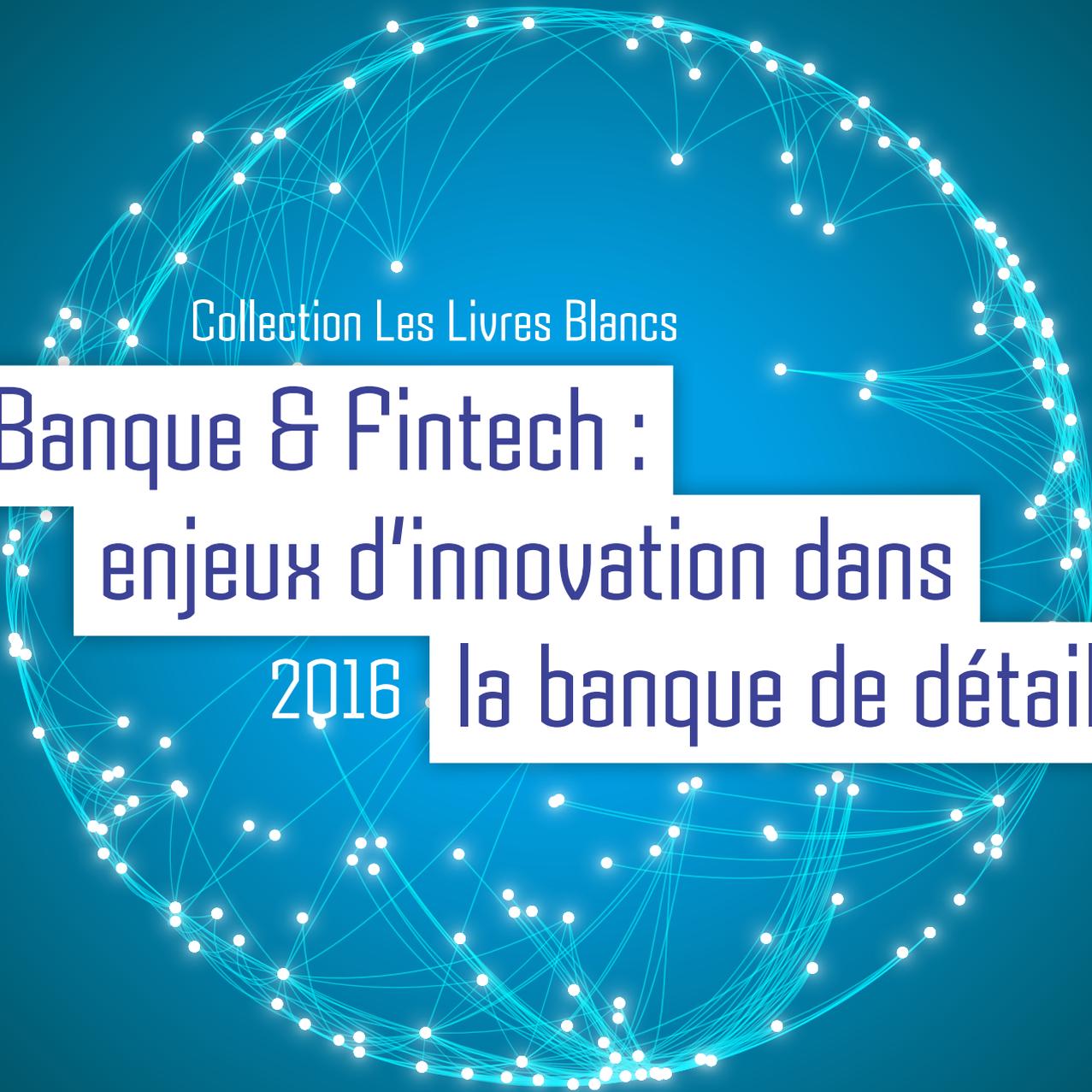


SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX

Collection Les Livres Blancs



Banque & Fintech :
enjeux d'innovation dans
2016 la banque de détail

#CustomerExperience

#Transformation

#Digital

#Whatshouldwedo?

Ce n'est pas parce que certains mots sonnent bien ou sont à la mode qu'il vous faut suivre le mouvement sans réfléchir...

Avec les équipes d'Headlink Partners, vous bénéficierez d'une **expertise forte, de méthodes disruptives à résonance durable** pour concevoir et exécuter votre programme de transformation. **Innovation participative, parcours client, design thinking, test and learn...** autant d'approches adaptées à votre environnement et à vos enjeux de développement.

Et surtout, nous sommes convaincus que ce sont **vos collaborateurs qui sont les pivots de votre transformation !**



Headlink Partners conseille, en toute indépendance, les directions générales et opérationnelles des institutions financières dans leurs réflexions stratégiques et dans l'exécution de leurs programmes de transformation.

info@headlink-partners.com • www.headlink-partners.com

headlink

A BEIJAFLORE COMPANY

ISBN : 978-2-86325-797-5 – Diffuseur : G70775

© Pôle de compétitivité mondial FINANCE INNOVATION – Palais Brongniart - 28, place de la Bourse, 75002 Paris

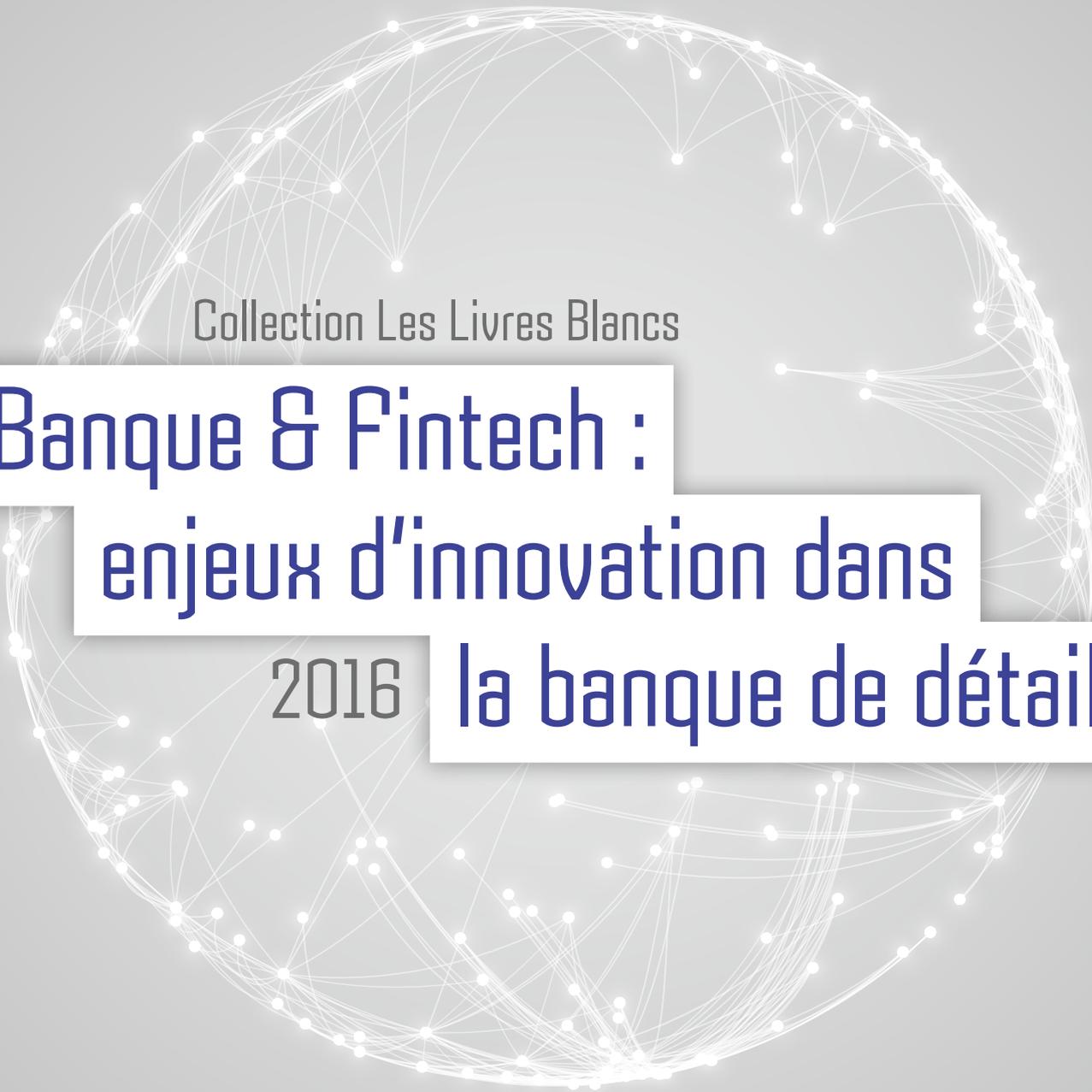
Pour la présente édition : REVUE BANQUE ÉDITION – 18, rue La Fayette, 75009 – www.revue-banque.fr – 2016

Diffusé par les Éditions d'Organisation – 1, rue Thénard – 75240 Paris Cedex 05

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands Augustins – 75006 Paris). Conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX

Collection Les Livres Blancs



**Banque & Fintech :
enjeux d'innovation dans
2016 la banque de détail**

Table des matières

Préface	9
Introduction	11
Gouvernance du Pôle FINANCE INNOVATION	12
Comité de Pilotage.....	13
Préambule	14
Les points clés.....	16
> 24 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP).....	16
> Les conditions de réussite de la co-évolution banques – fintech	18
PARTIE 1 : SIX AXES STRATÉGIQUES POUR 24 DOMAINES D'INNOVATION PRIORITAIRE.....	21
Axe 1 : Enrichir le rôle du conseiller bancaire face aux nouveaux acteurs et aux offres digitalisées	23
> Contexte 1 : Les attentes des clients sur les besoins de la banque au quotidien.....	24
> Contexte 2 : La banque 100 % temps réel.....	26
> DIP 1 : Faire évoluer conjointement les standards de place et les systèmes informatiques pour développer de nouveaux services et usages bancaires en temps réel	28
> DIP 2 : Accélérer la réponse au client grâce aux nouvelles offres et outils mis à la disposition du conseiller augmenté.....	29
> DIP 3 : Développer une vision augmentée du conseiller par un système d'agrégation de place de toutes les données patrimoniales.....	33
> Focus : La banque digitale.....	34
> DIP 4 : Conquérir de nouvelles valeurs ajoutées en associant de nouveaux acteurs	35
> DIP 5 : Intégrer la finance comportementale dans le KYC digitalisé.....	37
Axe 2 : Renouveler l'expérience client grâce à l'empowerment.....	39
> Contexte 3 : Le « self data » ou partager le pouvoir des données avec les clients.....	40
> Contexte 4 : Donner davantage de pouvoir au client..	41
> DIP 6 : Innover avec les clients et ses écosystèmes..	42
> DIP 7 : Simplifier le parcours client avec l'ouverture de compte en « 3 clics »	45
> DIP 8 : Néo-banques et nouveaux usages, une nouvelle frontière du « selfcare » ?.....	46
> DIP 9 : Le « selfcare » pour développer de nouveaux clients par l'autoformation.....	48
> Contexte 5 : Le robo-advisor, l'intelligence artificielle au service du conseil en patrimoine....	49
> Contexte 6 : Développer l'intelligence artificielle et l'assistanat bancaire grâce aux robo-advisors de nouvelle génération.....	50
> DIP 10 : Gérer l'épargne avec les robo-advisors : vers un moteur d'allocation intelligent.....	51
> DIP 11 : Entrer dans l'ère de l'assistant bancaire virtuel en 2016.....	53
> Focus : Capture, enrichissement et exploitation des données de mobilité	54
> Focus : Opportunités data des banques et la valorisation des données	55
> Interview : « Watson, l'Intelligence Augmentée d'IBM »	57
> DIP 12 : Améliorer l'image de la PME auprès des banquiers par l'auto-notation.....	58
Axe 3 : Conforter la confiance et la sécurité dans les banques à l'heure du numérique.....	61
> DIP 13 : Innover pour prévenir les cyber-risques du consommateur de services financiers	63
> DIP 14 : Tirer parti des avancées de la biométrie ..	65
> DIP 15 : Développer la confiance par plus de transparence et des certifications	67

Axe 4 : Saisir les opportunités de l'économie collaborative qui s'offrent aux banques 69

- > Focus : L'économie autonome et la banque 71
- > DIP 16 : Identifier les produits et services bancaires utiles à l'économie de partage 72
- > Contexte 7 : Intégrer un nouvel espace collaboratif : la blockchain et les nouveaux protocoles, une rupture technologique et de nouvelles opportunités pour la banque..... 74
- > DIP 17 : Initier une rupture pour la banque via la blockchain et les nouveaux protocoles 76
- > Focus : La blockchain, la finance libérée 78
- > Interview : La perspective d'IBM au sujet de la blockchain 80

Axe 5 : L'appréciation des risques et la réglementation 81

- > DIP 18 : Mettre en place le guichet unique réglementaire pour les fintech 84
- > DIP 19 : Utiliser un scoring non conventionnel 85
- > Contexte 8 : Mesurer les risques liés aux innovations et aux évolutions réglementaires..... 86

Axe 6 : Saisir l'opportunité du digital pour les collaborateurs 93

- > Contexte 9 : La nécessaire transformation de la banque est plus culturelle et humaine que technologique..... 94
- > Contexte 10 : La transformation digitale du secteur bancaire et la place du collaborateur..... 94
- > DIP 20 : Développer l'image employeur et les outils digitaux de sourcing 95
- > Focus : L'avenir du recrutement, le sourcing digitalisé 97
- > Contexte 11 : Créer avec le digital un nouveau rapport de l'homme au travail 98
- > DIP 21 : Faire de la Qualité de Vie au Travail un levier d'engagement des collaborateurs..... 99
- > Contexte 12 : Utiliser le digital et les outils transverses de management 100

- > DIP 22 : Accompagner la conduite du changement à l'ère digitale 101
- > DIP 23 : Innover avec les collaborateurs grâce à l'innovation participative 104
- > DIP 24 : Valoriser le capital immatériel et la data : un enjeu-clé de la transformation numérique 105

PARTIE 2 : RÉUSSIR LA CO-ÉVOLUTION BANQUES – FINTECH.....107

1. La complémentarité entre la banque et les nouveaux acteurs 108
 2. Quels sont les meilleurs modes de collaboration entre banques et fintech ? 109
 3. Collaboration banque & fintech : verbatims..... 114
 4. Moderniser et ouvrir le SI bancaire : une obligation pour fonctionner en écosystème 120
 5. Définir les facteurs-clés de succès pour les RH. 121
- > Utiliser les innovations managériales et les nouvelles collaborations 121
 - > Faire évoluer la relation employeur/employé en associant les syndicats et les Instances Représentatives du Personnel 123
 - > Interview : Luc Mathieu, Secrétaire Général de la Fédération Banques et Assurances (CFDT) 125
- Conclusion..... 127
- Annexes..... 128
- > La banque de demain vue par des non banquiers..... 128
- Glossaire 129
- Répertoire d'entreprises 131
- Remerciements 189
- Bibliographie..... 192



Ce Livre Blanc a été réalisé avec le soutien de
La Préfecture de Paris et d'Île-de-France



Nous remercions la FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE
pour sa contribution et sa mobilisation au sein de la filière Banque du Pôle FINANCE INNOVATION

Préface

Marie-Anne Barbat-Layani
Directrice générale,
Fédération Bancaire Française



Les banques sont des acteurs digitaux et les chefs de file naturels de la filière numérique financière en France. Elles proposent à leurs clients des applications mobiles, des services de banque en ligne, des paiements innovants et la possibilité de souscrire des contrats par voie électronique. Dans un univers très concurrentiel, elles ont compris depuis longtemps l'enjeu clef de l'innovation. Le développement du numérique et son cortège d'innovations constituent une opportunité, pour le secteur bancaire, de se réinventer et d'améliorer la relation clientèle en offrant plus de souplesse, l'accès à une gamme de services plus importante dans un environnement technologique moderne, sécurisé et disponible sans contraintes horaires. Les banques sont donc aux avant-postes de cette transformation digitale. Elles anticipent les attentes de leurs clients et sont pro-actives en termes d'offres. Le client peut souhaiter être autonome et utiliser les canaux sécurisés mis à disposition par sa banque, comme il peut souhaiter un conseil adapté à un besoin particulier. La banque d'aujourd'hui permet tout et celle de demain plus encore !

Le digital représente aussi une formidable opportunité pour renforcer la puissance du conseil bancaire. Qu'ils soient accessibles en ligne, sur son smartphone ou en agence, le conseil, la confiance et la sécurité restent les piliers de la relation entre la banque et ses clients. Ainsi, selon le baromètre BVA annuel commandé par la Fédération Bancaire Française, 79 % des clients consultent leur compte bancaire sur Internet et 82 % considèrent que la connexion est sécurisée. Fort de cette pratique et de ce sentiment de sécurité, le client s'informe davantage, devient plus exigeant et attend une réponse rapide aux besoins qu'il exprime. De fait, le numérique engendre un énorme besoin d'expertise et de proximité qui fait évoluer le rôle des banquiers et les rapproche encore davantage de leurs clients. Les banques revoient également la manière dont le traitement de la demande d'un client peut être amélioré, en réduisant le temps de réponse, en permettant un parcours client fluide et sécurisé, en adaptant l'expertise du conseil au besoin et

à la connaissance du client. Cette relation doit continuer de s'établir dans un environnement de confiance au sein duquel les données du client resteront protégées. Pour faire face à ces enjeux, le développement du numérique ne doit pas être considéré uniquement comme un changement technologique. Il impose de modifier en profondeur les organisations et le fonctionnement même de l'entreprise. Il intègre de facto une dimension managériale qui a conduit les banques à s'engager à former tous leurs salariés au numérique dans le cadre du Pacte de responsabilité.

Cette révolution numérique doit également préserver la confiance des clients et la sécurité des échanges. C'est l'actif numéro 1 des banques ! La protection des données des clients et de leurs fonds est un sujet sur lequel les banques n'accepteront jamais de transiger ! Les enjeux sont énormes, avec en première ligne la cybersécurité. C'est pour cette raison que la réglementation, à laquelle sont soumises les banques dans le cadre de leurs activités, doit également s'appliquer aux nouveaux entrants qu'ils soient de taille importante (GAFA) ou plus modeste comme certaines fintech. Il en va de la sécurité du secteur financier et du client final ainsi que du respect des règles de concurrence. Innovantes et sûres, les banques françaises sont à même de jouer un rôle majeur pour développer la filière du numérique dans le secteur financier en France et y soutenir un écosystème créatif avec les fintech.

Car les fintech sont une richesse pour la France et pour l'écosystème financier. Dans cet univers où l'innovation est la clef pour rester dans la concurrence, les banques s'y intéressent de près... de très très près, même. On ne compte plus les incubateurs, les partenariats y compris capitalistiques. En validant (ou pas !) les innovations proposées par les fintech, les banques jouent un rôle clef de chef de file de la filière numérique financière à Paris. C'est leur intérêt et il est bien compris !

C'est dans cet esprit de collaboration que la Fédération Bancaire Française et les banques ont accompagné le Pôle de compétitivité FINANCE INNOVATION et l'ensemble de ses fintech dans l'élaboration de ce livre blanc. Cet ouvrage est le fruit d'un long travail et de nombreux échanges. Il présente des domaines d'innovation dont certains pourraient dessiner l'avenir de la banque de détail. Je vous invite à découvrir ces réflexions et ces pistes d'innovation et à imaginer, à votre tour, ce que pourrait être la banque de demain.



 **VERSPIEREN**
COURTIER EN ASSURANCES

FAITES DÉCOLLER VOTRE START-UP

avec un grand courtier d'assurances

CONTACT

Jérôme Laumonier
01 49 64 11 01
jlaumonier@verspieren.com



www.verspieren.com

Introduction

Jean-Hervé Lorenzi,
Président, Pôle FINANCE INNOVATION



Alors que les technologies arrivent à maturité et que les comportements des clients se sont profondément modifiés, la rupture numérique semble aujourd'hui définitivement installée. Les nouvelles tendances de consommation dans les multiples franges de l'économie réelle se retrouvent désormais dans le secteur bancaire avec une rapidité et une profondeur inattendues.

Face au bouleversement numérique, la question n'est plus de mesurer l'impact de la transformation, mais bien de prendre part à cette révolution, de devenir acteur des changements induits par le digital et de tirer profit des opportunités qu'elle offre au secteur bancaire.

Au cœur des nouveaux usages, l'avènement des services « sur-mesure » dans tous les pans de l'économie représente un challenge majeur pour les acteurs bancaires historiques. De plus en plus adaptés aux moments de vie des consommateurs, les services bancaires deviennent personnalisés et contextualisés, bâtissant les bases de nouveaux modèles prédictifs et prescriptifs. Dans cette même dynamique, les interactions entre les consommateurs et les fournisseurs de services bancaires deviennent de plus en plus flexibles, modulables et riches en valeur.

Ancrées à ces nouveaux comportements, les nouvelles technologies façonnent les usages des consommateurs. À travers les assistants virtuels intelligents, l'intelligence artificielle crée de nouveaux moyens de communication avec les utilisateurs. Le Big Data permet d'anticiper leurs besoins tandis que la blockchain les rassure en sécurisant les échanges.

À l'image des mutations réalisées dans d'autres industries, la clé du succès de la transformation digitale des acteurs bancaires, traditionnels et nouveaux entrants, repose sur l'addition des forces

de chacun. Les acteurs bancaires historiques disposent des ressources et de l'expertise, humaines et technologiques, acquises au fil des années de services offerts à leurs clients. Les nouveaux entrants révèlent quant à eux les nouveaux usages des clients en répondant précisément à leurs attentes en matière d'offres et d'interaction.

La complémentarité de ces deux types d'acteurs servira la modernisation de l'industrie bancaire. C'est cette mission de partage et de cohésion que s'est donné le Pôle FINANCE INNOVATION. En organisant la rencontre entre ces parties prenantes, FINANCE INNOVATION ouvre la voie à la création de nouveaux services et de nouvelles collaborations, apportant toujours plus de valeur au consommateur final. Cet écosystème d'innovation, propice à l'émergence de nouvelles solutions, construit la transformation digitale de l'intermédiation bancaire.

Témoin de ce mouvement, l'essor des regtech à travers le monde illustre le phénomène de complémentarité des acteurs. Ce sous-segment des fintech relatif aux « régulation technologies » témoigne des nouveaux services proposés par des start-ups aux acteurs historiques, facilitant leur adaptation aux nouvelles contraintes réglementaires (KYC, ALM, etc.), grâce aux technologies et usages dont elles ont la clé.

La refonte des modèles existants passe également par la transformation interne des acteurs historiques. De nouveaux modèles culturels, organisationnels et managériaux sont à imaginer, tester et intégrer dans les institutions bancaires. À l'image du parcours client mis au centre de la relation bancaire, le parcours collaborateur, en particulier celui du conseiller, s'installe au cœur des organisations.

En proposant des Domaines d'Innovation Prioritaires pour l'industrie bancaire, les acteurs réunis autour du Pôle FINANCE INNOVATION dessinent les chemins de la transformation numérique. Ce faisant, ils identifient les opportunités et lèvent les barrières permettant d'actionner les leviers du changement. En inspirant de nouvelles innovations, ce Livre Blanc vous invite à plonger au cœur de la transformation digitale de la banque et à construire l'industrie bancaire de demain.

Gouvernance du Pôle FINANCE INNOVATION

Président : **Jean-Hervé LORENZI**

Vice-Présidents de filières et des sujets transversaux :

BANQUE	ASSURANCE	GESTION D'ACTIFS
Alain PAPIASSE* BNP PARIBAS	Antoine LISSOWSKI CNP	Muriel FAURE AFG
MÉTIERS DU CHIFFRE ET DU CONSEIL	ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	IMMOBILIER
Bernard GAINNIER PWC FRANCE ET AFRIQUE	Jean-Louis BANCEL CRÉDIT COOPÉRATIF	Guy MARTY IEIF
SUJET TRANSVERSAL : FINANCEMENT DES PME		Albert OLLIVIER CDC
SUJET TRANSVERSAL : INTERNATIONAL		Arnaud de BRESSON PARIS EUROPLACE

*Ronan LE MOAL, Directeur Général de Crédit Mutuel Arkéa, a succédé à Alain PAPIASSE en septembre 2016.

L'équipe de FINANCE INNOVATION

Joëlle DURIEUX, Directrice générale
Maximilien NAYARADOU, Directeur Projets R&D, Filière Gestion d'actifs
Nicolas FERREIRA, Secrétaire général - Filières Assurance & ESS
Cyril ARMANGE, Responsable Projets R&D - Communication
José BAEZ, Chargé de mission, Filières Banque & Immobilier
Koliane CHILOUP, Assistante de Direction, Services généraux
Jichuan FENG, Chef de projets, Filière Gestion d'actifs
Hélène FOREST, Chargée de mission, Interface avec les Industries
Marc LAPOSTOLLE, Chef de projets, Filière Banque & Paiements
Camille LAUZIN, Chargée de mission Communication
Aude MARTY, Chef de Projets, Filière Métiers du Chiffre et du Conseil
Gisela SANCHEZ, Chargée de mission, Accompagnement post labellisation

FINANCE INNOVATION, Pôle de compétitivité mondial, mène depuis sa création par l'État en juillet 2007 des actions concrètes pour inciter et faciliter le développement de projets innovants et de recherche à forte valeur ajoutée dans le secteur financier. Plus de 380 projets associant grandes entreprises, PME et académiques ont ainsi été accompagnés et labellisés.

Comptant notamment sur un réseau de 350 membres adhérents, FINANCE INNOVATION facilite les échanges entre toutes les parties prenantes de l'écosystème financier en animant des groupes de travail dans la banque, l'assurance, la gestion d'actifs, les métiers du chiffre et du conseil, l'immobilier ou encore la finance durable.

Comité de Pilotage du Livre Blanc

Pilotage général

Joëlle DURIEUX, Directrice générale, FINANCE INNOVATION
Jérôme RAGUÉNÈS, Responsable de la coordination du numérique, FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE
Nicolas FERREIRA, Secrétaire général, FINANCE INNOVATION
José BAEZ, Chargé de mission – Filières Banque & Immobilier, FINANCE INNOVATION

Animation et rédaction principale

Thierry REGNAULT DE MONTGON, Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE

Animation et coordination principale

Dany DUBRAY, Head of Sales, CROSSING-TECH

Comité de pilotage des groupes de travail

GROUPES DE TRAVAIL	PILOTES	CO-PILOTES
Client	Raphaël KRIVINE Directeur SOON, AXA BANQUE	Muriel BARNEOUD Présidente, DOCAPOST
Chaîne de valeur	Nicolas NAMIAS Directeur de la Stratégie, NATIXIS	Émanuel METHIVIER CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
Technologie / Innovation / Écosystème	Didier MOATÉ Directeur Général Adjoint - Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE	Françoise COLAITIS Directeur général adjoint, Pôle de Compétitivité CAP DIGITAL
Organisation / Management RH	Gilles-Émanuel BERNARD Président, Cercle LAB	François-Xavier MALCORPI Directeur de Business Line Finance, ALTRAN

Pour les besoins du Livre Blanc, quatre groupes de travail ont été dédiés à autant de thématiques :

- > Le renouvellement de l'expérience client : évolution des usages et des comportements du client,
- > La simplification du parcours client : nouveaux acteurs et partenariats,

- > La favorisation de l'émergence des technologies innovantes : la confiance et la sécurité au cœur de l'écosystème bancaire,
- > L'évolution des organisations, des compétences et de l'accompagnement du changement.

Autres pilotes

Christophe ANGOULVANT, Associé Senior, ROLAND BERGER
Jérôme COLIN, Principal, ROLAND BERGER
Bertrand COZZAROLO, Co-head Strategy, Digital, Client relationship, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Philippe DENIS, Chief Digital Officer, BNP Paribas Securities Services
Philippe LEMOINE, Président du Forum d'Action Modernités, Président de la FING
Olivier MERIC, CEO, o.méric conseil, membre AMADEUS EXECUTIVE
Fabien MONSALLIER, Directeur de l'Innovation de LA BANQUE POSTALE et du Réseau LA POSTE
Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS
Pierre RUHLMANN, Head of Retail Banking and Wealth Management, HSBC France

Préambule

Joëlle Durieux,
Directrice générale, FINANCE INNOVATION
Thierry Regnault de Montgon,
Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE

La voix du client se « digitalise », car aujourd'hui, celui-ci veut une expérience omnicanal, fluide et sans rupture. Souhaitant optimiser son achat (« acheter malin »), il se renseigne sur les blogs et les forums où il compare les offres disponibles. Aussi, quand il appelle son conseiller ou le rencontre, le client est déjà informé et dans un état de décision avancé, prêt à passer à l'acte.

Le client reste cependant très attaché à la relation humaine et veut du conseil, de l'authenticité et de la transparence. Adeptes des pratiques collaboratives, il est à la recherche de sens dans sa consommation et n'aura aucun état d'âme à désintermédier les banques, même s'il apprécie la sécurité qu'elles lui apportent et continue à placer sa confiance en elles. En conclusion, le client souhaite toujours la proximité relationnelle qui conjugue dorénavant proximité physique et proximité virtuelle.

Cette dernière impacte de plus en plus les réseaux bancaires : 17 % des clients se rendent plus d'une fois par mois à leur guichet alors qu'ils étaient 62 % il y a encore cinq ans¹. Les clients viennent essentiellement en agence pour le conseil, mais le trafic via les call centers, le tchat et Twitter augmente de 5 % par an.

Les réseaux dématérialisent également leur fonctionnement interne : dématérialisation des opérations, vidéoconférences avec des experts distants, outils nomades de conseillers qui peuvent simuler et faire souscrire partout, en et hors agence. Pendant ce temps, les fintech investissent tout ou partie de la chaîne de valeur avec une expérience client renouvelée.

Certaines voix évoquent la crainte d'une « ubérisation » des banques provoquée par les GAFAs² ou la blockchain (20 Mds € par an d'ici à 2025 selon BBVA), mais plutôt que d'opposer acteurs historiques et nouvelles structures innovantes, les banques et les fintech n'ont-elles pas au contraire tout à gagner de leur proximité ? Les banques sont souvent clientes de fintech ou de fournisseurs, sur des périmètres parfaitement définis et avec des rôles qui

rendent leur collaboration aisée et fructueuse. Certes, elles peuvent être également en concurrence sur certaines clientèles, mais si dans ce cas la fintech a mis en place une offre et un modèle économique gagnant, les exemples abondent de partenariats pouvant aller jusqu'au rachat...

À l'évidence, les banques sont pour les fintech des partenaires naturels. C'est en tissant des liens avec elles que les fintech peuvent accélérer leur développement, à commencer par l'accès à des réseaux de distribution très ramifiés, susceptibles de faciliter la distribution de leurs produits et solutions. De même, les banques disposent d'une expertise précieuse et peuvent faire bénéficier de leur effet d'échelle : budgets d'achats importants, accès au financement et coût marginal faible des actifs industriels.

Et si les disrupteurs, les « Uber » de toutes catégories que souhaitent être certaines fintech étaient au fond porteurs d'une bonne nouvelle : n'y a-t-il pas encore pour les banques des espaces à conquérir en matière de satisfaction et d'expérience client ?

Alors, pourquoi pas la co-évolution plutôt que la confrontation ?

Le Pôle de Compétitivité Mondial FINANCE INNOVATION, le seul dédié à l'industrie financière parmi les 71 pôles labellisés par l'État entre 2005 et 2008, soutient cette approche. À travers ce Livre Blanc, il veut donner une visibilité particulière en France, en Europe et à l'international à la dynamique et au potentiel d'innovation du secteur bancaire français et des acteurs capables d'apporter une forte valeur ajoutée, tant technologique que financière, pour créer de la croissance et de l'emploi.

Décidé en avril 2015 par le Pôle dans le cadre de sa filière stratégique Banque et avec le soutien de la Fédération Bancaire Française, ce premier Livre Blanc de la filière a réuni plus d'une centaine d'acteurs éminents et divers de la banque, directeurs de la stratégie, des réseaux Retail, de l'innovation et des métiers pour réfléchir ensemble à la banque de demain en capitalisant sur les expériences en cours dans les différents groupes bancaires et en croisant leurs regards sur les nouvelles attentes et besoins des consommateurs à l'aune de la transformation digitale.

Ce Livre Blanc se veut à la fois :

- > Une synthèse de l'ensemble des évolutions de la banque pour les 10 prochaines années,
- > Un aperçu de tous les champs des possibles qui, sous l'impact des fintech et de la R&D bancaire, peuvent rapidement devenir autant de réalités.

1. FBF, sondage Ifop (Institut Français d'Opinion Publique) 2013.

2. GOOGLE, APPLE, FACEBOOK, AMAZON.

La banque se positionne résolument comme un leader en matière d'intermédiation financière, de nombreuses innovations émergent aujourd'hui grâce à un investissement en R&D et des dispositifs internes tournés vers l'innovation (incubateurs, structures dédiées, expérimentations, nouvelles fonctions, veille....).

Le Livre Blanc illustre la volonté de fournir à toute la profession et à son écosystème une véritable vision prospective de la banque de demain fédérant autour de la transformation digitale en cours dans le secteur tous les acteurs concernés : groupes bancaires, fintech, start-up, partenaires, décideurs, chercheurs, experts métier, spécialistes et, bien sûr, les salariés.

LA DÉMARCHE

- > Un Comité de Pilotage composé de 23 membres : des cadres issus de la banque, un représentant du Pôle de Compétitivité Cap Digital, des dirigeants d'autres secteurs industriels et des personnalités du monde de l'économie et des systèmes d'information,
- > 110 contributeurs, plus de 200 participants et 35 réunions à travers 4 groupes de travail pendant toute une année
- > Des débats francs, des conversations animées dans un cadre libre et ouvert,
- > Une réflexion largement nourrie par le « pitch » de fintech en début de chaque réunion, pour découvrir les nouveaux besoins du marché et de nouvelles façons d'être agile pour y répondre,
- > 35 fintech présentées et accompagnées avec éthique et bienveillance par le Pôle pour une première expérimentation dans les groupes bancaires,
- > Un lancement d'appels à projets sur tout le territoire français, basés sur 24 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP) identifiés et décrits dans ce Livre Blanc, afin de faire remonter des projets portés par des start-ups, fintech, TPE, PME, ETI, grands groupes et chercheurs, labos et universités pour encourager des projets d'innovation collaboratifs, labelliser les meilleurs et accompagner la croissance de ces projets en France et à l'international.

LA CIBLE

Ce Livre Blanc a vocation d'être diffusé dans l'industrie financière et les autres secteurs de l'économie, en France et dans le monde, afin d'identifier les meilleures technologies et les idées innovantes et de lancer de nouveaux projets collaboratifs. Il s'adresse à tous ceux qui sont concernés et intéressés par la transformation digitale du secteur bancaire et financier :

- > Professionnels,
- > Chefs d'entreprises,
- > Jeunes, pour mieux les orienter vers les métiers porteurs de la banque,
- > Universités, pour découvrir et susciter des vocations, créer de nouveaux Masters (premier Master fintech créé au Pôle Léonard de Vinci), parrainer de nouveaux clusters financiers sur tout le territoire, participer à des centres de recherche universitaires (Paris-Ouest Nanterre)...

Au-delà de la technologie, la stratégie...

Parce que les outils doivent
avant tout servir votre ambition

Selenis vous accompagne dans :

- La formalisation de vos enjeux de développement,
- La définition de votre stratégie digitale,
- La création de valeur par les outils numériques,
- La connaissance et la maîtrise de vos clients
et de vos risques,
- La conception de services innovants connexes
aux services financiers.



Partie 1

Six axes stratégiques pour 24 domaines d'innovation prioritaire

Six axes d'innovation ont été identifiés lors des travaux collectifs d'analyse autour des problématiques d'intérêt général de l'écosystème bancaire. Ils fixent le cadre d'un débat ouvert sur les propositions des DIP pour le secteur bancaire.

L'identification de 24 Domaines d'Innovation Prioritaire (DIP) permet de définir quelles activités innovantes, remarquables pour leur potentiel de croissance et susceptibles de créer à moyen terme de la valeur et des emplois, peuvent être canalisées et accompagnées dans leurs développements.

L'accompagnement de ces activités s'illustre dans les activités de promotion des six Filières du Pôle FINANCE INNOVATION (labélisations, événements et animation de l'écosystème financier de la place de Paris en France et à l'International...).



Le service digital
qui révolutionne
le conseil patrimonial

MONEYPITCH

smart advisor by harvest

Renforcez votre relation client & la valeur de vos services digitaux, motivez les projets d'épargne, générez des leads qualifiés.

Le 1^{er} portail client qui pilote l'épargne du particulier

- Agrégation et vision 360°
- Gestion de finances personnelles
- Indicateurs et alertes patrimoniales
- Projets d'investissement
- Education financière
- Traçabilité réglementaire

→ En savoir plus sur harvest.fr

Harvest est éditeur de solutions digitales pour le monde de la banque et de l'assurance.

Harvest accompagne les établissements financiers dans le déploiement de leur stratégie digitale.

Ses applications prennent en charge les approches clients et conseillers, dans une logique omnicanal, sur tous les thèmes patrimoniaux.



Axe 1 : Enrichir le rôle du conseiller bancaire face aux nouveaux acteurs et aux offres digitalisées

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS

Coordinateurs des thèmes :

- > Bertrand DE LAUSUN, Senior Manager, GFI INFORMATIQUE
- > Vincent LAPADU-HARGUES, Senior Consultant, ALTRAN
- > Olivier MERIC, CEO, o.méric conseil, membre AMADEUS EXECUTIVE
- > Brice PINEAU, Co-Président, HARVEST
- > Thierry REGNAULT DE MONTGON, Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE
- > Rémi VÉCINA, Partner Digital & Finance, CSC

Co-rédacteurs :

- > Olivier ARROUA, Associé, SELENIS
- > Fabrice BENAUT, CIO Big Data, IFR MONITORING
- > Patrice BERNARD, Consultant, CONIX
- > Élisabeth BOUTTAZ, Distribution transformation manager
- > Patrick BUCQUET, Directeur Associé, CHAPPUIS HALDER
- > Laurette CHÂTEAU, Social Media & Data Marketing Linguiste, SEMANTIWEB, WEBEDIA
- > Stéphane CHAUVIN, CEO, MYDATABALL
- > Thierry COLLARDEAU, Directeur des Paiements, LA BANQUE POSTALE
- > Ilaria DALLA POZZA, Marketing Professor, IPAG BUSINESS SCHOOL
- > Henri DEBRUYNE, CEO, MEDI
- > David DESTEMBERG, Directeur Général, Findynamics
- > Anne DUMAS DE VAULX, Retail Digital Lead, HSBC FRANCE
- > Yves EONNET, CEO, TAGATTITUDE
- > Alexandra GAILLIARD, Senior Manager, HEADLINK PARTNERS
- > Éric GARO, Responsable de veille concurrentielle, HSBC FRANCE
- > Jonathan GUÉNIOT, Managing Director, DOCXA SOFTWARE
- > Gilbert HABERMANN, Consultant Gestion Privée, GH CONSEIL
- > Doryane HUBER, Regulatory and Strategy Manager - Innovative Payments, BNP PARIBAS
- > Jean-Michel LACOMBE, Director Business Development, YOUNPAYTO
- > Ronan LE MOAL, Directeur Général, CREDIT MUTUEL ARKEA
- > Jeremy LEY, Cofondateur, SPARKUP
- > Esther MALKA, Business Development Manager, AXWAY
- > Stéphane NOUY, Managing Director Europe, MONEYTHOR
- > Michel REVEST, Directeur recherche et développement, COVEA
- > Tiphaine SALTINI, CEO, NEURODECISION
- > Lionel TEXIER, Managing Director, RISK & ANALYSIS
- > Patrick VIGNON, Senior Consultant, CSC
- > Pierre VILLEROY DE GALHAU, Directeur de la stratégie, BOURSORAMA
- > Houari YAHIA, Product Manager, ELCIMAI FINANCIAL SOFTWARE

Contexte 1 : Les attentes des clients sur les besoins de la banque au quotidien

« J'aime ma banque ». Avec cette accroche publicitaire, Fortuneo banque prenait en 2012 le contre-pied des codes habituels de la communication bancaire. Cette déclaration d'amour — de celles que l'on réserve habituellement à son boulanger favori — traduisait l'ambition de la banque en ligne de se démarquer des acteurs traditionnels et — déjà — la volonté de proposer un nouveau parcours client en misant sur l'accessibilité des services, la simplicité de l'offre et la transparence et la compétitivité des tarifs. La banque se voulait un commerce comme un autre où ouvrir un compte courant en ligne devenait aussi simple que commander un bouquet de fleurs. Les pure players de la banque en ligne ne sont plus les seuls à explorer des voies nouvelles pour mieux répondre aux attentes de leurs clients. Dans une société en transformation rapide sous l'effet des évolutions technologiques et numériques, les banques doivent en effet revoir leur modèle économique pour conserver leur statut de partenaire de confiance.

Elles doivent par ailleurs faire face à des contraintes réglementaires qui n'ont jamais été aussi fortes, à une baisse continue de leurs marges et à l'émergence de nouveaux acteurs qui viennent empiéter sur leur traditionnelle chaîne de valeur : établissements de paiement, plateformes de crowdfunding, opérateurs de téléphonie... Agiles, plus en phase avec les mutations sociétales, ces nouveaux acteurs se montrent audacieux et innovants lorsqu'il s'agit d'optimiser l'expérience client. Les banques se trouvent dans l'obligation de repenser le parcours Client qui doit être plus simple, plus mobile et plus personnalisé. « La banque statique et captive n'est plus, vive la banque choisie et challengée », pointait une récente étude du cabinet Bearing Point. Mieux informés, les clients se montrent plus exigeants et attendent davantage de leur banque. L'équilibre des pouvoirs penche clairement en leur faveur et, concurrence oblige, leur fidélité se gagne, se mérite...

L'ère de la distribution de produits et services bancaires est révolue. Les banquiers doivent désormais privilégier le « coaching financier » en plaçant le client au cœur de toutes les initiatives, en associant banque physique et banque digitale et en offrant un panel de services à forte valeur ajoutée. Préalable incontournable, la banque d'aujourd'hui doit être accessible. Ce principe intègre plusieurs dimensions et sous-tend entre autres la flexibilité des canaux de contact, une bonne compréhension mutuelle et des facilités au quotidien. La banque, accessible dans l'espace et le temps, est tenue

pour acquiescer par la clientèle. Les centres d'appels aux plages horaires étendues, généralisés dans les années 90, ne suffisent plus. Les canaux à distance pour consulter ses comptes, s'informer sur les produits et réaliser des opérations, des plus simples aux plus complexes, disponibles 24 h/24 et 7 j/7, se sont imposés dans les interactions entre les banques et leurs clients et sont sources de satisfaction. C'est pour le client, la banque « comme je veux, où je veux et quand je peux ». Le consommateur, connecté en permanence grâce à son mobile, attend toujours plus d'interactivité et une plus grande simplicité d'accès et d'utilisation des services bancaires. Ses référentiels sont les réseaux sociaux, Facebook en tête.

Une banque accessible, c'est aussi une banque qui comprend ses clients. Ceux-ci attendent que leur banque anticipe leurs besoins, leur apporte des solutions simples, leur tienne un discours transparent et les fasse monter en compétences. La bonne banque, c'est celle qui propose au bon client le bon service au bon moment et au juste prix. Ce qui résonne comme une évidence suppose en amont une réelle maîtrise de l'information client pour cerner et segmenter la clientèle puis développer des offres réellement personnalisées. Les clients attendent également davantage de leurs conseillers et de leurs agences. Le tout numérique ne saurait remettre en cause l'utilité de la banque physique. Le conseiller rassure : son relationnel et ses compétences techniques, de plus en plus sollicitées, doivent apporter une réelle valeur ajoutée dans une optique de transparence, de pédagogie et de coaching. Les agences, même si elles sont moins fréquentées, conservent leur utilité en termes de proximité et d'ancrage territorial : elles doivent devenir de véritables lieux de vie et d'échanges, des commerces à part entière offrant des services à la fois bancaires et extra-bancaires. L'agence bancaire n'a en effet de sens que si la promesse de valeur faite au client est supérieure à celle qu'il trouvera sur Internet.

Les banques doivent donc pouvoir s'appuyer sur un écosystème relationnel équilibré en misant sur une complémentarité entre canaux physiques et numériques pour offrir une expérience globale aux clients, avec des services bancaires de base qui laissent une grande place à l'autonomie, un conseil bancaire humain servi par des outils numériques de qualité, et, enfin, des offres toujours plus personnalisées.

TENDANCES CLIENTS EN TOILE DE FOND DE L'INNOVATION : VERBATIMS

Les innovations pullulent, les start-ups se multiplient, les tweets et retweets annonçant chaque jour de nouvelles révolutions se succèdent... Nous surréagissons en permanence aux annonces, études ou déclarations d'experts qui pensent avoir détecté de nouveaux comportements,

attentes ou usages des consommateurs alors qu'il est toujours difficile d'identifier les tendances durables. Essayons, en toute subjectivité, de synthétiser vingt d'entre elles qui semblent résilientes...

- 1) **Le « mobile et l'Internet des Objets (IOT¹) first »** : « J'utilise de plus en plus mon smartphone dans ma vie quotidienne, pour réserver un taxi, embarquer dans un avion, m'informer, lire, jouer, échanger avec mes amis sur les réseaux sociaux, vérifier une recette de cuisine... et interagir avec ma banque ! », « Je pense que pour mes paiements, mon smartphone remplacera mon portefeuille d'ici 2020 ! ».
- 2) **L'omnicanal** : « Je souhaite que les informations et transactions de ma banque soient accessibles, quel que soit le point de contact (agence, mobile, tablette, bureau d'ordinateur, GAB...). Je veux du « sans couture ».
- 3) **Le rapport au temps** : « Je souhaite gagner du temps... Plus c'est simple et rapide, mieux c'est ! Je souhaite en revanche prendre du temps pour m'occuper de moi, de mes proches, me faire plaisir ». « J'apprécie d'avoir les infos en temps réel (retard de train, news, notifications Facebook...), d'avoir des « hubs » de services... ».
- 4) **Le « power user »** : « Je prends le pouvoir pour gérer moi-même en ligne ».
- 5) **Le conseil** : « Je souhaite avoir confiance en mon conseiller, quelqu'un d'honnête et de passionné. Je souhaite une aide / assistante pour les objectifs importants de ma vie ». « Je souhaite que mon interlocuteur en sache plus que ce que je peux trouver par moi-même sur internet ».
- 6) **La force de la multitude et des réseaux sociaux** : « Je m'appuie sur l'avis des internautes et mobinautes pour me faire une opinion ». « Je suis prêt à participer à une class action ».
- 7) **La pratique collaborative et la désintermédiation** : « Pourquoi ne pas passer directement par internet pour emprunter ou prêter ? » ; « ... pour partager sa voiture, son appartement ou son frigo ». « Je préfère m'appuyer sur la communauté de mes amis et relations que sur des institutions ». « Cela ne sert à rien de posséder une voiture... ce qui compte, c'est de pouvoir se déplacer comme on veut ».
- 8) **Le boom du e-commerce** : « Je m'informe sur les produits et achète davantage en ligne, j'ai moins besoin de me déplacer. Je me décide rapidement sur internet grâce aux offres de « frais de port et/ou retours gratuits ».
- 9) **La recherche du meilleur prix / de l'achat malin** : « Je suis attentif aux prix et je cherche à faire des achats malins ». « Je suis dans l'attente de codes promo pour faire mes achats ».

1. IOT : Internet of Things / Internet des Objets : réseau reliant entre eux des objets physiques et/ou virtuels et échangeant des données.

- 10) **La simplicité / L'authenticité / La transparence** : « Je veux comprendre, je me méfie des notes en bas de page, si j'ai un doute sur une offre, je regarde les commentaires des internautes ou interroge ma communauté ». « Je me méfie de la pub ».
- 11) **La personnalisation** : « Je sais que les entreprises ont beaucoup de données sur moi. J'attends de leur part d'être reconnu, d'avoir des offres, des produits, des services qui me conviennent ».
- 12) **La sécurité des transactions, des données** : « Je suis conscient des risques nouveaux générés par internet (phishing,...) et je connais des gens qui ont été victimes de piratage. Ma banque doit être ultra-sécurisée ! » « Je veux bien payer avec un smartphone, mais je ne veux pas que mes infos soient révélées et il faut que mes infos personnelles soient cryptées ».
- 13) **La fidélité / L'infidélité / Les offres éphémères** : « Je souhaite être récompensé pour ma fidélité à une marque ». « En même temps, je peux être infidèle et changer de fournisseur si je ne suis pas satisfait. Dans ce cas, je souhaite que ma mobilité entre les deux fournisseurs soit facilitée ». « Pour certains usages, j'attends des offres sans engagement ».
- 14) **La recherche de sens** : « Je me méfie des institutions ». « Je n'ai rien contre le profit et la recherche de rentabilité, mais autant que ma banque fasse des choses utiles ». « Je fais attention à la provenance, à la composition des produits ou à leur impact environnemental ».
- 15) **Le design / Le beau / Le bien-être / Le bonheur** : « J'apprécie le design, la mode, je suis sensible aux beaux objets qui me mettent de bonne humeur ».
- 16) **La vidéo / Le streaming / moins d'écrits** : « J'utilise de plus en plus les médias en streaming. Je lis de moins en moins (« too long to read ») ».
- 17) **Le gaming** : « Je joue de plus en plus à des jeux sur mes devices (appareils numériques), à la maison, dans les transports... seul ou en réseau ».
- 18) **Le local/gobal** : « Je privilégie les produits locaux, la proximité »... « Et en même temps, j'aime voyager. En gastronomie, je recherche des produits exotiques ».
- 19) **Ma maison** : « Je peux y faire de plus en plus de choses sans sortir : me faire livrer des repas, télétravailler, acheter en ligne... ». « Je m'intéresse à la maison connectée et aux possibilités offertes par les capteurs qui peuvent alerter sur des problèmes d'eau, d'électricité ou les allées et venues chez moi ».
- 20) **Ma santé** : « Je suis de plus en plus sensible aux questions d'environnement ». « Je mange de plus en plus bio et responsable ». « Je m'intéresse aux applis santé ou de bien-être pour rester en bonne santé plus longtemps ». « Dans l'avenir, les nouvelles technologies pourront améliorer les caractéristiques physiques et mentales des êtres humains ».

Sopra Steria, leader européen de la transformation numérique, propose l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché : conseil, intégration de systèmes, édition de solutions métier, infrastructure management et business process services.

+38 000 collaborateurs

CA 2015 = 3,6 Mds €

Agilité, ouverture, innovation et excellence



Acteur agile, nous accompagnons nos clients dans la réflexion autour de l'évolution de leurs usages et de leurs modèles métiers, nous ouvrons leurs systèmes d'information aux Fintech et aux nouvelles technologies, et nous les intégrons dans leur quotidien de manière pérenne et industrialisée, via nos méthodologies de Fast-IT.

Notre compréhension des cas d'usages métiers et notre capacité à les intégrer dans les systèmes d'information, nous permettent de fournir une réponse globale, parfois disruptive, mais toujours personnalisée et adaptée aux contextes et aux enjeux de développement et de compétitivité des entreprises.

L'intelligence artificielle (IA), une réalité démontrée

Premier intégrateur de Watson en Europe et partenaire de nombreuses Fintech dans le domaine de l'intelligence artificielle, nous démontrons au quotidien, l'apport de l'IA au service des conseillers clients ou des portails de selfcare.

Avec l'IA, nous avons permis la collecte et l'analyse en grandes quantités de données et assuré une présence de proximité, homogène sur tous les canaux, adaptée à la situation du client ou du collaborateur. Nous avons offert la capacité de comprendre la demande explicite ou implicite de ces derniers en prenant en compte l'exhaustivité de l'historique de relation et des préférences. Nous avons garanti la capacité de pouvoir pré-digérer l'ensemble des règles et procédures de l'entreprise pour faciliter le travail d'apprentissage des collaborateurs. En lien avec la gamification, nous aidons les clients et les collaborateurs à mieux appréhender les produits et services offerts. Nous offrons la capacité de proposer des décisions, de manière

autonome ou sous contrôle de l'humain. Enfin l'IA nous permet de sécuriser l'accès aux données via la biométrie vocale, optique ou digitale. En avance dans le domaine de l'énergie, des télécommunications et de l'assurance, nous développons aujourd'hui des modèles innovants dans la banque.

La blockchain, un axe de développement depuis 3 ans

L'un des fondateurs d'une blockchain publique a rejoint Sopra Steria et nous avons formé une vingtaine de collaborateurs en Europe et en Inde pour travailler sur des usages concrets. C'est peut-être pour cela que nous pensons que la technologie est assez mure pour être utilisée par les banques. Encore faut-il savoir connaître et comprendre la quinzaine de technologies majeures pouvant être utilisées, mais aussi savoir faire le tri entre la réalité des solutions proposées et un marketing agressif, ou distinguer une blockchain fédérée et maîtrisée de celles dont la gouvernance laisse passer des failles de sécurité.

Créer une blockchain est à la portée de tous, mais industrialiser un cas d'usage métier via un « smart contract », faire communiquer les blockchains entre elles via des « Sidechains » ou avec un legacy, n'est à la portée que de quelques rares équipes aux compétences mixtes. Chez Sopra Steria, nous travaillons à l'intégration de la blockchain dans la

vraie vie, grâce notamment à nos compétences en conseil, intégration, infrastructure mais aussi celles de Sopra Banking Software et de notre partenaire Axway.

Avec la blockchain, nous croyons à l'optimisation des chaînes de valeurs impliquant de multiples acteurs (gestion des cartes commerçants...) dans lesquels la banque n'est qu'un acteur de la chaîne. Nous croyons davantage encore dans la création de nouveaux modèles économiques dans le cadre de financement alternatifs ou de marchés secondaires. Nous ne croyons pas à la gratuité de la technologie de la blockchain alors que nombre de blockchains s'organisent pour délivrer des distributions sous licence.

Les premiers prototypes à base de blockchain commencent à être livrés dans le but de tester la technologie. Il s'agit d'une première étape vers la généralisation car l'industrialisation est la clé de la réussite.

Réussir votre projet de transformation digitale

Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, nous accompagnons nos clients dans leur transformation et les aidons à faire le meilleur usage du numérique. Plusieurs centaines de projets client sont actuellement conduits dans la banque digitale, l'IoT, le big data, le cloud, la mobilité, les réseaux sociaux, l'IA et la blockchain.

Delivering Transformation. Together.

www.soprasteria.com / blog.soprasteria.com

sopra  **steria**

Axe 2 : Renouveler l'expérience client grâce à l'empowerment

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS

Coordinateurs des thèmes:

- > Kevin LOURD, COO, WALNUT ALGORITHMS
- > Gael MULLER, Directeur Général, FANVOICE
- > Brice PINEAU, Co-Président, HARVEST
- > Rémi VÉCINA, Partner Digital & Finance, CSC
- > Thierry REGNAULT DE MONTGON, Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE

Co-rédacteurs :

- > Yazid ALLAL, Head of Digital Factory, BNP PARIBAS IP
- > Élisabeth BOUTTAZ, Distribution transformation manager
- > Céline BROGNAUX, Head of Open Innovation, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- > Guillaume BRUYAS, Business Development Manager, TATA CONSULTANCY SERVICES
- > Vincent CASTAGNET, Expert transformation numérique
- > Laurette CHÂTEAU, Social Media & Data Marketing Linguiste, SEMANTIWEB, WEBEDIA
- > Stéphane CHAUVIN, CEO, MYDATABALL
- > Amaury D'AVIAU DE TERNAY, Associé-Directeur stratégie Digitale, ASATYS PARTNER
- > Laurent DE BERNÈDE, Directeur Général, CREDIT.FR
- > Stéphanie DO VAN TUAN, Responsable Innovation et Transformation digitale, CRÉDIT AGRICOLE
- > Anne DUMAS DE VAULX, Retail Digital Lead, HSBC FRANCE
- > Alexandra GAILLIARD, Senior Manager, HEADLINK PARTNERS
- > Éric GARO, Responsable de veille concurrentielle, HSBC FRANCE
- > Thierry GROUES, Senior Manager, EY FINANCIAL SERVICES
- > Pascal GUENIOT, Président, P2G CONSEIL
- > Jonathan GUÉNIOT, Managing Director, DOCXA SOFTWARE
- > Gilbert HABERMANN, Consultant Gestion Privée, GH CONSEIL
- > Doryane HUBER, Regulatory and Strategy Manager - Innovative Payments, BNP PARIBAS
- > Daniel KAPLAN, Délégué général, FING
- > Vincent LAPADU-HARGUES, Senior Consultant, ALTRAN
- > Thanh LONG HUYNH, President, QUANTCUBE TECHNOLOGIE
- > Maurice NDIAYE, Partner, SYNOMIA
- > Stéphane NOUY, Managing Director Europe, MONEYTHOR
- > Patrice PASQUIER, Associate Director, UP2US CONSULTING
- > Michel REVEST, Directeur recherche et développement, COVEA
- > Patrick SENICOURT, Président, NOTA-PME
- > LAURENT SIMONET, Directeur UX et Ergonomie, SQLI GROUP
- > Xavier SIMONIN, Associé Conseil, SOPRA STERIA
- > Jean-Luc STRAUSS, Secretary of the Club Innovation Banque Finance Assurance, ALTRAN
- > Patrick VIGNON, Senior Consultant, CSC
- > Pierre VILLEROY DE GALHAU, Directeur de la stratégie, BOURSORAMA

Contexte 3 : Le « self data » ou partager le pouvoir des données avec les clients

Imaginez que chaque ligne de votre relevé bancaire se mette à vivre d'un clic qui vous amène vers...

- ... votre facture EDF ou un autre service qui vous permettra de payer moins à la prochaine échéance...
- ... la liste de vos achats du week-end et à une application qui en calcule la valeur nutritionnelle...
- ... la confirmation d'une de vos commandes en ligne...
- ... le dernier lieu où vous avez retiré des espèces...
- ... votre feuille de paie numérique...
- ... etc.

Pourtant, votre banque n'a pas connaissance de toutes ces informations, d'autant que le relevé que vous avez sous les yeux réunit les opérations réalisées dans les deux banques où vous et celui ou celle qui partage votre vie possédez vos comptes.

Pour rendre ce scénario possible, il a fallu réunir des données de toutes origines et les mettre ensuite en relation. Pour cela et sans mettre quelqu'un, même aussi honorable qu'une banque, en capacité de tout savoir de vous, il n'y a qu'un seul endroit : chez vous (ou dans votre cloud personnel).

Nous appelons « self data » cette faculté donnée à chacun de réunir chez lui ses données personnelles et de les exploiter à ses fins et sous son contrôle. D'autres en Europe et en Amérique l'appellent VRM (Vendor Relationship Management, réciproque client du CRM), PIMS (Personal Information Management Systems) ou Midata (du nom du programme gouvernemental britannique). En France, le projet MesInfos¹, auquel participent plusieurs grandes banques et assurances, en explore très concrètement le potentiel.

La raison d'être du self data tient en trois mots :

- > La confiance, parce qu'une économie fondée sur les données ne pourra pas se développer si les entreprises ne partagent pas le pouvoir des données avec les individus,
- > La relation, parce que le partage des données avec les individus est sans doute la seule chance pour les entreprises de ne pas céder leurs relations avec leurs clients à de nouveaux « infomédiaires »,
- > Le potentiel, parce que chacun d'entre nous dispose aujourd'hui, dans sa poche, des capacités informatiques de traiter ses propres données, ce qui découvre un véritable continent d'innovation.

Que pourrait signifier le self data pour les banques? D'abord, la possibilité de proposer, outre le relevé bancaire intelligent décrit plus haut, de nouveaux services, notamment en matière d'assurance en intervenant plus aisément en prévention. De nouveaux métiers pourraient apparaître que les acteurs financiers seraient sans doute légitimes à exercer : « quart de confiance », mandataire de consommateurs chargés d'explorer le marché en réponse à un besoin complexe ou encore fournisseur de la plateforme de stockage et d'administration des données, comme un coffre-fort que l'on s'engage à protéger sans jamais savoir ce qu'il contient.

Bien sûr, partager les données et le pouvoir avec son client entraîne toujours des risques. Passons sur les risques techniques, plus simples à gérer quand chaque utilisateur dispose de son propre espace que lorsque le rassemblement de millions de fichiers en un seul point crée une cible tentante. D'un point de vue juridique, la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) voit dans le self data une forme d'exercice du droit d'accès et de rectification, voire de préfiguration d'une pratique du droit émergent à la portabilité. Son risque principal est d'ordre commercial, mais ne devrait pas effrayer les entreprises : le client pourra se servir des données qui lui ont été transmises pour comparer des offres et choisir le service innovant qu'il désire.

Un monde de clients informés et outillés sera peut-être plus concurrentiel qu'aujourd'hui, mais il s'agira surtout d'une concurrence plus saine qui ne profitera pas uniquement à quelques grands agrégateurs de données. D'une manière paradoxale, en réduisant l'incompréhension que tous les consommateurs expriment aujourd'hui devant la complexité des offres, des tarifs et des canaux, le self data ouvre la voie à un renouveau de la relation client, une relation équilibrée à parité d'informations et de capacités.

1. <http://mesinfos.fing.org/>

Interview : « Watson, l'Intelligence Augmentée d'IBM »

Jean-Philippe DESBIOLLES,
Vice-Président Banking & Financial Markets
Cognitive Solution, IBM FRANCE

On parle beaucoup d'intelligence artificielle et IBM parle plus spécifiquement de Cognitif avec l'offre Watson. En quoi cela consiste-t-il ?

Watson est le résultat d'une longue évolution. Son origine est le fameux « Deep Blue », une machine qui réussit à battre le champion d'échecs Gary Kasparov. La nouveauté était que la machine, au lieu de simplement analyser des coups, basait également son approche sur ce que faisait son adversaire. En 1997, c'était déjà un système apprenant. Depuis, un long chemin a été fait. En 2012, IBM renomme ses recherches Watson et franchit un nouveau cap aux USA avec le Jeu Jeopardy (équivalent de « Questions pour un champion » en France).

Watson se caractérise aujourd'hui par trois capacités clés :

- > Il comprend le langage naturel, ce qui autorise l'interactivité. Cette compréhension lui permet en outre d'ingérer et de manipuler un corpus documentaire.
- > Il raisonne et fournit des justifications aux décisions qu'il propose, ce qui confère le contrôle.
- > Enfin, il apprend toujours, et cela dans chacune des situations dans lesquelles il est déployé, ce qui permet l'amélioration continue.

Très tôt, le Memorial Sloan Kettering Hospital a souhaité réfléchir sur les pathologies de cancer pour prescrire des traitements : ce fut la première application d'ampleur de Watson. Le banquier devrait également être docteur et mieux intégrer la situation personnelle de chacun de ses clients.

Justement, en quoi les solutions d'intelligence artificielle de Watson peuvent se révéler intéressantes pour un banquier ?

Les capacités de Watson ouvrent la voie à quatre types de valeur ajoutée :

- > L'engagement client : au-delà de l'ergonomie des sites et applications mobiles, la conversation en langage naturel transforme l'expérience client.
- > La découverte, avec une croissance vertigineuse de la quantité d'informations massivement non structurées qui complique l'identification de liens ou de nouvelles pistes et que Watson rend possible.
- > La décision, c'est-à-dire recommander une action sur la base d'informations diverses. Watson apporte une contribution majeure à cette fonction. Il faut également le coupler à des technologies prédictives (« advanced analytics ») et prescriptives (moteur de règles et d'optimisation).

- > L'exploration : agréger, combiner et restituer à l'utilisateur des données issues de sources variées et hétérogènes.

Pouvez-vous citer des exemples actuellement en vigueur dans le secteur bancaire ?

La variété des situations est grande, mais trois familles de sujets ont en ce moment le vent en poupe :

- > L'expérience client, au travers notamment de sujets de type « self-advisory » : Watson converse en langage naturel et guide le client. Cela peut se traduire par une plateforme de souscription de produit comme une compagnie d'assurance le fait actuellement.
- > L'assistance au conseiller : une grande enseigne de banque privée adresse un segment de clientèle mass-afluent avec le concours de Watson qui rend économiquement rentable une activité dont le ratio PNB/coût était défavorable. Dans le même ordre d'idée, une grande banque d'Asie a aidé ses chargés de clientèle dans l'identification des clients à contacter, la préparation de l'entretien et les recommandations d'investissement basées sur une analyse qualitative.
- > Le risque et la « compliance », comme l'analyse de la couverture des points de réglementation par les procédures internes en place ou l'analyse des comportements et des réseaux relationnels des clients lors de l'« onboarding ».

Quelle que soit la situation, le credo est toujours d'« augmenter » l'intelligence. Cela s'applique pour les canaux traditionnels en support des conseillers comme pour les canaux directs dont le poids croissant exige de mettre de la pertinence derrière chaque interaction. On parle de « banquier augmenté ».

IBM communique également sur la plateforme Watson et mentionne un nombre croissant d'API Watson. En quoi cela consiste-t-il ?

IBM va encore plus loin aujourd'hui et est le seul à avoir développé une plateforme cognitive. Elle regroupe un ensemble de services (une trentaine d'API à ce jour) combinables pour répondre à des situations variées. Pour mesurer le chemin parcouru en quelques années, il faut savoir que le Watson de Jeopardy reposait essentiellement sur une seule de ces API.





La gouvernance des flux, sécurisée et adaptée à votre métier



Notre expertise

Echanges bancaires
Moyens de paiement
Dématérialisation des flux



Nos métiers

Editeur de logiciels
Intégrateur de solutions
Conseil et AMOA

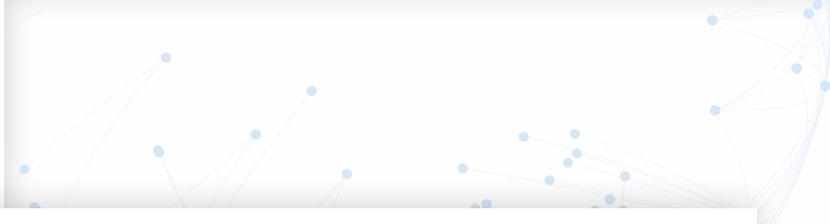


Nos solutions

EDI
Banque Digitale
Flux Santé

DSP2 • Instant Payment • Géosécurisation • SEPAmail • Mobilité bancaire
e-facture • Fiabilisation IBAN • QR-code • eBAM • Authentification forte
Moyens de paiement • Signature électronique • e-banking • Blockchain
m-banking • Coffre-fort électronique • SEPA • Agrégation bancaire
Flux bancaires • Ebics T/TS • Souscription en ligne • Lutte contre la fraude
Télétransmission bancaire • Délégations • PeSIT • IoT • Dématérialisation





Axe 3 : Conforter la confiance et la sécurité dans les banques à l'heure du numérique

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Didier MOATÉ, Directeur Général Adjoint – Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE
- > Françoise COLAITIS, Directeur général adjoint, Pôle de compétitivité CAP DIGITAL

Coordinateurs des thèmes :

- > Vincent LAPADU-HARGUES, Senior Consultant, ALTRAN

Co-rédacteurs :

- > Charlotte BRIQUÉ, Consultante monétique, PW CONSULTANTS
- > Frédéric COUSIN, Président, SOCIÉTÉ REFEA
- > Éric DELANNOY, Président fondateur, TENZING
- > Xavier DONADIEU DE LAVIT, Président, Association Française des Transactions Sécurisées
- > Emmanuel ESQUIEU, Founder and CEO, KNOWMORE
- > Nathalie FEINGOLD, Consultant and Advisor, NPBA Feingold
- > Cristel GUILLAIN, DRH de la DOSI, NATIXIS
- > Amélia LAKRAFI, Directeur Associée – CEO, BIZINNOV
- > Geneviève LHOMME, Board Member, EFPA FRANCE
- > Esther MALKA, Business Development Manager, AXWAY
- > Alain TIA, Digital Product & Project Manager, HSBC France
- > Patrick WAJSBROT, Président, PW CONSULTANTS
- > Houari YAHIA, Product Manager, ELCIMAI FINANCIAL SOFTWARE

Si les innovations et les nouveaux usages se multiplient dans le domaine bancaire, les attentes des consommateurs vis-à-vis des institutions à qui ils confient leur argent ne varient pas. Le client souhaite des transactions sécurisées (cf. « Identifier les tendances clients en toile de fond de l'innovation » Point 12, Partie 1)

Pour autant, nombre de consommateurs confient beaucoup de données personnelles à des sites marchands et aux médias sociaux. Savent-ils que leurs données peuvent être récupérées et utilisées? Font-ils preuve d'excès de confiance dans la technologie et la protection de leurs devices? Effectuent-ils un arbitrage (conscient ou non) en favorisant la fluidité de l'expérience au détriment de la sécurité?

Trois tendances majeures sous-tendent ce que nous allons vivre en matière de risque dans les années à venir :

1. LA BAISSÉ DU CASH ET LA RECHERCHE DE NOUVELLES CIBLES PAR LES GANGS DE MALFAITEURS

Une étude de l'Observatoire national de la délinquance révélait en 2013 que les attaques d'agence avaient chuté de moitié en quatre ans avec une baisse continue depuis 2009 et des butins de plus en plus maigres... Dans les années à venir, nous connaissons certainement une évolution des types de délinquance, notamment informatiques, liée à la diminution de l'usage d'espèces. L'augmentation du nombre de dépenses effectuées par carte bancaire, la modernisation des terminaux de paiement avec le paiement sans contact et l'avènement des mobiles NFC permettront cependant de mieux protéger les nouvelles cibles privilégiées par les malfaiteurs.

2. L'AUGMENTATION VERTIGINEUSE DE LA CYBER-CRIMINALITÉ

La cyber-criminalité se développe de façon exponentielle et impacte tous les secteurs économiques. D'après Laurent Heslault, Directeur des stratégies de sécurité de Symantec Europe du Sud, le secteur bancaire, financier et immobilier concentré en novembre 2015 « 41 % de l'ensemble des attaques ciblées et était de loin le secteur le plus touché ». Il ajoute que « la France, qui se classait en 2014 au quatorzième rang des pays les actifs en matière de cyber-criminalité, n'échappe pas à la règle. Le secteur banque-finance était le troisième secteur le plus touché par ces attaques, derrière l'industrie et les services professionnels et concentré 7,8 % de ces attaques ». Afin de se protéger, le secteur bancaire investit massivement, mais les malfaiteurs, avec ou sans complicités internes, n'ont plus besoin de

s'exposer physiquement pour s'attaquer aux banques et interviennent désormais à distance : Les artificiers se sont mus en hackers. Phishing, hacking... Les innovations des e-malfaiteurs sont nombreuses. Dans ce contexte, les Pouvoirs Publics, l'ANSI (Agence Nationale de la Sécurité Informatique) et le Ministère de l'Intérieur ont une volonté forte de promotion de la cyber-sécurité.

3. LA PRISE DE CONSCIENCE DES CONSOMMATEURS PAR RAPPORT AUX CYBER-RISQUES BANCAIRES

Différents biais cognitifs sont autant d'obstacles à la prise de conscience du cyber-risque bancaire :

- > Le biais d'optimisme irréaliste, par lequel le sujet se juge moins exposé qu'autrui à la plupart des risques, est très ancré dans la plupart des pays d'Amérique du Nord et d'Europe. Et si, à l'instar des conducteurs qui se jugent meilleurs que la moyenne, les clients des banques considéreraient qu'ils sont moins exposés aux cyber-risques que les autres consommateurs?
- > Le biais de conformisme, où l'on cherche à ressembler à la majorité : « si mon entourage ne s'inquiète pas et n'est pas prêt à investir plus pour se protéger, pourquoi le ferais-je ? »
- > Le biais d'immunité à l'erreur, qui consiste à ne pas voir ses propres fautes et manquements, comme celles consistant à mal protéger identifiants et mots de passe.
- > La perception sélective est l'interprétation sélective des informations en fonction de sa propre expérience : beaucoup de clients des banques n'ont jamais encore été confrontés à des cyber-risques. Pourquoi s'inquiéteraient-ils ?

Compte tenu de ces trois tendances majeures, les questions liées à la protection des banques et acteurs intervenant dans les opérations de paiement et financières et des opérateurs agissant pour compte de tiers et de clients constituent un domaine d'innovation prioritaire incontournable pour les prochaines années. La capacité des start-ups à se montrer résilientes face aux cyber-risques est un élément à prendre en compte afin de protéger leur développement, mais également leurs clients.



Axe 4 : Saisir les opportunités de l'économie collaborative qui s'offrent aux banques

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Didier MOATÉ, Directeur Général Adjoint – Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE
- > Françoise COLAITIS, Directeur général adjoint, Pôle de compétitivité CAP DIGITAL

Coordinateurs des thèmes :

- > Laurent DE BERNÈDE, Directeur Général, CREDIT.FR
- > Xavier SIMONIN, Associé Conseil, SOPRA STERIA

Co-rédacteurs :

- > Marc ALAURENT, Senior VP, BNP PARIBAS PF
- > Olivier ARROUA, Associé, SELENIS
- > Régis BOUYALA, Associé Gérant, PEMANCE
- > Philippe CAHEN, prospectiviste par les signaux faibles
- > Christophe DE COURSON, Managing Director, AGENTIC GROUP LLC
- > Vincent MONCENIS, Advisor, AGENTIC GROUP LLC
- > Fabien MONSALLIER, Directeur de l'Innovation de LA BANQUE POSTALE et du Réseau LA POSTE
- > Patrice PASQUIER, Associate Director, UP2US CONSULTING
- > Rik WILLARD, Founder & Managing Director, AGENTIC GROUP LLC

L'économie collaborative est souvent synonyme du crowdfunding et du crowdlending, mais ne reste-t-il pas encore des territoires vierges à investir? C'est dans la blockchain et les nouveaux protocoles, outils de désintermédiation majeurs, que nous avons cherché les innovations.

Les plateformes de consommation collaborative, réunissant vendeurs non professionnels de biens et services et consommateurs, se multiplient dans le paysage économique sous l'effet de la généralisation des outils de l'internet 3.0 et d'une tendance de fond privilégiant l'échange direct. Le secteur bancaire n'échappe pas à la règle et différents usages collaboratifs, désintermédiant le financement de particuliers ou de professionnels, commencent notamment à voir le jour (KissKiss Bank Bank, Younited Credit, Unilend, Credit.fr,...).

Il est aisé d'imaginer le développement de ce mode transactionnel vers les différents métiers bancaires de la gestion d'épargne, des moyens de paiement ou encore du conseil patrimonial.

Pour l'heure, les parts de marché restent modestes, mais la question d'un développement exponentiel qui viendrait rogner le positionnement historique et exclusif des établissements bancaires mérite d'être posée.

Pour y répondre, il convient de s'interroger sur les trois forces fondamentales qui régissent le développement de l'économie de partage :

1. Une demande conséquente et insatisfaite en tout ou partie sur les composantes essentielles de l'offre (délais, services, qualité, prix)
2. Des prix pouvant être massivement compressés par l'usage de la technologie et de la désintermédiation
3. Une place de marché organisée autour d'une marque forte pour générer un trafic suffisant et un socle de confiance minimal pour stimuler les transactions.

En satisfaisant à ces conditions, des opérateurs non traditionnels pourraient pénétrer l'un ou l'autre des sous-marchés bancaires. En l'état actuel, les deux premières conditions sont remplies, mais la réglementation et la garantie des opérations restent des facteurs limitant l'expansion des acteurs de la finance collaborative à l'inverse d'autres opérateurs (BlaBlaCar, AirBnB, Le Bon Coin) ayant réussi à dépasser au moins partiellement ces contraintes. Plusieurs pistes de collaboration existent donc entre banques et fintech dans le domaine de l'économie collaborative.

AMÉLIORER LE NIVEAU DE CONFIANCE DANS LES FINTECH POUR EN FAIRE UN CANAL PRIORITAIRE

Ceci devrait constituer in fine une opportunité de positionnement pour les banques, seules capables de garantir la bonne fin des opérations et ayant démontré leur résilience. Elles pourraient en outre apporter aux opérateurs leurs compétences clés en gestion des risques (méthodes, processus, outils) afin d'évaluer les risques de toute nature (blanchiment, risques de contrepartie, sécurité des produits structurés...) pour éclairer les décisions des agents.

DEVENIR UNE SOURCE DE COMMISSIONS POUR LES BANQUES

Par ailleurs, les établissements bancaires pourraient avoir intérêt à structurer et organiser ces échanges et agir ainsi en courtier pour répondre aux financements difficilement compatibles avec leurs contraintes prudentielles tout en percevant des commissions d'intermédiation, à l'instar de l'essor des banques en ligne qui se développent sans porter les contraintes organisationnelles historiques (notamment back-offices peu souples et distribution physique coûteuse). La finance collaborative pourrait donc devenir un prolongement du monde bancaire traditionnel qui participerait à son essor en tant que fournisseur de services et opérateur de confiance.

Interview : La perspective d'IBM au sujet de la blockchain

Luca Comparini, Blockchain Leader, IBM France.

La technologie blockchain est-elle suffisamment mûre pour être utilisée par les banques? Avez-vous connaissance d'exemples de son utilisation dans ce secteur?

Plusieurs clients commencent à mener des expérimentations, notamment dans le secteur bancaire, le plus avancé et le plus mûr pour se lancer dans l'aventure blockchain. Par exemple, chez IBM, notre premier prototype a été testé en interne sur notre service bancaire, IGF. Nous avons « blockchainisé » fictivement les 6 derniers mois de transactions de l'année 2015, ce qui a permis d'améliorer la transparence avec les autres acteurs de la chaîne de valeur. Ainsi, nous sommes parvenus à réduire significativement les coûts et les délais liés aux litiges.

Le blockchain devra dans un premier temps enrichir les systèmes existants avant de les remplacer totalement. Il faudra pour cela que clients, régulateurs, marché et technologie soient prêts. En matière de blockchain, 2015 a été l'année de la découverte, 2016 celle de l'exploration, et 2017, ou plus certainement 2018, celle du déploiement ».

Pourrait-on trouver des applications concrètes de la blockchain à court terme dans le secteur? S'agit-il de nouvelles activités ou d'activités déjà existantes?

Dans le secteur financier, l'introduction des technologies blockchain vise l'excellence opérationnelle, en permettant de gagner en efficacité, en vitesse et en rationalisant les coûts sur les activités existantes. Elle constitue également un outil d'ouverture à de nouveaux écosystèmes en poussant à la création de services innovants, dans la banque de détail notamment.

Les applications à court terme sont nombreuses, et certains de nos clients y travaillent déjà. Ces applications concernent pour le moment des périmètres d'activité limités et des contextes peu réglementés.

Quelles sont les solutions autour de la technologie blockchain qu'IBM met à disposition dans le secteur de la banque/Finance?

L'ensemble des unités opérationnelles IBM ont intégré les enjeux liés à la blockchain et travaillent de concert pour permettre à cette technologie de devenir un socle de base pour les systèmes transactionnels.

Les développeurs peuvent bénéficier d'un « Blockchain-as-a-Service » sur notre plateforme Cloud Bluemix, intégrant également des environnements dédiés aux objets connectés et des services axés sur l'intelligence artificielle (Watson API). En combinant cette trousse à outils, il devient possible d'imaginer des solutions blockchain très ambitieuses.

Pour accompagner nos clients dans leurs expérimentations, notre offre-conseil intègre désormais la pratique blockchain, faisant appel à nos centres de développement Agile (appelés Garages) pour les étapes de prototypage.

Dans le paysage bancaire, blockchain concernera selon moi plus l'intégration que la disruption. Dans cette optique, nous travaillons pour assurer la compatibilité de nos principaux systèmes et middlewares, sur lesquels tournent déjà la plupart des plateformes transactionnelles de nos clients, avec blockchain.

Quel a été le cheminement d'IBM concernant la blockchain ?

Dans les contextes réglementés dans lesquels la plupart de nos clients opèrent, la confidentialité des interactions et l'identité des parties prenantes sont incontournables. De plus, les régulateurs imposent que l'historique des échanges soit consultable par des tiers, par exemple des auditeurs. Après avoir mené plusieurs expérimentations avec différentes blockchains existantes, nous en avons constaté les limites et donc décidé de développer une nouvelle technologie capable de satisfaire l'ensemble de ces exigences.

On compare parfois l'émergence des blockchains à celle d'Internet : la communauté avait alors très vite convergé vers le socle de base TCP/IP, ce qui avait permis son adoption à grande échelle. De la même façon, l'écosystème blockchain doit éviter une fragmentation des savoirs et travailler ensemble dans la même direction. Dans cette optique, les 44 000 lignes de code créées par IBM ont été mises en open source et cédées au projet Hyperledger, ayant pour vocation de fédérer et faire converger les différentes contributions au développement de la technologie blockchain vers une seule plateforme « enterprise ready »

La réglementation est quelquefois perçue comme une barrière érigée par les banques pour endiguer les assauts des fintech. Et s'il s'agissait surtout de protéger les consommateurs? Dès lors, loin d'être un obstacle, la réglementation pourrait évoluer au gré des innovations, tant que les intérêts des clients sont préservés. Elle pourrait être source de stimulation et non de rigidité tant pour les banques que pour les fintech et, en tout cas, pas source d'antagonisme.

Avec le numérique, de nouveaux risques sont susceptibles de surgir et que les banques devront identifier pour les gérer... Comment la réglementation doit-elle répondre aux mutations qui bousculent l'écosystème bancaire ?





Axe 5 : L'appréciation des risques et la réglementation

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Didier MOATÉ, Directeur Général Adjoint – Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE
- > Françoise COLAITIS, Directeur général adjoint, Pôle de compétitivité CAP DIGITAL

Coordinateurs des thèmes :

- > Olivier CHAMPAGNE, Fondateur- Managing partner, STRAPER
- > Cristel GUILLAIN, DRH de la DOSI, NATIXIS

Co-rédacteurs :

- > Hubert DE VAUPLANE, Avocat associé, KRAMER LEVIN NAFTALIS & FRANKEL LLP
- > Benoît HEITZ, Partner-Deputy Director, SOPRA STERIA
- > Marie-Agnès NICOLET, Présidente-Fondatrice, REGULATION PARTNERS
- > Laetitia de PELLEGARS, Fondatrice, PELLEGARS LEGAL
- > Dominique STUCKI, Attorney, Head of Corporate Finance Department, AVISTEM

Dans sa lettre adressée au G20 fin février 2016, le FSB (Financial Stability Board/Conseil de Stabilité Financière) identifiait comme priorité pour l'année en cours « l'évaluation des implications systémiques d'innovations technologiques financières et les risques systémiques qui peuvent résulter de perturbations opérationnelles ». Autant dire que la digitalisation de l'intermédiation bancaire est bien un sujet de préoccupation majeure des régulateurs globaux et que les enjeux sont internationaux.

L'accélération de l'arrivée de nouvelles techniques et de nouveaux acteurs dans les métiers du monde bancaire pourrait donc tout autant aider à consolider des activités qu'à générer une série de nouveaux risques que les banques devront impérativement identifier et apprendre à gérer. La réglementation, qui a pour fonction d'aider entre autres à appréhender les risques et si possible à les contraindre ou à en diminuer l'impact, ne couvre pas toujours les nouvelles technologies qui bousculent l'écosystème bancaire. Elle pourrait même se révéler être un frein à l'innovation, une source de déséquilibre concurrentiel entre les nouveaux entrants et les établissements traditionnels voire un poids dans la compétitivité internationale.

Il a été choisi ici délibérément de ne pas aborder ce thème, déjà couvert par ailleurs par une abondante littérature. L'ambition de ce chapitre est de tenter d'appréhender des points impactants en matière de risque ou de mise en œuvre ou de suivi des réglementations actuelles ou en cours d'élaboration. Il s'agit donc d'introduire plutôt une posture à adopter, tant dans la manière de gérer demain les risques avec l'apparition importante des fintech que d'appréhender la réglementation, et d'avoir dans les deux cas une démarche prospective. L'objectif est de savoir comment agir ou réagir face à l'apparition massive des fintech dans l'activité traditionnellement assurée par des établissements de crédit.

Le centre de gravité semble se rééquilibrer entre un monde dominé depuis quelques décennies par l'offre (les producteurs des services) au profit d'un marché où la demande (les clients) retrouverait ses droits. Les technologies nouvelles accélèrent incontestablement les accès aux services et aux données et créent de nouveaux risques. La réglementation devient beaucoup plus exigeante que par le passé avec des conséquences directes sur l'appréciation des risques.

Quelques exemples ont été choisis pour illustrer des domaines impactés par l'apparition de nouvelles techniques portées par des fintech, tant dans la gestion des risques que par l'évolution possible des réglementations. Les risques et la réglementation sont souvent concomitants dans de très nombreux parcours.

IDENTIFIER LES RISQUES

La détermination des risques et leur évaluation n'est pas une approche récente, mais l'intégration massive des fintech modifie clairement leur appréciation et en génère de nouveaux micro-économiques, macro-économiques, voire socio-économiques. Par un phénomène d'accumulation, ils pourraient bousculer le monde bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui et obliger une mutation radicale. Les temps d'adaptation, les phases intermédiaires et les moyens à mettre en œuvre nécessitent l'attention de tous les acteurs : politiques, économiques et de réglementation.

Les contraintes réglementaires s'accumulant, les moyens de détermination, d'évaluation, de surveillance et de contrôle font l'objet de réflexions nouvelles qui introduisent eux-mêmes des nouvelles technologies. C'est d'une certaine manière à travers la réflexion sur l'évolution nécessaire du KYC que risques et réglementation sont obligés d'évoluer du fait de l'évolution technique, mais également grâce à des moyens accessibles au plus grand nombre.

Mais de la même manière que pour la réglementation, l'accroissement de l'approche prudentielle reposant sur une meilleure cartographie des risques, de leur appréciation et si possible de leur gestion, ne doit pas être un frein au développement des établissements bancaires, mais au contraire un support utile pour les faire évoluer en conformité avec les attentes et les besoins des clientèles. Ce point sera abordé à travers l'exemple des approches innovantes dans le domaine du scoring (cf. DIP 19) possibles avec les nouvelles technologies.

Enfin, il faut imaginer une banque dont le business model pourrait être fortement choqué dans les années à venir. La Banque Centrale Européenne a mis notamment dans ses objectifs prioritaires de 2016 d'analyser ceux-ci, toutefois, il est probablement trop tôt pour savoir comment la banque de demain sera configurée et quelles seront les activités maintenues en son sein. Imaginer une banque démembrée se concentrant sur certaines activités seulement pourrait remettre en question les approches prudentielles et donc obliger les autorités de régulation et de contrôle à réviser elles-mêmes leur méthode et outils.

FAIRE DE LA RÉGLEMENTATION UN LEVIER D'INNOVATION

Parmi les métiers traditionnels des banques, les fonctions liées aux moyens de paiement sont de plus en plus attaquées par des nouveaux acteurs qui ne sont pas toujours soumis aux mêmes règles. La nouvelle Directive sur les Services

de Paiements ou DSP2 a pour objectif, lorsqu'elle sera applicable en janvier 2018, de recadrer ces activités pour à la fois protéger les utilisateurs, mais également encadrer juridiquement les acteurs non bancaires en tenant compte des avancées technologiques apparues au cours des dernières années.

Toutes les nouvelles réglementations obligent les établissements à modifier leur chaîne de traitement. Ceci a un coût qui pourrait modifier la carte des établissements, obligeant certains à quitter des domaines sur lesquels ils se croyaient bien installés ou à s'allier à d'autres pour pouvoir conserver une rentabilité sur des activités dont les modèles économiques ne peuvent résister aux progrès techniques que les nouveaux entrants challengent et qui, dans certains cas, se dispensent par leur construction même de se soumettre aux obligations réglementaires. Ces derniers peuvent se révéler plus souples, plus agiles et réactifs, moins coûteux que les acteurs de génération plus ancienne. La réglementation, pour sa part, devient totalement internationale et donc un enjeu de compétitivité nationale. La transposition en droit national crée clairement des distorsions entre pays et donc entre les établissements selon la domiciliation des maisons mères. La possibilité de produire des services sans nécessité d'exister physiquement dans les pays où ils sont proposés complique l'approche pour des entreprises qui remplissent les obligations de compliance vis-à-vis du droit des territoires dont elles dépendent juridiquement et pas forcément vis-à-vis de ceux des territoires où les services sont offerts.

La réglementation bancaire peut aussi être un frein à l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché qui doivent attendre que le point sur lequel ils comptent développer leur activité soit concrètement autorisé par les textes. L'interprétation des réglementations, qui peut différer entre contrôleurs et contrôlés, introduit un facteur d'incertitude qui peut bloquer les investissements dans ces nouvelles techniques ou produits.

Afin de préserver la compétitivité de la place de Paris, l'un des domaines prioritaires d'innovation identifiés porte sur la création d'un « guichet unique » réglementaire qui correspond déjà à la volonté des autorités réglementaires de collaborer entre elles. Faudrait-il à l'avenir moins voir en elles les seules fonctions de réglementation, de contrôle ou de pénalisation, mais au contraire les percevoir également comme un partenaire dans les démarches de création de nouvelles activités ? C'est en tout cas ainsi qu'elles se souhaitent aussi désormais se présenter. La transformation digitale passerait-elle donc également par une transformation des fonctions des régulateurs, facilitateurs d'innovation ?

DEUX QUESTIONS À LA CNIL¹

Comment coordonner l'action de la CNIL avec les réglementations européennes ou internationales, les fintech pouvant agir depuis un territoire européen ou extra-européen ?

Le règlement européen sur la protection des données apporte sur la question de la loi applicable des solutions nouvelles et efficaces pour prendre en compte le caractère international et extra-européen des services fournis aux citoyens de l'Union européenne. Il adopte tout d'abord un critère d'application lié à l'observation des comportements ou à la fourniture de service aux Européens, le règlement imposant à toute entreprise s'adressant à ces derniers le respect des règles de l'Union. En imposant un cadre législatif offrant un niveau élevé et homogène de protection dans l'Union européenne, le règlement met sur un pied d'égalité tous les opérateurs économiques s'adressant à un même marché et ceci indépendamment de leur localisation. Cette exigence construite au bénéfice des consommateurs est également un facteur de différenciation qui renforce la confiance de ces derniers. Enfin, au sein de l'Union, ce même texte prévoit des mécanismes de coopération et de co-décision entre autorités de protection. L'élaboration de règles communes permettra rapidement de gommer les spécificités locales au bénéfice d'une plus grande efficacité des acteurs nationaux.

Quel type de collaboration pourrait être envisagé pour que les différents régulateurs nationaux puissent apporter des réponses communes pour accompagner les établissements financiers traditionnels ou les nouveaux entrants à développer les nouvelles technologies depuis le territoire national ?

Les régulateurs nationaux et européens sont d'ores et déjà engagés dans des coopérations destinées à prendre en compte les exigences légales, réglementaires ou résultant de leurs régulations. C'est ainsi que la CNIL et l'ACPR coopèrent régulièrement dans leurs champs de compétences respectives pour offrir aux établissements financiers et aux nouveaux entrants des cadres de référence adaptés. À cet égard, l'échange entre les régulateurs favorise clairement l'adoption de solutions offrant une sécurité juridique accrue aux acteurs régulés. En matière de vie privée et d'utilisation des données personnelles, une telle approche permet d'accompagner l'élaboration de règles en matière de lutte contre la fraude, de KYC ou encore la mise en œuvre de nouvelles législations.

1. Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

Créateur de logiciels pour s'approprier la transformation digitale en entreprise



Chaque jour nos logiciels améliorent la performance et la valeur ajoutée des conseillers face à leurs clients.

Knowmore facilite et accélère l'adoption et la performance des utilisateurs sur les logiciels métier des grandes entreprises.

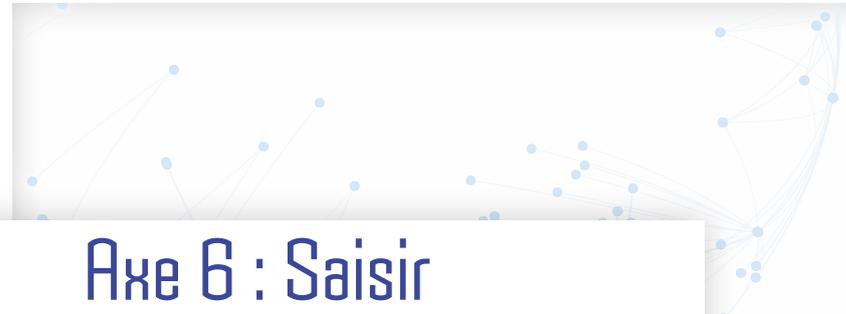
Aujourd'hui, plus d'un demi million d'utilisateurs, au sein de grands groupes internationaux profitent des solutions Knowmore, lors des changements de S.I, de déploiements ou de mises à jour d'applications stratégiques.

Entrez dans l'ère du collaborateur augmenté

15 ans de R&D en technologie d'apprentissage, communication et formation en entreprise permettent à Knowmore, de proposer à ses clients des solutions de « collaborateur augmenté ».

Notre technologie de simulation d'applications permet de former de manière motivante et par la pratique, pour de meilleurs résultats sur la mémorisation et l'appropriation.

Notre GPS applicatif ou « Coaching digital », vainqueur des « Orange Digital Awards » en 2015, favorise la « user adoption », améliore l'expérience utilisateur, et lui apporte une information pertinente, en temps réel.



Axe 6 : Saisir l'opportunité du Digital pour les collaborateurs

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Gilles-Emmanuel BERNARD, Président, CERCLE LAB
- > François-Xavier MALCORPI, Directeur de Business Line Finance, ALTRAN
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS

Coordinateurs des thèmes :

- > Cédric CLÉMENT, Online Bank Manager, BNP PARIBAS
- > Corinne OREMUS, Directeur Général délégué, VENDÔME ASSOCIÉS
- > Patrice PASQUIER, Associate Director, UP2US CONSULTING
- > Danièle VERGUIN, Directrice générale, SEEING

Co-rédacteurs :

- > Lucile BELET, Responsable Marketing & Communication, CROSSTALENT
- > Vincent BLOCH, Consultant, MOZART CONSULTING
- > Frédéric COUSIN, Président, SOCIÉTÉ REFEA
- > Jérémie DEBORD, Responsable RH, politique sourcing, sélection, intégration, BPCE
- > Juliette DES GARETS, consultant & project manager, Learning initiatives, AXA
- > Emmanuel ESQUIEU, Founder and CEO, KNOWMORE
- > Patrick LASTENNET, Director Financial Services Segment, INTERXION
- > Benoît LEGRAND, Head of FinTech du GROUPE ING et Président de ING FRANCE
- > Delphine LESCURE, Consultante & Coach Professionnel
- > Carole LIPSYC, Founder, INGIES
- > Aymeric MAGNAN DE BELLEVUE, Coach, Process Communication and Project Management, ALTRAN
- > Gael MULLER, Directeur Général, FANVOICE
- > Corinne OREMUS, Directeur Général délégué, VENDÔME ASSOCIÉS
- > Serge RAVET, Innovation Director, ADPIOS
- > Laura SADOWSKI, CEO, CONNECTING EMOTIONAL INTELLIGENCE
- > Victor WAKNINE, Président-Fondateur, MOZART CONSULTING

Contexte 9 : La nécessaire transformation de la banque est plus culturelle et humaine que technologique

Cinq siècles après Copernic, c'est au tour des banques de découvrir qu'elles ne sont plus le centre d'un système immuable autour duquel gravitent l'économie et leurs clients. La digitalisation, l'essor des fintech et les nouvelles attentes des clients imposent leur nécessaire adaptation, mais, contrairement aux apparences, celle-ci ne représente pas tant un défi technologique que culturel et humain. Trois changements fondamentaux doivent ainsi être opérés au plus vite par les banques :

1. **mettre la considération et l'expérience client au cœur du modèle opérationnel** Beaucoup de banques le revendiquent dans leur positionnement de marque, mais peu le font vivre réellement à leurs clients
2. **passer d'une gouvernance verticale et fortement hiérarchisée à une gouvernance horizontale**, collaborative et qui prône l'autonomie.
3. **s'ouvrir au monde extérieur** et reconnaître que souvent, les solutions les meilleures ne se trouvent pas chez soi, mais auprès de tiers.

Dans un monde en pleine digitalisation, l'enjeu est paradoxalement de se recentrer sur l'humain, de mettre en place une nouvelle relation entre employeur et employé et de nouveaux outils de recrutement et de management. Tout cela requiert un nouveau mode de leadership, fondé sur une capacité d'intelligence culturelle et de quatre compétences clés :

1. **le courage** de faire face à la réalité, de nommer les choses, de se remettre en cause et de prendre des décisions adaptées envers ses collaborateurs et ses actionnaires pour trouver l'équilibre entre les performances à court terme et l'intérêt de l'entreprise à long terme.
2. **l'humilité**, la juste conscience de ses forces et de ses faiblesses avec la même objectivité, la capacité de reconnaître ses réussites et ses erreurs, de savoir s'entourer de personnes compétentes, différentes et de jouer de leur complémentarité pour faire la différence.
3. **l'ouverture**, le retour au principe « je sais que je ne sais pas », comme une capacité d'oser, de regarder ailleurs vers des territoires inconnus et inexplorés et de reconnaître que chacun peut apporter une valeur ajoutée s'il peut l'exprimer.
4. **la confiance comme ciment de la vie de l'entreprise, créer un environnement dans lequel l'échec, l'erreur et l'esprit critique vis-à-vis du management sont acceptés et vus comme des tremplins de développement pour chacun et pour l'entreprise.**

Contexte 10 : la transformation digitale du secteur bancaire et la place du collaborateur

La transformation digitale du secteur bancaire va profondément modifier l'organisation du travail, la place du collaborateur dans la chaîne de valeur, la relation au travail et bien sûr la gestion RH. Les opportunités d'innovation sont nombreuses, qu'elles touchent à la modernisation organisationnelle ou managériale de l'entreprise bancaire ou à l'action des RH. Sur ce dernier point en particulier, les outils digitaux vont permettre d'opérer des changements sur tout le spectre des ressources humaines : sourcing, recrutement des talents, développement et transformation des compétences, voire rémunération des collaborateurs.

ENQUÊTE : DIGITALISATION ET POPULATION RH, LE CONSTAT¹

- > Plus de 9 RH sur 10 sont persuadés qu'ils ont un rôle à jouer dans la transformation digitale de leur entreprise. 65 % sont persuadés qu'il s'agit d'une opportunité pour l'organisation de leur métier.
- > 7 responsables RH sur 10 trouvent que le changement est trop lent.
- > 61 % pensent que la digitalisation des RH apportera une amélioration continue des services apportés par la fonction RH.
- > 31 % pensent que la digitalisation valorisera la fonction RH.

LES FREINS LIÉS À LA TRANSFORMATION DIGITALE

- > 7 RH sur 10 estiment que le changement est trop lent.

LA NATURE DES FREINS (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

- > 75 % estiment que les freins sont culturels.
- > 66 % organisationnels
- > 60 % techniques.
- > 34 % budgétaires.

1. Enquête réalisée en novembre 2015 par Unow auprès de 2667 responsables RH sur la transformation digitale.

Quel actif permet à des entreprises d'être valorisées plus de 120 fois leur chiffre d'affaires ?*

*réponse : la data

Crossing-Tech et Altares s'associent pour
vous aider à transformer vos données en levier de croissance



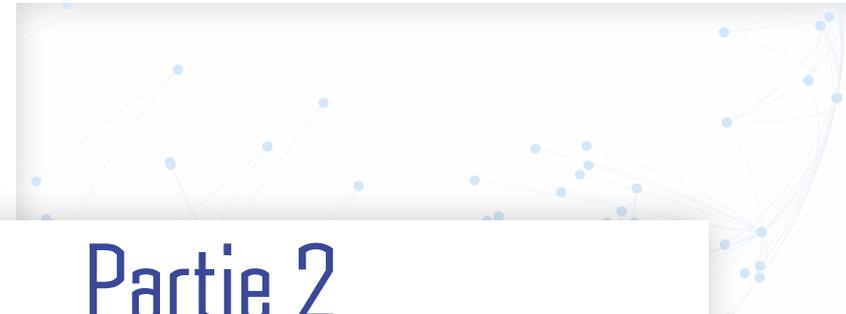
EPFL Innovation Park
Bâtiment J
1015 Lausanne - Suisse
+41 21 694 03 63

www.crossing-tech.com



55 avenue des Champs Pierreux
Immeuble Le Capitole
92012 Nanterre - France
+33 1 41 37 51 75

www.altares.com



Partie 2

Réussir la co-évolution banques - fintech

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

- > Gilles-Emmanuel BERNARD, Président, CERCLE LAB
- > François-Xavier MALCORPI, Directeur de Business Line Finance, ALTRAN
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS

Coordinateurs des thèmes :

- > Dany DUBRAY, Head of Sales, CROSSING-TECH
- > Olivier MERIC, CEO, o.méric conseil, membre AMADEUS EXECUTIVE
- > Thierry REGNAULT DE MONTGON, Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE

Co-rédacteurs :

- > Estelle BRACK, Directrice de Programmes Flux et Moyens de paiements, GROUPE BPCE
- > Cédric CLÉMENT, Online Bank Manager, BNP PARIBAS
- > Christian DEL FONDO, Associé fondateur, MORE THAN ADVICE
- > Emmanuel ESQUIEU, Founder and CEO, KNOWMORE
- > Béatrice LAYAN, Responsable de l'Observatoire des Métiers de la Banque, FBF - AFB
- > Carole LIPSYC, Founder, INGIES
- > Esther MALKA, Business Development Manager, AXWAY
- > Corinne OREMUS, Directeur Général délégué, VENDÔME ASSOCIÉS
- > Patrice PASQUIER, Associate Director, UP2US CONSULTING
- > Pierre-Alexandre POUZET, Directeur de mission, B-PART CONSULTING
- > Emmanuel QUENTIN, Vice-President - Product Marketing, KYRIBA
- > Jérôme RAGUÉNÈS, Responsable de la coordination du numérique, FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE

1. La complémentarité entre la banque et les nouveaux acteurs

Le digital est devenu un impératif pour l'entreprise et aucune région du globe ne peut aujourd'hui échapper à son influence. Dans les pays en émergence, le numérique permet de réaliser des gains générationnels importants, dépassant les limites des déficits en infrastructures. En Europe et aux États-Unis, il implique pleinement le client comme acteur de sa propre relation à l'argent et le remet au centre des préoccupations des entreprises bancaires et autres prestataires de paiement. L'entreprise bancaire est ainsi devenue :

- > Connectée (multicanal e-commerce, applications mobiles, tablettes, paiement intégré, etc.),
- > Intelligente (exploitation des données pour la banque, monétisation des données client, identité numérique, développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.),
- > Agile (nouveaux moyens de paiement, Bring your own device, dématérialisation, Cloud)
- > Sociale (image de marque, crowdfunding, médias sociaux, économie sociale).

La transformation des banques de détail, en réponse à ces évolutions de marché, se traduit par l'optimisation via internet de l'expérience client, de la transformation des processus opérationnels, de l'évolution des organisations et des modes de fonctionnement internes et de la transformation du business model des banques. Ces adaptations de la banque de détail, de son organisation et de ses modes de fonctionnement, impactent ses métiers : activités, environnement et compétences-clés. Selon Michel Serres, la révolution numérique en cours aura des effets au moins aussi considérables qu'en leur temps l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Les notions de temps et d'espace en sont totalement transformées et les façons d'accéder à la connaissance profondément modifiées (Petite Poucette, Michel Serres, 2012, Éd. le Pommier).

Les smartphones permettent de construire une relation-client en continu et deviennent interfaces de pilotage de services. Le mobile change la donne, car il permet de construire avec le consommateur une relation continue dans le temps. En tant qu'amplificateur de la relation client, il permet aux banques d'entrer dans le quotidien des individus en leur apportant de nouveaux services, en envoyant par exemple des alertes SMS. Mais en contrepartie, face à la multiplication des objets connectés, le défi consiste à proposer une plateforme unique pour simplifier la gestion par l'utilisateur et apporter une cohérence d'ensemble. La

transformation de l'expérience client ne constitue cependant que la face immergée de la transformation numérique de la banque qui concerne pour une grande part ses processus opérationnels. L'automatisation des processus constitue en effet une opportunité forte de croissance pour la banque, lui permettant de raccourcir et de simplifier les démarches bancaires. C'est donc une révolution du fonctionnement interne qu'induit et que permet l'innovation, en particulier au travers d'un meilleur pilotage de l'activité.

De nouveaux acteurs émergent dans le secteur des flux, profitant parfois du manque d'agilité des acteurs ayant acquis une taille critique à l'échelle de l'activité bancaire « traditionnelle ». 10 à 40 % des revenus des acteurs les plus menacés des services bancaires seraient remis en cause par l'arrivée de ces nouveaux acteurs. Si la réglementation joue un rôle important dans la conservation de la spécificité bancaire (conservation des dépôts et création monétaire), elle peut aussi limiter la capacité des banques à innover agilement. Faut-il les opposer ? Les expériences récentes de filialisation de PSP¹ démontrent au contraire, ne serait-ce qu'en France, la forte complémentarité entre ces acteurs, les uns expérimentés en quête d'agilité, les autres nouveaux entrants en quête d'expérience et de cette taille critique.

L'expérience des opérateurs de téléphonie mobile cherchant à obtenir des agréments bancaires ou les banques ciblant une licence d'opérateur de téléphonie mobile virtuelle (MVNO) montrent encore une fois que les fintech ne se substituent pas aux banques, mais qu'elles sont complémentaires dans un écosystème en pleine évolution et créateur de valeur. Si Lavoisier a raison et que « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme », alors la coopération entre acteurs demeure la voie idoine d'une évolution harmonieuse du secteur.

1. Payment Service Provider/Prestataire de service de paiement).

Annexe

La banque de demain vue par des non-banquiers

> Pierre BLANC, Associé Fondateur, ATHLING

Athling accompagne depuis sa création les banques et les établissements spécialisés sur des projets de développement ou de transformation. Soucieux d'appréhender les problématiques du monde bancaire de manière large, nous avons voulu réaliser un travail collectif pour livrer un espace de partage de visions autour de la banque de demain, en résonance avec les évolutions de la société.

UNE INITIATIVE UNIQUE ET DES TEXTES DE GRANDE VALEUR

Le livre¹ qui en résulte réunit 120 contributeurs venus d'univers différents : personnalités issues du monde de l'entreprise ou de l'entrepreneuriat, du monde économique, du monde académique, de la sphère publique ou politique, du monde associatif, du monde culturel, du monde sportif, des médias, etc. Sous leurs plumes, le lecteur est invité à parcourir ces fragments de banque, appréhendée sans dogme ni thèse par des non-spécialistes tout simplement curieux. Après la préface de Jean-Paul Delevoye, on y croise notamment Gilles Babinet, Cédric Villani ou Jean-Marc Vittori. Au fil des textes se dessinent non seulement les contours de la banque de demain, mais, plus largement, les fondements d'une société nouvelle qui frappe à notre porte. Allongement de la vie, développement de l'intelligence et de la conscience artificielles, remplacement de l'Homme par des robots, réchauffement climatique ou nouvelles formes de terrorisme...

La banque de demain se doit de relever le défi que lui lance l'avenir. Ethique, sociétal, technologique, organisationnel, humain : c'est de ce défi aux multiples visages dont il est question dans cet ouvrage. Seuls des non banquiers pouvaient ouvrir de tels horizons.

UNE BANQUE EN OSMOSE AVEC LA SOCIÉTÉ

Les caractéristiques de la banque de demain dépendront du rôle que les Etats laisseront aux banques traditionnelles et de leur volonté ou non d'encourager l'ouverture de ce marché à d'autres acteurs. La diffusion toujours plus rapide des NBIC² dans la société, notamment en matière de santé ou de conscience artificielle, va pousser les banques à intensifier leurs investissements en matière de recherche et développement.

Des nouveaux standards de service (simplicité, temps réel, transparence) imposés par les entreprises numériques parmi lesquelles les fintech à la baisse des effectifs dans les réseaux physiques (estimée entre 20 et 40 % d'ici 2025 selon les territoires et les formes de banque, commerciale ou mutualiste) en passant par les nouveaux métiers et savoir-faire techniques (Big Data, intelligence artificielle) dont les banques auront besoin, toutes ces voies sont à mettre en œuvre dès aujourd'hui.

Dans une société qui abolira distance et temps, qui sécurisera demain les échanges ? Qui sera le tiers de confiance infaillible et désintéressé, sorte de coffre-fort de nos données personnelles ? La banque d'après-demain reste donc à imaginer. Verra-t-on l'émergence d'une Bankbot ou Banktech invisible et ennuyeuse, réceptacle d'une organisation composée d'informaticiens, de financiers pointus et de contrôleurs internes ou d'une banque augmentée, alliance de l'Humain et de la technologie ?

1. « La banque, reflet d'un monde en train de naître », Athling, 2015.

2. Les Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives.



Aujourd'hui, l'innovation devient **réalité** quand elle est conçue **collectivement**

L'**association** d'un leader mondial du numérique et de **start-up** pour créer des solutions innovantes pour les banques



Préparez votre projet avec ING Direct

N°1 de la banque en ligne



ING Bank NV - Société de droit néerlandais - Siège social : Bijlmerplein, 888 - 1102 MG Amsterdam Zuidooost, Pays-Bas - Registre de la Chambre de Commerce d'Amsterdam 3301431 - Succursale française : 791 866 890 RCS Paris - Immeuble Lumière, 40 avenue des Terrails de France 75616 Paris Cedex 12, France. Immatriculée en tant qu'intermédiaire en assurance auprès de l'Autorité Financière Néerlandaise et enregistrée à l'ORIAS sous le numéro 120000059. www.orias.fr. Prêteur : ING Bank NV. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de dix jours. La vente est subordonnée à l'obtention du prêt et si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur doit lui rembourser les sommes versées.

Faites comme 1 million de clients* et profitez de toutes les solutions pour vos projets :

Assurance Vie
Compte Courant
Livret A
Bourse
Compte à terme

Crédit Immobilier
Livret épargne Orange
Livret développement durable
Fonds

ING  DIRECT

C'est bon de décider

www.ingdirect.fr



Découvrez Coach Epargne dans l'appli pour prendre les bonnes décisions.

*Tous produits confondus - Source ING Direct - Comptabilisation, août 2016

G70775
ISBN : 978-2-86325-797-5

60 euros

