digital le socle de la banque du futur.





TRIBUNE D'EXPERT #1

Les #FinTech représentent-elles une menace ou une opportunité pour les acteurs traditionnels de la banque et de l'assurance ?

Ronan Le Moal - Directeur Général (Crédit Mutuel Arkea)

Diplômé d'HEC, Ronan Le Moal a intégré le Crédit Mutuel de Bretagne en 1995 au sein de l'Organisation générale. Avant sa nomination au poste de Directeur général du Crédit Mutuel Arkéa en 2008, Ronan Le Moal occupait notamment les fonctions de Président des directoires de Fortuneo Banque, devenue l'un des leaders de la banque en ligne en France et en Belgique.

Conquérant dans l'âme, passionné par l'aventure entrepreneuriale, Ronan Le Moal mène la transformation numérique du groupe qui, sous son impulsion, multiplie les innovations et confirme son engagement au cœur de l'écosystème digital.

Twitter @RonanLM



Les FinTech représentent-elles une menace ou une opportunité pour les acteurs traditionnels de la banque et de l'assurance ?

La question reste ouverte mais ne peut en aucun cas être circonscrite à une simple lutte à mort entre « Anciens » et « Modernes » : entre des banques, lestées par l'hyper-règlementation et des réseaux physiques de plus en plus délaissés par les clients, et de jeunes pousses agiles et innovantes qui surfent sur la technologie et le digital pour bousculer l'ordre établi. Sans oublier qu'à l'émergence de ces FinTech s'ajoute l'appétit de nouveaux entrants - *Google, Paypal, Apple, Amazon, Orange Money* pour ne citer que les principaux - qui disposent d'une puissance de frappe colossale et envahissent les métiers des flux (paiements, transferts) mais aussi la distribution de l'épargne ou le crédit. Avec en filigrane l'enjeu de la gestion des données clients et le risque potentiel de voir des banques reléguées *in fine* au rang de simples fournisseurs de services supports.

La seule certitude, à l'heure actuelle, est que le secteur bancaire vit une profonde transformation qui ébranle les positions acquises et rend caducs les modèles économiques traditionnels. Nous sommes désormais confrontés à des innovateurs qui, focalisés, sur

un maillon de la chaîne de valeur, créent de profondes ruptures – « ou disruptions » pour reprendre l'acception d'usage – dans les modes de relation bancaire (plates-formes de crowdfunding, places de marché, paiements sur mobile, robot-conseiller...).

En posant un regard neuf sur nos métiers, en privilégiant le besoin au produit, les FinTech sont des aiguillons utiles qui doivent stimuler notre créativité, notre audace, notre niveau d'exigence et accélérer notre remise en cause. A la fois gisements d'innovation et leviers de transformation, elles sont, de toute évidence, le meilleur moyen de rester à la pointe de la technologie, des modes de consommation et de faire face à des exigences toujours plus fortes des clients, dans un contexte de désintermédiation progressive.

Leur créativité nous invite à créer et à explorer de nouvelles formes de collaboration, dans une démarche de co-construction pérenne. C'est la voie que le Crédit Mutuel Arkéa a choisie d'emprunter depuis déjà plusieurs années et qui en fait aujourd'hui un interlocuteur de référence dans l'écosystème numérique.



CREDIT MUTUEL ARKEA

Le groupe Crédit Mutuel Arkéa réunit les Crédits Mutuels de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central ainsi que près de 30 filiales spécialisées. Avec 3,6 millions de sociétaires-clients et 110 milliards d'euros de total de bilan, le Crédit Mutuel Arkéa est un acteur majeur de la bancassurance en France.



L'acquisition de Leetchi l'an passé en est une nouvelle démonstration. Sa solution Mangopay est complémentaire de l'offre de paiement en ligne développée par notre filiale Monext et ouvre de belles perspectives dans un contexte de rapide développement des places de marché. L'acquisition de Leetchi obéit à la même logique que nos précédents investissements dans Younited-Crédit, Linxo ou Yomoni..

Le succès des FinTech nous incite à réinventer notre métier de banquier. Tout en intégrant la composante technologique et digitale, notamment dans le format des agences et la gamme de services qu'elles proposent, les banques doivent se recentrer sur deux « fondamentaux » de leur métier : la gestion du risque et le conseil à forte valeur ajoutée, en privilégiant l'expérience client. Car, ce que le numérique nous démontre, c'est qu'au fur et à mesure que le transactionnel se digitalise, au fur et à mesure que le marketing digital se fait plus puissant, le client, notre client, a besoin de trouver une expérience qualitativement irréprochable lorsqu'il doit interagir avec son conseiller.

Il ne s'agit pas de la relation *intuitu personae* qui est très largement ressentie comme positive par notre clientèle. Non, ce qui est en jeu, c'est la promesse, portée par l'établissement, lorsque l'on touche à des moments clés d'une existence : achat immobilier, préparation de la retraite, transmission, succession... Il est toujours tentant d'opposer les « nouveaux modèles » aux « anciens ». Il est sans doute plus intéressant de se demander en quoi ils

peuvent être complémentaires, comment leur alliance permet de préparer l'avenir d'une industrie. Je crois dans la croissance forte (déjà avérée !) de Fortuneo Banque – une « vieille » Fintech filiale de notre Groupe - dans les années qui viennent. Mais, je crois aussi à un modèle de proximité, irréprochable d'un point de vue de l'exécution, et sachant se rendre indispensable par sa bienveillance dans les moments clés.

C'est à ce mariage du meilleur des deux mondes que nous travaillons sans peur de la nouveauté et avec la conviction qu'il nous faut essayer des voies nouvelles pour réinventer notre modèle. Il faudra tenter des choses, parfois échouer et sans doute pivoter plus d'une fois. De ce point de vue, l'agilité, l'appétence technologique sont des atouts sur lesquels nous comptons bien capitaliser à l'heure où je crois fondamentalement que le concept de « taille critique » est totalement dépassé. On peut être grand sans être gros, c'est ce que nous apprennent les start-up avec lesquelles nous collaborons.

Elles sont un exemple dont on peut s'inspirer pour garder à l'esprit et imprimer dans nos actes ce qui fait toute la différence pour réussir, surtout en période de grandes mutations, l'esprit d'entreprendre ! Entrepreneur de la banque et de l'assurance, c'est ce que nous voulons être au Crédit Mutuel Arkéa parce qu'avant d'être un établissement financier, nous sommes une entreprise qui veut saisir toutes les opportunités - et les Fintechs en sont une - que les mutations actuelles permettent.

« Les FinTech sont des aiguillons utiles qui doivent stimuler notre créativité, notre audace, notre niveau d'exigence et accélérer notre remise en cause. »



TRIBUNE D'EXPERT #2

Dans les prochaines années, la collecte des données du #BigData aura-t-elle plus de valeur pour les banques que leurs clients ?

Alban Jarry – Président Délégué (Ecole Polytechnique d'Assurances)

Alban Jarry est Président Délégué de l'Ecole Polytechnique d'Assurances, spécialiste du numérique, des stratégies de marques, de la communication, de l'influence et des réseaux sociaux. Régulièrement, il intervient en conférences, à HEC et écrit des tribunes pour Forbes, la Harvard Business Review, Les Echos, l'Argus de l'Assurance ou La Revue Politique et Parlementaire. Il est l'auteur de « *Twitter conté par 50 personnalités de la banque finance assurance* », « *735 utilisateurs aimantés par LinkedIn* », « *112 regards sur Twitter* » et « *612 rencontres sur les réseaux sociaux* » et anime un blog albanjarry.com.

Twitter @Alban_Jarry



Dans les prochaines années, la collecte des données du Big Data aura-t-elle plus de valeur pour les banques que leurs clients ?

Imaginons un monde où les clients deviendraient les fournisseurs de leurs propres banques. Dans cette 4ème dimension, en franchissant les portes d'une agence bancaire ou d'un site web, puis en acceptant de fournir de la donnée, alors de nouveaux modèles économiques et de rémunérations s'enclencheraient ! L'actif confié ne serait plus de l'argent mais ces fameuses « data » dont l'usage attire tant les convoitises et qui pourraient valoir des montagnes d'or. Un « taux » viendrait alors récompenser l'utilisation de cette « fortune » !

Inimaginable ? Pourtant ... à l'orée d'une nouvelle révolution sur la propriété des données et leur exploitation, il ne faut peut-être négliger aucune façon de voir les choses autrement.

Charles Franklin Kettering a dit que « *le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser* ».

Alors imaginons l'inimaginable et l'inversion de systèmes de rémunérations. Imaginons que les banques apprennent à placer ces nouvelles valeurs et deviennent des intermédiaires de leur rémunération. Plus rien ne serait tout à fait comme avant...

Une réglementation sur les données

Depuis de nombreuses années, le système bancaire européen a été marqué par une surréglementation provoquée par la volonté des autorités d'éviter que des crises financières ne se reproduisent. Pour limiter les risques et les excès, une avalanche de Directives s'est abattue sur le secteur provoquant l'envoi toujours plus massif de données aux régulateurs.

De plus en plus habituées à traiter des volumes de données pharaoniques, les banques, après de lourds investissements, sont parvenues à industrialiser ces traitements. Las, une fois de plus, la réglementation évolue mais, cette fois, avec un objectif différent où il n'est nullement question des biens et des placements mais d'une autre sorte d'actifs ... les données des clients !

Un consommateur acteur de ses données

Avec la Directive sur la protection des données, un nouveau changement de paradigme va se produire car chaque consommateur va se retrouver doté de beaucoup plus de pouvoirs sur le contrôle de ses infos personnelles et donc sur

ECOLE POLYTECHNIQUE D'ASSURANCES



L'Ecole Polytechnique d'Assurances, dont la vocation originelle est l'éducation générale et professionnelle de l'homme, a été créée dans un esprit humaniste sous le patronage de l'Association Polytechnique fondée en 1830.



leur exploitation. Il va se métamorphoser en un acteur de leur usage alors que jusqu'à présent, les données, quel que soit le secteur d'activité, étaient exploitées avec des accords rapides et sans connaissance réelle de leur utilisation. Toutes les entreprises, dont les banques, vont devoir rendre compte de l'usage, être transparentes et tracer l'utilisation qu'elles font de cet or numérique.

Dans ce contexte, et face à des règles de compliance beaucoup plus strictes que dans d'autres secteurs, les banques vont-elles parvenir à se projeter dans ce système où elles pourraient, grâce au big data, tirer profit de la collecte de données pour trouver de nouvelles marges ? Ou, à l'inverse, subiront-elles de plein fouet de nouvelles formes de concurrence où les clients pourraient optimiser la gestion de leurs patrimoines numériques en bénéficiant de rémunérations avantageuses ou de services aux tarifs toujours plus bas. La concurrence pourrait être particulièrement rude !

De multiples intervenants

L'histoire récente nous a montré que l'ère du digital avait déjà apporté beaucoup d'évolutions dans le modèle bancaire.

Depuis la première vague des banques en ligne, un nouvel écosystème a montré que de nouveaux équilibres économiques étaient recherchés. Ces *Pure Players* furent basées notamment, au départ, sur des offres de taux

d'intérêts sur les livrets élevés ou sur des coûts de transactions sur les titres réduits.

Cette vague de nouvelles banques, née au début des années 2000, avait surpris par cette modification des règles du jeu visant une catégorie de clients très particulières.

De nos jours, alors que les Fintech se développent sans cesse, que de nouveaux acteurs entrent dans l'arène avec des marques très fortes et que la concurrence n'a jamais été aussi vive, il peut être utile de se souvenir de cette phrase du film sur Steve Jobs « *C'est plus marrant d'être un pirate que de s'engager dans la marine* » ! Ainsi, dans l'univers numérique, à partir des mêmes contraintes, les usages peuvent être fort différents et de nombreuses surprises se produire. Beaucoup de cartes peuvent se rabattre du jour au lendemain.

Fidéliser les clients

Confrontées à ce défi de devoir toujours mieux adapter leurs offres aux besoins de leurs clients, tout en augmentant leur transparence sur la manière d'arriver à ces propositions, les banques vont être confrontées, une nouvelle fois, au fait de trouver des solutions alternatives pour retenir leurs clients.

Il n'y a pas si longtemps, il suffisait qu'un client prenne rendez-vous dans son agence pour lui proposer de nouvelles solutions de placements. Mais, face à la désertification de ces lieux, les relations sont devenues plus distantes et plus complexes.

« Depuis la première vague des banques en ligne, un nouvel écosystème a montré que de nouveaux équilibres économiques étaient recherchés. »



Remplacer ce système par un parcours numérique de nouvelle génération, tout en offrant des services complémentaires, prendra du temps.

Il ne sera pas simple d'imaginer des services sur-mesure qui permettraient de générer des nouvelles formes de rémunérations car les contraintes seront nombreuses dans l'univers du secret bancaire et de respect de cette nouvelle Directive. Pour parvenir à exploiter les données, il ne faudra jamais oublier le principe d'accountability malgré la complexité qu'il engendre.

De nouveaux intermédiaires

Bien que l'utilisation du numérique ne cesse de progresser, une offre pléthorique et hautement concurrentielle pourrait émerger. Issue d'acteurs traditionnels ou d'opérateurs tiers, à l'exemple de ce que propose *Bankin'* qui a déjà intégré le marché des acteurs de la consolidation de l'information, les banques devront observer les évolutions du marché et les

anticiper car comme le pensait Steve Jobs « *il y a toujours au bout d'un moment un produit révolutionnaire qui change la donne !* »

Dans cette nouvelle forme de relation, le client - qui validera les traitements sur ses données - pourrait se transformer en un apporteur de sa valeur.

Inévitablement, il faudra alors le classifier pour déterminer s'il est à haute valeur ajoutée en proposant un profil mieux rémunérateur que la moyenne et s'il est à plus faible valeur ajoutée en ne présentant pas d'éléments suffisamment différenciant. Les équations risquent d'être complexes à résoudre !

De ces nouvelles règles du jeu naîtront des opportunités qu'il faudra saisir rapidement en anticipant les comportements tout en se souvenant de ce que disait Steve Jobs : « *Vous ne pouvez pas toujours demander aux clients ce qu'ils veulent et essayer de le leur fournir... car au moment où vous leur proposerez ce produit, ils voudront déjà autre chose* ».

« Dans cette nouvelle forme de relation, le client - qui validera les traitements sur ses données - pourrait se transformer en un apporteur de sa valeur. »



Tribune d'expert #3

Quel impact aura le digital sur les métiers et les #organisations bancaires dans les années à venir ?

Stéphanie Paix – Président du directoire (Caisse d'Epargne RA)

Diplômée de Sciences Po Paris et titulaire d'un DESS de fiscalité des entreprises de Paris Dauphine, Stéphanie Paix débute sa carrière à l'Inspection Générale de la Banque Fédérale des Banques Populaires en 1988. Elle occupe par la suite différentes fonctions au sein de la Banque Populaire Rives de Paris, puis rejoint Natixis en 2002. En 2006, Stéphanie Paix prend la direction générale de Natixis Factor, avant de devenir en 2008 la première femme nommée Directeur Général au sein du réseau des Banques Populaires, à Nantes. Ses qualités de rigueur et son esprit d'entreprendre lui ouvrent en 2011 les portes de la Présidence du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes. Ouverte aux enjeux sociétaux, intervenant régulièrement sur les questions de responsabilité sociale d'entreprise et de mixité, Stéphanie Paix est une dirigeante engagée.

Twitter @PaixStephanie



Quel impact aura le digital sur les métiers et les organisations bancaires dans les années à venir ?

Les banques sont avant tout des entreprises ; elles sont donc concernées, au même titre que l'ensemble des secteurs, par la nécessité d'opérer ce qu'on appelle la « transformation digitale ». Revoir leurs process internes, recourir aux possibilités de l'utilisation des datas pour le marketing client et la gestion de leurs risques...

La stratégie du « petit beurre »

Comme tous les autres secteurs d'activité, les banques sont attaquées par des disrupteurs.

Souvent imaginatifs, lestés par moins de contraintes réglementaires, ils ont en gros deux stratégies :

- celle du « petit beurre », qui consiste à inventer des produits et services qui rognent notre marge par les coins,
- celle du « choco BN », qui est plus insidieuse, et qui aspire la valeur par les process. Au premier rang desquels on trouve les agrégateurs, mais également les « néo-banques ».

Les stratégies d'alliances et de partenariats avec ces start-up sont à mon sens la meilleure réponse, car de même qu'elles sont innovantes, en rupture et malignes, elles ont

besoin de nous, de nos contacts, de nos savoir-faire financiers et de notre réseau.

C'est pour cela que les grands Groupes créent des incubateurs : pour rapprocher les deux mondes et faciliter la synthèse des méthodes de travail.

Troisième élément permis par la généralisation des parcours numériques, les clients ne nous comparent plus uniquement avec d'autres services financiers. Puisque je peux déclarer et payer mes impôts en ligne, pourquoi ne puis-je pas faire mon prêt immobilier de la même façon ?

Les impôts deviennent ainsi un élément de comparaison de l'excellence des parcours client, au même titre que Apple ou Amazon.

Alors, qu'est-ce qui nous différencie aujourd'hui ?

Deux choses fondamentales. Au milieu des nouveaux produits, usages et services qui prolifèrent, les banques ont deux promesses à faire : l'excellence dans la relation client et le rôle de tiers de confiance.

L'excellence relationnelle vient de notre connaissance du client le long de son parcours



CAISSE D'ÉPARGNE RHÔNE-ALPES

La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes est une banque coopérative régionale, dont les ressources sont orientées vers les besoins des habitants de sa région. Elle fait partie du Groupe BPCE, 2e groupe bancaire français et compte 300 agences, 1.940.000 clients, 3.000 collaborateurs, 600.000 sociétaires (à décembre 2015).



de vie, et pas seulement son expérience client. Cela change tout.

Le deuxième élément est que face au foisonnement des structures qui se créent dans les incubateurs de France et de Navarre, les banques offrent une robustesse et une résilience de leurs infrastructures basées sur la confiance. La traçabilité. La preuve.

Le point-clef de la transformation

Alors, face à ce double atout, plus encore chez nous que dans n'importe quel autre secteur, le point-clef de la transformation n'est pas le nombre d'agences, d'applis ou de clics pour réaliser une opération. Le point-clef est la

capacité que nous, dirigeants de banques, aurons de mobiliser nos collaborateurs pour qu'ils embrassent les changements que veulent nos clients, à savoir : l'excellence dans l'entretien de la relation et la très haute qualité dans le conseil.

Cela implique de revoir les métiers, les cursus de carrière ; de mettre en place les outils de reconversion et d'accompagnement au changement.

En gagnant cette transformation-là, nous gagnons la fidélisation de nos clients, l'employabilité de nos collaborateurs et la pérennité du modèle français de banque de proximité.

« Le point-clef est la capacité que nous, dirigeants de banques, auront de mobiliser nos collaborateurs pour qu'ils embrassent les changements que veulent nos clients. »



TRIBUNE D'EXPERT #4

Qu'attendront #demain les clients quand ils pousseront la porte de leur agence bancaire ?

Nouamane Cherkaoui - Global Head of Third Party Reference Data (Société Générale)

Nouamane Cherkaoui, est diplômé de l'ENSP&T- Paris et de Dauphine. Après des expériences à l'international, il intègre le cabinet P&C en France. De 2001 à 2005, il coordonne des projets monétiques d'envergure au sein du Groupe Caisse d'Epargne puis rejoint Natixis en 2006. En 2009, Il intègre La Banque Postale et participe au lancement des offres de crédit conso en tant que responsable de l'organisation et du pilotage des projets rattaché au Directoire. En 2013, il met en place la Direction de l'organisation au sein de La Banque Postale Asset Management avant d'intégrer le Groupe Société Générale en 2015 pour prendre la responsabilité des données de référence et des référentiels Groupe autour des tiers, des produits et des applications big data pour la vision 360° des données.

Twitter @CherkaouiN1



Qu'attendront demain les clients quand ils pousseront la porte de leur agence bancaire ?

Loin des fantasmes quant aux impacts négatifs de la « *digital wave* » sur l'emploi dit classique, les chiffres de l'OCDE sont très clairs à ce propos. Ce sont plutôt les effets de la crise et le lent redressement du marché du travail, par un manque d'investissement et de création des emplois qui font tarder les effets d'une reprise économique certes encore timide.

La récession a beaucoup pesé sur l'emploi pendant près de dix ans et l'objectif de l'inversion de la courbe du chômage en France devra s'inscrire résolument dans le long terme. L'émergence des technologies de pointe, le développement des nouveaux usages, la digitalisation des processus, ... sont de formidables atouts pour à la fois revoir les dispositifs actuels, mais aussi pour développer de nouvelles offres, servir de nouveaux clients, former et recruter des salariés et profiter ainsi du dynamisme de ce nouveau contexte prometteur.

Les banques et les institutions financières vivent aussi les mêmes bouleversements liés aux évolutions technologiques et sociales. Les changements des modes de travail, les refontes des systèmes informatiques, l'adaptation aux révolutions technologiques, l'arrivée des banques en ligne, l'explosion des Fintechs ou encore la

concurrence des GAFA les poussent à revoir le modèle opérationnel et économique pour se préparer à la nouvelle « ère du digital » et préserver leur clientèle.

Si la perte de parts de marché et la pression sur les marges sont les principales menaces dans le secteur bancaire, la transformation des réseaux des agences bancaires, leur positionnement, leur maillage géographique et leur contenu restent des axes structurants dans la réflexion sur le modèle bancaire de demain.

Questionner l'agence bancaire du futur passe par la prise en compte de la diversité des besoins, des services potentiels et en particulier les relations avec une nouvelle génération de clients mobiles, jeunes et branchés.

Force est de constater que les réseaux bancaires physiques ont enregistré une baisse de la fréquentation durant les cinq dernières années au profit d'une relation à distance en plein essor. Néanmoins, l'agence bancaire restera centrale pour quelques années encore dans le processus de souscription des offres les plus engageantes (assurance-vie, crédits-immobiliers ou encore épargne-retraite). Ainsi, un sondage datant de fin 2015 d'OpinionWay pour Wincor Nixdorf montre

« Le client souhaite que les banques se rapprochent de sa façon de vivre et s'adaptent à son mode de consommation. »



que pour la majorité des clients, l'implantation physique des banques demeure justifiée. Ils sont ainsi 78% à juger regrettables les récentes fermetures d'agences et pensent à 85% qu'un maintien d'implantations sur le terrain est justifié.

Si la première mesure défensive des banques face à cette baisse inexorable de la fréquentation reste la fermeture d'un certain nombre d'agences, d'autres plus design et ouvertes voient le jour, principalement dans les centres-villes. Un Français sur deux déclare s'y rendre près d'une fois par mois, malgré la forte progression des transactions sur le web, de la consultation de comptes multi-supports, des simulations, la souscription de produits en ligne et toute autre forme d'information ou de conseil à distance.

Les banquiers qui n'ont pas anticipé ou voulu croire au recul de leurs agences physiques sont aujourd'hui rattrapés par la réalité. Déjà, en novembre 1999, Barclays PLC avait fermé près de 200 agences sur un total de 1 900, en raison de la baisse de fréquentation des clients et du succès de ses formules de banque à distance.

La question n'est plus s'il faut fermer des agences ou non, mais de quelle agence a-t-on besoin, pour quels services, à destination de quels clients, à quels coûts, pour quelle rentabilité, avec quel maillage et quel concept d'agence.

Le client souhaite que les banques se rapprochent de sa façon de vivre et s'adaptent à son mode de consommation. Il cherche l'efficacité, la simplicité dans les processus

d'entrée en relation, la rationalisation de ses contrats et la personnalisation des conseils.

La clientèle apprécie d'avoir un large choix dans les modes de communication avec son banquier. Outre les plateformes téléphoniques, les apps sur Smartphones, ou encore la TV connectée, l'agence physique peut rester ou devenir un point de repère consacrant la stratégie « omni-canal » des banques françaises.

Les enquêtes d'opinion montrent que les clients conçoivent les nouveaux modes digitaux de la relation bancaire comme un prolongement des services apportés par l'agence physique. Ils veulent à la fois profiter d'internet pour la mobilité, de la banque en ligne pour les opérations « classiques » et de l'agence pour les opérations complexes et une relation personnalisée.

Dans toutes les banques, un travail de réflexion est en cours pour réinventer les « points de vente » et plusieurs agences-témoins nouvelle génération sont en test.

C'est plus une convergence des canaux qui est attendue par les clients qu'une spécialisation des agences en milieu urbain. Il ne s'agit pas d'opter entre « agence classique », « pas d'agence », « agence-experte » en crédit-immobilier par exemple, ou encore « agence-express » sans conseil et sans sas de sécurité, mais toutes ces possibilités sont à envisager au cas par cas en fonction de l'implantation, des besoins des clients et de la zone de chalandise.

« Les banquiers qui n'ont pas anticipé ou voulu croire au recul de leurs agences physiques sont aujourd'hui rattrapés par la réalité. »

« L'agence bancaire de demain sera accueillante, ouverte... »

L'agence de demain sera accueillante, ouverte, multiservices, multi-experts, disponible, digitale, sans file d'attente avec une machine à café, wifi ouvert, bar à tablettes ou encore un écran *news* sans voir afficher les derniers taux de crédit auto.

Plus que tout autre service ou commerce, les banques disposent d'un gisement de données sur les transactions et la vie quotidienne des clients. Une meilleure exploitation de ces données et leur combinaison avec les nouvelles technologies de géo-localisation (technologie iBeacon d'Apple)*, les opportunités réglementaires (PSD2)** et en accord avec les contraintes de la Data Privacy, permettront leur usage adapté au service de l'expérience client. Ces évolutions seront au cœur de la stratégie d'interactivité et d'implantation des agences de demain pour un service complet.

Une relation banque-client gagnant-gagnant conjuguant services, utilité, convivialité et efficacité est au fondement de la e-agence.

En définitive, un modèle de « boutique Apple » adapté à la banque permettra de dessiner l'agence du futur qui répondra aux multiples attentes des clients.

() Le iBeacon est une technologie de géolocalisation déployée par Apple pour ses iPhones, sous le nom iBeacon. Elle permet la reconnaissance d'un client en fonction de sa position et l'envoi d'informations par bluetooth.*

*(**) La directive sur les services de paiement (PSD) fournit le cadre juridique nécessaire à la mise en place d'un marché européen unique des paiements.*





TRIBUNE D'EXPERT #5

Le #Digital est-il une menace ou une opportunité pour les établissements financiers ?

Laurent Darmon - Directeur Projet Parcours Digitaux (Crédit Agricole)

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication et diplômé de la Société Française des Analystes Financiers, Laurent Darmon évolue dans le secteur bancaire depuis 1993. Ayant occupé diverses fonctions au sein de la BNP, il rejoint le Crédit Agricole en 1998. Il occupe ensuite plusieurs postes de Direction avant d'être nommé CEO de la Fintech Teotys.

Il rejoint la Direction des Systèmes d'Information Groupe du Crédit Agricole en 2013 puis est nommé Directeur du digital en 2016, prenant en charge les Projets digitaux. Parallèlement, il a participé à plusieurs aventures entrepreneuriales, notamment en co-fondant la société de luxe Ines de la Fressange et étant associé au cabinet de consulting «nouvelle génération» Colibee.

Twitter @Darmonal



Le Digital est-il une menace ou une opportunité pour les banques ?

Tous les secteurs des services semblent voir émerger des nouveaux barbares qui réinventent les règles de leur métier. Pourtant le secteur bancaire paraît rester à l'écart de ce mouvement. Ce n'est pas faute de voir des milliers de Fintech attaquer son modèle, mais bien peu ont réussi à déstabiliser les banques en place. Parallèlement les banques ont pris – certes avec un peu de retard – la mesure de cette (r)évolution digitale. Elles ont d'abord cherché à s'acculturer par des *learning expeditions*, la création d'incubateurs internes et des hackathons. C'était sans doute une phase nécessaire, mais elle n'a pas profondément modifié les habitudes internes.

Depuis deux ans, les banques ont été plus actives en prenant des participations dans des fintechs et en lançant de nombreux prototypes technologiques. Mais la révolution digitale est encore devant nous.

Cette révolution a lieu à cinq niveaux. Ce sont autant de menaces pour celles qui tardent à bouger que d'opportunités pour les plus agiles.

Vendre autrement

Le *e-business* est devenu une réalité désormais ancienne du commerce de détail. En France, les

sites web ont succédé aux 3615 du Minitel. Les banques se sont donc rapidement trouvées à leur aise sur le net pour porter leurs services en ligne, mais cette fois en couleur ! En revanche, elles ont tardé à saisir à quel point le net permettait de repenser le service.

Les premières banques en ligne, qui ont repris les mêmes codes anciens, n'ont pas pesé lourd face aux banques historiques : elles ont représenté moins de 4% des ouvertures de compte pendant longtemps. Mais l'arrivée de nouveaux acteurs qui ont repensé l'approche change la donne et les acteurs alternatifs représentent désormais 11% des nouveaux comptes. Nickel a ouvert la voix en réinventant le *phigital* (combinaison du physique et du digital), d'autres ont attaqué le sujet en révisant l'expérience client. Et Orange a toutes les chances d'être un concurrent sérieux avec son fonds de commerce déjà sous abonnement.

Cela inspire les banques historiques qui revoient leur offre (*Hellobank* à BNPP, *Freezy* au Crédit Agricole). On est encore dans la courbe d'apprentissage, mais le mouvement est enclenché. Rien ne pressait, mais l'environnement change rapidement. La réglementation est d'ailleurs en train d'évoluer pour favoriser la contractualisation à distance (autorisée pour les crédits immobiliers depuis juillet 2016) et l'entrée



CREDIT AGRICOLE

Groupe mutualiste et coopératif, le Crédit Agricole se veut au cœur des projets de ses 52 millions de clients dans 52 pays. Ses 140.000 collaborateurs accompagnent tous les projets d'investissement et de protection des groupes multinationaux, des PME, des agriculteurs, des artisans, des associations et des collectivités, des particuliers et de leurs familles.

UPGRADE

d'une nouvelle concurrence. Le challenge est désormais double pour les banques au niveau commercial :

- maintenir un contact chaud avec un client qui ne vient pratiquement plus en agence,
- trouver le bon équilibre de facturation pour un service qui paraît désormais trop cher par rapport à l'offre plus simple des nouveaux entrants.

Le problème est complexe car bien peu de clients se lèvent le matin en désirant souscrire un Plan Epargne Logement, même s'il est gratuit. Il a toujours fallu aux banques l'appui du conseiller pour fidéliser ses clients en leur apportant du conseil. Et l'opportunité du digital est bien là pour les banques : reconquérir l'univers du conseil que Google semble avoir accaparé. Là où les clients interrogeaient leur conseiller il y a 15 ans, ils utilisent désormais leur moteur de recherche favori. La banque doit donc gagner en valeur ajoutée dans le conseil en s'appuyant sur le digital pour les clients qui viennent en agence comme pour ceux qui sont autonomes. Les Robo-advisors ont montré un bout du chemin, mais une banque peut aller beaucoup plus loin dans l'accompagnement. Le digital, lui, a déjà permis de multiplier par 14 le nombre d'interactions entre elle et son client. Elles peuvent investir dans le conseil le temps gagné sur le travail administratif des conseillers grâce au numérique. Les banques doivent donc réinventer cette relation d'une autre nature, par exemple en intervenant sur les lieux de consommation ou en développant la micro-banque.

Désintermédier

Le risque majeur de désintermédiation souvent mis en avant relève des applications de bases de données distribuées (type blockchain). Le risque théorique est réel car la banque tire sa légitimité de son rôle de tiers de confiance pour sécuriser des transactions. En pratique, c'est une technologie qui réduit les coûts. Charge aux banques donc de l'utiliser elle-même et de redistribuer cette baisse des coûts à leurs clients pour les fidéliser. C'est déjà le cas de bon nombre d'établissements financiers qui utilisent une solution d'infrastructure de règlement comme *Ripple* pour les virements internationaux. On peut imaginer le même dispositif pour la gestion des titres, du cash management ou encore de l'identité numérique. Il faudra concilier cette technologie avec les nouvelles contraintes en matières de réglementation sur les données.

Mais la désintermédiation bancaire revêt déjà une réalité bien plus tangible avec les agrégateurs. Pour les 40% des français multi bancarisés, c'est un service sympathique. Mais la réalité est qu'environ la moitié des clients des agrégateurs n'ont qu'une banque et il n'a fallu que 3 ans à *Bankin* et *Linxo* pour convaincre 2 millions de clients français.

Ces plateformes se sont clairement positionnées entre la banque et le client alors que la réglementation DSP2, applicable dès mars 2018, ouvrira la perspective et permettra d'initier directement des opérations bancaires. Leur agilité et leur culture orientée client sont des atouts évidents pour désintermédier des banques transformées alors en teneurs de compte gérant les fonds propres et le système d'information nécessaires à cette activité réglementée.

« La banque doit gagner en valeur ajoutée en s'appuyant sur le digital pour les clients qui viennent en agence comme pour ceux qui sont autonomes. »

L'agrégation rencontre un grand succès parce qu'elle réinvente, en la simplifiant et en la complétant, l'expérience client pour suivre ses comptes. Elle est de nature à modifier profondément le métier du banquier. Si aujourd'hui la banque propose d'optimiser les fonds confiés, l'agrégation crée une fonction de chef d'orchestre de l'ensemble de son patrimoine.

Nombreuses sont celles qui ont saisi l'apport de ces fonctionnalités innovantes. Société Générale a acquis *Fiduceo* quand *Linxo* et *Budget insight* deviennent des fournisseurs-clé pour les banques. Le digital pourrait à terme transformer le panorama bancaire à l'image du secteur automobile : des banques qui prennent le rôle d'assembleur de services qu'elles acquièrent auprès d'équipementiers guidés par l'innovation. Une façon d'extérioriser la prise de risque de l'innovation que les banques ont du mal à assumer efficacement. Mais qui conservera la valeur ajoutée ?

Créer de nouveaux produits

L'origine de l'innovation bancaire a longtemps tenu aux évolutions réglementaires qui précisent la fiscalité des produits d'épargne, le fonctionnement des moyens de paiement et les délais de rétractation sur les crédits. Il faut reconnaître aux nouveaux entrants une propension à bousculer un univers assez conservateur. Désormais grâce à quelques fintechs, vous pouvez faire des cagnottes avec vos amis, faire un virement avec un numéro de téléphone, avoir une carte bancaire pour deux, payer en ligne l'addition du restaurant etc. Et ça va souvent plus vite ailleurs où la réglementation est plus permissive.

Pourquoi les banques n'ont-elles pas sorti ces innovations elles-mêmes ? Parce qu'elles ne sont pas organisées pour prendre des risques, mais pour les réduire. Parce que leur organisation par silo ne favorise pas l'identification d'idées nouvelles et leur test à moindre coût. L'échec est coûteux dans une banque alors qu'une start-up va gérer la carence de capital : Produit Minimum Viable et Pivot sont des notions encore embryonnaires dans les banques, mais elles

se développent. L'opportunité d'innovation des banques ne vient pas du digital, mais de la mentalité d'entrepreneur des entreprises digitales que les établissements financiers commencent à copier.

Parallèlement, le régulateur, au début plus laxiste, veille de plus en plus à ce que les mêmes contraintes réglementaires soient appliquées aux nouveaux entrants. Les difficultés de quelques start-up (*Isodev*, *Morning...*) rappellent les dures réalités d'un secteur pas comme les autres. La compétition tend donc à s'équilibrer entre des Fintechs plus puissantes et des établissements de crédit plus agiles pour le bonheur d'un consommateur à qui on propose un service bancaire innovant, meilleur marché et plus simple.

Revoir les processus

Voilà le domaine où les banques sont le plus à l'aise car elles ont toujours pratiqué des approches d'amélioration continue sur leurs processus. Pour autant la vitesse d'intégration des nouvelles technologies est difficilement conciliable avec l'âge de leur système d'information et leurs contraintes de sécurité. Pas facile de s'organiser autour de la connaissance client quand les données sont disparates et éclatées au sein de l'entreprise. Pas simple d'être agile en dialoguant avec des systèmes tiers lorsqu'on doit naturellement appliquer les règles sécuritaires les plus strictes. Les banques ont donc un chantier d'ampleur pour davantage «progicialiser», développer des API (interfaces de communication informatique) et organiser la gestion des données. Cela prendra quelques années. Mais il n'y a pas de doute qu'à la fin elles obtiendront cette nécessaire souplesse. A l'heure du blockchain, du big data, de l'intelligence artificielle et des bots, ces quelques années valent de l'or. Les banques sont encore temporairement protégées par une mobilité bancaire faible, des revenus satisfaisants et une atomisation de la nouvelle concurrence. Les géants du web titillent les banques sur les moyens de paiement et dans une moindre mesure sur le crédit, mais elles restent à distance du secteur financier pour ne pas s'alourdir de ses contraintes. General Electric se retire d'ailleurs du secteur pour la même raison. Mais cette protection aura ses limites et les banques les plus agiles auront un indéniable avantage.

« Les banques n'ont pas sorti ces innovations elles-mêmes car elles ne sont pas organisées pour prendre des risques, mais pour les réduire. »



Le digital reste une opportunité réelle de réduire les coûts de fonctionnement des banques en améliorant le service au moment même où leurs marges commencent à être sous pression. Certaines ont déployé l'intelligence artificielle pour traiter plus rapidement les mails reçus, d'autres vont réduire les coûts de transaction grâce au blockchain. Toutes ont saisi l'enjeu de la technologie sur leur fonctionnement interne.

Travailler autrement

Changer la culture d'une banque pour relever les quatre enjeux précédents implique de modifier les habitudes de travail d'entreprises très hiérarchiques. Souvent les collaborateurs sont plus digitaux et moins conservateurs que leur chef. Le digital est apte à apporter quelques solutions en proposant des outils collaboratifs qui facilitent les échanges, développent l'accès à la connaissance et rapproche les organisations. Pour autant, on peut s'attendre à ce que cela prenne un peu de temps lorsqu'on observe le faible succès des réseaux sociaux d'entreprise implémentés.

Mais changer les mentalités passe aussi par la faculté de stimuler l'intrapreneuriat des collaborateurs et à pondérer

les convictions au profit du *test & learn*. Le digital permet plus facilement cette évolution.

L'enjeu du changement induit par le digital est à la hauteur des évolutions internes que vont devoir engager les banques. Sur un tchat bancaire, le client est mécontent après 6 secondes d'attente ; rien d'étonnant pour un tchat, mais cela implique une réactivité et un suivi en temps réel inhabituels.

De même, de nouvelles compétences sont nécessaires pour passer d'une communication digitale à du e-business et les équipes informatiques doivent désormais accueillir des ergonomes et des hackers. La difficulté va être d'attirer les meilleurs et surtout de les fidéliser. Au même moment, les métiers d'agence vont profondément changer et le conseiller de clientèle va devenir multicanal comme son client. Sacré challenge d'accompagnement du changement.

Le digital dans l'univers bancaire est donc un défi technique et social. La banque devient un métier technologique. Elle reste pour autant un métier profondément humain.

Ceux qui négligeront ces deux dimensions disparaîtront, les banques comme les autres.

« Changer les mentalités passe aussi par la faculté de stimuler l'intrapreneuriat des collaborateurs et à pondérer les convictions au profit du Test & Learn. Le digital permet plus facilement cette évolution. »



Tribune d'expert #6

Quelle sera la place des appareils nomades (#smartphones, tablettes...) dans la banque du futur ?

Nathalie Wolff – Chef de projet innovation (BNP Paribas)

Nathalie a rejoint BNP Paribas en 2010, après avoir été chef de projet Intranet à la Caisse d'Epargne d'Ile-de-France de 2002 à 2007 puis chez Natixis de 2005 à 2010. Elle travaille actuellement dans la division de transformation digitale du groupe (*Digital Working*) et plus précisément sur les *New Ways of Working*.

Membre active de plusieurs réseaux (*Girlz In Web*, *Mixcity BNP Paribas*, *En Mode Up*, *Energie Femmes*, *Axielles*, *Social Mixcity...*), Nathalie a une forte appétence pour l'IT et pour le social media. Elle est également passionnée par le monde des startup, de l'innovation et de la French Tech et participe régulièrement à différents hackatons et Think Tanks.

Twitter @Nwoff



Quelle sera la place des appareils nomades (smartphones, tablettes...) dans la banque du futur ?

L'écosystème bancaire se trouve aujourd'hui en pleine disruption. L'émergence de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies, de nouveaux usages, de nouveaux modèles économiques et l'évolution des attentes des clients mènent les banques vers la voie de la digitalisation.

Toutefois, toutes n'avancent pas au même rythme. Certaines garderont les atouts d'une banque traditionnelle qui aura développé son innovation en favorisant les expériences internes (ex : intraprenariat). D'autres adopteront une version mixte visant à faire alliance avec des startups ou Fintechs (accélérateurs, incubateurs, appels à projets ...). Et enfin les dernières, une version totalement ouverte à l'innovation avec mise à disposition d'API (on parlera alors d'open-banking). Le visage de la Banque de demain présentera donc diverses formes. Pourtant, il est un point incontestable qui met tout le monde d'accord : le futur de la banque sera mobile et agile !

Les nouvelles générations, qui auront un impact de plus en plus important, affectionnent tout particulièrement l'usage mobile au détriment du contact physique ou téléphonique. Outre la

gestion de ses comptes, cette nouvelle typologie de clients souhaitera pouvoir effectuer en ligne : des comparaisons, devis, souscriptions, gestion de sinistres, virements à l'étranger, paiements... et bien plus encore !

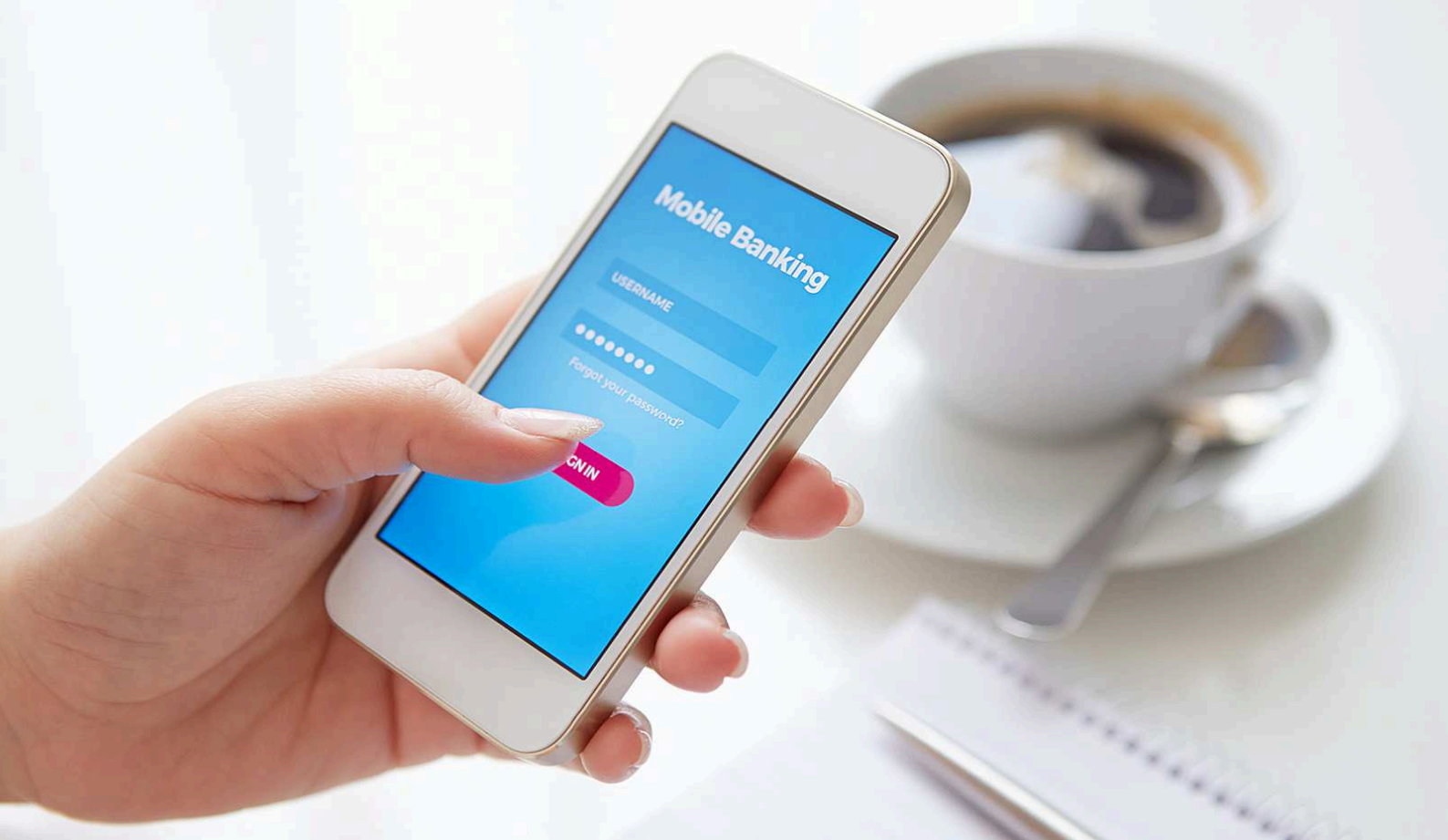
Les principaux acteurs des banques devront être essentiellement centrés sur le client tout en construisant une nouvelle relation ultra connectée! En effet, au-delà des PCs, smartphones, tablettes, accessoires de domotique, l'univers du client s'étoffe de nouveaux usages (TV, voitures connectées ou Wearables ...), ce qui tend à complexifier son parcours.

Tout est « *mobile friendly* », « *mobile first* », « *mobile ranking* »... et par conséquent « *mobile banking* » ! Tout devient alors plus rapide et c'est une inévitable course à l'innovation qui s'opère et qui va contraindre les banques à revoir leur modèle pour mieux innover. Cela pourrait se concrétiser notamment par l'adoption de nouvelles méthodes de travail (*Agile*, *Design thinking*, *lean UX*...) pour s'affranchir des fonctionnements en silos et de la lourdeur des processus de décision/validation. Aussi, le partenariat, l'achat ou l'investissement dans les Fintechs devient



BNP PARIBAS

Avec des racines fortes ancrées dans l'histoire financière européenne, BNP Paribas accompagne aujourd'hui ses clients et ses collaborateurs dans un monde qui change et se positionne comme une banque leader de la zone euro et un acteur bancaire international de premier plan.



primordial pour les banques pour faire face à cette concurrence de *pure players* qui sont nés dans les données et n'ont aucun frein pour les exploiter.

Etre agile, c'est aussi la faculté de s'adapter aux bouleversements technologiques que sont les paiements NFC, le *Pay per Use*, les robots-advisors, le *Crowdfunding*, la Biométrie, la Blockchain, la maison/TV/voiture connectée, les wearables... Ce sont autant de données qui permettent aux Banques de créer des services finement adaptés et notamment sur mobile avec des fonctionnalités de type : gestion de compte (Bankin'), compte commun (Anytime), cagnotte (Leetchi), comparatif de financement (J'emprunte moins cher), capacité d'épargne en temps réel (Linxo), tirelire digitale (Birdycent), gestion des cartes de fidélité/paiement (Wa!), transfert d'argent (TransferWise), portefeuille boursier (eToro), financement participatif (KissKissBankBank), et la liste est bien longue...

Sans compter les nouveaux modes de paiement (Twitter, SMS, Messenger, Siri...) et l'IBAN qui sera bientôt remplacé par un numéro de téléphone ! Autant de nouveautés qui peuvent déconcerter les utilisateurs. C'est là que les banques peuvent mettre à profit leur image de « tiers de confiance » (selon une étude publiée par Visa « *les banques sont plébiscitées par les Français comme tiers de confiance pour stocker et utiliser leurs données biométriques, empreinte digitale ou scan rétinien* »).

A l'aube d'une mutation de grands acteurs du web (GAFAM) qui tendent à se diversifier en offrant des services bancaires à leurs clients, les banques devraient elles aussi opérer cette transformation.

Après l'open banking, les échanges P2P, la blockchain, l'économie collaborative... et si une banque devenait une market place ?

« Il est un point incontestable qui met tout le monde d'accord : le futur de la banque sera mobile et agile ! »



TRIBUNE D'EXPERT #7

Est-ce que la banque de demain reste encore à #inventer ?

Pierre Blanc – Associé Fondateur (Cabinet Athling)

Pierre Blanc accompagne depuis près de vingt-cinq ans des directions générales dans le développement des services financiers. Il est l'auteur d'études ou de notes de synthèse sur l'évolution du système bancaire, ainsi que de rapports commandés par des ministres sur le crédit à la consommation. Il intervient également sur des projets de transformation en lien avec l'intelligence artificielle.

Speaker TEDx et sportif passionné, il tire de son expérience de la natation des règles utiles à la gestion des entreprises et au développement personnel.

Twitter @_pierreblanc



Est-ce que la banque de demain reste encore à inventer ?

« Si en 1800, on avait demandé à un savant quelconque ce que serait la science du 19^e siècle que de bêtises il aurait dit, grand Dieu ! Cette pensée m'empêche de vous répondre. Je crois qu'on obtiendra des résultats étonnants. C'est justement pour cela que je ne puis rien vous en dire. Car si je les prévoyais, que resterait-il d'étonnant ? ». Nous devons cette citation au grand mathématicien français Henri Poincaré. Demain serait donc cet horizon étonnant qu'il faudrait bien se garder de dessiner de peur d'en retirer la saveur. Et pourtant, si l'avenir reste bien insondable aujourd'hui, c'est dans l'exercice de la prédiction que l'étonnement et le plaisir sont de mise.

Tout le monde est d'accord pour dire que la banque de demain ne ressemblera pas à celle d'aujourd'hui. Et pourtant, les banques évoluent dans un écosystème qui a tendance à les brider en les focalisant sur des performances chiffrées parfois contradictoires : les actionnaires, les pouvoirs publics, les Etats et les banques centrales, les organes de contrôle. De plus, leur vitesse d'évolution est freinée par leur patrimoine informatique, et la taille des équipes qu'il faut faire bouger pour réussir ces transformations jugées inévitables. C'est toujours trop lent pour des observateurs qui les comparent à des dinosaures. Ils leur prédisent même une fin proche au profit d'opérateurs comme les *GAFAs* ou les *FinTechs*, qualifiés de plus agiles, aux plans de communication millimétrés. L'histoire semblerait

être, belle et bien, écrite. Pourtant, le terme de banque recouvre des notions et des réalités différentes. S'agit-il des opérations réalisées par les banques ? Des relations qu'elles entretiennent avec leurs clients ? Du banquier lui-même ?

La banque est fragilisée sur son cœur de métier, mais reste incontournable

Avant de dessiner la banque de demain, il est indispensable de s'arrêter, quelques instants, sur les figures imposées à ces entreprises, souvent centenaires.

Les banques françaises sont encadrées de manière stricte par des textes législatifs et réglementaires, en particulier la loi bancaire de 1984. Une banque est définie par ses opérations, à savoir (1) la réception de fonds du public, (2) les opérations de crédit, ainsi que (3) la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement. Le législateur a autorisé depuis, sous certaines conditions, la réalisation d'opérations de banque par des établissements non bancaires comme les établissements de paiement, les établissements de monnaie électronique, ou, plus récemment, les plateformes de financement participatif.

Cette évolution a été voulue pour stimuler la concurrence et l'innovation. Cependant, la gestion des comptes de dépôt reste l'apanage des banques qui, de fait, sont des acteurs incontournables. La disparition des banques stricto sensu n'est donc pas pour demain.



La relation client échappe aux banques

Comme tous acteurs économiques, la banque est de plain-pied dans l'ère digitale avec son lot de questions et de transformations. Que peut-on numériser ou automatiser ? Comment faciliter les relations à distance sans sacrifier l'agence traditionnelle ? Quel va être le rôle du conseiller bancaire en agence ? Doit-il être un généraliste ou un spécialiste ? En voulant donner plus d'autonomie à leurs clients et réduire, de fait, leurs coûts d'exploitation, les banques s'en éloignent.

Ainsi, il est question, aujourd'hui, d'une métamorphose radicale, brutale même, de réinvention en profondeur dans la manière de rendre les services bancaires et de gérer la relation client, et non pas de la banque en tant qu'entreprise. Les dirigeants ont bien conscience du danger que représentent la captation des contacts client très en amont par des plateformes non bancaires ou l'origination de flux de paiement par d'autres acteurs que les banques : les cantonner à un rôle de comptable des mouvements sur les comptes de leurs clients, une sorte de caisse enregistreuse moderne et invisible.

Les banques paraissent moins armées pour revoir de fond en comble leur mode de relation avec leurs clients. Peut-être pourraient-elles alors passer à l'étape suivante ?

Prochaine étape ? Le banquier ?

Se dirige-t-on vers une banque sans banquier ? Cette expression, qui pouvait relever de la provocation il y a encore une dizaine d'années, n'a rien de choquant aujourd'hui. Les progrès technologiques, notamment en matière de puissance de calcul des processeurs, nous font passer de l'ère digitale à l'ère cognitive. Il n'est plus seulement question d'automatisation, mais bien de remplacer le conseiller bancaire, le comptable ou le juriste par des machines, au moins en partie. Les algorithmes sous-jacents nourris par de très gros volumes de données sont capables de reproduire des fonctions cognitives complexes de l'être humain. L'intelligence artificielle s'appuie sur des techniques d'apprentissage, du *machine learning* au *deep learning*, utilisées pour la reconnaissance des formes ou pour le traitement du langage naturel. La mémoire courte indispensable pour entretenir une conversation est simulable. La distance qui séparait hier l'Homme et la machine diminue drastiquement. Il est probable qu'il soit très difficile de les distinguer très prochainement dans une discussion. L'existence même du banquier serait alors remise en cause.

Est-ce que cette vision simpliste sera acceptée par les clients ? Finalement, c'est bien de nous, en tant qu'être humain, dont il est question, c'est-à-dire de la place que nous nous réservons dans le monde du travail de demain !

« Se dirige-t-on vers une banque sans banquier ? Cette expression [...] n'a rien de choquant aujourd'hui. »

La banque, reflet d'un monde en train de naître

Dessiner la banque de demain, ce n'est pas seulement s'interroger sur la banque proprement dite ou sur les barbares, communément appelés FinTechs, ou sur la place des nouvelles technologies, c'est dessiner la société de demain, celle dans laquelle nous vivrons. Les réponses sont loin d'être immédiates ou binaires. Prenez par exemple l'évolution des agences bancaires. Tout le monde s'accorde à penser que leur nombre va baisser dans des proportions significatives, et ce malgré les discours rassurants. Imaginez l'impact sur des effectifs qui se comptent en centaines de milliers. Derrière cette perspective, vous voyez poindre la question de l'emploi au sens large, du contrat de travail, de la place des robots dans notre société, d'un revenu universel d'existence... L'âge est un critère déterminant pour des produits bancaires. Que se passerait-il si les découvertes en biologie nous faisaient gagner rapidement 10 ou 20 ans de plus ?

Les banques ont encore beaucoup d'atouts à faire valoir : à commencer par leur longue histoire qui leur confère légitimité et confiance, des bases de données fournies, des talents nombreux, la sécurité des opérations traitées. Sauront-elles les utiliser pour survivre ou pour se réinventer ? Ces forteresses se fissurent avec les NBIC et se fragilisent avec la survenance de nouveaux risques liés au réchauffement climatique, aux flux migratoires, à la dégradation de notre environnement (ex. pollution), à la santé publique (épidémie, nouvelles maladies), aux nouvelles formes de terrorisme (cyberattaque) et à leurs conséquences, à une croissance atone (chômage élevé, consommation en berne), etc.

Si elles ont tardé à entrer dans l'ère digitale, elles ont la possibilité d'être une force motrice dans l'ère cognitive qui nécessite des investissements conséquents en infrastructure technique. Nous sommes au début de cette nouvelle ère. Tout reste à faire.

Soyons tout de même vigilants sur leur avenir avant de les rayer de la carte d'un trait de plume. A travers le leur, c'est du nôtre dont il est question.

Commentaire : Cet article s'appuie sur les travaux d'Athling sur la banque de demain, notamment synthétisés dans l'ouvrage collectif « La banque de demain, reflet d'un monde en train de naître » (octobre 2015) dont certains passages ont été repris, et sur l'intelligence artificielle (cf. déjeuner-débat du 29 septembre 2016).

(1) Google, Apple, Facebook, Amazon.

(2) L'expression FinTech combine les termes finance et technologie. Une FinTech est une entreprise innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.

(3) Il est question dans cet article de la banque de détail ou banque des particuliers.

(4) Le terme employé dans la loi bancaire de 1984 est établissement de crédit.

(5) A distinguer des comptes ouverts par les établissements de paiement qui ont été créés par la directive européenne des services de paiement entrée en vigueur au mois de novembre 2009, et dont le solde ne peut pas être négatif.

(6) ... sauf si la gestion des comptes courants sort du seul périmètre des banques

(7) Cette expression fait référence au titre d'un livre – « La médecine sans médecin ? » – écrit par Guy Vallancien, chirurgien français, professeur d'urologie à l'université Paris Descartes, membre de l'Académie nationale de médecine et de l'Académie nationale de chirurgie, et publié en avril 2015, en plein conflit entre les taxis et Uber.

(8) A titre d'exemple : le tri, la gestion des émotions, la parole, la vision, la mémoire courte, etc.

(9) Certains parleraient de civilisation.

(10) Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives.

« Dessiner la banque de demain, [...] c'est dessiner la société de demain, celle dans laquelle nous vivrons. »



TRIBUNE D'EXPERT #8

Les banques ont-elles réussi leur #transformation digitale ?

Mathieu Flaig - Directeur Conseil et Formation (HUB Institute)

Mathieu Flaig est Directeur Conseil et Formation au sein du HUB Institute avec plus de 10 ans d'expérience dans le Digital. Il a accompagné de nombreuses grandes marques dans leurs stratégies digitales, dont Auchan, Bouygues Telecom, Crédit Agricole S.A., La Française Des Jeux, L'Oréal, Mondelez, Pernod Ricard, Renault, ou encore TF1...

Il est également blogueur marketing et High-Tech depuis 2009 sur publigeekaire.com

Twitter @MathieuFlex



Les banques ont-elles réussi leur transformation digitale ?

De manière générale en France, la transformation digitale des grandes entreprises a tardé à démarrer, et à date, aucune d'entre elles ne l'a réellement terminée. Les banques en particulier ont pris du temps pour s'intéresser à des impératifs d'aujourd'hui, notamment à la nécessité de repenser l'expérience client à l'heure du digital.

Pourtant, il y a urgence : la France compte 47 millions d'internautes (1) et 34 millions de mobinautes. 68% des internautes français consultent leurs comptes en ligne. Et depuis début 2016, les français sont même devenus *mobile-first*, se connectant ainsi principalement à internet via leur smartphone (2). Cela induit de nouveaux comportements de consommation et de nouvelles attentes, et les banques se doivent d'y répondre : besoin de plus d'interactions, remise en cause des horaires des banques, besoin de simplification des services et de désintermédiation.

Cette réponse a d'abord été accélérée par l'arrivée des banques 100% en ligne sur le marché de la banque de détail, qui a poussé les acteurs historiques à repenser leur relation avec les clients : ils ont dû se lancer sur le terrain de la mobilité (smartphone, tablette) et engager une discussion sur les réseaux sociaux.

Certaines banques y ont vu au passage l'intérêt de transformer cette démarche en coup marketing, comme la Société Générale qui promet une réponse en moins de 30 Minutes sur Twitter.

Pourtant, même si les banques ont avancé, elles sont encore en retard sur les usages réels des consommateurs. Ces derniers sont encore relativement fidèles, restant méfiants vis à vis d'acteurs moins reconnus. Mais cela commence à changer. L'intérêt pour des alternatives comme le compte Nickel, ouvrable chez un ruraliste (3), ou des banques 100% mobiles comme Number26 qui engrange 2.000 nouveaux utilisateurs par semaine (4), constituent un signal d'alarme qu'on ne peut ignorer. Des banques comme BNP Paribas ont réussi à anticiper l'hémorragie avec des offres comme *HelloBank*, mais cela sera-t-il suffisant ?

La digitalisation de la relation bancaire a bien sûr aussi pour conséquence une baisse de fréquentation importante des agences. Les experts de la Banque Centrale Européenne prévoient d'ailleurs une réduction de l'ordre de 15 à 25% du volume de ces points de contact sur le territoire d'ici 5 ans. En bref, près d'un tiers des agences bancaires françaises seraient menacées de fermeture d'ici 2020 (5). Cela laisse à penser que le modèle de l'agence bancaire est devenu dépassé. Pourtant, les banques traditionnelles



HUB INSTITUTE

Fondé en 2012, le HUB Institute, Think Tank Digital, aide les entreprises à mieux anticiper les enjeux qui jalonnent leur périple de transformation digitale. Doté d'une importante communauté (ou "hub") de professionnels du marketing et de partenaires à la pointe du digital, le HUB Institute est garant d'une expertise et d'une approche reconnues sur les problématiques digitales.

semblent vouloir le faire perdurer, le repensant, comme BNP Paribas qui va progressivement, jusqu'en 2019, revoir entièrement le fonctionnement et l'aménagement de ses agences. Avec « Préférence Clients » (c'est le nom de son programme), il n'y a plus de guichet à l'accueil, mais un environnement plus intime qui tente de s'éloigner des codes de l'agence bancaire traditionnelle. Ici on joue le cosy à fond et les conseillers n'ont plus de bureaux personnels pour recevoir les clients. Pas sûr toutefois que tout cela révolutionne la relation clients au sein de la banque (6).

Au niveau international, de grands établissements financiers investissent massivement dans la transformation digitale de leur organisation. HSBC a ainsi mis en place un programme de 2 milliards de dollars, avec en ligne de mire le support du paiement mobile, la reconnaissance biométrique des clients, la gestion des connaissances par intelligence artificielle ou encore la suppression du papier dans les process internes (7).

Mais comment aborder cette transformation, avec ou sans ces moyens ? Il faut tout d'abord comprendre les différents chantiers qui doivent être adressés. Comme le montre la matrice de la transformation digitale ci-dessous développée

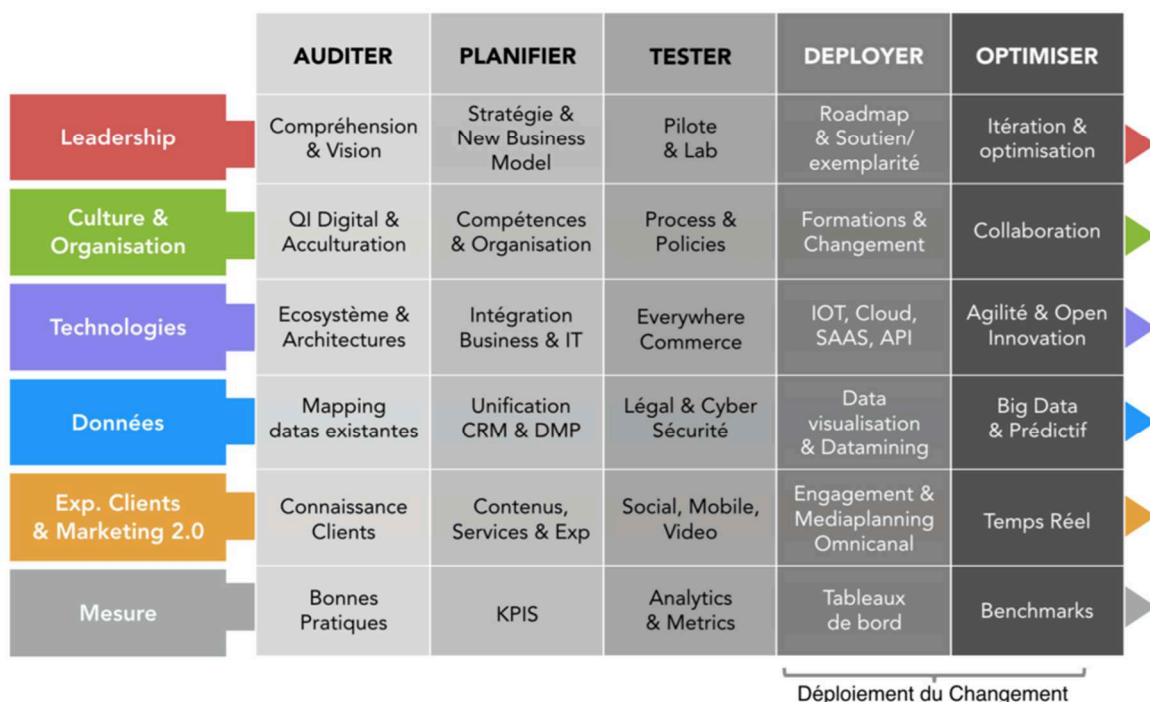
par le HUB Institute, ils sont au nombre de 6. Le premier à avoir été impacté est celui du marketing : pour toucher leurs clients, les banques ont dû investir massivement le terrain de la publicité digitale.

Mais bien qu'il soit nécessaire, il n'est pas suffisant pour leur assurer un avenir apaisé. Ainsi, un programme complet est à mettre en place :

- Une prise de conscience et un accompagnement du management à la compréhension des nouveaux enjeux du digital pour les métiers financiers
- Une évolution de la culture interne et de l'organisation, la formation des collaborateurs aux nouveaux outils et l'acculturation digitale des équipes. Sans implication réelle de ces dernières, la transformation sera lente et difficile, et pourra même échouer (8)
- Cette évolution culturelle passe aussi par l'ouverture à l'extérieur, notamment par la création de liens avec des startups, dont les FinTechs. C'est par exemple l'objectif de Crédit Agricole S.A. avec son incubateur « Village by CA » (9)

The **HUB** Digital Transformation Matrix

Les 6 chantiers de la Transformation Digitale





- Une nouvelle façon de penser l'infrastructure IT, de nombreuses banques souffrant d'une *IT Legacy*, c'est à dire des vestiges d'une époque où tout était développé en interne, parfois à tort et à travers. Les processus digitaux sont partout, y compris dans les tâches de back-office (10)
- La gestion des données clients, de plus en plus importantes (Big Data) et acquises de plus en plus rapidement, devient centrale : on parle ici de protection extrême contre le piratage, d'utilisation éthique des données clients, de la garantie qu'aucune erreur ne viendra entacher la réputation de tel ou tel établissement bancaire.

A noter qu'en parallèle de cette transformation structurelle, d'autres révolutions sont en train de se jouer, comme avec la Blockchain et son expression la plus connue, le Bitcoin.

Les banques ont donc fort à faire pour devenir intégralement numériques, et leur monopole risque bien d'être fortement challengé dans les prochaines années.

Celles qui s'en sortiront le mieux comprendront qu'il ne suffit pas d'être gros pour réussir, il faut désormais surtout être rapide.

Sources :

- (1) <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071394-nombre-d-internautes-en-france/>
- (2) <http://www.journaldunet.com/media/publishers/1173852-les-francais-sont-mobile-first/>
- (3) <http://www.varmatin.com/vie-locale/decouvrez-nickel-ce-compte-sans-banque-qui-fait-un-tabac-dans-le-var-110234>
- (4) <http://www.frenchweb.fr/n26-engrange-2000-nouveaux-utilisateurs-francais-par-semaine/277323>
- (5) <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-156159-transformation-digitale-quel-avenir-pour-les-services-bancaires-1214333.php>
- (6) <http://www.etransformation.fr/reflexions/transformation-vcx-digitale-banques-peur-du-vide/>
- (7) <http://www.usine-digitale.fr/article/la-transformation-digitale-a-2-milliards-de-dollars-de-hsbc.N431452>
- (8) <http://www.solutions-numeriques.com/lexemple-de-la-transformation-digitale-des-banques-pour-reussir-il-faut-impliquer-tous-les-collaborateurs/>
- (9) <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-161161-la-transformation-digitale-des-banques-oui-mais-concretement-2032723.php>
- (10) <https://www.accenture.com/fr-fr/insight-digital-banking-beyond-everyday-bank>

« Même si les banques ont avancé, elles sont encore en retard sur les usages réels des consommateurs. »



TRIBUNE D'EXPERT #9

La #Blockchain est-elle une innovation majeure qui impactera profondément le système bancaire ?

Sébastien Bourguignon - Manager (Octo Technology)

Diplômé de Paris Dauphine, Sébastien Bourguignon est Manager dans un cabinet de conseil et spécialiste du numérique. Passionné par le digital, l'innovation et les startup, il a créé un blog (sebastienbourguignon.com) pour y partager l'actualité autour de ces sujets. Il a également développé le projet *#PortraitDeStartuper* dans lequel des entrepreneurs partagent leurs parcours de créateurs de sociétés.

Auteur, il a publié « *Portraits de startups - édition 2017* » aux éditions Maxima.

Twitter @SebBourguignon



La Blockchain est-elle une innovation majeure qui impactera profondément le système bancaire ?

Depuis maintenant deux ans, le terme « Blockchain » est devenu incontournable. C'est le *buzzword* qui fait tourner toutes les têtes, spécifiquement dans le secteur bancaire. Cette machine à « créer de la confiance » comme la nomme *The Economist* laisse entrevoir autant d'opportunités importantes dans les services financiers que de menaces qui peuvent faire craindre l'extinction des banques. Cette technologie est aussi révolutionnaire que TCP/IP l'a été en son temps à la création d'Internet. On parle d'une technologie fondamentale. Il est donc bon de se poser les bonnes questions et de prendre un peu de recul. Oui, les banques peuvent se faire disrupter. En revanche, cela ne se fera sûrement pas de manière aussi évidente et rapide que l'on peut le fantasmer actuellement.

Retour sur les fondamentaux de la blockchain

Avant d'aller plus loin, reprenons rapidement les bases à propos de la blockchain. C'est avant toute chose une technologie, à savoir un registre international de transactions horodatées et classées, une grande base de données, distribuée sur un ensemble de machines que l'on appelle des « nœuds », qui est ultra sécurisée

à base de cryptographie, inviolable et non modifiable, toujours disponible, ouverte à tous en lecture et écriture. Le point clé dans cette technologie, c'est qu'il n'y a aucun organe de contrôle, aucun tiers de confiance en charge de la faire fonctionner.

Historiquement, la première implémentation date de 2009 à l'occasion de la création de la crypto-monnaie Bitcoin. Depuis, les implémentations se sont démultipliées, on compte plus de 600 crypto-monnaies différentes basées sur des blockchains comme Bitcoin, le numéro deux Ethereum ou sur des implémentations totalement originales portées par des communautés de développeurs Open Source. Ainsi, lorsqu'on parle de blockchain, il est important de préciser de quelle blockchain on parle, chacune ayant ses spécificités avec son lot d'avantages et d'inconvénients.

Alors pourquoi les banques s'y intéressent?

Tout d'abord, la blockchain Bitcoin a été créée dans la droite ligne de la crise financière de 2008 pour contrebalancer le déficit de confiance généré à l'époque dans les institutions financières et dans les tiers qui les représentaient.



OCTO TECHNOLOGY

OCTO Technology est un cabinet de conseil et de réalisation qui aide ses clients à construire des Systèmes d'Information et des applications pour transformer leurs entreprises. Côtée sur Alternext, OCTO compte plus de 320 collaborateurs dans 5 pays : France, Brésil, Suisse, Maroc et Australie.



D'un point de vue idéologique, les fondateurs de Bitcoin sont partis du principe qu'il fallait redonner le pouvoir aux utilisateurs plutôt que de le laisser entre les mains d'un système qui avait prouvé ses défaillances. De fait, l'idée est simple, créer un nouveau modèle dans lequel les individus seront totalement indépendants des intermédiaires comme les banques, pour en créer un nouveau dans lequel les individus pourront gérer leur argent en toute autonomie, ainsi que les flux d'échanges de monnaies avec d'autres individus ou entreprises. Une technologie capable donc d'uberiser les banques.

Ensuite parce qu'elles ont compris que la blockchain, par le biais des *smart contracts*, amène la possibilité de réduire drastiquement les coûts sur des opérations de back-office impliquant beaucoup de complexité de gestion, d'actions manuelles notamment liées à des contraintes réglementaires ou de conformité. L'automatisation d'une bonne partie des tâches liées à la vie normale des actifs des clients devient donc un enjeu important d'économie et d'excellence opérationnelle. Ainsi, un selon rapport de 2015 de la banque Santander, la technologie blockchain « pourrait réduire les coûts d'infrastructure des banques [...]

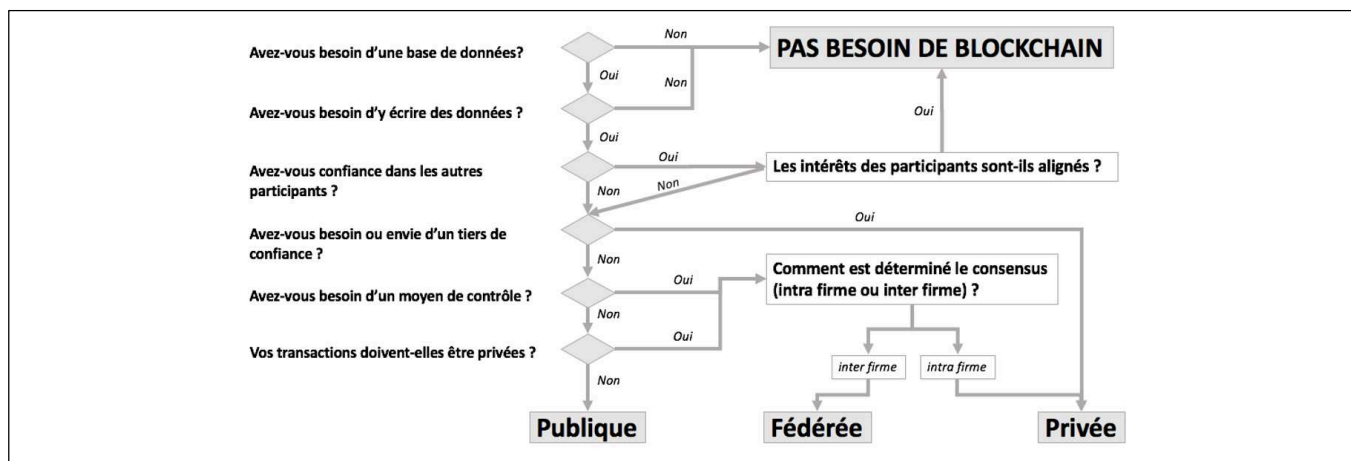
entre 15 et 20 milliards de dollars par an d'ici 2022. »

De la pertinence d'une idée à tester sur la blockchain

On voit donc qu'il existe de nombreuses opportunités pour les banques à développer de nouveaux usages sur la blockchain. Mais la partie qui est sûrement aujourd'hui la plus compliquée reste encore la pertinence d'utiliser cette technologie en fonction du cas d'usage envisagé. Il ne faut sûrement pas confondre vitesse et précipitation. Vouloir aller vite et tirer avant la concurrence pour se positionner en précurseur de la blockchain sur le marché est une stratégie porteuse de risque mais certainement la plus payante à terme.

Quelques pistes existent avant de se lancer dans un projet sur blockchain. Pour cela, il suffit de se poser quelques bonnes questions. Ainsi, l'arbre de décision ci-dessous vous aidera à passer vos hypothèses à la moulinette pour ne pas investir dans un projet non pertinent pour être développé sur la blockchain.

Schéma : Arbre de décision pour développer un cas d'usage sur une blockchain.



Par ailleurs, des limites existent

Il existe tout de même à date des limites techniques, juridiques ou réglementaires qui constituent des barrières à l'entrée non négligeables dans le développement d'une nouvelle offre ou d'un nouveau produit sur la blockchain.

Prenons pour commencer les contraintes techniques inhérentes à la technologie qui sont autant d'obstacles à la réussite d'un projet dans le secteur bancaire, mais pas que. En premier lieu, suivant la technologie retenue, le volume de transactions qu'il est possible de traiter en une seconde est largement insuffisant. Ainsi, avec respectivement 25 et 7 transactions par seconde, Ethereum et la blockchain Bitcoin restent loin des 2.000 opérations que le réseau Visa peut traiter dans le même laps de temps. Ce qui pose de sérieux problèmes de passage à l'échelle pour n'importe quel organisme bancaire qui souhaiterait exploiter la blockchain sur des projets d'envergure.

Autre point clé, la blockchain dispose de caractéristiques proches de celles d'une base de données distribuée, à la différence que le volume de stockage d'informations est extrêmement limité. Il est donc hors de question d'envisager d'y stocker des quantités de données importantes. Il faudra pour cela tabler sur des infrastructures « *offchain* » qui permettront de gérer ce stockage. Au-delà de cet aspect, et dans le cas d'une utilisation de smart contracts sur Ethereum, il y aura aussi besoin la plupart du temps d'infrastructure d'ordonnancement ou d'Oracles qui ne sont pas fournis nativement par la technologie.

Par ailleurs, regardons d'un peu plus prêt quelques-unes des contraintes juridiques ou réglementaires. En premier lieu, on peut noter par exemple la CNIL (*Commission Informatique et Liberté*) qui fixe les bases du droit à l'oubli et impose des règles strictes en termes de confidentialité des données et de droit de rectification de l'information personnelle. Or, une fois enregistrée sur la blockchain, les données ne sont ni modifiables ni supprimables, et elles sont surtout lisibles de la part de tous les utilisateurs de la blockchain, tout du moins ce qui n'a pas été crypté avant le stockage. Donc oubliez le droit à l'oubli ou le droit de rectification ! Cela devient en revanche une force lorsqu'il s'agit de traçabilité et d'auditabilité.

Autre point dur, celui de l'identification des utilisateurs imposée par les règles de compliance pour la lutte anti-fraude et anti-terroriste, les fameuses règles d'AML (*Anti Money Laundering*) qui impliquent entre autres de disposer d'un KYC (*Know Your Customer*) pour chacun des clients de

la banque. Une fois encore, en fonction du cas d'usage envisagé, cela peut devenir rapidement un frein. En effet les utilisateurs de la blockchain (quel qu'elle soit) en fonction de la réglementation locale, ont pu tout à fait créer un compte sans avoir eu à fournir ces informations de KYC. Cela jette tout de suite un peu plus de complexité dans l'opportunité de lancer un projet sur Bitcoin ou Ethereum.

Pour la plupart de ces limites, il existe aujourd'hui des réponses qui émergent et qui permettent de lever partiellement ou complètement ces contraintes. Dans le cas du KYC, c'est même devenu un des cas d'usage prometteur que le secteur bancaire et assurantiel tente de développer. Il reste tout de même important de bien prendre en compte ces aspects pour ne pas se retrouver en défaut technique ou juridique dans son projet.

Alors finalement, c'est pour aujourd'hui ou pour après-demain ?

Voilà une question intéressante et pour laquelle les paris sont ouverts. Lorsqu'on regarde du côté du Gartner, le célèbre cabinet de conseil, qui publie tous les ans sa fameuse courbe de la hype, il plaçait en 2016 la blockchain pratiquement en haut de la courbe, soit à la phase dite des pics des espérances exagérées et donc juste avant de tomber dans la phase du gouffre des désillusions avec une projection de cinq à dix ans pour une adoption mainstream de cette technologie. Dans la même veine, le cabinet de conseil Oliver Wyman a déclaré dans un rapport en Février 2016, qu'il faudrait au moins une décennie pour que la blockchain transforme les constituants essentiels de l'industrie financière.

Deux enseignants de Harvard ont quant à eux repositionné les perspectives de développement de la blockchain en regard du développement de TCP/IP et d'un framework d'analyse qui détermine quatre grandes phases d'adoption pour une technologie qu'ils appellent « fondamentale ». Ainsi, pour TCP/IP cela aura pris plus de trente ans (entre 1972 et le début des années 2000) pour passer à travers les quatre phases - *single use, localized use, substitution et transformation* - permettant un remodelage de l'économie. Selon eux nous serions donc encore bien loin d'une adoption massive de la blockchain, de quelques dizaines d'années.

À l'extrême, une étude réalisée par IBM auprès de 200 banques fait d'autres projections beaucoup plus optimistes. Selon eux, 65% des banques espèrent avoir un projet blockchain en production dans les trois ans à venir. D'ailleurs, dans une autre étude réalisée auprès de 200 institutions financières, 14% d'entre elles souhaitent implémenter un produit commercial sur la blockchain pour 2017.

Concrètement, de quels usages parle-t-on actuellement ?

Selon un sondage réalisé par IBM auprès de 200 banques, les secteurs identifiés comme les plus susceptibles de voir les innovations basées sur la blockchain les impacter sont : la compensation et le règlement, les systèmes de paiements de gros, les émissions de dettes et d'actions ou encore les données de référence.

Plusieurs expérimentations sont en cours et se multiplient chez beaucoup d'acteurs bancaires avec à la clé essentiellement des apprentissages, quelques réussites probantes mais pas encore une réelle révolution. Prenons le cas de LaBChain, le consortium qui réunit dix-neuf partenaires de la banque et de l'assurance et mené par la Caisse des Dépôts et Consignations qui a réalisé un POC (*Proof-of-Concept*) en 2016. Dans un communiqué de presse daté du 3 novembre 2016, LaBChain précisait que ce POC : « *porté par la Caisse des Dépôts, le Crédit Agricole, CNP Assurances, Natixis Asset Management Finance (Groupe BPCE) et OCTO Technology a permis de développer une plateforme expérimentale de gestion du Collatéral Non Cash sur les Prêts-Emprunts de Titres sous Blockchain. Cette dernière a été développée sur Ethereum permettant ainsi de tester l'utilisation des « smart contracts » et l'implémentation sous Blockchain d'une fonction de middle-office financier automatisant ainsi l'exécution du contrat. Les impacts techniques, réglementaires et organisationnels ont ainsi été évalués.* »

BNP Paribas, dans le cadre d'un POC en cours avec deux de ses clients sur un cas d'usage nommé « *Cash Without Borders* », a communiqué le 21 décembre 2016 des résultats encourageant. Le cas d'usage testé porte sur un virement entre deux comptes dans deux pays différents en quasi temps-réel (l'histoire ne donne pas la blockchain retenue pour ce POC). Ces types d'opérations sont traditionnellement réalisées en mode batch de nuit avec des délais de transfert de l'ordre de la journée. Dans ce cas, l'intérêt du modèle est de pouvoir disposer du cash dans un autre pays sans cette opération asynchrone. En fonction des résultats à venir et des suites que donnera BNP sur ce POC, cela pourrait représenter une petite révolution pour ses clients corporates qui ont un besoin important de pouvoir réaliser ces mouvements de fonds en temps réel.

Enfin, notons ce que fait la startup new-yorkaise R3 CEV qui fédère plusieurs dizaines de grandes institutions financières internationales. Elle travaille sur plusieurs projets autour de la blockchain pour ses participants. Un des enjeux actuels pour les acteurs de ce consortium est de développer une

alternative économiquement plus intéressante au réseau SWIFT qui assure depuis des dizaines d'années les transferts interbancaires et supporte plus de onze millions de transactions par jour. La solution n'a pas encore été implémentée, les résultats de la startup sont assez critiqués, d'ailleurs des aléas dans le projet ont généré les départs retentissants de Santander et Goldman Sachs en novembre 2016.

Dernier exemple, celui de Visa qui a communiqué le 21 octobre 2016 sur un pilote en cours qui doit aboutir à un produit en production en 2017. En effet, Visa travaille avec la startup Chain pour construire la solution *Visa B2B Connect* grâce à l'infrastructure d'entreprise Core qui facilite les transactions financières sur des réseaux blockchain privés, scalables. Fort de cette technologie, Visa développe un nouveau système de transactions en quasi temps-réel conçu pour l'échange de paiements internationaux de grande valeur entre les banques participantes pour le compte de leurs clients corporates. Géré par Visa de bout en bout, Visa B2B Connect facilitera la gestion d'un processus cohérent avec les standards de Visa.

Conclusion

Pour conclure, on voit que la blockchain est une technologie émergente dans le monde bancaire, beaucoup d'acteurs sont partis prenantes dans des consortiums en France et aux États-Unis pour tenter de développer les produits et services de la banque de demain, mais globalement nous n'en sommes encore qu'à une phase d'expérimentation. Les usages commencent à être identifiés, les acteurs de l'écosystème se structurent et investissent pour monter en puissance. Pour autant, les résultats concrets et actionnables pour les clients sont encore loin d'être en production. Les choses vont sûrement s'accélérer dans les mois à venir, mais si l'on se réfère aux projections des spécialistes, la blockchain ne sera pas une technologie mainstream avant cinq à dix ans et ne transformera pas l'économie avant plusieurs décennies.

Alors la blockchain va-t-elle disrupter le secteur de la banque ? C'est tout à fait probable. Mais à quelle échéance ? Ce ne sera pas forcément pour demain, principalement pour des raisons évidentes de maturité de la technologie, des compétences sur le marché, qu'elles soient techniques, méthodologiques ou métiers, et bien évidemment des usages à développer. Pour autant, il y a fort à parier que celui qui sera le premier à même de créer un nouveau produit ou service concrets pour ses clients basé sur la blockchain aura pris une avance certaine sur ses concurrents.



TRIBUNE D'EXPERT #10

#Réseaux Sociaux : peut-on liker une banque ?

Laurent Javault – Content Strategist (Everyday Content)

Concepteur-rédacteur pour la publicité au début des années 90, Laurent devient ensuite journaliste pour un hebdo grand public. Il crée son cabinet conseil en 2007, avec lequel il accompagne plusieurs grands groupes dans le développement de communautés digitales. En 2012, il rejoint Publicis Consultants en tant que Directeur éditorial, puis rejoint début 2017 l'équipe Everyday Content qui porte l'offre de stratégie éditoriale de Publicis Communications France. Il conçoit des stratégies de contenus (*brand content*) sur des périmètres B2C et B2B à partir d'objectifs business et/ou affinitaires. Il mobilise tant la data que la créativité pour servir une approche « *client centric* » et atteindre le point d'engagement avec la marque.

Réf. clients : Banque Populaire, Harmonie Mutuelle, Danone, RATP, SciencesPo Executive Education...

Twitter @ [LJavault](#)



Réseaux sociaux : peut-on liker une banque ?

Les réseaux sociaux ont toujours, et continueront, d'offrir un formidable baromètre en temps réel pour les marques quant à leur capacité à interagir avec leurs publics. A cet égard, les logiques de partage de contenu, ou « *shared media* », s'affirment de plus en plus fortement, tant d'un point de vue tactique que stratégique, étant entendu que l'image de marque, et plus encore, le « *purpose* », la raison d'être de l'entreprise, sont chaque fois remis en jeu.

Mais qu'entend-on par « *shared media* » ? Il s'agit de ce surcroît de visibilité acquis par la marque via le partage de ses contenus sur les réseaux sociaux. Ajoutons-y le « *earned media* » fruit notamment de la relation avec les influenceurs (blogueurs) de son secteur.

Dès lors, quid de la capacité d'une marque à produire les contenus qui seront capables de générer du partage ? Tout l'enjeu, et ce n'est pas rien de le dire, consiste en la dynamique sociale, en « l'effet d'entraînement », que la marque est à même d'amorcer auprès de ses publics.

Entraînement... engagement... nous y sommes. Et par-delà la littérature social media que l'on connaît, toute l'affaire se résume en un mot : émotion.

Peut-on liker une banque ?

Mais alors, et pour en venir à la question soulevée par Fabrice Lamirault : peut-on liker une banque ?

Plus largement, et au-delà de Facebook, peut-on « aimer » une banque ?

Cette question, et quelques autres, font partie des interrogations lancinantes qui, immanquablement, bousculent l'institution bancaire lorsqu'elle s'examine d'un peu plus près au prisme du consommateur, de l'internaute, du citoyen, c'est-à-dire du client...

Les communicants, et dans une moindre mesure les marketeurs (qui sont de plus en plus les mêmes personnes) sont en effet très vite embarrassés, par ce qu'ils prennent pour un déficit manifeste de capital émotionnel concernant les banques, en tant que marques. Les professionnels sont en effet bombardés d'études de cas où se côtoient les Chanel, Audi ou Dollar Shave Club et où l'émotion, comment dire, est juste « waouh ». Aussi, s'empressent-ils de dire pour justifier un statu quo à propos de la banque pour laquelle ils opèrent : « *Nous ne sommes pas une lovebrand* », « *Les gens ne viendront jamais à nous par passion* ». Arrêtons la flagellation !

L'émotion commence avec le service

Il y a un biais intellectuel à considérer l'émotion sous le seul aspect de l'entertainment. Car l'émotion peut tout à fait se mesurer à l'aulne de la satisfaction du client. Tout simplement. Que croyez-vous en effet que ressent un client ayant le sentiment d'avoir été écouté et bien servi, que



EVERYDAY CONTENT - PUBLICIS GROUPE

Everyday Content est la marque de stratégie éditoriale et production de contenus de Publicis Communications France. Organisé en open source, Everyday Content mobilise l'ensemble des compétences du Groupe afin de concevoir des dispositifs sur-mesure pour ses clients.



ce soit via le site de sa banque, l'appli de celle-ci, ou directement en agence ? De l'émotion. Celle-là même qui peut lui faire recommander sa banque à ses amis.

Voilà qui pourrait être un axiome et un leitmotiv : l'émotion commence avec le service.

Nous comprenons dès lors que la communication - en tant que vecteur suscitant l'émotion - ne se suffit pas pour elle-même. Nous comprenons qu'au lieu d'être hors-sol, découplée de la réalité de l'entreprise, voire arrimée à moult engagements sociétaux ou artistiques, elle doit au contraire, cette communication, restituer la dynamique même de l'entreprise.

Mais soyons encore plus clair : pour générer l'émotion dont on parle, celle qui éclaire le quotidien en le facilitant, qui ouvre de nouveaux horizons par le financement de projets, etc. la banque doit se transformer. Mieux encore, elle doit se transcender, exactement comme l'on imagine que l'équipe d'une startup de la Fintech se transcende du fond de son local de 50 m².

Avant de raisonner « plan de communication » et « stratégie de contenu » ; au-delà même de la nécessité de revoir les process, de briser les silos, d'inciter les équipes, de s'équiper en outils, c'est bel et bien la banque, en tant qu'institution, qui doit opérer un mouvement réflexif.

Repenser l'émetteur avant de repenser le message

Comme le disait Emmanuel Faber, patron de Danone à propos du « système » dans lequel nous vivons : *plutôt que changer le pansement, il faut penser le changement*. Pour une marque, et a fortiori pour une banque, il faut repenser fondamentalement l'émetteur, avant de repenser le message.

La ligne d'horizon (le KPI si vous préférez) est toute trouvée : en 2013, d'après le cabinet Bain, 24% des clients étaient prêts à recommander leur banque. Peut mieux faire... Notons au passage que les banques en ligne affichent un meilleur taux de recommandation.

Concluons par une explication plus concrète de cette affaire : comment, lorsque l'on est une banque, susciter de l'émotion en rendant le meilleur service ?

- Il faut commencer par penser au client et par extension, à l'utilisateur, celui du site, de l'appli, et du chatbot maintenant; penser aussi à son ressenti en agence. Il faut raisonner «*phygital* », cette idée que tout est dans l'esprit du consommateur, qui réclame la même qualité d'information et de prestation *online* et *offline*. Le client ? Il est omnicanal par nature ! Il faut pour résumer, penser jour et nuit, et même le week-end ;-) à l'expérience utilisateur qui doit être la plus fluide, la plus naturelle qui soit, en utilisant au mieux les technologies à disposition, que ce soit en matière d'ergonomie (*UX- User Experience*), de graphisme et de

« *Plutôt que changer le pansement, il faut penser le changement !* »



wording (UI – User Interface) ; cette même exigence « UI » devant être pensée pour les points de contact sur les réseaux sociaux. Au passage, puisque l'on parlait de technologie : un chatbot sur Messenger, dont les scénarii de conversation sont travaillés avec les bons experts – attention aux solutions SAAS clé en main - peut performer pour des tâches simples du type horaires d'ouverture d'agence, etc. Ce bot (dit d'Intelligence Artificielle « faible ») peut, à sa façon, provoquer une « émotion » liée à un service, dans la rapidité et la fiabilité de sa réponse, le tout en jouant la connivence, s'il est bien « wordé ». Un véritable travail de conception-rédaction.

- Il faut aussi savoir adresser ses publics. Inutile d'espérer susciter l'émotion dont nous parlons si la prise de parole ne touche pas le bon public. La connaissance client a toujours été essentielle : la connaissance des publics, plus largement, devient vitale. Cela est d'autant plus vrai à l'heure où les marques traditionnelles sont menacées de commoditisation ou d'uberisation. Les nouveaux enjeux ? Capter, via la data, les « micro-moments » de chacun de ses segments à partir desquels on peut activer des intentionnistes (sur Google) liés à un cycle d'achat – ou *Customer Journey*. C'est également vrai pour les acheteurs sur Amazon dont la data repose notamment sur de l'engagement ferme, transactionnel. Il s'agit de matcher ces micro-moments avec des contenus quasi personnalisés (Zalando en vient à fabriquer 60.000 posts sponsorisés géolocalisés sur Facebook à travers l'Europe dans son opération « *Wherever You Are* »). En clair, industrialiser des prises de paroles hyper contextualisées, à défaut d'être, stricto sensu, personnalisées.

- Le troisième facteur-clé de réussite, c'est bien sûr la création, mais devrions-nous dire, la façon dont une banque

va créativement orchestrer sa *brand utility*, son « *purpose* », sa raison d'être. N'oublions jamais que la création est un moyen empirique d'aller beaucoup plus vite vers l'objectif : c'est une autoroute émotionnelle. Le récent film d'Intermarché nous l'a montré, avec un engagement juste « waouh » auprès du grand public. Et pourtant c'est Intermarché. Pas Chanel.

- Nous concluons, puisque nous avons commencé par eux, avec le « *shared media* », le « *earned media* », auxquels on doit adjoindre le « *owned media* » (les points de contact de la marque) et le « *paid media* » (posts sponsorisés, bannières, adwords, etc.). Ce « PESO » doit être actionné le plus finement possible à la lumière des objectifs de la marque, avec une constante : le paid media se met au service des trois autres. Nous en avons terminé avec ces campagnes qui brûlaient des budgets en échange d'apport de trafic massifs... sans lendemain. L'heure est au ciblage d'audience (l'audience planning remplaçant le traditionnel media planning), à l'hyper-segmentation via le programmatique et au reciblage (ou *retargeting*) qui permet d'adresser, dans la durée, des clusters d'audience – bases de données de consommateurs supposément appétents à la marque. En clair, le mix éditorial du PESO sert la stratégie relationnelle de la marque. Sans oublier le marketing automation qui optimise les dispositifs de newsletters et d'emails ; ces derniers ayant été un peu trop vite enterrés alors qu'ils sont plebiscités par les utilisateurs, à condition d'être pertinents.

« *Technologies + Emotion* » dit-on aujourd'hui pour résumer ce que doit être un dispositif de communication, qu'il soit sur les réseaux sociaux et partout ailleurs. Tout l'enjeu, on l'aura compris, sera de mettre la technologie au service de l'émotion avec la bonne distribution ; sans trop pencher vers l'un, au risque de s'aliéner l'autre.

« La connaissance client a toujours été essentielle : la connaissance des publics, plus largement, devient vitale. »



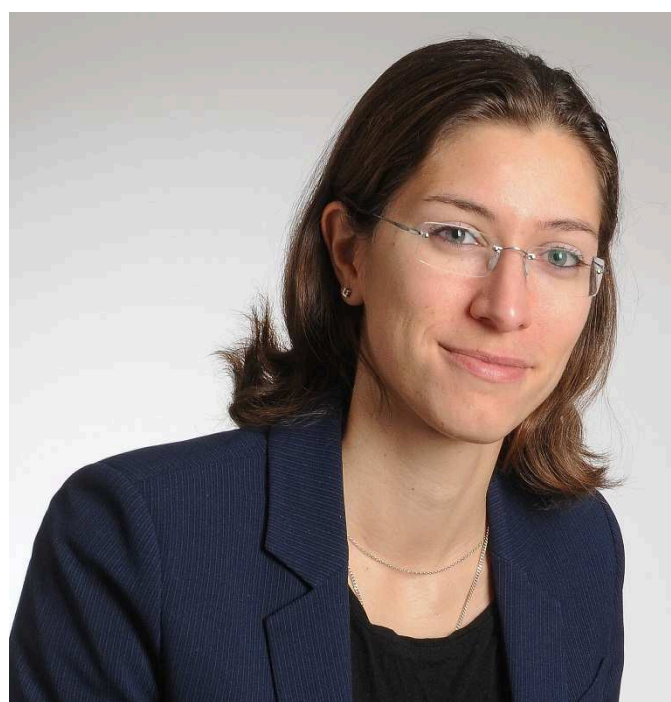
Tribune d'expert #11

Existe-t-il un risque qu'une partie des #générations des Baby-Boomers et des X soit sacrifiée si elle ne s'approprie pas les outils digitaux ?

Susie Tschaggeny - Social Media Manager (PageGroup)

Responsable de la stratégie Social Media pour PageGroup France depuis près de 5 ans, Susie a acquis une connaissance avancée des problématiques liées au recrutement, au marché de l'emploi et à la transformation des entreprises et des métiers sous l'influence, notamment, des évolutions numériques.

Passionnée par la Communication Digitale, elle travaille en étroite collaboration avec les experts de PageGroup à la production de contenus éditoriaux à forte valeur ajoutée pour le web et les relations publiques. Elle intervient dans ce cadre tant sur des thématiques sectorielles que sur des sujets à dimension RH dans une optique d'information des publics et de développement de la notoriété des marques du Groupe.



Twitter @ SusiePageRS

Existe-t-il un risque qu'une partie des générations des Baby-Boomers et des X soit sacrifiée si elle ne s'approprie pas les outils digitaux ?

Transformation numérique, digitalisation des process, ubérisation de l'économie : à tous les niveaux, les services évoluent avec nos modes de consommation. Aujourd'hui, flexibilité, mobilité et autonomie sont les maîtres-mots pour toutes les entreprises. Les banques, en ligne comme traditionnelles, n'échappent pas à la règle. Et si certains sont nés avec les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications (NTIC) - les *Digital Natives* -, d'autres, nés plus en amont de la révolution technologique ont dû s'y faire, ou essayent encore de s'adapter à ce monde en constante mutation. C'est le cas notamment des derniers Baby-Boomers et d'une partie des natifs de la génération X : des actifs dont le quotidien se voit fortement modifié et qui doivent aujourd'hui s'approprier les outils digitaux pour rester dans l'emploi.

Evolution des usages et transformation numérique dans le secteur bancaire

Les natifs des générations Y ont pu suivre les

évolutions des services bancaires. Alors qu'ils devaient, il y a 15-20 ans, se rendre à la banque pour déposer quelques centaines d'euros (voire de francs) sur leur compte, ils ont dû apprendre dès le début des années 2000 à faire confiance aux machines pour toutes leurs opérations courantes (retrait, dépôt, consultation de comptes, édition de documents, ...). De même, ils ont grandi avec internet et la gestion des comptes en ligne – et sur mobile – là où leurs parents patientaient en agence pour effectuer leurs opérations bancaires avec l'aide d'un chargé d'accueil.

Si ces évolutions ont impacté les consommateurs, elles ont également, et au moins aussi largement, impacté le personnel bancaire et le fonctionnement du secteur tout entier. Car la relation client et la relation commerciale, sous l'influence de la digitalisation de l'intégralité des processus bancaires, ont fortement évolué. Le rôle du Conseiller bancaire a évolué vers un rôle de Chargé de relation client, qui n'a plus nécessairement pour vocation

PAGEGROUP

PageGroup

Depuis 1976, l'expertise de PageGroup - Page Executive, Michael Page, Page Personnel - dans le recrutement et l'intérim spécialisés est reconnue dans le monde entier (150 bureaux, 35 pays, 6.000 collaborateurs). En France, PageGroup s'appuie sur un réseau de plus de 500 consultants pour recruter pour ses clients des collaborateurs en intérim, CDD et CDI à tous les niveaux d'expérience, du dirigeant au technicien.



première de vendre un produit ou un service mais d'écouter, d'accompagner le client et de le conseiller dans ses démarches, y compris à distance. L'échange par e-mail, la prise de rendez-vous en ligne ou par téléphone ont remplacé le contact physique qui prédominait encore à la fin des années 1990.

Compétences digitales : l'atout employabilité pour tous

Les derniers Baby-Boomers, nés entre 1955 et 1965, et aujourd'hui âgés de 51 à 61 ans, sont probablement les plus impactés par la révolution technologique.

Alors que la première phase de transformation numérique intervient entre 1995 et 2000 (période d'euphorie précédant l'explosion de la bulle Internet), les actifs de cette génération sont déjà âgés de plus de 30 ans : si certains appréhendent avec clairvoyance les changements qui se dessinent, d'autres manquent de réagir et n'embrassent pas la révolution à l'œuvre. Les métiers se transforment progressivement. L'impact du digital reste modéré et il n'y a pas lieu, d'emblée, de modifier radicalement les process ou les outils. Ces actifs, comme une partie de leurs cadets de la Génération X nés avant 1975, passent ainsi au travers de cette période sans réellement en percevoir les effets, forts des compétences déjà maîtrisées et de leur connaissance du secteur.

Pourtant, moins de 5 ans plus tard, tout s'accélère : le

monde bancaire évolue et se dématérialise, les clients pourront gérer leurs comptes et opérations en ligne et à distance, le personnel bancaire doit faire face et s'adapter aux évolutions économiques.

A compter de 2008, un nouvel événement majeur secoue la finance mondiale, qui viendra lui aussi modifier les métiers de la banque et jouera un rôle de catalyseur dans la transformation numérique du secteur bancaire. De plus en plus de transactions passant par la voie digitale, de nouveaux métiers apparaissent autour de la conformité et de la sécurisation des opérations : contrôle interne, KYC, compliance, lutte anti-blanchiment...

La banque, qui a toujours fait figure de précurseur en matière d'évolutions technologiques (pensons entre autres aux cartes à puce, terminaux, automatisation des services ...) continue de s'informatiser à travers notamment une plus grande dématérialisation des services. Les métiers se transforment si bien qu'il faut pouvoir évoluer pour rester dans la banque. Du chargé d'accueil devenu conseiller en relation client (en agence ou à distance) au spécialiste de la compliance, tous les acteurs de la banque d'aujourd'hui se doivent de maîtriser les compétences digitales pour accompagner leurs clients. En agence, c'est déjà parfois un écran tactile qui accueille le client à son arrivée en agence. Les natifs d'avant 1975, dont le quotidien s'est vu fortement modifié se doivent de s'approprier les outils digitaux pour rester dans l'emploi. Car aujourd'hui, dans le secteur

« Les natifs d'avant 1975 [...] doivent s'approprier les outils digitaux pour rester dans l'emploi. »

« Les plus de 45 ans ne paniquent pas lorsque l'on évoque les technologies actuelles, bien au contraire. »

bancaire on parle de banques en ligne (et donc, technologies associées telles que la blockchain) mais aussi Fintech et arrivée potentielle des GAFA sur le marché.

Les *Digital Natives* (génération Y et même Z, entrés sur le marché depuis peu) ont une utilisation intuitive (si non instinctive) des nouvelles technologies avec lesquelles ils sont nés et ont grandi. Les actifs de cette génération sont ainsi généralement immédiatement opérationnels sur les nouveaux outils et aspirent à des formations avancées plus qu'à un accompagnement au changement, là où leurs aînés soulignent la nécessité d'un soutien et doivent fournir de plus grands efforts pour travailler efficacement avec les derniers outils informatiques, les tablettes ou les réseaux sociaux par exemple.

Pour autant, tous les plus de 45 ans ne paniquent pas lorsque l'on évoque les technologies actuelles, bien au contraire. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs, au cours des cinq dernières années, pris le virage numérique qui s'imposait à eux.

De manière générale, le numérique reste perçu comme un progrès (travailler mieux et plus rapidement) plus que comme une menace bien qu'il soit parfois vécu comme une source de stress pour les salariés des activités financières, particulièrement impactés.

Remerciements à Marie-Hélène Agard, Directrice Senior spécialiste des recrutements dans le secteur bancaire chez Page Personnel (PageGroup) pour l'apport de son expertise sectorielle à cet article. Twitter @MH_Agard





TRIBUNE D'EXPERT #12

On demande souvent ce que le numérique apporte aux banques. Mais inversement, qu'est-ce que les banques peuvent apporter au numérique ?

Manuel Diaz – President (Emakina)

Digital Entrepreneur depuis 20 ans, Manuel crée en 1997 GroupeReflect, l'une des premières agences web en France, à seulement 18 ans. En 2007, la société se rapproche du groupe de communication belge Emakina. Manuel conseille le couturier Karl Lagerfeld pour la communication digitale de sa marque éponyme. En 2012, Emakina est choisie pour créer le nouveau site de l'UMP. Manuel sera en charge de la stratégie digitale du candidat Nicolas Sarkozy lors de l'élection Présidentielle. Le Figaro lui consacrera un portrait le présentant comme « *le Séguéla du numérique* ». Keynote speaker et auteur, il publie en 2015 aux éditions DUNOD « *Tous Digitalisés, et si votre futur avait commencé sans vous ?* » et anime un blog : www.manueldiaz.fr.

Twitter @ManuelDiaz



On demande souvent ce que le numérique apporte aux banques. Mais inversement, qu'est-ce que les banques peuvent apporter au numérique ?

L'alternative est simplissime : les banques vont-elles perdre ou gagner ? Selon une étude McKinsey, celles qui sauront surfer sur la vague du numérique pourraient voir leur profit augmenter de 35 à 40%. C'est également ce que pourraient perdre celles qui se laisseront distancer. CQFD ! Oui, non seulement le numérique peut aider la banque mais la banque peut également aider le numérique. Et en le faisant, elle s'aiderait elle-même.

Les banques se partagent entre trois catégories : celles qui n'ont rien vu venir ; celles qui ont tenté de construire des murs contre les déferlantes ; celles, enfin, qui ont su identifier la vague comme une opportunité à réinventer leur métier. Pour ces dernières, « *Sky Is The Limit* », selon l'expression consacrée. Car il n'y a quasiment aucune limite à l'apport potentiel du numérique aux banques : relation et expérience client, nouveaux produits et services, nouvelles manières de valoriser des actifs rendus obsolètes par la digitalisation du business.... Encore faut-il qu'elles réussissent à s'imposer de véritables révolutions culturelles par rapport à leurs racines et à leurs traditions.

Par rapport au monde bancaire, la caractéristique la plus clivante du numérique est

l'appréhension de la notion de risque : alors que l'industrie du numérique vit du risque, la banque a peur d'en mourir. Mais il y a aussi la nécessité de comprendre que le digital impose de se mettre dans l'état d'esprit de servir plutôt que de se servir et que les acteurs se nourrissent mutuellement, alors que la culture bancaire traditionnelle a toujours été plutôt l'inverse.

Puisque réciprocité, confiance et partenariats sont au cœur des business models du numérique, il faut se demander comment le secteur bancaire peut contribuer à la réussite d'un mouvement de fond et en tirer profit.

Si la France est en train de devenir un véritable vivier pour les startups on ne le doit pas aux banques, qui ne savent pas investir dans le numérique. On le doit plutôt aux dispositifs publics et privés qui viennent contrebalancer la passivité du secteur bancaire, surtout à l'égard du petit entrepreneur du web qui cherche à se lancer avec un projet qui peut grandir ou simplement démarrer une activité comme freelance. Les banques savent évaluer ou financer un bar ou une boulangerie, incubent parfois des projets même sans vision ou stratégie claire, accourent pour aider une licorne en puissance alors qu'elles n'ont pas voulu se

EMAKINA.FR



EMAKINA

Côtée sur Alternext, Emakina Group réunit plusieurs agences réparties sur 8 pays. Avec plus de 700 experts, Emakina Group est un des 3 premiers groupes indépendants de communication digitale en Europe. Emakina.FR est l'offre complète d'Emakina Group, un soupçon de « french touch » en plus !



moûiller à son démarrage. Mais elles ne savent pas répondre aux besoins de ces métiers et activités de la nouvelle économie sur lesquels elles manquent, alors même que l'économie numérique va vers ses 20 ans et qu'elles ont donc eu le temps d'apprendre et de comprendre...

Le banquier n'est pas « *le meilleur ami de l'entrepreneur* » comme le qualifiait l'économiste Joseph Schumpeter. Il manque depuis des années cruellement d'audace et échoue dans son rôle de financement de la création et du développement des entreprises du secteur numérique. Demander à une banque de permettre à l'économie digitale de décoller et prospérer, de favoriser la transition de nombreux professionnels vers de nouvelles formes d'activité ne semble pas trop exigeant. C'est simplement lui demander de faire son rôle de financeur de l'économie.

La banque peut également aider le numérique, tout en s'aidant elle-même, en partageant quelques actifs clé. Les banques ont des clients dans le numérique, des entrepreneurs qui parfois sont en recherche de bureaux pour leur entreprise ou simplement pour faire des rendez-vous clients. Dans le même temps, les banques ne savent pas quoi faire des mètres carrés d'agences qui vont soit disparaître, soit changer de configuration et, en tout hypothèse, avoir besoin de moins d'espace. Elles ont de la

surface, leurs clients en cherchent... Nul besoin d'être un génie pour voir l'opportunité de développer de nouveaux services et recycler des actifs sous-utilisés.

De tels changements d'approches sont certes contre nature et il y a souvent un fossé entre l'idée et la bonne exécution. Une bonne approche serait, pour une banque, de nouer un partenariat avec un expert du secteur, comme le groupe hôtelier Marriott s'est allié à LiquidSpace pour trouver des débouchés à ses salles de réunion inutilisées. Une banque pourrait ainsi se rapprocher de WeWork, acteur dominant du Coworking qui prépare justement son arrivée en France.

Un autre excellent moyen pour les banques de se rendre vraiment utiles serait de créer le terreau fertile pour le business des autres. Le secteur de la digitalisation du point de vente a le vent en poupe, mais une de ses composantes essentielles, le paiement mobile, n'est pas encore suffisamment déployée. Co-construire de nouveaux usages permettrait aux startups de proposer de nouveaux services et aux banques de s'y associer et c'est ce qui se passe dans d'autres pays. Par exemple, Apple Pay, la solution de paiement mobile d'Apple, a été lancée en Angleterre durant l'été 2015 avec 14 banques. En France, le lancement a eu lieu un an plus tard et on ne compte que 3 établissements partenaires. C'est trop peu pour accompagner l'inéluctable

« Un (...) excellent moyen pour les banques de se rendre vraiment utiles serait de créer le terreau fertile pour le business des autres. »

« La banque prétend se positionner comme un partenaire des acteurs économiques alors qu'elle est loin d'avoir adopté les codes de l'économie d'aujourd'hui. »

transformation du point de vente.

De manière générale, la banque prétend se positionner comme un partenaire des acteurs économiques alors qu'elle est loin d'avoir adopté les codes de l'économie d'aujourd'hui, notamment au regard des enjeux d'agilité et de vitesse.

Là encore, elle échoue à jouer son rôle de facilitateur alors même qu'elle serait la première à bénéficier de l'efficacité de ses clients et de la

diminution de leurs coûts opérationnels. La banque reste une administration : trop de papier, de bureaucratie, pas assez de dématérialisation, de signature électronique à l'inverse, par exemple des pays du nord.

L'arrivée du digital a imposé une véritable course de vitesse aux banques pour effectuer leur mutation. Si elles veulent remporter la victoire, il ne faudra pas qu'elles appuient en même temps sur le frein et l'accélérateur !





TRIBUNE D'EXPERT #13

Et si les #FinTech sauvaient les Banques et la Finance ?

Le terme "FinTech" regroupe les start-up utilisant les technologies numériques pour proposer des services financiers novateurs. Ces entreprises dynamiques sont un coup dur pour les établissements financiers, qui voient apparaître une nouvelle concurrence redoutable. Mais si ces nouveaux acteurs étaient finalement une opportunité pour eux ?

Les différents types de Fintech

Il existe plusieurs types de Fintech. Pour simplifier, nous pouvons les classer en 5 catégories :

a) Financement participatif (*crowdfunding*)

Le financement participatif (ou *crowdfunding*) permet à des particuliers d'investir dans différents projets. On parle ici de "*love money*". Il en existe plusieurs déclinaisons :

- **Le Crowdlending** : plateformes de prêts directement entre particuliers. 60 plateformes ont été lancées en 2 ans en France, selon l'association « Financement participatif France ». Quelques acteurs : *Credit.fr*, *Prêt d'union...*

- **Le Crowdequity** : aide au financement des start-up ou des PME de croissance. Ex : *Anaxago*, *SmartAngels...*

- **Le Donation Crowdfunding** : plateformes de dons en ligne. *Leetchi.com* propose notamment ce service.

- **Le FanFunding** : dernière nouveauté, il permet à des supporters d'aider un club sportif à acheter des joueurs, comme récemment pour l'AC Ajaccio en football.

b) Paiement (mobile et à distance)

Le paiement sur internet ou via smartphone s'est largement démocratisé depuis la dernière décennie. Parmi les leaders historiques citons *PayPal*, qui permet de réaliser des paiements et transferts d'argent sans fournir ses coordonnées bancaires. Parmi les jeunes pousses, la start-up toulousaine *Payname* propose également des solutions de paiement en ligne innovantes.

c) Gestion d'actifs ou de trésorerie

- Certaines start-up de gestion proposent des conseils et des stratégies de placements adaptés, promettant des rendements plus attractifs que les livrets classiques. Exemple : *Advize*.

- D'autres Fintech permettent d'avoir l'accès à l'ensemble de ses comptes bancaires sur une même plate-forme. On les appelle des « agrégateurs ». Exemple : *Bankin*.



- Certaines, comme *Aston i Trade*, ont développé des solutions pour réduire les délais de paiement en automatisant les relances des clients qui n'ont pas réglé leurs factures.

d) Monnaie virtuelle

De nouveaux systèmes d'échanges monétaires sont apparus. Si le Bitcoin reste le plus connu, citons également ceux qui ont émergé autour des réseaux sociaux, comme *Facebook Credits*.

e) Dernières en date, les Insurtech

Marché très rémunérateur, le secteur des assurances n'était pas à l'abri des assauts portés par ces nouveaux trublions. Si la réglementation et les barrières à l'entrée restent contraignantes, il y a néanmoins fort à parier que ce modèle évoluera rapidement.

Il est indéniable que les banques françaises ont été bousculées par ces start-up. Afin de rattraper leur retard, elles se sont lancées dans une large vague d'acquisitions. Notons le rachat de *Leetchi* par le Crédit Mutuel Arkéa, ou plus récemment l'acquisition de la Fintech allemande *Fidor* par le Groupe BPCE. D'autres rapprochements importants auront lieu, sans aucun doute, dans les prochaines années.

Car les Fintech sont une menace réelle pour les acteurs classiques. Habitues à se mesurer entre elles sur des produits similaires, les banques doivent aujourd'hui faire face à de nouveaux acteurs évoluant rapidement, et proposant une offre novatrice adaptée aux nouvelles attentes des consommateurs.

Les Fintech : une opportunité pour les banques

Les Fintech ont un autre atout de taille par rapport aux banques : elles se concentrent sur l'expérience client et non sur l'acte d'achat. Le modèle traditionnel de la banque avec son réseau d'agences devient dépassé, car il ne répond plus aux attentes d'un consomm'acteur nomade et hyper-connecté.

Et pourtant, les Fintech sont une chance pour les banques. En les bousculant, cette nouvelle concurrence permet aux établissements financiers traditionnels de :

- Se moderniser :

En attaquant les banques sur leur propre terrain, les Fintech vont les contraindre à se moderniser dans des délais très courts. Ce qui aurait pris 10 ans va devoir être fait en moins de 5 années. Cette concurrence va donc obliger les banques à devenir rapidement plus agiles.

« D'ici 10 ans, et à l'échelle mondiale, seulement une centaine d'acteurs bancaires résistera à cette déferlante numérique. » *Francisco González, PDG de BBVA*



- Investir massivement en R&D

En plus des Fintech, les établissements financiers sont également challengés par les GAFA (*Google, Amazon, Facebook, Apple*). Et les moyens financiers de ces quatre mastodontes sont considérables. Les banques vont donc être obligées d'investir fortement en R&D pour rester dans la course.

- Booster leur créativité

Plus de concurrence = plus de créativité !

Nous avons tous besoin de nous remettre en question et de sortir de notre zone de confort pour nous dépasser, voire nous surpasser. Les établissements financiers n'échappent pas à cette règle.

Les banques auront besoin de réussir cette étape pour espérer rester en vie dans ce nouvel environnement hostile où leur pérennité est menacée.

Et si elles manquent de ressources en interne, leur salut passera par des opérations de croissance externe. En effet, ces établissements ont les moyens de racheter d'autres sociétés si elles ne parviennent pas à créer elles-mêmes les idées de demain.

Au final, les Fintech pourraient bien booster les banques et les aider à s'adapter plus rapidement aux nouveaux modes de consommation. L'avenir - proche - le dira !

Fabrice Lamirault

LA FRANCE ET LES FINTECH

Qu'en est-il du tableau des Fintech en France ? Notre pays n'est pas en retard dans ce secteur, avec de nombreuses start-up très dynamiques.

Les raisons de cet avantage s'expliquent simplement selon Alain Clot, président de France Fintech : « *Nos écoles sont réputées pour être les meilleures du monde en Mathématiques et en Finance. Mélangez les deux et vous obtenez de parfaits candidats pour créer des Fintech !* »





TRIBUNE D'EXPERT #14

Les banques seront-elles le #Microsoft du 21^{ème} siècle ?

Jusqu'au début des années 2000, Microsoft était l'entreprise star du monde de la micro-informatique. Ses produits, incontournables, étaient utilisés quotidiennement par des millions d'utilisateurs. Aujourd'hui, le géant a perdu de sa superbe. La montée en puissance d'Apple ou encore Samsung a éloigné des projecteurs la firme de Bill Gates. Confronté à un environnement similaire, le secteur bancaire – incontournable lui aussi – pourrait-il suivre la même trajectoire ?

Microsoft : gloire et déclin d'un géant

Fondé il y a 40 ans, Microsoft a construit sa réussite autour de deux produits universels indispensables au fonctionnement et à l'utilisation des PC : le système d'exploitation Windows et la suite bureautique Office. Ces 2 logiciels lui ont permis de rayonner sur son secteur pendant presque 3 décennies. Mais si Windows (toutes versions confondues) reste installé sur plus de 90% des ordinateurs fixes et portables dans le monde, la firme de Redmond accuse un profond déclin depuis près de 10 ans.

Autrefois poursuivi pour abus de position dominante, Microsoft est aujourd'hui obligé de se battre pour exister sur certains nouveaux marchés. Elle est ainsi distancée par Google dans les OS pour tablettes et smartphones.

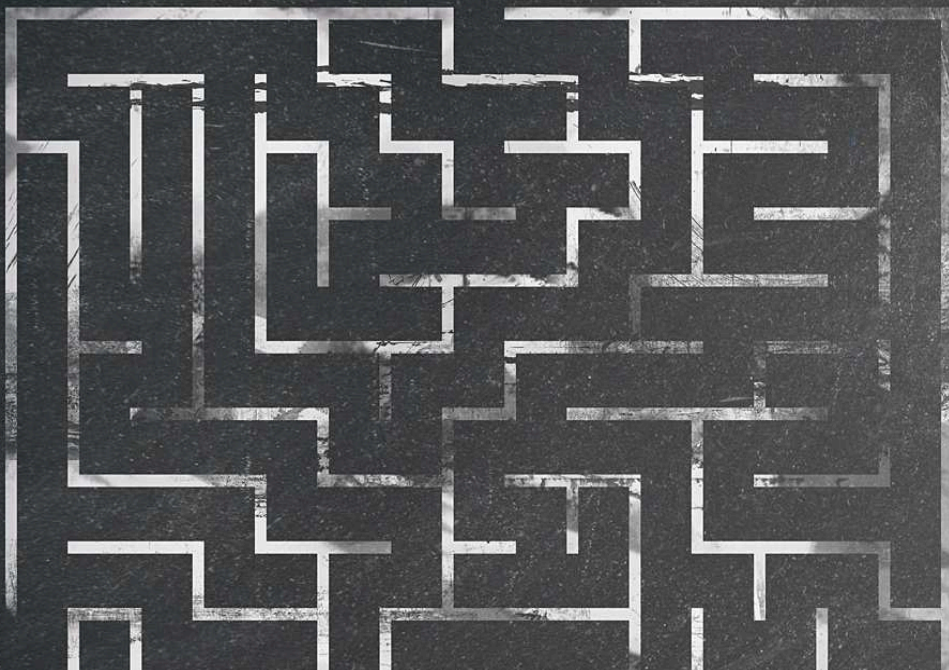
Un seul chiffre : Windows Phone n'occupe que 3% de parts de marché. Là où le système Android de son concurrent Google règne en maître avec une PDM de 80%. Apple, l'ancien ennemi juré, est même devenu la 1^{ère} capitalisation boursière du Nasdaq, ce qui était inimaginable il y a seulement 10 ans.

Apple a réussi là où Microsoft a échoué. Un terrible affront pour l'ex-entreprise emblématique !

Les raisons du déclin de Microsoft

Deux facteurs permettent d'expliquer ce déclin.

Premièrement, sa réussite l'a conduit à une situation de quasi-monopole, qui semble avoir annihilé toute démarche créative et innovante.



Microsoft a ainsi raté successivement les virages de l'internet (Internet Explorer et Edge sont dépassés par leurs concurrents, le moteur recherche Bing stagne à moins de 5% de parts de marché...), des terminaux mobiles et des réseaux sociaux.

Deuxièmement, il est probable que l'entreprise n'ait pas voulu investir ces marchés pour se concentrer sur ses produits les plus générateurs de cash. Beaucoup d'entreprises sombrent à cause de ce manque crucial de vision stratégique, appelé communément « syndrome Kodak ».

Résultat : Si elle n'est plus en situation de monopole, Microsoft reste aujourd'hui encore une très belle société, hyper rentable, grâce notamment à ses produits et services pour les entreprises (serveurs, logiciels...). Elle tire donc son épingle du jeu, mais pour combien de temps ?

Les similitudes entre le secteur bancaire et Microsoft

Le secteur bancaire, dans son ensemble, présente aujourd'hui plusieurs ressemblances avec la firme de Bill Gates au début des années 2000.

Des points forts :

- Une situation de quasi-monopole : impossible aujourd'hui de souscrire par exemple un prêt immobilier sans passer par un établissement financier.

- Des produits incontournables : cartes de paiements, assurances, produits d'épargne... les banques proposent toute la gamme de services financiers nécessaires au quotidien.
- Des activités fortement génératrices de cash, malgré la baisse régulière des taux d'intérêts qui impacte fortement la rentabilité du secteur.

Des points faibles :

- Peu d'innovations et de lancements de produits/services réellement disruptifs.
- Un manque de vision concernant l'évolution des attentes et comportements des consommateurs nés avec l'apparition des nouvelles technologies.
- Une nouvelle concurrence agressive et réactive, avec les Fintech et les banques en ligne. En seulement quelques années, ces nouveaux acteurs ont réussi à challenger les banques et leur soustraire de nombreuses parts de marché.

Au final, les établissements financiers perdent de plus en plus de terrain. Pas assez agiles, leurs process lourds les empêchent d'être suffisamment réactifs. Ainsi, un projet initié à N verra le jour à N+3 ou N+5.

Une lenteur intenable à l'heure de l'hyperréactivité permise par le numérique.

« Microsoft a raté successivement les virages de l'internet, des terminaux mobiles et des réseaux sociaux. »



Les banques doivent leur salut à une réglementation favorable, qui encadre la commercialisation de certains produits. Mais la donne pourrait changer rapidement. L'Autorité des Marchés Financiers (AMF), la Banque de France et l'ACPR ont lancé récemment le « *Forum Fintech* », dans le but d'encadrer ces nouvelles pousses sans les étouffer.

Tirer les enseignements du passé

Cet environnement en pleine mutation pourrait rappeler l'arrivée d'internet pour le secteur informatique il y a près de 20 ans.

Mais si Microsoft a échoué dans un contexte similaire, ce n'était pas un problème de moyens. La firme disposait d'une trésorerie de plusieurs milliards de dollars qui lui permettait d'investir massivement en R&D. C'était bel et bien un problème culturel, comme évoqué plus haut.

Les banques disposent également, dans une moindre mesure, de fonds importants pour contrer les nouveaux acteurs. Elles ont donc intérêt à regarder ces évolutions comme une opportunité et non comme une menace.

A l'ère du digital, elles doivent profiter de la concurrence des Fintech pour revoir leur process, accepter la probable perte de certains produits « vache à lait » et développer une nouvelle offre innovante. Un challenge à la hauteur de leurs moyens financiers. Reste à opérer de profonds changements culturels si elles veulent relever ces nouveaux défis.

Afin de conserver leur rôle central dans l'économie, les banques doivent donc opérer leur mue. Une mue culturelle, profonde, afin de ne pas devenir le Microsoft du 21ème siècle : un acteur incontournable devenu secondaire en quelques décennies. A elles d'écrire à présent une nouvelle page de leur longue histoire !

Fabrice Lamirault

« Pas assez agiles, les établissements bancaires ont des process lourds qui les empêchent d'être suffisamment réactifs. »

EN CONCLUSION



Les banques ont pris conscience des enjeux liés à la révolution digitale. Si elles disposent aujourd'hui de moyens financiers conséquents pour réussir pleinement la transformation numérique de leurs activités, certaines contraintes réglementaires ou humaines pourraient être un frein à ces évolutions.

Le risque fait partie de l'ADN des banques. Prudentes, elles le sont donc par nature. Ainsi, en interne, certaines Directions Informatiques se montrent encore frileuses face aux enjeux et aux défis liés au digital car ces technologies sont nouvelles et les collaborateurs ne sont pas encore tous bien formés.

Il est toutefois absolument nécessaire pour elles d'oser l'ouverture globale au numérique afin d'éviter le "*syndrome Kodak*" ou de se faire ubériser par de nouveaux acteurs.

Les banques auront besoin d'idées neuves pour les aider à transformer leur modèle car les Fintech contraignent les acteurs

historiques du secteur Bancaire et Financier à réaliser rapidement leur mue digitale.

Leurs investissements dans ces start-up nouvelle génération sont une des clés qui leur permettront de poursuivre leur croissance, ces jeunes pousses leur apportant l'agilité dont elles ont besoin.

Le maintien dans la course des banques passera également par la mise en place de nouveaux canaux d'acquisition, l'amélioration de la relation client, l'optimisation de la gestion du risque par le biais du Big Data, ou encore la mise en place de nouveaux services innovants.

Les banques devront aussi former leurs collaborateurs et orienter leur politique RH, afin d'attirer les talents qui les aideront dans la construction de ce nouveau modèle.

La banque du futur est en marche. Les établissements financiers réussiront pleinement ce challenge si elles savent tirer les leçons du passé, concrétiser le présent et anticiper le futur.

Remerciements

Je tiens à remercier très sincèrement celles et ceux qui, par leur contribution, ont permis la rédaction de ce livre blanc.

Un grand merci

A l'ensemble des personnes interviewées. Je sais que leurs agendas sont bien remplis, ce qui rend encore plus précieux le temps qu'elles ont bien voulu m'accorder.

Mais aussi à

Natalia Robles, Sandra Pellen, Aurore Toma et Alban Jarry pour m'avoir facilité la mise en place de certaines interviews.

Sans oublier

Frédérique Zaffagnini et Christophe Manhes pour leur travail de relecture.

Et **Olivier Warter** pour la photo de l'édito.

DECOUVREZ LE LIVRE BLANC « LA CÔTE D'AZUR, TERRE DE DIGITAL »

14 experts témoignent du dynamisme de la *Digital Riviera* en matière de numérique.



Téléchargement gratuit sur
www.FabriceLamirault.com/Livres-Blancs



Vous avez apprécié ce livre blanc ?

N'hésitez pas à le partager sur vos réseaux sociaux !



Vous souhaitez apparaître dans la prochaine édition ?

Contactez-moi sur : contact@fabricelamirault.com

1^{ère} édition

Mars 2017

Fabrice Lamirault & Collectif

www.fabricelamirault.com