

OCTOBRE 2015

LA BANQUE, REFLET D'UN MONDE EN TRAIN DE NAÎTRE



L'OUVRAGE QUI DÉCRYPTE LES **ÉVOLUTIONS** DE NOTRE **MONDE**
ET PROPOSE DES **SCÉNARIOS** POUR LE **FUTUR**.

SOUS LA DIRECTION DE
PIERRE BLANC, ATHLING

LA BANQUE, REFLET D'UN MONDE EN TRAIN DE NAÎTRE

**120 visions de *non banquiers*
sur la banque de demain**

SOUS LA DIRECTION DE PIERRE BLANC (ATHLING)

- OCTOBRE 2015 -

« Peu m'importe quels seront demain l'aspect des cités, la forme des maisons, la vitesse des véhicules... mais quel goût aura la vie ? Quelles seront pour l'homme les raisons de vouloir et d'agir ? Où puisera-t-il le courage d'être ? »

Jean Rostand dans *Inquiétudes d'un biologiste* (1967)

Avant-propos

Trois, c'est le nombre de mois qu'il nous aura fallu pour transformer une idée en initiative, et une initiative en livre. Ce livre, vous le tenez entre vos mains.

Les vents s'annonçaient pourtant contraires. La période tout d'abord. Lancer un projet collectif avant les congés d'été relevait plus d'un pari irréaliste que d'une entreprise mûrement réfléchie. L'ambition ensuite. Proposer à des *non spécialistes* de livrer leur vision de la banque de demain : qui aurait envie de participer à une initiative aussi éloignée de ses propres préoccupations ? Qui plus est, gratuitement ? Enfin, les contributeurs. Des *non banquiers*. Alors qu'Athling travaille depuis quinze ans pour des banques ou des établissements de crédit spécialisés, nous allions chercher des néophytes du sujet. Qu'allait-on bien pouvoir en sortir ?

Les vents trop favorables étaient aussi à redouter. Nous déportions la charge d'écriture sur autrui, ce qui nous laissait le temps de voir venir. Oui, mais voilà, c'est sur d'autres fronts que nous étions attendus. Partir en quête des multiples adresses mail de nos contributeurs, des contacts de leurs éditeurs, managers, collaborateurs, soumettre le projet, relancer, relancer encore, relancer toujours, renvoyer un mail tombé dans les oubliettes des spams, faire renaître un courrier noyé dans une masse de messages encore non lus, coordonner les textes, assembler, relire, éditorialiser, corriger, revenir sur ses pas... Une foultitude de tâches minutieuses qui relèvent autant de la pugnacité que de la foi...

Nous ne savions pas que c'était impossible, alors nous l'avons fait. A travers ce livre, la maxime de Mark Twain résonne plus que jamais. Il démontre que, quel que soit le sens du vent, il faut maintenir le cap. Voilà qui est souvent plus facile à dire, qu'à faire. La crainte du refus, du silence, de l'ego blessé ou du temps perdu vient bien souvent désespérer les enthousiasmes de la première heure. Mais nous sommes là pour témoigner au moment des comptes, les surprises, les étonnantes rencontres, les belles découvertes font oublier tous les détours.

Le résultat de cette entreprise dépasse largement nos attentes. Et nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes celles et tous ceux qui l'ont rendue possible. Toutes celles et tous ceux que nous avons traqués sur la toile, ciblés sur les moteurs de recherche, suivis sur les réseaux sociaux. Que nous avons *ubérisés*¹ enfin. Ce livre est le fruit de son époque numérique. Nous n'aurions pu l'imaginer il y a encore cinq ans...

Pierre Blanc

Boulogne-Billancourt, le 11 septembre 2015

¹ Expression empruntée à Maurice Lévy pour désigner l'accélération du monde digital et la migration de valeur liée à l'intermédiation de services.

Préface de Monsieur Jean-Paul Delevoye

En réservant cet exercice prospectif exclusivement aux profanes, cette initiative invite chacune et chacun à se réappropriier un sujet qu'il délègue habituellement en confiance, comme il a longtemps délégué son argent, en confiance.

Sauf que cette période semble révolue. La crise des subprimes est passée par là. Le sauvetage des banques par les Etats c'est-à-dire par les citoyens, a laissé une grande perplexité, voire une amertume, symbole de la lente dérive d'un capitalisme qui a perdu ses garde-fous et néglige l'Humain bien plus qu'il ne le grandit.

Mais ce séisme macro-politique n'a pas tant ruiné cette confiance que des années de relation client dégradée.

Le numérique nous interroge : cet ogre est-il en mesure de faire vaciller l'éternel et puissant système bancaire ? La FinTech rend le banquier superflu, mais sur le fond ne fait que faiblement évoluer la banque. Le numérique ne fait qu'achever un processus de désintermédiation entamé de longue date où le client est devenu, par défaut, son propre expert et son propre conseiller.

Athling, fortement investi dans le malendettement, sujet que je portais en tant que médiateur de la République, mesure bien les risques comme les opportunités de ce basculement.

Néanmoins, mon intuition, peut-être plus que mon analyse, est que dans cette inversion générale du rapport du collectif à l'individu, cette horizontalisation de la relation qui privilégie la participation à la délégation, cette défiance doublée d'une crise de sens, la banque de demain ne pourra faire l'économie de répondre à cette question : à quoi sert mon argent ? Qu'en faites-vous ? Où va-t-il ? A qui profite-t-il ?

A plus forte raison si nous passons d'une société de l'acquisition à une société d'usage qui développera une vision de l'argent davantage en termes de flux que d'épargne.

Je ne sais quelle réponse le client usager citoyen décidera d'apporter, mais je suis convaincu qu'il exigera d'en décider lui-même et que la banque, sa banque, lui formulera de nouvelles propositions en ce sens.

Comme toutes les offres de services, la banque est à la veille de profondes mutations et en proie à toutes les interrogations.

La technologie va remplacer l'Humain pour tout geste répétitif. Le guichet se déploiera au domicile ou m'accompagnera partout via mon smartphone. Les indicateurs de qualité ou de fiabilité multiplieront les comparaisons.

Paradoxalement, cette dernière ne fera probablement que renforcer mes inquiétudes sur mes choix : ai-je raison ou tort de préférer tel investissement ou tel placement ? En qui avoir confiance ?

Le crédit que j'apporte à mon interlocuteur sera donc une donnée majeure et face à une déshumanisation annoncée au profit d'une inéluctable robotisation, on peut finalement revisiter nos équations, revoir nos hypothèses et se demander si, au final, dans la banque de demain, mon banquier ne comptera pas plus que ma banque !

Bonne lecture !

Monsieur Jean-Paul Delevoye

Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

Introduction

UNE REFLEXION DE FOND SUR UN EXERCICE DE STYLE

C'est pour toucher du doigt ce que nous réserve notre avenir, que nous avons souhaité faire ce livre. Parce que notre métier de conseil aux directions générales nous oblige et nous engage. En tant qu'entreprise de services d'abord, à offrir plus qu'une bonne exécution de nos prestations, une vraie lecture du monde. En tant que soutien à la décision, ensuite, à fournir les clés et les outils pour oser se lancer dans le jour d'après. En tant que maître d'œuvre enfin, à savoir expliquer le pourquoi de transformations qui viendront bouleverser les habitudes bien ancrées.

Le sous-titre de ce livre *120 visions de non banquiers sur la banque de demain* condense l'immense ambition de notre initiative. Les trois termes sont d'égale importance : banque, demain et non banquiers. Livrons-nous à un petit exercice de définition.

La *banque* tout d'abord. Elle fait partie de notre quotidien. Tous nos flux financiers passent par la banque. Nous sommes tous concernés par elle. Elle est au coin de la rue, dans nos favoris, dans nos journaux. Les évolutions, les heurts, les transformations qu'elle rencontre nous impactent au premier plan. La crise des subprimes dont l'apogée eut lieu en 2008, fut, à ce titre, exemplaire. Qui n'a pas craint de ne plus revoir ses économies ? Pourtant, bienheureux celui qui est en mesure de donner aujourd'hui une définition simple de la banque. En effet, les banques sont encadrées par des couches de réglementations françaises, européennes ou mondiales, patinées par le temps et les idéologies. La loi bancaire de 1984 définissait ainsi la banque par ses opérations : *(elles) comprennent (1) la réception de fonds du public, (2) les opérations de crédit, ainsi que (3) la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement*. Depuis, des opérations de banque peuvent être réalisées par des établissements de paiement, des

établissements de monnaie électronique, ou, plus récemment, par des plateformes de financement participatif. Les accords de Bâle précisent que les banques se doivent d'assurer leur solidité par des ratios de fonds propres stricts. En somme, omniprésente, intimement connue et obtusément technique, la banque présente un vrai défi pour l'imagination et plus encore pour la pensée prospective.

Deuxième terme : *demain*. Si l'on en croit Cédric Villani², mathématicien contemporain et lauréat de la fameuse Médaille Fields, ce livre est un pied-de-nez au mathématicien Henri Poincaré qui disait :

« Si en 1800, on avait demandé à un savant quelconque ce que serait la science du 19e siècle que de bêtises il aurait dit, grand Dieu ! Cette pensée m'empêche de vous répondre. Je crois qu'on obtiendra des résultats étonnants. C'est justement pour cela que je ne puis rien vous en dire. Car si je les prévoyais, que resterait-il d'étonnant ? ». Demain serait cet horizon plein de surprises qu'il faudrait bien se garder de déflorer de peur d'en retirer la saveur. Et pourtant, si l'avenir reste bien insondable, c'est dans l'exercice de la prédiction – modeste dans ce livre, l'horizon de temps se situant rarement à plus de dix ou quinze ans – que l'étonnement et le plaisir sont de mise.

Enfin, le troisième terme : *non banquiers*. Voilà bien un concept aux contours vastes. Un *non banquier* serait, d'après le Larousse, ce qui n'est pas une « *Personne dont la profession est de diriger, administrer ou gérer une banque ou un établissement de crédit* ». C'est dire si les possibles sont infinis... Nous avons donc veillé à solliciter des talents d'univers et de sensibilités différents. Issus 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. ils ont tous accepté de relever le défi. La diversité favorise le choc des idées, provoque des étincelles et fait émerger de nouvelles perspectives. Ce livre en est la preuve éclatante.

La banque d'aujourd'hui et de demain n'échappe pas à la révolution numérique qui avale tout sur son passage. Le rapport Nora – Minc prédisait

² Vous pourrez découvrir quelques pages plus loin le billet de Cédric Villani.

en 1978 aux banques un avenir comparable à celui de la sidérurgie, c'est-à-dire une forme de disparition. Il avait le mérite d'alerter les banquiers des transformations qu'allaient entraîner l'informatisation de la société.

Nous avons imposé à nos contributeurs une contrainte de taille : limiter à deux mille signes, espaces compris, leur texte afin qu'ils tiennent sur deux pages recto-verso. La quasi-totalité des contributeurs s'y est plié. Certains s'y sont repris à plusieurs fois. D'autres ne s'y sont pas résolus.

Le parti a été pris de publier les textes en l'état sans le passage devant un comité de relecture. Ainsi, **chaque texte engage son auteur et lui seul.**

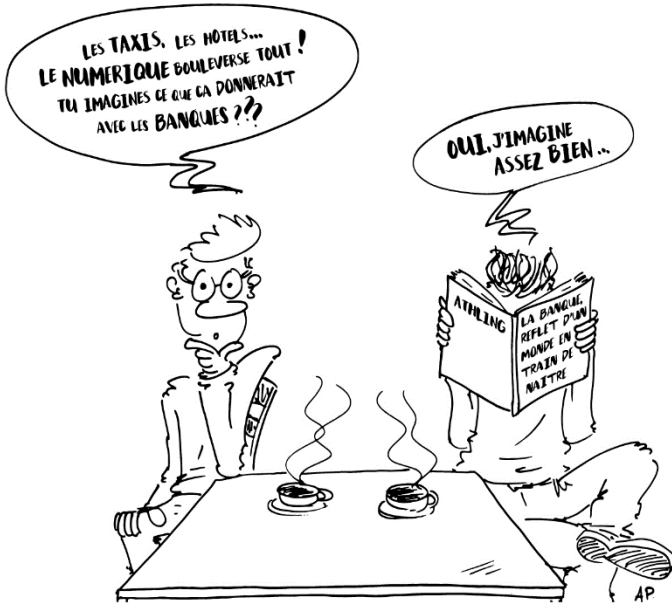
Il n'y a pas de cession de droits d'auteur. Chaque texte peut être réutilisé avec la mention du nom de l'auteur et « Athling 2015 – La banque, reflet d'un monde en train de naître ».

Dans quel ordre les ranger ? Par thème ? Par groupe d'appartenance des auteurs ? Nous avons pris l'option de les laisser dans l'ordre aléatoire et arbitraire que nous impose l'alphabet. Le lecteur aura dès lors la liberté de les traverser comme bon lui semble. Chacun extraira ce qui lui semble pertinent. Ceci étant, chaque texte recèle des **pépites**. Un seul conseil : **n'en épargnez aucun.**

#0

Un matin à la cafétéria...

AYMERIC POILPOT



Aymeric Poilpot

Directeur des Risques de BMW Financial Services

#1

Que restera-t-il des banques demain ?

GUILLAUME ALMERAS

Au début des années 2000, les banques paraissaient assises sur un tas d'or. L'activité bancaire était jugée naturellement, intrinsèquement profitable, particulièrement dans la banque de détail : pour accroître les résultats, ne suffisait-il pas d'augmenter un peu les commissions et les marges des crédits accordés à une population toujours plus pressée de s'endetter pour consommer sans délai ? A l'époque, tout le monde ou presque voulait se lancer dans la banque. Les assureurs, les grandes surfaces, les constructeurs automobiles, même des conglomérats comme GE avaient franchi le pas et se voyaient déjà faire sérieusement de l'ombre aux établissements classiques.

Aujourd'hui, les nouveaux acteurs sont encore plus nombreux. Mais le contexte a bien changé. Et si les banques, qui comptent souvent parmi les plus vieilles entreprises qui existent de nos jours, se retrouvent challengées par des start-up qui n'ont pas cinq ans d'âge, c'est au fond qu'on réalise qu'il n'est plus vraiment besoin de banques.

Que s'est-il passé ? En 2008, la crise est venue et elle a d'abord ruiné l'image des banques aux yeux du public. Elle a également fait croire qu'avec le développement des canaux digitaux, mobile en tête, il est devenu désormais facile aux grands de l'Internet ou aux opérateurs téléphoniques, de remplacer les banques classiques – des mastodontes décriés, dont la crise avait révélé la fragilité. Orange ne vient-il pas d'annoncer le lancement prochain de sa banque en France ?

Sommes-nous ainsi près d'assister à un « grand soir » des banques ? Sans doute pas. Les choses seront certainement plus lentes et plus complexes. Pourtant, à terme – à 10 ou 15 ans peut-on à ce stade raisonnablement

estimer – la perspective de voir disparaître les banques telles que nous les connaissons aujourd'hui n'a plus rien d'extravagant. Au contraire. Mais cela signifie que les banques actuelles ne seront pas remplacées en tant que telles.

Ainsi, non, les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) ne deviendront pas des banques. Pour eux, cela n'aurait guère d'intérêt. C'est que, depuis 2010, un vrai bouleversement a eu lieu. En 2012, le bêta moyen³ des quatre premières banques américaines était de 1,935. Celui des 4 premières valeurs technologiques américaines (Apple, Google, Microsoft, Oracle) était de 0,983. Amazon était à 0,8. Les anciennes start-up sont devenues des blue chips. Les banques, elles, tendent à rejoindre les valeurs spéculatives – en France, le bêta le plus élevé du CAC40 est celui de la Société Générale. Il y a seulement dix ans, cela eut paru le monde à l'envers !

La réglementation bancaire n'a jamais été aussi contraignante, au point d'en devenir pratiquement illisible. Mais les banques sont désormais vues comme des valeurs quasi spéculatives, soumises à d'importants risques : financiers (ce qui concerne notamment leur refinancement), économiques (dans un contexte de croissance molle) et même judiciaires (compte tenu des amendes gigantesques qui ont frappé plusieurs grands établissements).

Surtout, la rentabilité des activités bancaires paraît désormais faible. En 2012, les quatre premières banques américaines ont dégagé toutes ensemble 51 milliards \$ de profits. Apple, seul, génère 41 milliards \$ et les quatre premières technologiques 85,2 milliards \$. Pour les banques, cela représentait un profit par employé de 48 k \$ et, pour les technologiques, de... 249 k \$. Pourquoi dès lors ces dernières se soucieraient-elles de devenir des banques de plein exercice ? Alors que les coûts réglementaires des établissements financiers sont devenus astronomiques et alors que les nouvelles technologiques permettent effectivement de contourner les banques ?

³ Le « bêta » d'une action est un coefficient qui mesure la volatilité du titre par rapport à un cours de référence. Un bêta de 0.5 par rapport au CAC 40, par exemple, indique que lorsque le CAC varie de 1%, le titre connaît une évolution moitié moindre en moyenne. Plus son bêta est faible, plus une action est « défensive », plus elle représente un placement refuge face aux à-coups du marché.

Cependant, les nouveaux canaux digitaux, qu'on présente volontiers comme une menace pour les banques, car ils favorisent l'apparition de nouveaux acteurs, des start-up FinTech aux grands de l'Internet, ne représentent ni une vraie menace, ni un réel problème pour les banques, qui ont d'ailleurs su très vite se les approprier. De sorte que le vrai problème pour les banques n'est pas là. Il tient plutôt à l'érosion du modèle économique de la banque de détail, comme de celui de la banque d'investissement. Or, les nouveaux canaux digitaux n'y changent rien. Au contraire. Ils font baisser les marges. Certains fantasment encore sur les banques en ligne, qui risquent de ne représenter en fait que ce que vont devenir les banques actuelles, pour la majorité de leurs clients, parvenues au bout de leur modèle.

En attendant, parce que les coûts de fonctionnement d'une banque sont devenus démesurés, ne serait-ce que d'un point de vue réglementaire, ils doivent plus que jamais être répartis sur une très grande masse de clients. La course à la taille, frappante aux USA depuis quelques années, n'est donc pas achevée. Tôt ou tard, elle concernera l'Europe aussi bien. Tandis que la percée de nouveaux acteurs sur le marché bancaire sera sans doute très limitée dans un horizon proche. La plupart des start-up FinTech prometteuses, notamment, seront plutôt rachetées par des banques. Loin d'assister au « grand soir » des banques, ainsi, nous pourrions bien voir prochainement les plus importantes se renforcer et paraître peut-être plus puissantes que jamais. Tandis que les Apple, Google, Facebook et quelques autres ne les concurrenceront que de segments en segments, en commençant par les paiements. Une bataille de dix ans s'engage ainsi et la même période sera nécessaire pour que s'affirment, parallèlement, quelques start-up et des formules de désintermédiation permettant de ne pas avoir recours au crédit bancaire. Aujourd'hui, nous en sommes encore loin. En France, la finance participative, par exemple, captera peut-être 2 milliards € en 2016, soit à peu près un millième de l'encours des crédits bancaires aux entreprises fin mars 2015 ! Aux USA, une étude de Goldman Sachs a estimé que les prêts participatifs aux particuliers et entreprises représentent d'ores et déjà 1,8 % du marché du crédit et qu'ils pourraient atteindre 8 % dans cinq ans.

C'est que la plupart des gens ne sont pas prêts à accorder beaucoup plus d'attention à la gestion de leurs opérations bancaires. Les consommateurs

ne vont pas précipiter une révolution bancaire. Les solutions innovantes sont le fait d'une myriade d'acteurs et, parce que complexe et onéreuse, l'innovation financière est foncièrement cantonnée. Recouvrant des besoins très divers, elle est nécessairement fractionnée. Or, à part un petit nombre de clients, qui voudra faire appel à une vingtaine de solutions pour couvrir ses besoins financiers ?

Pourtant, le modèle sur la base duquel fonctionnent les banques actuel paraît bien à terme irrémédiablement condamné. On le remarque finalement assez peu mais, depuis quelques années, nous voyons jour après jour les principales et plus essentielles activités bancaires être totalement redéfinies et ceci, la plupart du temps, sans les banques.

Tout le monde l'a noté ainsi : il n'est plus nécessaire d'être une banque pour distribuer des moyens de paiement. Cela va en fait beaucoup plus loin que cela : des moyens de paiement seront eux-mêmes de moins en moins nécessaires, alors que, jusqu'ici, leur gestion était l'apanage des banques.

Des supermarchés de produits bancaires et financiers ont commencé à apparaître. Ce n'est jamais que l'extension naturelle des courtiers en ligne. Pourtant, cela ne s'était jamais vu. Le modèle classique implique que chaque banque soit totalement maîtresse de sa distribution. Il est en train d'éclater et les outils de *Personal Finance Management*, évoluant vers l'assistance personnelle, ne peuvent qu'y contribuer, surtout dès lors qu'ils ne sont pas développés par des banques.

Celles-ci gardent-elles au moins une fonction de conseil des clients au cœur de leurs attributions ? Pas même. Avec des start-up comme Wealthfront, la gestion de portefeuilles et de placements s'automatise et s'ouvre au plus grand nombre. On découvre en effet que, dans la plupart des cas, les options de gestion sont en nombre limité et que les meilleurs choix reposent surtout sur la capacité à traiter une grande masse de données.

Première plateforme de crowdlending mondiale, LendingClub se lance dans le crédit à la consommation. Par rapport à celles des banques, ses conditions sont attractives, tant pour les investisseurs que pour les emprunteurs. Mais, en plus, une plateforme de crowdlending peut distribuer des crédits sans collecter de dépôts ni porter de risques ! Apparaît ainsi un modèle avec lequel

aucune banque – telles que les banques sont organisées aujourd'hui – ne peut entrer en compétition.

Enfin, depuis le Moyen-âge, les banques ont pour fonction d'être des comptoirs, auprès desquels on dépose en sécurité des avoirs, qui enregistrent des créances et des dettes et en organisent la compensation. Depuis quelques années, cependant, sont apparus les blockchains, outils de gestion dématérialisés et sécurisés, participatifs et décentralisés, qui dispensent d'avoir recours aux banques pour remplir ces fonctions – les plus fondamentales sans doute parmi celles qui leur reviennent.

D'autres innovations de ruptures pourraient être citées. Avec elles, apparaissent encore des modes financements et de gestion financière nouveaux et commodes : crédits prépayés (Clearbon), quasi-salaires (Even), ... Face à ces évolutions, les banques sont désarmées et c'est d'abord un problème de management. C'est que leurs dirigeants, pour la plupart, sont peu investis dans la gestion de leurs systèmes informatiques – lesquels représentent pourtant les premiers outils de travail bancaires – mais aussi dans le marketing, dont la montée en puissance au sein des banques reste relativement récente et qui, souvent, y a été comme importé, calquant celui de la grande distribution.

Que trouve-t-on ainsi dans la plupart des grands établissements ? Des Directions informatiques gérées comme autant de bastions, générant des coûts IT considérablement plus élevés que dans les autres secteurs et rendant toute vraie réactivité inaccessible. Un marketing qui commence seulement aujourd'hui à rompre avec une logique produit mais qui demeure capable de passer presque totalement à côté des attentes les plus évidentes des clients. Et à ceci s'ajoutent des réseaux d'agences à réduire et à restructurer mais peu d'idées pour le faire et une claire difficulté, par rapport à d'autres secteurs, à choisir une stratégie multicanale.

Aujourd'hui, le moment est crucial, des ruptures fondamentales apparaissent mais aucune tendance claire ne se dégage encore. Et l'ampleur des évolutions reste peu aperçue ; tant par les géants du web, qui suivent les conseils d'investisseurs ou de « gourous », que par des banques reconduisant à leurs côtés les mêmes sempiternels cabinets de stratégie. Pour les prochaines années, on peut donc se préparer à voir apparaître un grand

nombre de nouvelles offres, certaines très éphémères et des banques s'efforçant de suivre le mouvement, y compris en rachetant force start-up innovantes, tout en renforçant par acquisitions leur surface commerciale pour certaines.

Le principal enjeu est celui d'une transformation des comportements. L'emporteront ceux qui sauront donner une cohérence à des solutions nouvelles mais disparates et qui sauront y convertir les clients. A cet égard, les grands de l'Internet ont certainement la capacité à susciter rapidement de nouveaux usages à un niveau mondial. Mais, parce qu'il n'est d'ores et déjà plus besoin d'être une banque pour distribuer des services financiers et surtout parce la perspective se dessine d'un monde où il ne sera au fond plus vraiment besoin de banques, il est peu probable que les GAFAs et opérateurs téléphoniques challengent les banques sur l'ensemble de leurs fonctions. Ce sera sans doute leur limite. Réciproquement, est-il envisageable que les banques conservent ces fonctions tout en sachant les faire évoluer ? Il n'y a rien là d'impossible et certains (rares) établissements, comme BBVA, invitent même à le croire. Mais, pour la plupart des banques ? Il faudrait que, très vite, elles surmontent les pesanteurs rappelées ci-dessus et surtout qu'elles réalisent et acceptent d'envisager les menaces auxquelles elles sont désormais exposées. Ce n'est pas gagné !

Guillaume Almeras

Editeur du site Score Advisor.com

#2

Les banques n'échapperont pas à la disruption

FERGHANE AZIHARI

L'ère du pair-à-pair modifie profondément la manière avec laquelle nous établissons nos liens sociaux. Celle-ci consiste à décentraliser les activités économiques en rétablissant la libre-entreprise, quitte à aller contre les règles édictées par les États qui ont souvent consisté à confisquer la concurrence - qui reste pourtant le régulateur social le plus puissant - pour satisfaire des intérêts particuliers désireux de s'accaparer des monopoles au détriment des consommateurs. Le secteur bancaire est dans ce cas de figure. De la distribution du crédit à l'émission de la monnaie en passant par la gestion des transactions financières au sens large, les monopoles bancaires ont gravement endommagé la compétitivité et la stabilité de l'industrie financière. Face à ces écarts, de nombreux projets et autres start-up tentent d'*ubériser* l'industrie financière, attaquant même le cœur du métier de banquier. Le crowdfunding tend à faire de chaque citoyen un potentiel investisseur avec un contrôle plus direct des fonds alloués. Des start-up comme Transferwise ou Abra rendent inutile l'implication d'un établissement bancaire centralisé pour transférer de l'argent. Une application comme Lydia a vocation à rendre la carte bancaire obsolète. Mais plus grave encore, le protocole Bitcoin et sa monnaie décentralisée tendent à remettre en question la *raison d'être* des banques commerciales et des banques centrales. La banque BNP Paribas admettait récemment que la technologie Bitcoin pouvait rendre une grande partie des organismes financiers actuels obsolètes. Ces derniers devront donc profondément changer de métier pour ne pas disparaître totalement sous l'effet de ces technologies amenées à remplacer la plupart de leurs activités actuelles. De la même manière qu'Internet a profondément démocratisé l'accès à l'information, ces innovations permettront aux citoyens de se ré-approprier

une finance jusque-là pervertie par de nombreuses interférences gouvernementales.

Ferghane Azihari

Coordinateur local pour European Students for Liberty, Membre du Think Tank
L'Avenir Jeune

#3

Une meilleure connaissance des comportements de remboursements

ANDRE BABEAU

Quelle que soit l'évolution du rôle des marchés, l'intermédiation bancaire continuera de jouer en France, et dans d'autres pays européens, un rôle central. C'est assez souligner l'importance d'une gestion actif-passif aussi rigoureuse que possible. La maturité de certains actifs conduira à des études plus précises. Ainsi devront être regardés de plus près les comportements de remboursements des clients et, tout spécialement, des particuliers. Naturellement, la prévision des « non performing loans » restera au cœur des préoccupations, mais des anticipations concernant l'évolution des « renégociations » de crédits habitat par exemple seront indispensables. Liées à l'évolution des taux d'intérêt, de telles renégociations peuvent être prévues, si ce n'est déjà le cas dans de nombreux établissements.

Hors renégociations, les anticipations de remboursements de prêts à l'habitat sont évidemment d'une nature plus complexe : certaines sont liées à des reventes, éventuellement suivies de nouvelles acquisitions, d'autres résultent simplement d'un accroissement de ressources chez les débiteurs (promotion professionnelle, donations reçues...etc.). Mais, dans les deux cas, on a affaire à des phénomènes statistiquement assez stables et la modélisation devrait aussi pouvoir être envisagée. Enfin, s'agissant des rachats de créances de crédits à la consommation, un pays comme la France a, en ce domaine, déjà engrangé une certaine expérience et, là encore, à partir de variables pertinentes assez faciles à observer, la prévision devrait être possible.

Cet approfondissement des connaissances dans les banques et sociétés financières devrait trouver son utile contrepartie dans les publications réalisées par les banques centrales. Les économistes, qui cherchent encore péniblement

à déterminer la part des remboursements dans l'épargne des ménages, ne pourront que s'en féliciter.

André Babeau

Professeur émérite à l'Université Paris IX – Dauphine

#4

Et si vous ubérisiez les FinTechs ?

OLIVIER BABEAU

Le secteur bancaire a une très grande chance : celui de n'avoir pas été parmi les premiers à expérimenter le choc du tsunami numérique. Cet avantage ne signifie pas qu'il sera épargné, mais simplement qu'il dispose d'un peu plus de temps pour s'y préparer, notamment en observant avec lucidité les redoutables mécanismes à l'œuvre qui ont déjà balayé tant d'acteurs historiques se croyant inexpugnables.

Le phénomène auquel nous assistons et qu'il est à présent convenu d'appeler *ubérisation* présente typiquement deux facteurs facilitateurs et deux conséquences majeures.

Les facteurs facilitateurs sont l'illusion naturaliste — la croyance que sa place dans la chaîne de valeur procède d'une nécessité — et l'existence d'une insatisfaction latente du consommateur — souvent due à une position de quasi-monopole dispensant d'effort réel d'écoute du client. C'est sur ce terreau fertile que se développent les plus spectaculaires déconvenues des acteurs traditionnels.

La première manifestation de l'*ubérisation* est une désintermédiation radicale où, par le truchement d'une simple plateforme, offreurs et demandeurs d'un marché sont subitement mis en relation directe, et les intermédiaires court-circuités sans aucun égard. La seconde est un déplacement massif de la création de valeur vers l'acteur qui maîtrise l'accès au client et sa connaissance — les fameux GAFA.

Il est évident que la banque est, plus qu'aucune autre activité, prête à rentrer dans ce schéma : place historique confortable, frais perçus comme injustifiés par les clients captifs, et donc soif potentielle immense pour une offre

innovante, à coût réduit et exactement adaptée aux besoins car fondée sur une connaissance intime du client.

Quelles leçons en tirer ? Les activités bancaires qui survivront à terme seront celles qui, d'une part, sauront repenser en profondeur leur offre afin d'apporter une valeur ajoutée réelle, d'autre part celles qui parviendront à conserver la maîtrise de la relation directe avec le client.

Olivier Babeau

Professeur de sciences de gestion à l'Université de Bordeaux

#5

Warning ! Les barbares sont là !

GILLES BABINET

Franchement, entre nous, s'il y a bien un secteur qui est en retard, c'est celui de la finance personnelle. Pourquoi est-ce que j'ai encore des bouts de métaux ronds, des petits papiers froissés et sales pour payer ? Pourquoi est-ce que je dois collecter des petits tickets incompréhensibles, que je dois remettre à mon comptable pour me faire rembourser mes frais ? Pourquoi tout cela n'est pas totalement virtualité ? Pourquoi je ne peux pas géolocaliser chacune de mes dépenses lorsque je consulte mon relevé bancaire ? Dans la mesure où j'ai toujours mon mobile sur moi lorsque je paye avec ma carte, que celui-ci est facilement localisable par une application bancaire, cela n'est en fait qu'une question de vouloir et pas de pouvoir.

En fait, tout cela n'a pas été réalisé pour une raison simple : parce que le monde de la banque a plus prospéré grâce à des barrières régulatrices que grâce à l'innovation. Les banquiers se sont sentis, des décennies durant, protégés par les institutions nationales, en France comme ailleurs.

Mais voilà, les barbares arrivent et ils se jouent de la législation, des normes. Attention.

Gilles Babinet

Entrepreneur, Digital Champion pour la France auprès de la Commission européenne

#6

Revisitez vos modes de management ?

JEROME BALLARIN

L'arrivée depuis plusieurs années de la génération Y sur le marché du travail, ainsi que celle à venir de la génération Z ultra-connectée doit nous pousser à repenser notre mode de management et notre vision de l'engagement.

En quête d'un management responsable et exemplaire, de sens et d'une réalisation hors de l'entreprise, les jeunes générations veulent vivre pleinement leur vie et avoir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Il est temps pour les entreprises, et parmi elles celles du secteur bancaire, d'adopter un management tourné vers ces principes. Pour cela, les outils du numérique sont un atout à mobiliser. Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), les entreprises peuvent proposer aux salariés des solutions qui leur permettent de mieux équilibrer leurs temps de vie (le télétravail par exemple). Plus investis, les salariés sont plus productifs, plus ouverts au dialogue avec leurs collègues et leur manager, pour une meilleure performance individuelle et collective.

Jérôme Ballarin

Président de 1762 Consultants et de l'Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

#7

Pourquoi les banques ne doivent pas céder à la gourmandise FinTech

MARC BARBEZAT

N'avez-vous jamais fait vos courses le ventre vide ? Si oui, alors vous êtes certainement ressorti du magasin avec beaucoup de gourmandises pour combler votre appétit du moment, mais peu de mets à cuisiner les jours suivants. C'est ce même constat qui peut être tiré de l'attitude actuelle des banques. En effet, beaucoup d'entre elles misent aujourd'hui sur les FinTechs pour acheter à court terme la dose d'innovation qu'elles n'ont su générer depuis plusieurs années. Il est dès lors temps pour elles, à l'instar de la finance ou de l'informatique, qu'elles formalisent leur **stratégie d'innovation** pour fixer leurs priorités et leurs modes de coopération ou d'association avec la FinTech. Une occasion de se rappeler que l'instabilité est source d'innovations importantes. A suivre donc.

Marc Barbezat

Spécialiste FinTech + Sécurité et éditeur du blog LeDecodeur.ch

#8

2020 - Une banque plateforme

CHRISTOPHE BENAVENT

2020. Il a fallu longtemps pour abandonner l'idée du client. Et que ce qui était au cœur de leur métier, c'était tout simplement l'économie : paiements, crédits, information et assurance. Le client n'est plus au centre, c'est le tissu de relations entretenu par le client avec ses proches et partenaires. Une multitude de micro réseaux dont il faut lubrifier les interactions, mettre de la liquidité dans les conversations. Coordonner ces relations, les informer, les faire prospérer.

Dans l'univers des plateformes où l'essentiel réside dans un flux d'information, continu, automatisé pour une décision en temps réel, médiatisé dans nos écrans par une multitude d'algorithmes : moteur de recherche et de recommandation, notifications, Dashboard et agent virtuel, marchés de réputation, la confiance est nécessaire mais pas suffisante. La capacité de coordonner la multitude à vaste échelle est la clé d'accès à de nouvelles ressources. Avec le crowdsourcing, l'information, le travail et même les actifs des clients nourrissent les services.

Une telle évolution doit conduire la banque de détail à réviser sa vision du marché. Il n'y a plus un seul groupe de client qu'on segmente selon leur valeur, mais des populations qui s'offrent mutuellement des services, et c'est en les connectant que l'on crée de la valeur. Le marché a désormais plusieurs versants.

Une banque plateforme, qui restitue les données aux clients, leur permettant de les partager aisément avec des applications et des données tierces distribuées via des appstores ou des API. Une banque qui produit des Opendata stimule l'économie.

L'enjeu ; les gains de productivité qui passent par la substitution massive de travail humain par des formes plus ou moins embryonnaires d'IA. Les plateformes génèrent un chiffre d'affaires de l'ordre du million de dollars par salarié quand on se contente de 280 000 dollars pour les premières banques françaises. Doit-on s'attendre à une réduction des effectifs ? Pas forcément car l'emploi libéré pourra servir à d'autres desseins. Dans tous les cas, le changement d'échelle est la question de la transformation digitale.

Christophe Benavent

Responsable du Master Marketing Opérationnel International de l'Université Paris
Ouest Nanterre La Défense

#9

Ne pas oublier les infrastructures technologiques

PIERRE-JEAN BENGHOZI

Dans la banque comme le reste de l'économie, les transformations à venir sont portées par une révolution numérique au double visage : la rupture des modèles d'affaires portés par de nouveaux concurrents (banques sans guichets ou nouvelles plateformes de financement participatif), ou la mutation tranquille qui transforme en profondeur les processus de production, la relation client et les modes d'exercice du management.

Partir ainsi de la technologie pour évoquer la banque de demain peut paraître convenu. Le point est cependant trop souvent oublié par les spécialistes du numérique qui surévaluent les innovations de services en préjugant que « l'intendance (technique) suivra ». Or les services et la production « en temps réel » ne peuvent exister sans une « tuyauterie » sans faille et sécurisée, qui a un coût.

A côté de l'extension de l'usage des TIC dans tous ses registres d'activités, la banque de demain se structure aujourd'hui autour du déploiement de réseaux nationaux de fibre optique créant des opportunités inédites pour des entreprises multi-établissements. Ces infrastructures à très haut débit permettent aux institutions bancaires de s'inscrire de plein-pied dans une numérisation permettant d'offrir aux clients des services interactifs, fiables, sécurisés et sans coutures, tout comme de repenser les mécanismes de gestion et de transaction dans un cadre *cloudisé*, internationalisé, aux qualités de sécurité et de réactivité toujours plus affirmées.

Pour le régulateur des communications électroniques, il est essentiel d'accompagner ces dynamiques en stimulant des offres compétitives

performantes, qui répondent aux besoins spécifiques des marchés « entreprise » : *a fortiori* celui des banques dont l'effet sur l'ensemble de l'économie dépasse la valeur intrinsèque.

Pierre-Jean Benghozi

Professeur à l'Ecole polytechnique, Membre du Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)

#10

N'est-ce pas le moment de penser à autre banque ?

ALAIN BERNARD⁴

La banque est confrontée à un paradoxe : d'un côté, il y a un mouvement de fond pour la dématérialisation qui peut conduire à une forme de dépersonnalisation, et, de l'autre côté, à un besoin de proximité renforcé et exprimé par les clients. Sur ce second point, le législateur pousse les banques à apporter des réponses à l'ensemble des segments de clients, en particulier les plus fragiles.

La banque de demain devra respecter deux points d'équilibre : la primauté de l'intérêt du client et l'intégrité des marchés. Cela va passer par encore plus de transparence dans les pratiques. Ce qui poussera les banques à se donner les moyens d'évaluer ses propres pratiques. L'Etat devra aussi évaluer régulièrement les impacts des dispositifs législatifs et réglementaires pour s'assurer de leur portée, de leur bonne application et de leur non-contournement.

Dans un monde connecté et de technicité accrue, les banques vont être rapidement confrontées à la montée en compétence de leurs collaborateurs. Elles devront s'assurer de la compréhension des enjeux des mutations à tous les *étages*.

Derrière la question sur la banque de demain, se pose également la question de leur existence à terme. Celle-ci n'est pas remise en cause pour les

⁴ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

prochaines années. Il y a un intérêt pour nos concitoyens à ce que les spécificités de ce (quasi)monopole bancaire reste sous l'œil du régulateur.

Alain Bernard

Ancien responsable du département Emploi et économie solidaire au Secours
Catholique

#11

Vers une atomisation de la banque

PATRICE BERNARD

La banque, qui est aujourd'hui le passage obligé pour toutes les questions relatives à l'argent, commence à voir son « monopole » menacé : entre géants de l'Internet et start-up, de nouveaux acteurs multiplient les incursions dans les paiements, le crédit, l'épargne, l'investissement... Ce phénomène conduit inexorablement vers un secteur financier totalement éclaté, dans lequel des centaines de services différents s'offriront aux consommateurs.

Pour ces derniers, la diversité ainsi mise à leur disposition représentera une double opportunité. En premier lieu, elle favorisera une concurrence salutaire entre établissements traditionnels, avec leurs lourdeurs historiques, et nouveaux entrants, à l'efficacité démultipliée par l'exploitation des technologies. Plus important à long terme, la spécialisation qui caractérise les nouveaux fournisseurs permettra une extraordinaire capacité de personnalisation. Chaque individu aura alors la possibilité de bénéficier de la solution correspondant précisément à son besoin. Quelle différence avec la banque banalisée du XX^{ème} siècle !

Avant d'en arriver là, il manque toutefois une brique essentielle. Pour s'imposer auprès du grand public, qui risque sinon d'être désorienté, cette vision requerra une plateforme « universelle » qui simplifiera et rendra transparent l'accès aux services financiers. A moins qu'une autre approche ne se développe, qui les intègre au cœur des actes de la vie courante, jusqu'à les rendre invisibles. Après tout, personne ne recherche vraiment un crédit immobilier ou ne désire souscrire une assurance vie : ce ne sont là que les

conséquences d'une envie d'acquérir un logement ou de préparer une rente pour ses vieux jours...

Patrice Bernard

Consultant, Animateur du blog cestpasmonidee.fr

#12

La fin des banques centrales

JEAN-PHILIPPE BIDAULT

Il ne peut exister d'économie sans banques. Discours classique aujourd'hui, mais qui n'est que partiellement vrai. Le moteur premier des échanges, c'est la monnaie, ou plutôt ce sont les monnaies. Nos sociétés contemporaines ont confié le monopole de l'émission de monnaie aux Etats, par l'intermédiaire de leurs banques centrales. Dans le même temps, la monnaie est devenue une abstraction totale, détachée de tout bien précieux (l'or, l'argent etc.) qui en garantisse la valeur. Certes, la convertibilité n'avait jamais préservé la monnaie des manipulations. Mais la loi de Gresham, « *la mauvaise monnaie chasse la bonne* », jamais démentie, rétablissait l'équilibre.

A l'aube du troisième millénaire, le système monétaire international repose uniquement sur la confiance que les acteurs accordent à la monnaie, et qui en acceptent le cours forcé. Trop fragile équilibre, rendu toujours plus précaire par les politiques « non conventionnelles » mises en œuvre ces dernières années. Milton Friedman pensait que « *la monnaie est une chose trop importante pour la laisser aux banquiers centraux* ».

La monnaie est une réserve de valeur, l'épargne est un pouvoir d'achat différé. Est-il garanti avec le système actuel, qui autorise les émissions, bloque les taux d'intérêt et élimine ainsi le prix du risque ?

Sans pouvoir expliquer plus amplement ce propos, la banque centrale de demain n'existera plus, laissant la place à une concurrence entre émetteurs et donc entre les monnaies quelles qu'elles soient : convertibles, digitales etc. Les activités bancaires se répartiront entre des entreprises spécialisées, dont les unes assureront la sécurité des dépôts, d'autres l'investissement, d'autres encore la compensation, etc.

Le vent des nouvelles technologies y aura sans doute beaucoup contribué.

Jean-Philippe Bidault

Vice-Président de la CCEF (Compagnie des experts financiers), Vice-Président du prix
Turgot, Président de Tousansel SAS

#13

Le jour où Apple annoncera l'ouverture de sa iBank...

JEAN-MICHEL BILLAUT

... Il aura dès le lendemain 40 millions de clients, ce qui est beaucoup plus que le nombre de clients qu'ont la plupart des banques traditionnelles... Le tout en une journée !...

C'est en tout cas ce qui résulte d'une enquête réalisée par Toluna et KAE⁵. 43% des utilisateurs de produits Apple seraient d'ailleurs favorables à cette iBank. Pourquoi ?

On a confiance en Apple

La première raison semble-t-il est que la clientèle d'Apple a pleine confiance en lui. Plus confiance que dans les banques traditionnelles, qui se sont décrédibilisées par ailleurs avec les subprimes et autres dérivés.

Apple a toutes les technologies pour gérer facilement à moindre coût notre argent

Il simplifie déjà de plus en plus certains de nos achats... Avec iTunes où il est possible d'acheter en 1 clic un morceau de musique ou un livre. iTunes d'ailleurs stocke aujourd'hui plus de 800 millions de numéros de cartes bancaires traditionnelles. Donc, 800 millions de clients potentiels de sa iBank. L'Apple Pay permet par ailleurs des achats sans contact dans le monde physique: plus besoin de transporter de cartes bancaires.

⁵<http://www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=23545>

Apple met en œuvre d'énormes serveurs dans son iCloud. Qui seront prêts le moment venu pour stocker notre argent... En plus de nos photos, nos livres, nos documents, etc...

Apple peut mettre en œuvre de nouveaux services que les banques traditionnelles ne pourront ou ne voudront pas faire

Si des millions de gens sont dans la iBank, Apple pourra leurs proposer des services divers : rapprocher vos factures de votre compte bancaire, proposer des crédits en mode crowdfunding entre les membres, du rachat de factures (*factoring*) pour les PME, gérer les changes entre membres, de l'assurance probablement aussi, des comptes d'épargne, etc. De plus en plus de services donc, à des prix nuls ou quasi nuls. Notre argent mute de plus en plus en 0 et des 1. Et les coûts de gestion des 0 et des 1 tendent vers presque 0. En fait il lui suffira de reprendre à son profit ce que font certaines FinTechs.

Apple sera obligé d'aller dans cette voie, car d'autres y pensent aussi

L'argent est le nerf de la guerre. Et avec l'accélération technologique en cours, d'autres y pensent aussi : Amazon, Facebook, Google, eBay/Paypal, etc... Sans compter les cryptomonnaies qui peut-être envahiront le Monde... C'est le premier qui tire qui gagne. Nos amis sur ces thèmes doivent s'observer en chien de faïence. Qui le premier va bousculer le monde financier/bancaire 1.0 ?

Dernier point : Apple dispose de près de 200 milliards de \$ de cash... De quoi racheter toutes les banques françaises ? Mais il ne le fera pas...

Vous allez me dire que chaque Etat a sa réglementation ? Certes. Mais ici comme dans d'autres secteurs économiques, c'est l'internaute de base qui décidera. Ce n'est plus l'élite traditionnelle.

Et vous, allez-vous ouvrir un compte dans la iBank pour y mettre votre argent ?

Jean-Michel Billaut

Président-Fondateur de l'atelier de BNP Paribas, Pionnier de l'Internet français, Animateur du billautshow, Editeur de newsletters (santé, énergie, transport, etc.)

#14

Education bancaire ?

CHARLOTTE BLANC

La banque de demain... Déjà faudrait-il savoir ce qu'est la banque d'aujourd'hui.

Scientifique, mes études ne m'ont pas permis d'acquérir la moindre notion d'économie. La fonction logarithmique, les réactions de chimie organique, les cellules du système immunitaire : je connais. Les bases en gestion, en finance, en économie, l'éducation nationale ne me les a jamais enseignées. Et puisque je n'ai jamais eu d'atome crochu avec ce domaine, je ne m'y suis jamais intéressée, mes parents aidants. Loin d'être un cas isolé, je ne connais rien à la banque.

Me voilà donc à bac +5, future manageuse, honteuse, incapable de définir la banque. Peut-être, une sorte de hangar virtuel qui garde mon argent et qui joue avec pour en gagner plus ? Qui parfois prête mais pas sans désintérêt ? Un faux ami, en fait ? Qui rôde dans le hall de la fac pour essayer de vous accaparer mais qui vous juge par rapport aux études que vous faites.

Et, si, dans l'avenir, les futurs citoyens étaient enfin formés et informés ?

Les jeunes subissent des rites de passage obligatoires. Ils doivent accomplir une journée défense et citoyenneté (JDC), pendant laquelle ils sont sensibilisés aux métiers de la défense et au secourisme. Les collégiens sont, même, forcés à passer des examens sur leurs connaissances du code de la route (ASRR). Ils assistent également à des forums sur les dangers d'Internet, l'éducation sexuelle, les drogues.

Pourquoi ne pas leur imposer de consacrer au moins une journée pendant laquelle les ficelles, le langage et les termes techniques du milieu bancaire, les outils à leur disposition et la gestion d'un budget, leur seraient expliqués ?

Ils nous demandent bien de savoir-faire un massage cardiaque, éviter le surendettement ne serait-ce pas également « vital »?

A l'image des policiers lors de l'ASRR ou des militaires pendant la JDC, les banquiers encadreraient ces formations. Leur lien avec les jeunes serait resserré et leurs blasons redorés.

Finalement, la *vraie* question est la suivante : dans le futur, les banques ne gagneraient-elles pas à travailler avec des clients avertis ?

Charlotte Blanc

Etudiante en pharmacie et en immunologie, Ancienne nageuse de haut niveau

#15

Le banquier, né chez les orfèvres, va-t-il mourir chez les informaticiens ?

GENEVIEVE BOUCHE

Voici un scénario, improbable, mais tout de même logique.

Les monnaies deviennent inexorablement numériques.

La création de richesses n'est plus seulement issue du travail productif ou régalién : les tâches contributives développent la qualité de notre vivre ensemble, ce qui permet de faire prospérer nos talents. Chaque nation étant capable de produire ses yaourts et ses voitures, seuls les produits d'exception, fruits de nos talents, deviennent des produits d'exportation.

Mais comment récompenser les tâches contributives ?

Nous ressentons la nécessité de diversifier nos monnaies pour récompenser toutes les formes de contribution et les dédier à certains usages et à certaines localisations.

Actuellement, la gestion de la monnaie est centralisée car sa représentation ne peut être falsifiée. Elle remplit différentes fonctions à travers des produits bancaires et financiers complexes qui créent de l'instabilité.

Ces contraintes vont disparaître dans le sillage des blockchains.

Chaque citoyen va posséder des comptes correspondant aux différentes devises qu'il utilise, selon ce qu'il produit et ce qu'il consomme. Il effectuera ses opérations depuis son téléphone mobile.

Appellerons-nous « banquier » les informaticiens qui géreront ces devises, ces comptes et ces terminaux ? Ceci est improbable : le métier aura trop changé.

L'industrie financière actuelle peine à accompagner les changements que nous vivons. Elle va être bousculée par les acteurs de la « démocratie économique ».

Avec le crowdfunding, les citoyens dédient une petite partie de leur épargne au financement de projets. Cette forme de démocratie leur permet de s'impliquer dans la vie socio-économique de leur région et de leur corporation.

Cette formule va s'adapter à la diversité des investissements : long terme peu rentable, mais indispensable, face au court terme risqué mais très rentable.

Les informaticiens ont la tentation de devenir les maîtres du monde, comme l'ont été, avant eux les militaires puis les financiers. Mais les citoyens, devenus plus matures, ne vont pas leur laisser leur destin sans surveillance.

La démocratie sera holacratique et non plus hiérarchique : si la loi du plus fort a semblé la meilleure posture pour survivre, la loi du plus adaptable devient évidente.

Geneviève Bouché

Entrepreneuse, Présidente de Netwatz, Vice-Présidente du Club Jade

#16

La NBICation des banques ?

NICOLAS BOUZOU

L'économie est aujourd'hui au début d'une immense vague d'innovation schumpétérienne, celle qui est symbolisée par l'acronyme NBIC (nanotechnologies, biologie, information et cognitivité). J'ai expliqué dans plusieurs livres en quoi il s'agissait non pas d'une simple révolution industrielle comme la Belle Epoque par exemple mais d'une « hyper-révolution » à l'image de la Renaissance. Dans ces périodes, c'est un monde nouveau qui détruit un monde ancien, le concept de « monde » allant très au-delà de l'économie et englobant évidemment ce que Marx appelait les superstructures comme le droit, la politique, les idéologies ou les arts. Ces innovations se diffusent dans l'économie à un rythme exponentiel. Cette exponentielle décrit aussi la vitesse de destruction de l'ancien monde. C'est fascinant et inquiétant.

Si l'on adhère au diagnostic d'une hyper-révolution, il est difficile de considérer que le secteur financier ne sera pas affecté. En réalité il l'est déjà par le biais d'une réglementation stricte (Bâle 3) qui attaque les banques sur le *business model* qui a émergé au début de la Renaissance, celui de la génération des marges par l'intermédiation qui oblige à emprunter à court terme pour prêter à long terme. Mais l'essentiel des changements est à chercher dans l'ordre techno-économique, celui des NBIC justement. Que changent-elles ces innovations multi-usages ? Très schématiquement, elles permettent l'émergence d'intermédiaires ultra-efficaces où l'intelligence des machines se substitue à l'intelligence humaine, et dont le modèle microéconomique est celui des industries de réseau (c'est-à-dire que ces marchés tendent vers l'oligopole voire le monopole, on le voit, aujourd'hui dans le *search* avec Google, le *streaming* avec Deezer-Spotify ou le transport de voyageurs avec Uber).

La banque de demain est donc un intermédiaire de financement (et plus un financeur en tant que tel) géré par les algorithmes intelligents qui traitent le risque de façon souple grâce à leur capacité à traiter les Big Data (plus que les systèmes de scoring actuels, très rigides) et génèrent eux-mêmes de nouveaux produits d'épargne et de placements. Deux questions angoissantes se posent alors :

- *Quid des ressources humaines ?*
- *Quid des banques actuelles ?*

Contrairement à ce qu'on lit ici ou là, il restera toujours des emplois pour les humains, mais là où les machines laisseront des vides. Et elles en laisseront beaucoup, surtout dans le domaine financier où la confiance, la compétence et l'empathie sont des clés. A ce titre, je prédis même un bel avenir aux agences ! En revanche, je ne suis pas certain que les marques bancaires de demain seront celles d'aujourd'hui. Comme l'écrit Schumpeter en 1942, « *le nouveau ne naît pas de l'ancien mais naît à côté de l'ancien* ». Venir de l'ancien monde n'est pas forcément un avantage pour entrer dans le nouveau.

Nicolas Bouzou

Economiste, Président du cabinet Asterès

#17

Une banque plus humaine

GABRIELLE BORTOLOZZO

La banque de demain serait une entité :

- où chacun serait **actionnaire** d'une seule action, jamais de majoritaires, jamais de rachat mais remboursement en cas de départ.
- indépendante du système bancaire traditionnel.
- virtuelle pour minimiser les frais de structure, (ce bénéfice étant transféré aux besoins des actionnaires), mais avec une agence pour les personnes en fracture numérique.
- où les comptes seraient ouverts à tous **sans** discrimination, conditions particulières, questionnaires intrusifs, obligation de salaire.
- **sans** frais s/opérations courantes, de fonctionnement ou constitution hypothèques.
- avec une information en temps réel et un site Internet clair et facile.
- où l'argent collecté appartiendrait aux actionnaires et pourrait être prêté au besoin.
 - o L'idée serait d'investir leur épargne ou excédent de solde, dans diverses options d'aide, microcrédits, aux demandeurs de prêts.

- où les prêts seraient renégociés en cas de perte d'autonomie financière, de changement de situation professionnelle jusqu'à rétablissement des droits ou emploi
- où les taux seraient proches de 0% ou très faibles selon les situations professionnelles.
- transparente dans les investissements en chiffres
- respectueuse et protectrice des données personnelles des prêteurs et emprunteurs.
- avec des services simples :
 - o **la fourniture de carte de paiement et retrait gratuite**, non fournie et imposée par des sociétés privées, mais générée par la banque, avec ses propres normes.
 - o des retraits gratuits aux guichets d'autres entités bancaires : tous paiements engendreraient un basculement systématique à un numéro de carte provisoire, pour éviter les vols et duplications.
 - o des bonus reversés sur le compte bancaire par sociétés partenaires (carburants, RATP, SNCF, grandes surfaces et autres magasins ou fournisseurs).
 - o diverses assurances : protection de perte d'emploi, vie, décès, etc...
 - o un accès possible par téléphone 7/7j directement avec un interlocuteur (en particulier pour ceux qui rechargent leur téléphone de 5€ en 5€) ou par mail.

Gabrielle Bortolozzo

Membre du 8ème Collège du CNLE (Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale)

JOYCE CREAN

La banque de demain serait « *une banque qui fasse de l'argent pour que le peuple fasse de l'argent* » et qui ne fasse pas de spéculation.

Elle représenterait plusieurs catégories sociales.

L'argent économisé ou placé (ex. parents inquiets des études de leurs enfants, investisseurs en projets, subventions) peut être prêté aux « sociétaires » en partenariat avec des sociétés qui s'inscrivent dans la logique de cette banque (ex : centres formation). La banque peut aussi devenir partenaire dans la formation.

Elle serait en partenariat ou en relation étroite avec les Mairies, CAF, CPAM, Pôle emploi, Creapass et Adie pour avancer des fonds sur les droits acquis des administrations, pendant les périodes de carence jusqu'à obtention des aides et règlements.

Elle faciliterait la formation qualifiante officielle avec emploi garanti au final, les prêts pour les jeunes selon de nouveaux critères, les avances des frais pour recherche emploi.

Certaines aides sociales exceptionnelles reçues par les services sociaux, devraient transiter également par la banque.

Celle-ci devrait toujours permettre l'acquisition d'un logement en location/vente dès qu'il y a un salaire, avec une assurance en cas perte d'emploi qui pallierait les échéances jusqu'au retour à normalité. **Les personnes ne seraient jamais à la rue car elles seraient déjà propriétaires en partie. Les paiements seraient versés directement à la banque qui serait partenaire de sociétés immobilières.**

Elle pourrait proposer des offres d'hébergement pour les étrangers et étudiants.

Des services juridiques seraient mis à disposition gratuitement. Les assurances et complémentaires seraient accessibles à tous.

Pour les étrangers, les options de dépôt sur un compte dans leur pays seraient sans frais.

CHRISTINE GAUDIN

Il faut humaniser la banque, c'est-à-dire avoir un interlocuteur direct.

La banque de demain doit être une banque tolérante pour les situations particulières (ex: non rejet systématique d'un chèque ou virement et tenir compte que la banque a travaillé avec l'argent de ce client pendant longtemps) et non assujettie à des fonds d'investissement.

Peut-être faudrait-il revenir à des banques par corporation ?

#18

Partir de zéro ? ou du point d'arrivée ?

ROBERT BRANCHE⁶

La Seine ne se pose pas la question de savoir où elle va se jeter. Dans la Manche bien évidemment, même si le cours d'eau est précaire dans le plateau de Langres. La Seine a un point fixe vers lequel elle converge.

C'est la même chose pour les entreprises. La construction dans le temps de l'Oréal est éclairante de ce point de vue. Après une croissance régulière, le tournant est au début des années 60 avec la cession de Monsavon. Pourquoi se séparer d'une part essentielle de l'entreprise ? Au nom d'une vision de son avenir – la beauté de la femme –, dans laquelle le savon n'avait pas sa place. Sans un tel choix, l'Oréal n'aurait pas pu racheter et développer quelques années plus tard Lancôme : elle serait restée un *ruisseau* et n'aurait pas trouvé de *mer*, c'est-à-dire sa *raison d'être*.

Penser la banque de demain relève du même exercice. Quelle est votre *mer* ? Quelle est votre *destination* ? Partir du présent limite votre potentiel de réflexion et d'invention. Partez plutôt du point d'arrivée, c'est-à-dire du futur. Ce qui revient à répondre à deux questions : Pourquoi ? Pour quoi faire ? Mettez donc de côté les questions du Quoi et du Comment faire.

N'oublions pas que Nicolas Hayek, le patron de Swatch, a transformé des montres qui donnent l'heure en accessoires de mode. Et pour les banques aujourd'hui, quelles seront leurs *mers* demain ?

Robert Branche

Conseil en stratégie et écrivain, spécialisé sur le management en univers incertain

⁶ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#19

Sur quels fondamentaux se reposer ?

ROBERT BRANCHE⁷

La banque traditionnelle va être submergée par un tsunami *numérique* qui remettra en cause ses métiers fondamentaux comme les moyens de paiement ou le crédit. Trois conditions sont aujourd'hui réunies pour un tel phénomène : des smartphones connectés à haut débit, la capacité à exploiter des gros volumes de données en temps réel (le Big Data) et des utilisateurs *technophiles* (la fameuse génération Y).

Les acteurs en place, empêtrés dans leur expertise issue du passé, la complexité de leurs systèmes internes, l'empilement des réglementations et la lourdeur de leur pesanteur sociale, ont du mal à innover et à se remettre en cause.

Attention, tels les Horaces avec les Curiaces, ils pourraient se réveiller découpés en petits morceaux par des compétiteurs hyperspécialisés et plus agiles.

Et cela ne fait que commencer, car la fonction de circulation de la monnaie de banque pourrait même être largement remise en cause : l'économie du partage crée de nouvelles formes d'échanges qui pourraient déboucher à terme sur une forme de troc numérique.

Aussi, répondre multicanal à la question de la banque de demain est un peu comme repeindre la salle à manger du Titanic la veille de la collision.

Robert Branche

Conseil en stratégie et écrivain, spécialisé sur le management en univers incertain

⁷ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#20

Les Barbares sont aux portes des guichets

BRUNO BRETON⁸

L'invasion a commencé depuis vingt ans, et le scénario ne cesse de se répéter. Les grandes industries traditionnelles tombent entre les griffes des leaders mondiaux du web, ou s'effondrent sous les coups de start-up, aux nouveaux concepts économiques. L'industrie des médias, de la musique, du transport, de la communication, des télécoms, du commerce et des services vivent des bouleversements structurels au profit de puissants acteurs de l'Internet. Les banques vont subir visiblement le même sort. Concentrées sur de vieilles croyances protégées par les dieux du monopôle, elles n'imaginent pas avec suffisamment de volonté de révolutionner leur modèle. Il ne s'agit pas de s'engager dans une démarche pavlovienne de transformation au-tout-digital, mais de regarder le monde autrement. Le déploiement technologique et grand public du mesh numérique « impacte » les organisations et les relations sociales, entraîne de nouveaux comportements de consommation, accroît l'exigence des clients, leur pouvoir de comparaison, fragmente les logiques de fidélisation. Avant l'irrésistible mue digitale, il est prioritaire que les banques intègrent cette nouvelle culture de l'orientation client, une stratégie de l'offre où l'innovation marketing est vitale. Les réseaux bancaires délèguent inconsciemment la force de l'imagination aux FinTechs et prennent un risque considérable de se couper définitivement de la relation directe avec le client final. Un mauvais remake en perspective de la traditionnelle bataille des tuyaux (les banques) et des contenus (les FinTechs).

La banque de demain doit reprendre le pouvoir sur les contenus, et la mutation vers l'offre digitale est un formidable effet de levier pour atteindre

⁸ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

cet objectif. La banque de demain doit réussir à bonifier son réseau d'agences pour conserver cette relation client, si unique et stratégique. La digitalisation de l'économie n'est pas synonyme de fermetures automatiques des agences physiques comme le prouve le succès d'Apple qui déploie partout dans monde un puissant réseau de stores.

Les barbares du numérique sont aux portes du *château*, impatients d'en découdre. Il est encore temps de les surprendre. La banque d'aujourd'hui n'est pas une forteresse sans vie, mais un vaisseau spatial prêt à décoller « vers l'infini et au-delà ».

Bruno Breton

Directeur général du Social Media Lab Executive office de l'École Polytechnique
Fédérale de Lausanne

#21

Quel core business ?

JOAN BURKOVIC⁹

L'idée qui consistait à opposer les FinTechs aux banques est en train de s'estomper petit-à-petit. Avec la mise à disposition d'API (Application Programming Interface) disponibles 24/7, le client bancaire se comporte en utilisateur de services. Il faut dès lors intégrer qu'il est de moins en moins un compte bancaire avec un solde. Une vision dynamique se substitue à une vision statique des clients. Une prime ou un transfert de valeur ira donc naturellement à la banque qui sera capable de proposer une relation bancaire réussie du premier coup et de redistribuer du *pouvoir d'achat* à ses clients. A titre d'exemple :

- *alerter au fil de l'eau le client sur des opportunités de placement ou de renégociation, ou sur des risques de fraude.*
- *optimiser la gestion budgétaire d'un ménage.*
- *aider à réaliser des projets (simulation, comparaison, conseil).*

Et ce en limitant le nombre de contacts et de documents à fournir. Les FinTechs apporteraient aujourd'hui aux banques françaises de tels API qui seraient trop coûteuses en développement informatique.

La digitalisation de la relation bancaire est un mouvement inarrêtable. Si l'arrivée des GAFAs dans le secteur bancaire ne fait plus aucun doute, l'enjeu pour les banques de demain, françaises ou européennes, serait de créer les conditions de réduction de l'attrition potentielle de leurs clients avec l'appui des FinTechs. Pourquoi ne pas co-investir dans des champions européens sur

⁹ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

des métiers verticaux spécialisés afin de garder la relation bancaire chez elles, et non pas de voir disparaître l'épargne chez les GAFAs, autrement dit dans des établissements non européens ? Et si les FinTechs n'étaient pas tout simplement la meilleure arme pour les banques de demain, autrement dit leur meilleur allié ?

Joan Burkovic

CEO et Cofondateur de Bankin.com

#22

Banco, mon nouveau tiers de confiance

SEBASTIEN BURLET

*« Bonjour Madame, je viens de me faire licencier économiquement par un grand groupe industriel. Pour pouvoir profiter du plan de départ avec une somme intéressante, 200 000 euros dans mon cas, j'ai présenté un projet de **création d'entreprise - et donc d'emplois** - que je dois maintenant mener à bien. Je me lance dans l'accueil de touristes Chinois VIP, en augmentation de 40% par rapport à l'été dernier en France. J'ai besoin de 500 000 euros au total. Vous connaissez ma femme qui est Chinoise. Nous avons un remboursement sur 25 ans en cours pour notre résidence principale chez vous. Mon outil principal est une place de marché Internet où je recrute des traducteurs, des chauffeurs privés, des spécialistes de nos plus belles régions, des œnologues, des historiens, etc. »*

Ma conseillère personnelle sur **Skype** : *« **Oui** votre famille est cliente depuis trois générations. Très bonne initiative ce projet. On a toujours besoin d'un complément financier. Je vous propose un prêt sans caution, ni garantie personnelle, de 200 000 euros à 3% avec un différé de remboursement de deux ans, et un compte entreprise sans frais pendant un an pour vous encourager. **Faites du business, puis nous nous reverrons pour que chacun gagne de l'argent.** Pour les 100 000 euros manquants, je vais vous sponsoriser chez nos partenaires en crowdfunding FinSquare, Prexem, et PrêtGO, ce qui fera connaître votre marque. Je vous propose un terminal de paiement mobile mPOS qui se connecte à votre Android et qui accepte Visa, Mastercard, et China Union Pay, via notre partenaire Lemon Way. Ainsi qu'un package de solution de paiement agréé pour votre place de marché. Vous allez recevoir les contrats par email, et vous pourrez les signer avec YouSign. Autre chose ? »*

« *Faites-vous des cartes prépayées Mastercard pour que j'équipe les touristes Chinois ?* »

« **Oui** : vous contacterez le FaceBook de notre partenaire en solutions innovantes de paiement. Je vous laisse relire les contrats, à bientôt ! »

« *Merci pour tout* ».

Sébastien Burtet
Entrepreneur, CEO de Lemon Way

#23

Et si j'étais sa cliente préférée ?

SANDRINE CAILLE¹⁰

Nous sommes de plus en plus notre propre banquier. La digitalisation déporte des opérations bancaires de base chez les clients. Pas besoin de se déplacer en agence ou de contacter son conseiller pour faire un virement. Si l'on ajoute à cela, le phénomène grandissant de désintermédiation par de nouveaux opérateurs, on peut légitimement se demander ce qui restera dans la banque demain et ce que feront les conseillers demain. Pourquoi devrais-je faire appel à ma banque ? Ou plutôt, qu'est-ce qui fera que j'ai besoin de faire appel à ma banque ? A première vue pour les événements ou des moments importants dans ma vie : une acquisition, des travaux, des achats importants, une naissance, des *grosses* entrées ou sorties d'argent, des difficultés, etc. C'est là que mon conseiller devra faire la différence : me reconnaître, me répondre du premier coup, prendre des initiatives. Deux leitmotifs prévaudront : me faciliter la vie et me montrer que je suis sa cliente préférée.

Comment y arriver ? Tout simplement, en ayant une réelle expertise et une autonomie de décision complète. Cela veut dire enlever les intermédiaires. La banque de demain devra être simple. Simple dans ses produits, dans ses procédures et dans ses messages. Elle devra devancer mes questions, par exemple comme c'est déjà le cas en amont des déclarations d'impôt. Finalement, puisque mon conseiller sait déjà tout de moi au travers de mes comptes et de ma façon de les gérer, exit les processus lourds et les demandes de validation interminables. Mon conseiller doit avoir de la marge de manœuvre pour me satisfaire. La qualité de l'accueil chez Nespresso et leur capacité à innover en permanence en se focalisant sur les besoins des

¹⁰ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

clients peut être une source d'inspiration. Tous les niveaux hiérarchiques doivent prendre conscience que le nerf de la guerre qui s'annonce suppose de se préoccuper en permanence du client : qu'il se sente en sécurité voire le préféré. Il faudra beaucoup de courage pour ne plus faire comme avant et oser changer des manières de faire qui ont pourtant fait leurs preuves à un moment donné. Mais les banques ont-elles vraiment le choix ?

Sandrine Caillé

Experte en conduite du changement au sein d'IFAS

#24

Le directeur d'agence 2.0

SANDRINE CAILLE¹¹

Dans toute grande transformation, il y a un personnage-clé. Celui sans qui le changement ne pourrait pas s'opérer. Une forme de héros qui commence par accuser le coup d'un nouveau changement - surtout lorsque le précédent n'est pas encore digéré - pour ensuite le dompter et diffuser son énergie et ainsi entraîner son équipe vers un nouveau défi. C'est le costume que doivent aujourd'hui endosser les directeurs d'agence des groupes bancaires. En effet, toutes les banques se préoccupent de l'organisation / optimisation des canaux de distribution et se posent des questions sur la place de leur réseau d'agences.

A quoi va ressembler le directeur d'agence 2.0 ? Il doit muer pour devenir un véritable animateur. Fini les tableaux de bord et le contrôle des résultats. Il ne s'agit plus d'être dans le quantitatif mais dans le qualitatif. Ce ne seront plus les résultats individuels qui vont compter mais réellement l'esprit d'équipe et seul le directeur d'agence peut insuffler cet état d'esprit collaboratif. D'expert, il doit bâtir son autorité sur sa capacité à autoréguler son équipe et tel un entraîneur, à encourager chacun pour donner le meilleur de lui-même. Certains ont pris de l'avance et ont déjà amorcé le virage. Pourtant, cela ne va pas de soi, et ne s'apprend pas vraiment dans les livres. Cette évolution de posture est radicale et pourra sembler violente pour ceux qui n'y sont pas préparés. En effet, le directeur d'agence 2.0 doit se déprogrammer pour mieux se repositionner, c'est toute la question de la valeur ajoutée à chaque niveau hiérarchique qui est posée. Savoir diriger un orchestre ou un grand restaurant demande du temps. C'est un travail de

¹¹ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

longue haleine qui va bien au-delà de l'excellence technique de sa formation d'origine.

Et le directeur d'agence 3.0 ? Probablement un entrepreneur qui aura su se faire une place incontournable dans la cité sinon il sera robotisé...

Sandrine Caillé

Experte en conduite du changement au sein d'IFAS

#25

Du patrimoine financier au patrimoine génétique ?

PIERRE CALMARD

La banque de demain sera le partenaire financier numérisé des mutants biotechnologiques qui succèderont à l'être humain d'aujourd'hui. Aussi faut-il savoir ce qu'il faudra entendre par « partenaire financier ».

Car les moyens de subsistance, d'échange et de pouvoir d'achat vont eux-mêmes se trouver fondamentalement modifiés dans les années à venir. Nos descendants seront soumis à un processus d'hybridation, mêlant biologie et biotechnologie, intelligence et corps augmentés.

En tant qu'être, nos « patrimoines » seront plus que jamais numérisés. Et paradoxalement, il en sera de même de la matière corporelle, et de son noyau génétique. La banque, dans sa mission originelle de leur sécurisation, y trouvera des terrains d'expression radicalement nouveaux.

L'allongement de la durée de vie nécessitera ainsi une gestion des ressources financières sur le très long terme. Et, dans le même temps, une réactivité inédite sera une clé essentielle de valorisation, dans un monde d'instantanéité croissante des prises de décision.

Le patrimoine santé, monitoré par des technologies numériques, nécessitera une gestion particulière de son financement. Il sera aussi intriqué étroitement avec des logiques d'assurance nouvelles, rendues impératives par les mutations technologiques à répétition.

Un nouveau patrimoine, vital, devra être conservé et valorisé : le génome lui-même, en tant que richesse et propriété ultime de l'être.

La banque sera ainsi totalement dématérialisée, et centrée autour de la gestion de la data. Ses experts ne devront pas uniquement manipuler les données des marchés, qu'ils soient purement financiers ou relatifs aux matières premières ; ils devront recueillir, traiter et analyser les données personnelles, afin d'adapter à chacun un mode de gestion ultra-personnalisé. Ils seront en outre très largement secondés par des intelligences artificielles, avant sans doute d'intégrer dans leurs propres cerveaux les logiciels qui leur permettront de survivre face à la concurrence.

Plus que jamais, la confiance constituera un enjeu majeur dans la relation entre la banque et son client. L'argent est une nécessité dans un monde d'échanges ; mais le vrai patrimoine de demain sera par essence vital, puisqu'il sera directement corrélé à l'espérance et à la qualité de vie des hommes à venir.

Pierre Calmard

Entrepreneur, Directeur général de iProspect France

#26

Apple Banking

GERARD CARTON

Proximité, simplicité, rapidité, confiance. Les quatre raisons qui m'ont fait choisir ma banque.

Depuis quelques années, j'étais devenu un fan d'Apple. Mac Air, iPhone et Apple Watch ont créé un environnement familier, pratique, qui se déplaçait avec moi. Et puis Apple a proposé des services financiers. Tout d'abord, une carte de crédit, intégrée à l'iPhone, totalement sécurisée par empreinte digitale et reconnaissance vocale. Puis, Apple a proposé des produits d'épargne sur un concept simple, le placement de trésorerie. Il suffisait d'alimenter son compte Apple, pour recevoir une rémunération et gagner des points permettant d'obtenir par la suite des facilités de trésorerie et des prêts consommation. Très naturellement, Apple m'a proposé ensuite des services financiers personnalisés et un service extraordinaire appelé « lbank ».

Mon iPhone 12 est cloné, dans le Cloud « Apple », il est ma banque, mon assurance, mon comptable et mon concierge. Une application toute simple, fonctionnant sur le principe de SIRI, me permet de réaliser toutes mes opérations bancaires en toute confiance et très simplement, mais aussi mes réservations voyage, restaurant et toutes les démarches de la vie courante

Je suis géo-localisé en permanence. J'ai toujours un conseiller à proximité, selon le même principe qu'Uber (qui a fusionné avec Apple en 2017). Chaque conseiller est doté d'une spécialité et de compétences reconnues et certifiées. Apple emploie trois millions de personnes. Elles sont autonomes, n'ont pas de « chef », et fonctionnent dans leur spécialité comme jadis les vendeurs dans les Apple-Store. Ces derniers sont devenus des points « contact » dans lesquels on rencontre des spécialistes, participe à des

débats, et où l'on peut suivre des séminaires allant de la cuisine japonaise à l'apprentissage de la langue universelle créée par la communauté Apple, et qui permet à tous de communiquer simplement.

Je n'ai jamais besoin de cash, je suis en contact permanent avec la terre entière, et c'est simple.

Gérard Carton

Entrepreneur, Président du Groupe Gérard Carton

#27

Vers une banque collaborative

ERIC CHARPENTIER

Et si la banque de demain était une banque collaborative ? C'est le pari que je fais aujourd'hui. Déjà des initiatives vont dans ce sens ; Prêt d'Union permet l'obtention de prêts entre particuliers, Wiseed permet de financer des projets entrepreneuriaux et Payname facilite les paiements entre particuliers. Toutes ces initiatives montrent une réelle mutation du secteur bancaire. Ce « cobanking¹² » naissant rebat les cartes du système bancaire en proposant une alternative plus directe, qui donne un vrai pouvoir aux consommateurs.

Finalement, la banque (ou plutôt l'environnement bancaire) ne devrait être que le cadre technique et réglementaire dans lequel s'opèrent les échanges sans interférer dans les relations créées entre les usagers. Permettre et simplifier les usages d'une banque collaborative, en revenant aux fonctions originelles de la banque, voilà quel sera, selon moi, l'objectif de la banque de demain. Recevoir les dépôts, proposer des moyens de paiements et accorder des crédits ; voilà le triptyque originel de l'activité de banque. C'est dans un retour à ce paradigme de base que se trouve l'essence de la banque de demain. Une banque simple, ouverte, souple et compréhensible aux mains de ses utilisateurs.

Mais la banque de demain devra aussi être irréprochable et transparente. Fini l'amalgame entre banque de détail et banque d'affaires, les clients veulent savoir que leur argent est en sécurité et qu'il participera au financement de projets locaux, associatifs ou professionnels qui leur sont chers. La banque collaborative sera un acteur majeur, engagé et solidaire de l'activité économique car elle redonnera du sens à l'épargne et au financement.

¹² Plus d'infos sur cobanking.fr

Cette banque collaborative, dont j'esquisse les hypothétiques contours, n'a rien d'un scénario de finance-fiction. C'est la réponse aux attentes des utilisateurs et peut être aussi, la solution pour recréer du lien social et ré-enchanter notre quotidien.

Eric Charpentier
Entrepreneur, Président-Directeur général de Payname

#28

Le crépuscule des banques traditionnelles ?

MAXIME CHIPOY

Laminée par deux tendances de fond – la pression européenne pour plus de concurrence et l'utilisation généralisée d'Internet (fixe, mobile et «social») par les clients retail – la banque de demain est une « *commodity* », un service de base. Dans un marché éclaté, les grandes banques actuelles sont marginalisées.

Pénalisées par la lourdeur d'un réseau d'agences dont elles n'ont su ni quoi faire, ni s'en séparer à temps, les banques traditionnelles voient s'éroder, avec la disparition de leur clientèle historique, leurs parts de marché. Pour les nouvelles générations de consommateurs – totalement autonomes dans leurs opérations courantes – les banques 100% en ligne sont devenues l'unique rapport qualité-prix acceptable. Elles offrent un service de base mais qui convient à tous, largement automatisé, et économiquement viable.

L'épicentre du marché s'est déplacé ailleurs.

Sommées par les textes européens, les banques ont dû livrer leurs « codes nucléaires » – les comptes et leurs données – aux agrégateurs, qui ont capté l'essentiel de la valeur ajoutée de la banque au quotidien. Leur utilisation habile du *Big Data* leur a permis de proposer des services de gestion des comptes, d'analyse et d'accompagnement automatisés, véritables « coachs » des finances personnels aussi rentables qu'appréciés des clients.

Pour les décisions les plus importantes (crédits, placements, retraite par exemple), les clients ont abandonné leurs « conseillers » : c'est sur Internet et les réseaux sociaux qu'ils trouvent les meilleurs taux, frais, performances et qualités. A ce jeu, les courtiers ont raflé la mise : supermarchés

multimarques des services financiers, ils offrent une large palette de produits permettant aux particuliers de choisir, pour chaque besoin, le plus compétitif. Mais aussi des prestations de gestion de patrimoine pour les clients les plus aisés.

Vous l'aurez compris, cette vision de la banque de demain, apocalyptique pour les banquiers traditionnels, relève encore de la science-fiction. Mais les enjeux sont là. Et même si les usages ont la vie dure, ils doivent être pris très au sérieux.

Maxime Chipoy

Ancien responsable du secteur bancaire à l'UFC Que Choisir

#29

Les banques doivent travailler comme nous

JEROME CLASTRE¹³

Aujourd'hui, les banques sont encore dans la toute-puissance. Elles devraient pourtant travailler comme nous, dirigeants de PME, et être en capacité de décider et de proposer des solutions à nos problématiques rapidement et de manière personnalisée. Notre développement en dépend.

Elles doivent pour cela adapter leurs procédures, qui sont actuellement trop lourdes et trop contraignantes, et former leurs collaborateurs. En effet, les dossiers sont peu suivis et le comportemental des chargés de clientèle souvent inadapté. Les collaborateurs manquent souvent de considération vis-à-vis de leur client.

Jérôme Clastre

Entrepreneur, Directeur général de Coursier.fr

¹³ Ce texte a été co-rédigé avec Audrey Martin (Athling).

#30

Une nouvelle banque ?

GUY CLEMENT

Pourquoi les banques doivent évoluer ? En tant qu'usager particulier de la banque de détail, je me dis souvent que les bureaux de ces banques pourraient très bien disparaître sans que j'en sois beaucoup affecté.

- *Je peux faire toutes les transactions la plupart du temps gratuitement par Internet.*
- *Je peux retirer du liquide n'importe où et n'importe quand sur un DAB.*
- *La plupart des renseignements dont j'ai besoin sont disponibles sur Internet.*

Les rares occasions où il me semble indispensable de me rendre à « ma » banque sont pour effectuer un emprunt ou ouvrir un nouveau compte. Mais là encore :

- *Pour l'emprunt je peux le faire à distance auprès d'un organisme de crédit.*
- *Pour ouvrir un nouveau compte, et bien si ma liaison Internet actuelle ne le permet pas je peux m'adresser à une banque en ligne.*

Dans les cas où je vais à ma banque, l'agent du guichet joue le plus souvent le même rôle qu'un DAB, et encore ! Car il me renvoie au dit DAB si je souhaite obtenir un relevé de mes derniers comptes ! Si je veux un service plus pointu, je dois prendre rendez-vous avec un responsable.

Par ailleurs je constate que la tentation est grande de s'adresser à une banque en ligne qui fait miroiter des avantages financiers... Ce qui lui est possible car ses frais sont moindres que ceux d'une banque traditionnelle. La jeune génération, très branchée, trouve-là un service attrayant.

Enfin, face aux petites et moyennes entreprises ainsi que les autoentrepreneurs, on dit que la banque française est frileuse lorsqu'il s'agit de financer un projet.

Ce que pourrait être la banque de demain ? D'abord, elle pourrait s'inspirer de la banque d'hier !

- *Où le personnel était plus nombreux et dont la qualification était plus homogène (vers le haut)*
- *Où la priorité était le service au client, avant la perspective du profit. Tout en sachant que le client choyé sera bénéfique sur le plan financier et pour l'accroissement de la clientèle.*

Ensuite elle pourrait humaniser les actuelles techniques incontournables.

- *Pourquoi les DAB ne parleraient-ils pas, comme le font certaines stations automatiques de carburant. « Bonjour ! introduisez votre carte dans la fente signalée par un clignotement ! » - Tout le monde n'a pas une bonne vue !*
- *Les sites Internet des banques devraient proposer la conversation soit par téléphone soit au moyen du e-chat pour résoudre un problème. Beaucoup d'opérateurs Internet le font ! Pourquoi le correspondant de la banque, en désespoir de cause ne proposerait-il pas un rendez-vous ?*

Je trouverais plus sympathique une banque qui accepterait de prendre plus de risques (calculés avec plus de largesse que maintenant) face à un entrepreneur ou un concepteur de projet. Les sommes engagées là seraient bien inférieures à celles engagées par les grandes banques dans leurs transactions en bourse ! Et les risques seraient infiniment moins grands.

Guy Clément

Membre actif de SOS Familles Emmaüs

#31

Vite se mettre en mouvement

ALAIN CLOT

Les banques n'ont d'autre choix, outre de sévères gains de productivité, que le recentrage sur leur cœur de métier, à savoir la gestion du risque et la fourniture de conseil à valeur ajoutée (qui pêche grandement aujourd'hui) et l'introduction d'une véritable culture digitale. Elles ont, bien entendu, toutes intégré du canal Internet dans leur offre ou leur communication. Mais cela ne suffit pas. Il leur appartient notamment de repenser leur modèle en termes « d'expérience utilisateur » et non plus seulement de « client ». Ni plus ni moins qu'une révolution culturelle, du même type que celle que connaissent actuellement les services publics en passant de « l'utilisateur » au « client ». La variable clé du nouveau paradigme étant la valeur *Temps*, elles ont intérêt à se hâter, car la partie est déjà bien entamée...

Alain Clot

Ancien banquier, Business Angel, Président de France FinTech

#32

Une banque autrement

ARNAUD DE L'EPINE ET BERNARD STIEGLER

Nous sommes, Ars Industrialis, de longue date préoccupés par l'évolution des banques en France, lesquelles ont, la plupart du temps, perdu tout esprit de services aux clients si vous n'êtes pas une société ou un groupe important. Il nous faut décrire ce que sont les défaillances présentes de ces banques pour leurs clients particuliers ou professionnels :

- *Personnel dans les agences ne prenant pas le temps de connaître leurs clients et souvent très peu formés, sinon pour vendre des produits le plus souvent toxiques ou des lignes revolving de crédit à la consommation à des taux quasi-usuraires.*
- *Personnel n'ayant aucune délégation, y compris les chefs d'agence, et répondant aux seuls critères de ce que leur indique l'ordinateur sur la base de normes impliquant d'éviter tout risque potentiel.*
- *Personnel de moins en moins motivé et écœuré par les pressions exercées pour vendre ces produits aux clients, ce qui implique un turnover du personnel rendant encore plus difficile une relation véritable avec le client.*

Les banques de caractère mutualistes ont perdu de fait ce caractère en s'impliquant dans des activités de marché et en étant cotés sur les marchés boursiers.

Les dirigeants de banque ne cherchent nullement à accompagner les entreprises innovantes, car ils ont été parachutés à ces fonctions sans avoir

aucune formation apte à leur faire appréhender les perspectives industrielles transformées par l'accélération de la révolution numérique en cours.

Le crédit inter-entreprise se développe pour faire face à l'incurie de l'organisation présente des banques en France.

Un dirigeant d'un groupe bancaire français avait prétendu, il y a une dizaine d'années en intervenant au Collège de France, que d'ici quelques années l'ordinateur aurait la capacité de faire les réponses au client. Cela est bien ce qui se passe désormais dans les faits dans toutes les banques. Or, si nous sommes la deuxième économie en matière de start-up derrière la Californie et devant l'Angleterre et l'Allemagne, ces développeurs n'ont aucune chance de trouver une banque à même de prendre le temps d'analyser leurs projets et de les accompagner ; aussi ces entreprises n'arrivent pas le plus souvent à passer au stade des moyennes entreprises, ce qui a été démontré par de nombreux rapports dont celui de l'OCDE.

Cette défaillance très particulière à notre pays du secteur bancaire n'est pas suffisamment soulignée, lorsque l'on évoque les réformes à faire en France pour faire face aux enjeux présents et à venir.

Face à la banque robotisée et vendeuse de produits toxiques, il y a lieu de voir se développer des banques ayant les caractéristiques suivantes :

- *Des banques locales ou régionales retrouvant un statut effectif de banque mutualiste ou coopératif et ayant du personnel formé connaissant bien leur terrain et leurs clients.*
- *Des dirigeants de banque responsables, c'est-à-dire s'interdisant de donner la priorité à des activités de marché spéculatives, et s'intéressant en priorité au développement économique local et aux attentes des clients en matière de services.*
- *Des dirigeants attachés à former des banquiers à même de comprendre les évolutions en cours et aptes à leur donner des délégations significatives leur permettant d'être considérés comme des interlocuteurs responsables vis-à-vis de leurs clients.*

- *Une puissance publique imposant des régulations sévères et à même de réaliser des poursuites pénales vis-à-vis des dirigeants des banques pratiquant ou laissant pratiquer des usages frauduleux de leurs équipes.*

Arnaud de l'Epine

Economiste au sein de l'association Ars Industrialis

Bernard Stiegler

Philosophe, Directeur de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI)

#33

FinTech : la Banque de demain ?

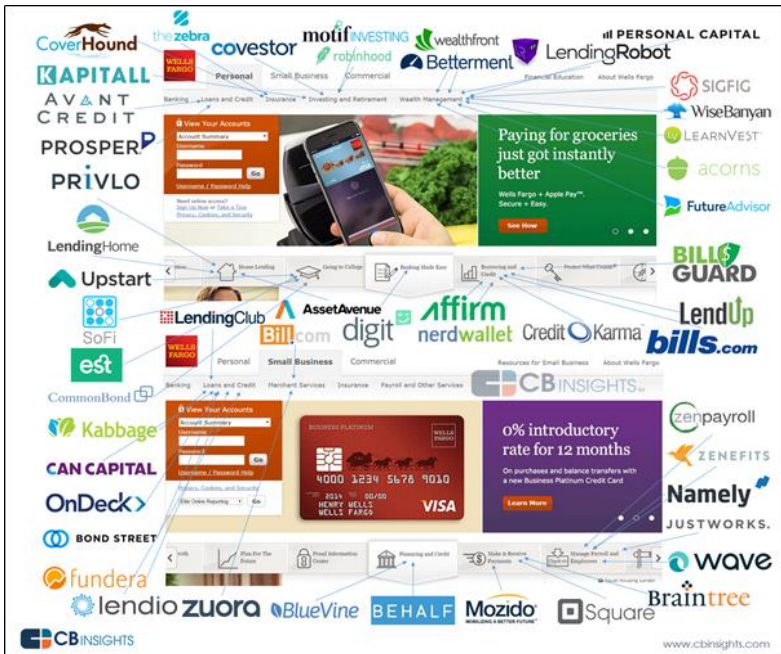
HUBERT DE VAUPLANE

La « nouvelle économie » est née de la conjonction du digital et du modèle de l'économie du partage. Tous les secteurs sont concernés, en particulier ceux faisant l'objet d'une réglementation spécifique (taxis, l'hôtellerie, les universités, etc.). La finance est la dernière illustration de cet engouement. L'illustration de cette accélération du temps dans le domaine de la finance est l'apparition du phénomène des FinTechs¹⁴, un néologisme anglais qui désigne l'ensemble des nouvelles sociétés du secteur financier reposant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. En quelques mois, ce sont plusieurs centaines de start-up en Californie et ailleurs qui viennent renverser l'organisation traditionnelle de la Finance. Le graphique ci-dessous témoigne de l'ampleur du phénomène : chacune des fonctions d'une banque traditionnelle, qu'elle s'adresse aux particuliers ou aux entreprises, peut désormais s'effectuer sur le Web, par le biais de start-up exemptées des coûts fixes d'une banque. L'innovation consiste ici dans le renversement du mode traditionnel d'organisation : plutôt qu'un modèle centralisé où la confiance repose sur l'Etat, ces start-up proposent un modèle décentralisé où la confiance repose sur la foule. A l'instar d'Uber et de Blablacar dans la mobilité, des plateformes se créent pour assurer ce rôle de tiers dans l'investissement, le financement et le paiement. Ce nouveau modèle n'est pas sans poser quelques questions dans la mesure où ces acteurs tendent à remettre en cause le modèle de la banque, et, en particulier, celui de la banque dite universelle, si prégnant aujourd'hui en France. L'enjeu se situe autour de notre souveraineté. Souveraineté monétaire, dans la mesure où la marginalisation des banques remet en cause

¹⁴ « Les nouveaux acteurs de la Finance », in Revue d'Economie Financière, n° 118, (2 – 2015)

leur rôle comme courroie de transmission des politiques monétaires. Souveraineté économique, puisque les acteurs financiers qui irriguent l'économie auront des comités de direction installés à San Francisco. L'image séduisante et *flower power* de ces start-up masque de véritables enjeux pour notre sociétés. Il s'agit de les accompagner efficacement sans se réfugier dans la norme et la cogestion, artifices inutiles. L'enjeu n'est pas de défendre la banque mais notre avenir.

Les activités traditionnelles d'une banque couvertes par les start-up¹⁵



Hubert de Vauplane

Avocat-associé au sein du cabinet d'affaires américain Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

¹⁵ source : CB Insight Mai 2015

#34

La banque de demain sera citoyenne !

ERIC DELANNOY

La crise de 2008 et la généralisation du digital dans la vie quotidienne ont sonné le glas de la banque de détail traditionnelle et ruiné l'image de la finance de marché. Les GAFA commencent à proposer des alternatives crédibles de services financiers et de paiement et disposent de données bien plus riches sur les clients que les banques. Paradoxalement, la chaîne de valeur du système bancaire qui subit les assauts d'une désintermédiation de bout en bout, n'implose pas encore, sous l'effet d'une réglementation excessivement contraignante donc excessivement protectrice. Le risque d'une disparition à moyen terme des grandes banques traditionnelles ne se limite pourtant plus à un fantasme des pourfendeurs de la finance mondialisée mais devient une réalité possible si les banques ne décident pas une fois pour toute de mettre le client au cœur de leur fonctionnement. Car si la guerre technologique semble d'ores-et-déjà perdue au profit des GAFA et autres FinTechs, la guerre des valeurs, elle, ne fait que commencer.

La banque de demain doit, en effet, entendre la volonté de ses clients d'être écoutés, accompagnés, soutenus tout au long de leur vie, alors qu'ils ont trop souvent le sentiment d'être les vaches à lait d'un système qui fait peser sur eux tous les risques, tout en engrangeant des profits exorbitants et incompris. La chaîne des scandales bancaires, mettant en évidence le machiavélisme industriel de certains banquiers, fait le reste...

Les clients attendent des réponses sur mesure, la transparence des pratiques, des circuits courts dans la prise de décision, des produits « simples » et « utiles » et enfin la capacité d'être les acteurs de leur « vie financière ». La banque de demain sera une banque citoyenne c'est-à-dire une

banque responsable et éthique, à l'écoute de ses clients, proposant des solutions financières aux problèmes du « vivre ensemble », au service donc du financement de l'économie et du social et d'un accompagnement dans la durée. Quand les GAFAs sont mis en cause dans le respect de la confidentialité et prétendent imposer une conception non choisie de l'intimité personnelle, les banques doivent répondre par la confiance, la sécurité, le respect de la vie privée et l'accompagnement du volet financier de la vie sociale de ses clients. La banque doit s'inscrire dans l'économie des territoires au plus proche de la vie des citoyens, financer l'amélioration du cadre de vie comme la transition énergétique, incuber les start-up de proximité pour participer à la reconstitution du tissu industriel local. Le modèle mutualiste se rapproche le plus de cette banque citoyenne parce que détenue par ses clients et fortement ancrée dans les territoires. La banque de détail doit alors se poser la question en profondeur du sens de son action, en écho à la quête de sens de ses clients et s'interroger, de manière assumée, sur les niveaux de rémunération et de profit « socialement acceptables ». Pour la banque de marché, cette citoyenneté à découvrir passe par une limitation des effets de leviers, une focalisation sur le financement et l'efficacité des échanges économiques, en particulier en autolimitant la créativité des produits financiers par des critères de responsabilité.

La banque de demain sera citoyenne ou se transformera en mosaïque de petites banques de niche, communautaires, offrant des services complexes aux clients les plus fortunés, dans un environnement dominé par les géants du net sans complexes qui entretiennent aujourd'hui l'illusion que chacun, grâce au Net et aux objets connectés, peut maîtriser son destin...

Eric Delannoy

Entrepreneur, Vice-Président de Nous Citoyens

#35

Banque et monnaie : du monopole au trait d'union

PHILIPPE DERRUDER

Pour imaginer la banque de demain, il faut partir de l'existant, un existant bien trompeur et inconnu de la plupart d'entre nous.

- *Qui sait que la monnaie est aujourd'hui totalement dématérialisée et n'a donc ni existence ni valeur propre ?*
- *Qui sait que pour qu'il y ait de la monnaie dans la société il faut la créer et que le pouvoir de création monétaire a été abandonné aux banques privées ?*
- *Qui sait que la monnaie est créée par le crédit qui se résume à un simple jeu d'écriture de la part de la banque ?*
- *Qui réalise que de ce fait les peuples sont en dette à l'égard des banques et leur doivent plus en raison de l'intérêt qu'ils n'ont reçu ?*
- *Qui comprend que dans ces conditions c'est la finance qui dirige le monde et que toute idée de démocratie ne devient plus qu'un mythe, un emballage publicitaire ?*

Quand on voit la puissance du monde de la finance et combien il est devenu asservissant, on peut craindre qu'une dictature planétaire s'instaure. Mais cela ne se produira sans doute pas, car déjà émergent un peu partout des alternatives monétaires qui, soit se passent des banques, soit en utilisent mais à la seule condition que leurs pratiques soient éthiques... Des monnaies émises et gérées par les citoyens eux-mêmes au sein de réseaux, des monnaies numériques échappant à toute centralisation...

La banque va donc nécessairement changer de visage sous la pression des initiatives citoyennes qui aboutiront à créer une sorte de biodiversité monétaire répondant infiniment mieux aux besoins des gens tout en garantissant une plus grande stabilité. Il serait toutefois souhaitable de retirer aux banques le pouvoir de création monétaire, ce qui est déjà au moins à l'étude en Suisse et en Islande. Cela ramènerait la Banque à une place qui n'aurait jamais dû être autre, celle de simple prestataire de services. À défaut d'être obtenu par volonté politique, on peut toutefois parier que son pouvoir se diluera tant l'offre de gestion et de financement sera diversifiée.

Philippe Derruder

Président de l'Association Internationale pour le Soutien aux Economies Sociétales
(A.I.S.E.S.)

#36

La banque : d'institution à ressource !

PHILIPPE DETRIE

Quelle belle mission que d'accompagner à la fois pays, entreprises et personnes dans le financement de leurs activités aussi bien au quotidien que dans les grands moments !

Mais aujourd'hui, l'image de la banque dans le grand public n'est pas bonne :

- *Offre compliquée, peu différenciée, instable.*
- *Rigidité corsetée par des réglementations innombrables et des processus aveugles.*
- *Ethique élastique (cf. les récentes amendes records pour de nombreux acteurs).*
- *Pléthorique et chère dans la banque de réseau.*
- *Assimilée souvent à un métier de valet zélé et court-termiste d'une financiarisation sans âme dont les deux seuls objectifs sont la rentabilité et l'optimisation fiscale.*

Rêvons. La banque de demain sera :

- *Simple, accessible et proche comme une carte bleue ou un DAB.*
- *Entrepreneuriale et privilégiant les projets de ses clients à la tenue de ses ratios.*
- *Ouverte, au service de ceux qui en ont besoin et non de produits financiers qui ne servent qu'à s'auto-alimenter : quelle richesse appauvrissante !*

- *Libre pour des petits montants parce qu'« ubérisée ».*
- *Une entreprise agile, où les process facilitent la vie et s'adaptent aux personnes et aux situations (et non le contraire !), où il fait bon travailler et servir.*

Reconnectons la banque à une activité dont le mot d'ordre n'est plus « *Votre argent m'intéresse* », mais « *Votre vie m'intéresse* » !

Vive une banque source et ressource !

Philippe Détrie

Fondateur de la Maison du Management, Vice-Président de la Ligue des Optimistes de France

#37

Ma boussole bancaire

MINTER DIAL

Le secteur de la banque – dans toutes ses formes – souffre de deux problèmes majeurs qui sont liés : il a perdu le « Nord » (sa mission et son cap stratégique) et la confiance de la plupart des clients et même des employés. Pour retrouver son Nord et ainsi remettre du sens, la banque de demain devra être entièrement centrée sur son client. L'innovation ne sera pas que dans les produits, mais dans la qualité du service et, en particulier, la personnalisation.

En pensant aux usages et aux besoins réels du client, la banque de demain innovera notamment avec des services digitalisés et mobiles avec des applications bien pensées pour rendre la vie du client plus facile. Par exemple : un blog quotidien et une newsletter hebdomadaire avec les bons conseils, trucs et astuces et, selon le cas, une touche d'humour. L'expérience dans un lieu physique doit se transformer pour en faire un moment privilégié et personnalisé, commençant par une reconnaissance dès l'arrivée. Le service à la clientèle sera un facteur déterminant avec, au minimum, l'opportunité d'effectuer un appel ou chat 24/7. Enfin, les frais seront simples, clairs et transparents.

Avec un Nord rétabli, il faudrait retrouver de l'émotion dans la relation avec la banque, malgré les régulations. A défaut, des acteurs plus proches des usages et envies des consommateurs vont créer des services bancaires plus simples, agréables et efficaces. Il n'est pas sans risque que la banque d'exception de demain pourrait s'appeler Apple iPay, Bankazon, Facebank ou Bitpay.

Minter Dial

Président de The Myndset Company, Associé Netexplo Observatory, Board member
Lastminute.com Group

#38

Devoir de réciprocité et management bancaire

CHARLES DITANDY

Un sujet tarte à la crème : la Banque doit-elle se réinventer ? La société, nos modes de vie, la digitalisation s'en chargent, merci ! Pour autant, le métier de banquier reste chahuté, mal-aimé... Où se situe le nouveau point d'équilibre pour les équipes afin qu'elles (re)trouvent dans leur métier une vocation sociale moderne et valorisante ?

« *Dans la confiance, on se donne mutuellement des ailes. Cette réciprocité est très importante. On est élu par quelqu'un, mais on le choisit aussi* ». C'est de cette façon qu'Isabelle Huppert pose, dans les *Cahiers du Cinéma* (en octobre 1997), le principe de réciprocité.

La réciprocité est, dans une société dont il faut accepter la complexité actuelle et future, un point d'équilibre (la confiance) dans lequel la particule élémentaire est la qualité de l'expérience vécue entre le client et sa Banque. Ici la réciprocité remplace la satisfaction client (héritée d'une culture produit) pour une relation assumée et équilibrée entre le Client et chacun de ses acteurs (humain ou digital).

Ce besoin de réciprocité (de confiance) dans le management de la Banque se pose aujourd'hui de façon fondamentale. Il faut imaginer des organisations qui soient vraiment au service de ceux qui délivrent le métier.

Pour réussir cette métamorphose, il faut oser « apprendre en marchant » en réalisant des laboratoires qui permettent de partager (avec, notamment, les plus jeunes collaborateurs) un esprit pionnier et conquérant pour créer de nouveaux écosystèmes de travail.

Lors d'une mission récente et pour illustrer le propos (c'était dans le cadre d'un laboratoire en cours sur un « plateau d'appel »), la démarche amène le management à comprendre ou réaliser que ses collaborateurs, dans certaines situations, disent « tu » à leur client. De quoi s'agit-il ? D'un manque d'éducation ? D'un manque de politesse ? La première réaction du management se situe dans une certaine forme de peur : il considère le point comme une frontière à ne pas franchir et pose donc un interdit. A y regarder de plus près et chemin faisant, il s'avère que cette « nouvelle forme de relation » a ses avantages et que la pratique du tutoiement a ses vertus et permet à un conseiller « tutoyé », *en réciprocité*, de se situer au bon niveau d'échange – qui est celui que détermine le client et non sa banque. A cet égard la pratique du tutoiement sur le chat est déjà monnaie courante !

Contribuer réellement à un ré enchantement des univers de travail et des relations entre les hommes dans le travail, c'est promouvoir le développement d'organisations réellement préoccupées d'un meilleur vivre-ensemble et inciter les entreprises à l'exercice d'une véritable réciprocité des attentions.

Autre sujet de transformation, la reconnaissance voire l'existence même de ce qui est vraiment produit au quotidien comme créateur de valeur par les équipes. Lors d'une conversation récente avec le dirigeant d'une grande compagnie d'assurance, nous en sommes venus à la conclusion que la finalité de l'action que nous allions entreprendre avec eux devait aboutir à faire « que la dérogation à la règle devienne la règle » afin que chaque collaborateur de l'entreprise conscient d'une situation client « injuste ou déséquilibrée » puisse agir en conséquence.

Nous sommes ici dans le fait d'évoquer le *droit à l'initiative* et son corollaire, le *droit à l'erreur*, dans des modes de fonctionnement de plus en plus contraints par les règles et les systèmes, mais aussi cette idée selon laquelle il est impératif de développer un véritable esprit de *libre-arbitre* au sein des équipes et du management de proximité.

Alors, réciproque la banque de demain ? Oui forcément, car par ailleurs l'aspiration fondamentale à consommer « plus juste, plus propre, plus durable » concerne la façon dont j'assume mes besoins et désirs d'un point

de vue financier. La relation à son banquier est une relation « vraie », ce que nous confirme la dernière enquête des « Français et le service » réalisée par l'Académie du Service, qui de ce point de vue place le secteur bancaire en tête avec 19% d'entre nous qui considèrent avoir une relation vraie avec leur banque. C'est un atout considérable qu'il s'agit de cultiver sans craindre d'y associer une vraie dimension humaniste à la Max Havelaar et son idée de commercer équitable...

Charles Ditandy

Directeur général adjoint de l'Académie du Service

#39

Mots de banque, banque de maux !

JEAN-PIERRE DOLY

« Le banquier est quelqu'un qui vous prête son parapluie lorsque le soleil brille et le reprend dès qu'il pleut ! » (Mark Twain)

Pendant que d'aucuns fantasment... : *« Je rêve d'une banque qui... »*, il faut bien dire que la majorité des gens ont en tête plutôt les maux qu'elles leur occasionnent que les rêves qu'elles devraient leur permettre !

La banque d'aujourd'hui est jugée compliquée, rigide, confuse, intransigeante, austère, chère, excessive, indécente, peu éthique,...

Il faut dire qu'elle y met du sien avec les différentes crises (subprimes, Kerviel, etc.), les improbables amendes de plusieurs milliards d'euros (BNP Paribas), ou plus près de nous les difficultés pour pouvoir ne serait-ce qu'utiliser son propre argent entre taux incompréhensibles et fluctuants, rachats de crédits, placements hasardeux et aventureux...

Normalement une banque devrait être tout simplement à la base un intermédiaire entre un (particulier) ou des (entreprises) personne(s) et ce qui a généré le virement d'argent sur un compte c'est-à-dire son travail.

Alors pourquoi y aurait-il des agios et autres commissions d'intervention en cas de difficultés passagères et aucun bénéfice engrangé dès le premier euro viré ? *« Il faut savoir le prix de l'argent : les prodigues ne le savent pas, et les avares encore moins » (Montesquieu)*

Avant l'arrivée des agences « nouvelles définitions », virtuelles, « à distance », ou autre e-agences, on parlait de succursale - du latin *succurrere* - qui veut dire secourir : qui aujourd'hui pense que sa banque est là pour porter

secours, pour assister, pour venir à la rescousse, pour prêter main forte, pour tendre la main... ?

Alors quelle solution ? Quelle alternative ? Le selfie ? Le crowdfunding ? Les Bitcoins ? Les cauris (*Cypraea moneta*) ? Le troc ?...

Et si une solution était dans le retour symbolique du « talent », cet ancien poids devenu vertu, don, atout, capacité, compétence, génie... ?

Alors oui rêvons d'une banque où les maux évoqués ci-dessus seraient remplacés par le sens (*soudés par le sens, on peut réussir même avec des moyens limités*), éthique (*l'éthique commence là où la loi s'arrête*), la confiance, la simplicité, l'intermédiaire, le secours, la justice « *Quand l'ordre est injuste, le désordre est déjà un commencement de justice* » (Romain Rolland), la transparence « *Homme invisible cherche banquier transparent pour faire des choses jamais vues !* », la responsabilité « *les mouches qui bourdonnent autour des chevaux ne font pas avancer la diligence* »...

Jean-Pierre Doly

Conseil en Management et en Ressources humaines - Accordeur de talents-
www.dolypartners.com

#40

Quand l'Histoire perdure...

SABINE EFFOSSE

Pour répondre à la question sur la banque de demain, prenons le cas des sociétés de crédit à la consommation. Ces premières sociétés ont été créées pour accompagner la commercialisation des biens de la deuxième industrialisation. D'abord les automobiles dans les années 20, puis l'équipement du logement dans les années 50. Les fondamentaux du marché de cette époque sont les mêmes que ceux d'aujourd'hui : un législateur qui oriente le marché (ex. loi Malingre en 1934 sur le crédit automobile gagé), une forte concentration des acteurs, des taux élevés puis encadrés en 1966 avec la création des taux d'usure, des débats déjà clivants sur l'existence ou non d'un fichier positif. Ces sociétés ont eu la particularité d'être très innovantes. Elles ont adapté aux marchés français et européen les pratiques observées aux Etats-Unis : informatisation des procédures, scoring, assurances, etc. Elles le sont toujours : crédit via Internet, crédit aux CDD ou aux intérimaires.

Et demain ? Le développement des sociétés de crédit reste conditionné par deux pôles d'attraction ou de répulsion selon les périodes : [#1] la place du crédit voulue par le législateur dans la politique économique de la France, et [#2] l'assimilation de la modernité et des comportements des clients. Le plus grand défi pour les années à venir réside dans la capacité de ces sociétés à fonder le crédit sur une nouvelle forme de garantie. Quel sera le tiers de confiance demain ? Nous sommes passés du concierge au XIXème siècle à l'employeur au XXème siècle. Avec les évolutions que connaît le monde du travail, quelle garantie prendre ? Sur quels éléments fiables calculer la solvabilité des clients jeunes et moins jeunes ? Il devient urgent d'ouvrir le débat.

Données clés

1 véhicule sur 5 était financé à crédit en 1938 (60% aux US), 1 sur 2 en 1968

18% des Français avaient un compte bancaire en 1966, 99% aujourd'hui

Une dizaine de prêteurs en France en 1960, 1 000 en Grande-Bretagne

Sabine Effosse

Professeure des Universités, Directrice du laboratoire Institutions et Dynamiques
Historiques de l'Economie et de la Société (IDHES Nanterre-CNRS)

#41

La banque de demain... existera-t-elle seulement ?

PHILIPPE FABRY

Si les fonctions remplies par les banques depuis des siècles, disons en gros la renaissance italienne où Braudel situait la naissance du capitalisme moderne, sont sans doute nécessaires à l'existence d'une économie de marché, rien n'exige, fondamentalement, que l'organe assurant ces fonctions soit unique.

En effet, si l'on remonte plus haut dans le passé, dans l'Antiquité et au Moyen Âge, l'on trouve ces fonctions éclatées en des métiers divers : *monetarii*, *argentarii*, *nummularii*, *negociatores*... Au Moyen Âge, avec le développement de l'économie marchande, la lettre de change et le billet à ordre furent inventés par les marchands eux-mêmes.

C'est principalement la Révolution industrielle qui provoqua l'apparition des banques modernes, avec la multiplication des entreprises humaines exigeant la mobilisation de capitaux gigantesques pour des opérations de grande ampleur : création de lignes de chemin de fer, construction d'usines mécanisées... Comme toutes les industries, le secteur bancaire connût le phénomène de concentration du capital en des groupes accomplissant simultanément toutes les opérations de banque jadis éclatées en plusieurs professions.

Mais rien n'indique que ce modèle doive se perpétuer.

Nous vivons actuellement une nouvelle révolution industrielle qui constitue un retour en arrière pour ce qui est de la structure industrielle : des technologies comme celle de l'impression 3D permettent de mettre en place un modèle de production dans lequel les objets usinés sont au plus bas coût

de production dès le premier exemplaire, sans avoir besoin de produire à la chaîne pour faire des économies d'échelle. Cela annonce une évolution vers une production locale, individuelle, personnalisée et à petite échelle, et une décentralisation des décisions commerciales par l'extension de la culture Internet du « pair à pair ». En ce qui concerne les banques, cela signifie que les grosses structures jadis nécessaires pour entretenir un vaste réseau d'agences et soutenir son important coût de fonctionnement vont devenir totalement obsolètes.

D'ores et déjà, les fonctions bancaires ré-éclatent en applications diverses : paiement par smartphone, agrégation de comptes bancaires, renégociation de crédit, aide à la gestion de budget, microcrédit, financement participatif... Et même des projets industriels, comme l'hyperloop d'Elon Musk, sont désormais financés par crowdfunding. Plus encore, les banques centrales, maîtresses de la monnaie, sont à leur tour menacées par l'innovation du Bitcoin.

Bref, la banque au XXI^e siècle pourrait redevenir, par le progrès technologique, ce qu'elle était avant la révolution industrielle... en high-tech.

Philippe Fabry

Historien, Avocat, Editeur du blog Historionomie.com

#42

Au risque de vous déplaire

JOËL FERRY

Cet article prospectif tient compte de l'histoire et de l'actualité. L'auteur a retenu des modes opératoires avérés depuis plusieurs années. Il les a agrégés différemment et prêtés à l'union de deux types d'organisation l'une criminelle, l'autre terroriste.

En cette fin d'après-midi du 16 août 2015 JFY et HITEC se sont donné rendez-vous dans le parc Herastrau de Bucarest au pied de la statue de la reine Elisabeth dans le cercle des statues réservés aux hommes politiques européens les plus connus. HITEC a emprunté la ligne bleue du métro de la capitale roumaine. Il est descendu à la station Aviatorilor. En montant les marches donnant accès à l'extérieur, il est surpris par les grands espaces de la place Charles de Gaulle. Comme on lui a appris, il exécute les manœuvres permettant de vérifier que personne ne le suit.

JFY et HITEC ne se connaissent pas. Ils ont été mis secrètement en relation par des intermédiaires. JFY est un responsable opérationnel d'une organisation criminelle d'Europe centrale. Il a travaillé pour les services secrets avant la dislocation de l'empire soviétique. Mais, à 40 ans, ce brillant informaticien de s'est pas retrouvé dans la nouvelle organisation politique et, peu à peu, il s'est rapproché des organisations criminelles locales dont l'activité procure des bénéfices nettement plus juteux. Ce génie de l'informatique est devenu incontournable depuis l'avènement du numérique.

Pour sa part, HITEC est un ingénieur informatique de 35 ans qui a suivi les cours des meilleures écoles informatiques françaises. Il a rejoint un groupe

terroriste du monde arabe. Il a été chargé de se rapprocher de sachants d'Europe centrale.

JFY : « *Bonjour. Mon nom de code est JFY. Et vous, comment vous appelez vous ?* »

HITEC : « *Bonjour. Dans le mouvement, on a pris l'habitude de m'appeler HITEC en raison de ma formation universitaire. C'est la contraction anglaise de high tech* ».

JFY : « *Je n'ignore pas mon cher HITEC les objectifs que vous poursuivez au sein de votre mouvement. Si vous venez me rencontrer c'est certainement pour avoir un avis sur des possibilités d'attaques informatiques offensives. Dites-vous bien que vous ne réussirez certainement pas à neutraliser totalement un réseau informatique. En revanche, vous pourrez perturber massivement un système et ainsi créer un doute, voire une peur au sein d'une population et même des dirigeants d'un pays. Selon moi, la maîtrise des attaques informatiques constitue l'arme fatale du pauvre* ».

Il poursuit :

« *Si j'examine la définition onusienne de 2004 du terrorisme, il s'agit de : « toute action [...] qui a pour intention de causer la mort ou de graves blessures corporelles à des civils ou à des non-combattants, lorsque le but d'un tel acte est, de par sa nature ou son contexte, d'intimider une population, ou de forcer un gouvernement ou une organisation internationale à prendre une quelconque mesure ou à s'en abstenir ». Mais si je me réfère à une décision cadre du conseil de l'union européenne de 2002 le terrorisme est regardé comme une série d'actes commis dans le but de « gravement intimider une population ou de contraindre indûment des pouvoirs publics ou une organisation internationale à accomplir ou s'abstenir d'accomplir des actes quelconques ou de gravement déstabiliser ou détruire les structures fondamentales politiques, constitutionnelles, économiques ou sociales d'un pays ou d'une organisation internationale ». Aussi, voilà ce que je vous sou mets. Puisque le monde occidental a développé l'économie de marché dans une dimension mondiale, alors je vous propose de vous en prendre à ses symboles. A ce titre le monde bancaire constitue un objectif pertinent* ».

« Naturellement la sécurité numérique est très forte au sein de ces établissements. Mais je vous rappelle que la sécurité n'est jamais totale. Il existe toujours des faiblesses. Par exemple en 2010 une centrale nucléaire iranienne non reliée au réseau a été contaminée par le virus Stuxnet. En somme, si on n'arrive pas à pénétrer le réseau depuis l'extérieur, alors comme le cheval de Troie, il est possible de le contaminer depuis l'intérieur en utilisant des collaborateurs acquis à la cause ».

HITEC : *« D'accord j'ai bien compris. Mais alors après avoir pénétré le système que puis-je faire ? »*

JFY : *« Oh ! bien des choses. Tout dépend de l'effet majeur recherché. Dans votre cas, vous pouvez déstabiliser le monde économique. Par exemple, j'ai été l'un des acteurs de l'attaque contre les infrastructures informatiques d'Estonie en 2007. Nous avons paralysé les banques durant plusieurs jours et nous avons créé un climat de panique dans le pays avec même des scènes de violence car les transactions bancaires étaient rendues impossibles tout comme l'accès aux bourses mondiales. Par ailleurs, les gens ne pouvaient plus retirer d'argent ce qui devenait problématique pour payer ses achats. Bref, la population a vécu dans la psychose durant plusieurs jours ».*

« On peut aussi agir en semant le désordre dans les comptes, en ajoutant ou détruisant des données. On peut aussi d'une manière plus sournoise rechercher des informations pour agir dans le domaine de l'intelligence économique ou encore s'en prendre aux dirigeants de la banque par une action de déstabilisation. On peut par exemple injecter des images pédophiles sur un compte. La pédophilie est tout particulièrement poursuivie pénalement dans le monde occidental et en Europe en particuliers. Mais l'idéal est de pouvoir assurer la paralysie à plusieurs niveaux d'un système comme ce fut l'objectif poursuivi par les développeurs du ver Stuxnet pour déstabiliser le programme nucléaire iranien. »

HITEC : *« Justement, quels sont les risques de poursuites ou pour le moins les réactions à attendre ? »*

JFY : *« Il y a eu depuis 2001 de grandes évolutions sur le plan de la lutte contre le crime organisé dans le monde occidental notamment dans le domaine de l'entraide judiciaire et policière des Etats. Au sein des Etats une*

meilleure organisation des services s'est mise en place. C'est le cas de la France qui a structuré ses services d'enquête de la police, de la gendarmerie et de la douane. En plus, l'agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) est devenue le fer de lance de cette politique de sécurité. De plus, sa gendarmerie chaque année à Lille tente au sein du forum international de la cybersécurité de fédérer l'ensemble des administrations, des entreprises, des services et des particuliers à une politique de sécurité informatique. Malgré tous ces efforts, il y a encore de nombreux trous dans la raquette et cette situation nous est naturellement favorable ».

HITEC : *« D'accord, mais là vous me parlez de la lutte contre la criminalité organisée. Qu'en est-il dans le domaine du terrorisme ? ».*

JFY : *« Vous avez raison de me poser cette question car le terrorisme constitue à mon sens un cas très particuliers qui se situe à la frontière de la cyberdéfense et la cybercriminalité. En France par exemple la lutte contre ce phénomène se trouve dans le code pénal. Mais en même temps, il fait l'objet d'une analyse dans le dernier livre blanc de la défense de 2012. A ce stade, la France est en train de s'organiser pour se défendre des attaques de nature informatique contre des objectifs militaires avec le centre d'action de lutte informatique défensive (Calid). Il y a donc des intentions mais celles-ci ne sont pas encore véritablement concrétisées notamment en matière offensive. Sur le plan international, je ne vous citerai qu'un seul exemple. Après l'attaque Stuxnet sur la centrale atomique iranienne, d'autres attaques informatiques ont été lancées sur les banques américaines probablement en guise de représailles. On a accusé les Iraniens qui ont nié et l'affaire s'est arrêtée là ».*

HITEC : *« Je comprends la stratégie. Mais comment agir dans la pratique ? »*

JFY : *« Le principe consisterait à lancer simultanément des attaques sur plusieurs banques de pays que vous avez ciblé. Vous pourriez par exemple agir depuis un Etat qui vous est plutôt favorable. Mais le mieux consisterait à agir en rebond en piratant un système au sein d'un Etat tiers qui serait la base de lancement de vos attaques depuis ce point. Il faudrait à mon sens rechercher des cibles au sein d'Etats n'ayant pas signé d'accords internationaux tels que la convention d'entraide judiciaire en matière pénale ou n'ayant pas adhéré à la convention de Budapest de novembre 2001*

relative à la cybercriminalité. Vous pouvez trouver la liste sur le site du conseil de l'Europe. Quant à la période la plus favorable, du moins pour les pays occidentaux, elle devra être choisie de préférence en période de vacances ou de congés de fin de semaine. C'est à cette période qu'il y a le moins de personnel disponible pour surveiller ou remettre en ordre un système défaillant ».

HITEC : « Votre mouvement criminel serait-il en mesure de nous soutenir matériellement ? »

JFY : « Naturellement. Nous avons les moyens de vous aider, d'une part, parce que nous avons une grande expérience des attaques en la matière et d'autre part parce que nous savons où trouver les programmes informatiques malveillants nécessaires à l'attaque. Aussi, nous pourrions vous fournir les programmes nécessaires à une attaque menée soit à distance soit par des partisans au sein des banques ou bien nous pourrions agir à votre place voire ensemble. Naturellement, ce montage devrait donner lieu à un accord de maîtrise d'œuvre mais aussi à un accord financier. Mais, nous pourrions aussi envisager une union plus forte et mettre en commun nos ressources intellectuelles pour mettre au point un code à l'instar de Stuxnet. Pour cela nous pourrions nous appuyer sur les infrastructures de pays favorables à votre cause. Ce choix nécessiterait un travail de plus longue haleine que nous pourrions fixer à au moins deux ans avec une équipe d'ingénieurs ».

HITEC : « Notre mouvement a des financements. Je pense que nous pourrions trouver un terrain d'entente. En attendant, je vous remercie mon cher JFY pour toutes ces informations particulièrement utiles. Je vais faire un compte rendu fidèle de notre rencontre à mes responsables et je reviens vers vous ».

Le dimanche 30 juillet 2017, plusieurs attaques sur plusieurs systèmes informatiques de grandes banques européennes, et notamment françaises, sont lancées durant les congés de fin de semaine qui correspond au chassé-croisé des vacances estivales. Les transactions et les échanges entre banques sont rendus difficiles voire impossibles. Aussi, l'usage des distributeurs automatiques de billets est rapidement impossible. Le lundi 31 juillet, les cotations boursières sont interrompues et la fermeture des bourses européenne est décidée. Le mardi premier août, les agences restent

fermées au public Les dégâts enregistrés vont nécessiter plusieurs jours de travail sur le plan technique pour remplacer des machines et des logiciels, s'assurer du bon fonctionnement des réseaux et des applications et intégrer les copies de sauvegarde. Malgré les discours rassurant des membres du gouvernement, le doute puis la crainte s'empare de l'opinion publique qui ne peut plus retirer d'argent dans les banques et payer les achats au moyen de cartes bancaires. Le commerce ralenti dangereusement. Les vacanciers ont déserté les plages et des manifestations sont organisées dans les villes où des heurts violents sont enregistrés dans plusieurs capitales européennes, et notamment à Paris dans le secteur de l'Opéra. Les queues s'allongent devant les établissements financiers dont certains font l'objet de dégradations importantes. L'attitude de la population française rappelle celle de l'Estonie onze ans auparavant et de la Grèce, mais pour une autre raison en 2014 et 2015.

Les chefs de gouvernement se retrouvent très rapidement à Bruxelles. Un sommet extraordinaire du G8 se tient peu de temps après à Washington. Entre temps, l'attaque est revendiquée par le mouvement terroriste auquel appartient HITEC.

Cette attaque vient de démontrer que la guerre informatique a franchi une nouvelle étape et qu'elle n'épargnera désormais aucune infrastructure et aucun Etat. Tous les coups sont maintenant permis.

Joël Ferry

Colonel de gendarmerie (er), Consultant, Intervenant en droit pénal des Technologies de l'information et de la communication à l'Université

#43

Une banque européenne

LUC FERRY

« Pour quiconque y réfléchit, il apparaît que la principale caractéristique de l'économie mondiale aujourd'hui, c'est que nous ne savons ni quel monde nous construisons, ni pourquoi nous y allons. Pour des raisons structurelles, essentielles et nullement anecdotiques, le cours du monde a perdu le sens qu'on pouvait encore lui prêter, à tort ou à raison, tout au long de l'histoire de la république, disons jusqu'aux années 1980 durant lesquelles, du reste, de manière significative, on assiste à l'apparition du mot même de « mondialisation » : les moteurs qui régissent le cours du monde sont désormais en nombre infini ; ce sont des millions d'entreprises, de laboratoires, d'universités, de produits culturels qui entrent en compétition entre eux pour former comme autant de confluents, de vecteurs, dont la résultante, le fleuve unique de l'Histoire, est tout à fait imprévisible a priori. Voilà pourquoi nul n'a anticipé les grands événements de la seconde moitié du XXIème siècle, ni la chute de l'Empire soviétique, ni la montée de l'islamisme intégriste, ni même la crise des subprimes ou les révolutions qui ont secoué le monde arabe. »

Pour imaginer la banque de demain, ne cédon pas au côté destructeur de l'innovation, et encourageons son côté humaniste et créatif. Il y a deux siècles, et même un siècle, les utopies les plus audacieuses n'auraient pas imaginé le monde d'aujourd'hui sur l'accès à l'enseignement ou aux soins. On nous aurait ri au nez. N'oublions pas que nous ne sommes plus seuls aujourd'hui. L'Europe existe. Nous devons penser notre avenir dans ce

nouveau monde. D'ailleurs, la banque de demain ne sera-t-elle pas simplement européenne ?

>> Extraits p31-32 de *L'innovation destructrice* (Plon, 2015)

Luc Ferry

Ecrivain, Philosophe, ancien Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

#44

Dites-vous que nous ne sommes pas des clients

MARIA FLAMENT

« Dans ma banque de demain, je voudrais que mon conseiller me téléphone pour me dire qu'il a un truc génial pour moi... et pas pour me proposer une assurance pour mes enfants qui volent depuis plusieurs années de leurs propres ailes. Je voudrais qu'il anticipe mes besoins, qu'il me féliciter pour ma fidélité, qu'il me fasse sentir que je suis importante pour lui, qu'il fasse des choses pour moi sans l'autorisation et qu'il faille plusieurs jours pour me répondre. Pourquoi n'y-a-t-il pas un vrai rituel d'accueil ? Je ne suis pas anonyme, ni un numéro de compte bancaire. J'ai des idées. Il pourrait les utiliser. Quand va-t-on me demander de participer à l'élaboration de la stratégie de ma banque ? »

Ce propos pourrait être la retranscription de l'interview d'une cliente lambda d'une banque. Toute ressemblance avec une personne existante ou ayant existé est, bien entendu, purement fortuite.

Les dirigeants des banques savent très bien que la banque de demain doit s'inspirer des pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres secteurs d'activité. Mais, osent-ils vraiment faire le pas ? Avant de changer de pratiques, il faut changer de vocabulaire, ou plutôt affiner son propre vocabulaire. Mieux verbaliser en quelque sorte ce que l'on veut faire passer comme message. Approche client, relation, client, expérience client, orientation client, engagement client... ne suffisent à donner du sens aux conseillers bancaires qui sont sur le *terrain*. Chez Leroy Merlin, on ne parle plus de client, mais d'habitant. Et cela change tout, à la fois pour la stratégie de l'entreprise et dans le quotidien des collaborateurs.

Et pour vous, quel serait le terme approprié pour nommer le client bancaire de demain ?

Maria Flament
Responsable Voix du Client chez Leroy Merlin

#45

Des Data banques ?

FREDERIC FRERY

La crise a entamé l'image des banques. Autrefois acteur de la prospérité collective, le banquier semble désormais la menacer. Les banques sont devenues des géants industriels, engoncés dans l'inextricable complexité de leurs structures. Elles ont oublié qu'elles étaient des entreprises de service. De fait, il était logique que les entrepreneurs du Web prennent les banques pour cibles. Certes, la taille des sites de crowdfunding est encore modeste, mais elle double chaque année. Au départ dédaigneuses à l'égard de ces jeunes pousses, les banques ont pris des positions dans la plupart de ces sites. Cependant, tout cela n'était rien face à la vraie disruption qui s'annonce. D'Apple à Google, d'Orange à Vodafone, de Walmart à Amazon, tous veulent jouer un rôle dans le paiement, afin de s'emparer des précieuses données liées à nos achats. Surprenant paradoxe : les banques avaient tout pour devenir des acteurs clés du Big Data. Or, ce sont les maîtres du Big Data qui vont devenir banquiers.

Frédéric Fréry

Professeur en management stratégique à l'ESCP Europe et à l'Ecole Centrale de Paris

#46

La banque de demain, « ALALA » !

SERGE GALAM

Les banques, une seule onomatopée les résume « ALALA », elles permettent à des individus ou des groupes de s'enrichir en un quasi clin d'œil par quelques clics, et du coup, mènent régulièrement des états au bord de l'effondrement total, évité jusqu'à maintenant à chaque fois, grâce aux pompages en urgence des simples gens qui eux, continuent à avoir une gestion de bon père de famille de leurs revenus, payent leur impôts... et régulièrement sont forcés de plonger dans la réalité amère créée par les banques, lorsque celles-ci s'étranglent.

La finance mondialisée est devenue duale, d'un côté la monnaie virtuelle qui grossit et maigrit au gré des émotions des marchés, et de l'autre, la monnaie réelle, résultant de la création de richesses concrètes échangées entre individus. Cette dualité est schizophrénique, la monnaie étant unique, elle passe d'un état à l'autre sans aucune restriction, sans aucune différence. Mais tôt ou tard, cette double réalité mènera à l'éclatement de ce monde des banques, et forcément aussi celui du monde social qu'elles régulent, car si jusqu'à maintenant les sautes d'humeurs du marché suivent une tendance accrue pour l'euphorie, cela agrandit de façon vertigineuse l'abîme, où il faudra bien tomber au moment de la déprime généralisée. Mais cet éclatement sera aussi dual, soit en catastrophe économique et sociale, nous ramenant à l'ère archaïque de la finance, si rien n'est modifié avant, soit en nouveau monde hétérogène et stable, si ces Doctor Jekyll et Mister Hyde de la finance actuelle sont séparés en deux individus indépendants, ce qui nécessitera d'établir deux monnaies de natures différentes avec un taux de change entre les deux.

Comment réaliser un tel bouleversement ? Je ne sais pas, mais il est certain que 1 000 ou même 2 000 signes ne seront pas suffisants !

Serge Galam

Physicien, Fondateur de la Sociophysique, Directeur de Recherche au CNRS, Membre du CEVIPOF de Sciences Po

#47

Vers des banques d'information

THIERRY GAUDIN

Les banques ont pour métier de manier de l'information. Donc, la transformation profonde des techniques de transmission (cellulaire, fibre optique...) et de stockage (data centers) vont plus que transformer, sans doute transfigurer le métier de banquier. Certains ont pensé que ces techniques allaient diminuer le nombre d'agences. Ce n'est pas le cas. Déjà, la présence d'automates distributeurs de billet ne l'avait pas diminué. Mais il est vraisemblable que d'autres acteurs vont empiéter sur les métiers des banques, lesquelles semblaient avoir l'essentiel sous contrôle en ayant regroupé banques de dépôt, banques d'affaires et assurances. Quels acteurs ? Ceux qui gèrent la transmission et le stockage des informations, les compagnies de télécom et les hébergeurs. Dans le cas des télécom, le téléphone cellulaire, qui équipe déjà les deux tiers de l'humanité, peut facilement devenir un outil de paiement sans contact (expérimentations en Afrique) et même enregistrer plusieurs monnaies. Sans doute des monnaies locales complémentaires, telles que décrites par Bernard Lietaer ou Philippe Derudder, mais aussi des monnaies représentant des unités physiques (la minute de communication téléphonique) et non plus des unités artificielles et fluctuantes que sont le dollar, l'euro et autres, maintenant détachées du concret. La grande distribution aussi cherchera à empiéter sur le domaine des banques, elle a déjà commencé à le faire. Enfin, le public lui-même, avec le crowdfunding et les différentes possibilités offertes par l'Internet. Néanmoins, les banques peuvent compter sur les pyramides des âges vieillissantes des pays développés, en ce que les personnes âgées changent plus difficilement leurs habitudes, et constituent donc une clientèle de base, satisfaite de trouver un interlocuteur au guichet. En résumé, il me semble que les métiers actuellement concentrés dans les banques vont se disperser

très progressivement entre plusieurs catégories d'opérateurs, chacun ayant son expertise dans son registre particulier de maniement de l'information.

Thierry Gaudin

Ingénieur général des mines, Prospectiviste, Président de Prospective 2100 (<http://2100.org>), Membre du Board de la WFSF (World futures studies federation)

#48

Pour une banque light

PHILIPPE GELIS

Les nouvelles technologies, les nouvelles habitudes de consommation online et le nouveau cadre réglementaire (PSR 2007) créent un environnement favorable à l'*ubérisation* du secteur bancaire.

Avec les nouvelles générations, la relation client est complètement modifiée et les réseaux d'agence deviennent obsolètes. La relation client du futur sera *online* ou ne sera pas.

L'oligopole bancaire, *protégé* pendant des décennies, n'a pas su développer une culture de l'innovation et de la relation client. Là où les banques maintiennent l'opacité des frais et commissions, créent des structures lourdes et rendent les formalités de changement de banque très contraignantes, les FinTechs font de la transparence le nouveau paradigme, se fondent sur des structures extrêmement légères et flexibles et créent des expériences utilisateurs *frictionless*.

L'exode massif des clients des banques vers les FinTechs est probablement surestimé à court terme mais clairement sous-estimé à long-terme. La disruption ne fait que commencer...

La banque de demain sera une banque de type « place de marché ».

Là où les banques traditionnelles se font fort d'offrir toute la panoplie de services bancaires (comptes, paiements, prêts, crédits, devises, affacturage, gestion de patrimoine, etc.), les banques de demain proposeront une offre basique et s'appuieront sur des tiers pour compléter leur gamme de manière transparente.

On peut imaginer une « FinTech banque » avec une offre basique de type comptes bancaire + carte de crédit qui s'appuie sur des tierces (d'autres banques ou d'autres FinTechs) pour offrir les services de paiement, crédit, prêt, devise, etc. en se basant sur un modèle d'enchères.

Les GAFAs, qui bénéficient de centaines de millions d'utilisateurs fidèles, pourraient facilement se lancer sur ce créneau et ainsi devenir maîtres de la relation client, les banques traditionnelles devenant alors de simples fournisseurs avec des marges très faibles.

Philippe Gelis

Entrepreneur, Directeur général de Kantox

#49

Une banque libérée, c'est quoi ?

ALEXANDRE GERARD

Une profession réglementée par une loi bancaire, des organes de tutelle au niveau local et européen avec des obligations en termes de reporting et de respect de ratios, des équipes en charge dédiées à la conformité ou au contrôle interne, des tailles de structure importante dépassant les 1 000 collaborateurs, etc. autant de caractéristiques qui décourageraient les dirigeants bancaires à s'engager sur la voie de la *libération* dont les bénéfices sont immédiats sur plusieurs plans : économique, financier, humain, innovation. Et pourtant, d'autres secteurs d'activité aussi sensibles, si ce n'est plus, comme l'industrie nucléaire ou l'armée américaine ont pris cette voie. Alors pourquoi pas les banques de demain ?

Qui dit entreprise libérée, dit avant tout collaborateurs libérés, et surtout acteurs. A quoi ressemblerait une banque libérée demain ? Bien malin celui qui saurait répondre aujourd'hui. Personne ne le sait. Pourquoi ? C'est d'abord aux collaborateurs de le définir. D'ailleurs, n'y aurait-il pas autant de banques libérées qu'il y a de banques à *libérer* ? Aucune banque ne se ressemble en termes d'histoire, de culture, d'équipes, d'activité, de clients, de localisation géographique, etc.

Pour passer d'une intention à une réflexion puis à l'action, il y a très peu de choses à faire. Juste enclencher le mouvement. Et vous verrez que dès qu'une première banque annoncera sa *libération*, les autres embrayeront le pas dans la foulée. Mais, encore faut-il qu'il y en ait une qui se jette à l'eau... (Bon) Courage !

Alexandre Gérard

Co-Animateur CHRONO Flex - Groupe Inov-On

#50

La banque de demain pourrait être la sidérurgie d'hier

PROFESSEUR MICHEL GODET ET JEAN-MICHEL PLAS

« Le VII° Plan prévoyait que les emplois perdus dans le secondaire se retrouveraient dans le tertiaire tel qu'il existe aujourd'hui. Le rapport Nora-Minc (Le Monde du 20 mai 1978) est venu balayer cette illusion : « La télématique apportera un gain considérable de productivité. Cela, en première instance, aggravera le chômage, notamment dans le secteur des services. » Cette nouvelle crise de l'emploi affectera en particulier la banque, car celle-ci est au tertiaire ce que la sidérurgie est à l'industrie : une branche malade de sa croissance passée.

La similitude des situations

A l'instar de la sidérurgie, le système bancaire se caractérise par :

- Un marché saturé et contraint. – Le taux de bancarisation atteint 90 % et l'encadrement du crédit limite nécessairement la croissance des crédits comme des dépôts (les crédits créent les dépôts).*
- Un excédent de capacité de production. – La saturation du marché s'est faite au prix d'une course effrénée à l'ouverture de guichets (les banques inscrites représentent douze mille guichets ; les postes et caisses d'épargne de l'écureuil ont près de quarante mille guichets). Avec la révolution télématique, ce suréquipement ne sera plus seulement coûteux, mais aussi inutile.*

- *Une insuffisance de fonds propres ; de même que l'endettement de la sidérurgie dépassait son chiffre d'affaires, les fonds propres des banques sont très faibles : pour les banques nationalisées, par exemple, ils représentent moins de 1 % du total du bilan.*
- *Un accroissement du coût des « matières premières » ; la part des dépôts à vue (non rémunérés) dans les dépôts n'est plus que de 45 % ; la rationalisation de la gestion des entreprises contribue à la diminuer encore ; la protection de l'épargne privée, sa possible indexation, tendant en pratique à renchérir le coût des dépôts rémunérés.*
- *Des dizaines de milliers d'emplois peu qualifiés et menacés. – En 1977, les effectifs des banques inscrites s'élevaient à deux cent trente-cinq mille personnes répartis comme suit : 50% pour la catégorie « employés » (sténodactylographes, mécanographes, opérateurs, garçons de courses...), 40% de « gradés » (employés promus à l'ancienneté) et seulement 10% de cadres. Si la crise de la sidérurgie doit aboutir au licenciement de vingt mille cols bleus sur un effectifs de cent trente-huit mille, le nombre de cols blancs menacés par la bombe technologique est sans doute beaucoup plus important, puisque, à l'horizon 1990, « dans les banques, l'installation de nouveaux systèmes informatiques permettrait des économies d'emploi qui pourraient représenter sur dix ans, jusqu'à 30% du personnel¹⁶ ».*
- *Une concurrence croissante et bien armée. De nombreuses banques européennes s'implantent en France (Dresdner Bank, Allgemeine Bank Nerderland, Barclays Bank, Midiand Bank...) ; elles sont bien armées, car si quatre des cinq plus grandes banques européennes sont françaises, une seule de nos banques (Paribas) figure parmi les vingt plus rentables. Dans un domaine où les produits sont de plus en plus banalisés (il n'y a pas plus de différence entre deux carnets de chèques qu'entre deux ronds à*

¹⁶ cf. S. Nora, A. Minc, op. cit. P. 36, et l'article de François Renard, « Trente ans de banque face aux échéances » (*Le Monde* du 19 décembre 1978).

béton), tout se passe comme si la concentration constituait un handicap plus qu'un avantage. Le dynamisme et la rentabilité des établissements bancaires de petite taille comme le Crédit mutuel, ou décentralisés, comme le Crédit agricole, contrastent avec les difficultés de certains géants de la profession. « Small is profitable » c'est aussi la leçon donnée naguère au gigantisme sidérurgique par les Bresciani (petits producteurs italiens). »

« Depuis longtemps, les responsables connaissent la situation de la sidérurgie, les risques d'aggravation et les remèdes à y apporter : pourtant ces mesures n'ont pas été prises en temps voulu, ce qui a conduit à la crise que nous connaissons actuellement.

On peut craindre, pour les banques, la même « politique de l'autruche », car les « bonnes raisons » pour attendre ne manquent pas. Après l'alerte de 1974, la situation au plan de la rentabilité n'est pas dramatique à court terme, les actionnaires privés, sensibles à la rentabilité, n'ont dans le système qu'un poids très faible ; les dirigeants qui souhaiteraient agir fermement se heurteront à un personnel fortement syndicalisé (comme on l'a vu lors de la grève du Crédit lyonnais) ; certains organismes bancaires qui bénéficient actuellement d'un avantage relatif peuvent trouver un intérêt à maintenir la situation actuelle, plus désavantageuse pour leurs concurrents que pour eux-mêmes ; enfin, les pouvoirs publics concernés directement en tant que tels et en tant qu'actionnaires hésiteront vraisemblablement à créer un problème social nouveau dans le secteur tertiaire, dont on attend précisément, sur le plan de l'emploi, la relève du secteur industriel.

A notre avis, l'attentisme d'aujourd'hui ne fera pas l'économie d'une double crise sociale et financière demain, et la question n'est pas de savoir si la « politique de l'autruche » prévaudra, mais plutôt, combien de temps elle prévaudra. »

>> Extraits d'un article paru dans Le Monde le 22 février 1979

Avec l'aimable autorisation du Professeur Michel Godet
Membre de l'Académie des technologies, www.lapropective.fr

#51

Les règles changent...

XAVIER GORCE¹⁷

Cher banquier,
Je viens de consulter
ma famille sur notre
crédit conso en cours :



C'est quoi cette
histoire de vote
à la con ?



Nous avons voté :
trop cher alors on
ne le rembourse plus.



fasciste !



Avec l'aimable autorisation de Xavier Gorce

Dessinateur

¹⁷ Ce dessin a été publié dans Le Monde daté du 6 juillet 2015.

#52

Cessez d'imaginer la banque multicanal du futur : elle est déjà là !

YANN GOURVENNEC

Depuis le temps qu'on entend parler de banque du futur, on pourrait s'attendre à ce que l'expérience bancaire ait changé. Que quand on rentre dans son agence on soit renversé par la qualité du service, l'originalité des conseils. Oui, je rêve, et ce n'est pas une publicité.

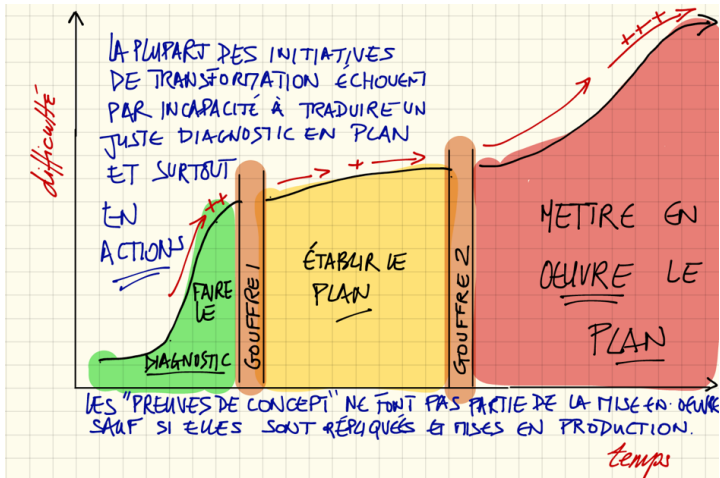
Les changements sont cependant peu visibles, et on parle toujours de banque multicanal. Pourtant, ce terme est impropre. Il rassure les technologues en donnant une fausse impression de nouveauté. La plupart des clients, eux, se sont déjà approprié ces innovations. Applications mobiles, centres d'appel, accès en ligne, et même l'agence sont les pièces d'un même puzzle. Le mobile ? Ce n'est plus un mobile non plus, mais une prolongation du consommateur.

Au vu de ce qui précède, la « banque du futur » est déjà devant nos yeux, les attentes sont là, les clients sont prêts. Je ne suis pas certain qu'il en soit de même des grandes sociétés bancaires.

Pourquoi ? A cause du monde qui change (pas une publicité non plus), des clients qui évoluent, des métiers qui se transforment. Les *pure players* (qui n'en sont plus) ont entre 2 et 3 millions de clients, et 80% du reste tapote sur sa tablette en attendant un coup de fil de son conseiller qui ne vient pas. Le changement est inéluctable, il est temps de réagir.

Pourtant, mes incursions bancaires récentes montrent que si le diagnostic est partagé, les plans à peu près alignés, les résultats ne sont pas là. Souvent pour des raisons assez prosaïques, techniques ou humaines.

Au cœur de cet immobilisme on trouve la réglementation qui ne motive pas à changer, premier critère d'une mauvaise expérience client. Mais aussi la mauvaise foi, le manque de réalisme managérial, de pragmatisme et d'accompagnement.



Ce blocage, je l'ai vécu au milieu des bouleversements de l'informatique centrale et de l'arrivée d'Unix et de l'informatique distribuée. Les diagnostics de ma société - alors la deuxième du monde - étaient bons, ses plans, les changements possibles. Les plans ne furent cependant pas exécutés. 6 ans plus tard, à peine 25% des employés étaient encore là.

La théorie de Geoffrey Moore sur la traversée du gouffre s'applique aussi à la transformation des entreprises.

Yann Gourvenec

Entrepreneur, PDG & Fondateur de Visionary Marketing - visionarymarketing.com

#53

Pourquoi les banques ont toutes les caractéristiques d'un marché à disrupter ?

OLIVIER GOY

Les banques sont attaquées de toutes parts par les FinTechs : change, transfert d'argent, prêt aux PME, prêt aux particuliers, gestion de patrimoine (robo-advisor), Bitcoin... Selon une étude de CB Insights menée pour Accenture, les investissements dans les FinTechs sont passés au niveau mondial de 4,05 milliards de dollars en 2013 à 12,2 milliards de dollars en 2014. Pourquoi assistons-nous depuis quelques années à une grande offensive financière du digital ? Pourquoi les banques sont-elles aujourd'hui plus menacées que jamais ? L'univers bancaire fait face à la conjonction d'au moins 5 facteurs clés encore jamais réunis.

Les clients ont changé

Rappelons-nous il y a encore 10 ans la défiance du consommateur face à l'achat en ligne. Qui n'a pas eu peur d'indiquer son numéro de carte bleue sur un site de commerce électronique ? Aujourd'hui, un prêteur sur Lendix, par exemple, va non seulement alimenter son compte avec sa carte bleue, mais va également accepter de signer électroniquement un contrat de prêt pour investir dans une PME qu'il n'a jamais rencontré. D'autres clients acceptent de donner tous leurs codes d'accès bancaires à des agrégateurs de comptes pour mieux suivre leur budget au quotidien. En 10 ans, les mentalités ont fait un bond en avant phénoménal.

Plus de détracteurs que de promoteurs

Les banques, comme les taxis, sont une cible facile. Globalement, elles jouissent d'une image peu glamour. Le *Net Promoter Score (NPS)* mesure d'ailleurs qu'elles ont plus de détracteurs que de promoteurs. Faire une infidélité à son banquier, loin de faire complexer le consommateur, peut au contraire le motiver dans certains cas.

Une législation adverse

Pour poursuivre l'analogie avec les taxis, au contraire d'un Uber attaqué de toute part par les régulateurs, les FinTechs sont le plus souvent encouragées par les gouvernements des différents pays. Non seulement des mesures sont prises pour ouvrir des brèches dans le monopole bancaire – à l'instar du décret d'octobre 2014 en France sur le prêt aux entreprises – mais en plus les banques sont sous le feu d'une réglementation de plus en plus contraignante.

Des 1 et des 0

Si certaines industries restent profondément ancrées dans le réel et manient au quotidien des biens physiques lourds et complexes, la finance ne manie que des 1 et des 0. Il n'y a guère plus dématérialisé que les flux financiers. Le digital est en terrain ami et prend alors tout son sens. La FinTech n'a pas à bâtir les entrepôts d'Amazon !

Un marché qui fait saliver

L'industrie financière est large, profonde et affiche des marges parfois insolentes. Pour mémoire, le total des capitalisations des banques dans le monde représente environ 57 800 milliards de dollars (l'équivalent de 9 000 « *LendingClub* » tout de même...), soit environ 10% du total de la capitalisation mondiale, mais 14% de ses profits ! Offrir des baisses de tarif couplé à un service nouvelle génération s'appuyant sur les évolutions technologiques est un jeu que les *disrupters* aiment jouer pour prendre de court des géants habitués à vivre confortablement. Ici, il y a un océan d'opportunités à exploiter. Les entrepreneurs et les investisseurs en FinTech l'ont bien compris et les ambitions se déchaînent !

Olivier Goy

Entrepreneur, Président du directoire de Lendix

#54

Une banque réformée et à réformer

LAURENT GRANDGUILLAUME

Alors que notre pays subit encore aujourd'hui les conséquences de la crise financière de 2008, il faut éviter que les mêmes causes reproduisent les mêmes effets. Le secteur bancaire doit être au service du financement de l'économie et non l'inverse. La loi de séparation et de régulation des activités bancaires votée au parlement en 2013 va dans ce sens en créant de nouvelles obligations pour les banques et les assurances et en protégeant les épargnants. Protéger les épargnants, ce n'est pas seulement les mettre à l'abri d'une faillite, c'est aussi mettre fin aux abus de certaines pratiques dans la gestion des comptes.

Je crois que la banque de demain devra aller plus loin dans l'accompagnement des petits épargnants et de lutte contre le surendettement c'est-à-dire dans la responsabilité sociale. Les banques de demain devront prendre leur responsabilité face à ce fléau et ne pas développer de plus en plus d'offres risquées pour des publics non avertis.

Je crois que des réformes restent encore à mener : faciliter la mobilité bancaire, créer la portabilité bancaire. Parviendrons-nous à instaurer un numéro unique permettant de changer facilement de banque et grâce auquel les Français rattraperaient leur retard en matière de mobilité bancaire ?

Enfin, si la Banque publique d'investissement remplit son rôle, elle doit le faire dans un écosystème bancaire qui doit être capable d'orienter l'épargne vers nos TPE et PME territoriales, investir et porter de nouveaux modèles tel que le crowdfunding.

Laurent Grandguillaume
Député

#55

Nous sommes en 2025, je vous présente Banco, ma nouvelle banque ?

DAMIEN GUERMONPREZ

Elle n'attend plus que je trouve moins cher ailleurs, Banco s'adapte à ma consommation. J'aime la Bourse. Banco le remarque automatiquement et me réduit les frais au fur et à mesure que je passe mes ordres en ligne.

Banco me connaît et s'engage à mes côtés pour estimer mes futurs revenus et dépenses tout au long de ma vie. A chaque événement important, elle met à jour mes courbes de revenus, de dépenses et d'épargne disponibles futurs, estimées à partir de mon historique et de ses bases de données. D'après elle, ma future retraite sera plus mince que celle que j'avais prévue. Alors Banco et moi avons amélioré mon scénario initial avec des produits d'épargne davantage adaptés à mon profil de risque et mon âge.

Elle ose aborder des sujets personnels comme le choix du régime matrimonial ou les revenus de la famille en cas de décès. Banco optimise aussi ma fiscalité. Elle se souvient par exemple de mes donations passées et me prévient de celles à réaliser avant 70 ans. Quand le dossier devient pointu, comme la création d'une SCI par exemple, elle me trouve les experts qui m'accompagnent. Je n'ai pas à leur expliquer ma situation, chacun d'eux a accès à une partie de mon dossier. Banco a négocié auprès d'eux les meilleurs forfaits pour chaque type d'opérations.

Pour être précis, Banco n'est pas une banque mais un nouveau tiers de confiance qui accède aux back offices de vraies banques, les acteurs historiques qui distribuaient leurs produits souvent chers compte tenu de leurs importants coûts de structure et de distribution. Toujours à la

recherche de la meilleure affaire, je dois avouer que j'ai ouvert de trop nombreux comptes bancaires. Alors, je ne m'y retrouvais plus. Finalement, j'ai gardé toutes mes banques. Banco me donne une vue consolidée de mes comptes.

La moitié des agences ont fermé mais Banco me permet d'entrer dans toutes celles qui restent. Ouvertes 7 jours sur 7, je n'y vais qu'en cas de dépannage car toutes les opérations se font en ligne et en visio.

J'ai confiance, j'ai donné tout pouvoir à Banco qui négocie pour moi. Banco n'a aucun produit propre à vendre et sa rémunération est transparente. Ça m'arrange bien car Banco me trouve fréquemment de meilleurs *deals*. Il vient de renégocier les packs d'assurances « domotique » et « flotte auto » de toute la famille sans que j'en prenne l'initiative. Merci Banco !

Damien Guermontprez
Investisseur dans les FinTechs

#56

L'obsession de l'expérience client

GEOFFROY GUIGOU

Trois contraintes imposent aux banques d'évoluer. La première est constituée des obligations réglementaires post-crise de 2007-2008 : Bale III, mais aussi certaines législations propres à des secteurs qu'il a fallu moraliser (ex : Lois Lagarde du crédit à la consommation). Les attentes insatisfaites des consommateurs sont une seconde source de pression : les clients attendent désormais des produits d'épargne utiles au financement de l'économie, des crédits *vraiment* responsables. Enfin, le « retard digital », s'expliquant par des architectures informatiques archaïques, et par l'intime mais fausse conviction que les agréments durement acquis par les banques les protégeront de l'assaut de nouveaux entrants, met l'ensemble des acteurs traditionnels au pied du mur.

La banque de demain sera mono-produit, répondant ainsi aux attentes des clients, qui veulent le meilleur fournisseur pour chaque produit. Cela ne l'empêchera pas de construire un réseau de partenaires efficaces: Prêt d'Union propose exclusivement des crédits aux ménages, mais oriente les entreprises à la recherche de solution de financement vers deux des leaders français du crowdlending...

La banque de demain sera obsédée par l'expérience utilisateur. Cela désempare les banques, car l'expérience utilisateur est un concept difficilement mesurable par les indicateurs classiques de pilotage. Il s'agit plus d'une culture et d'un état d'esprit. En faire un axe clef est exigeant car suppose de laisser le client s'exprimer, de recueillir son avis en permanence – chez Prêt d'Union, 100% des avis clients, collectés 24h/24 et 7j/7, sont affichés... dès notre *home page*!

Qui seront les banques de demain ? Soit des start-up FinTech, en particulier celles disposant de leur propre agrément, réel gage d'indépendance et puissant facteur de réassurance. Soit certaines des banques existant actuellement, mais uniquement celles qui auront su se transformer et adopter la culture client des FinTechs.

Geoffroy Guigou

Entrepreneur, Cofondateur de Prêt d'Union

#57

Et si la banque de demain était celle d'hier ?

FABIEN HASSAN

Rémunérer les dépôts à 3%, prêter à 6%, être au golf à 3 heures : la « *règle du 3-6-3* »¹⁸ a longtemps été utilisée aux Etats-Unis pour décrire un système bancaire peu concurrentiel, peu innovant, centré sur son cœur de métier, garant de la stabilité du système de paiements, et modérément rémunérateur. C'était avant les vagues de dérégulation des années 1980.

Depuis, le secteur financier a grandi. Entre 1980 et 2007, la part des banques dans le PIB est passée de 4,9% à 7,9% aux Etats-Unis¹⁹. Cette évolution traduit une intensification et une diversification de l'activité, mais sans que ces innovations se traduisent nécessairement par une amélioration de l'efficacité du système bancaire sur ses fonctions fondamentales²⁰.

Confrontées à de nouvelles formes de concurrence issues d'acteurs de l'économie numérique (« FinTech »), les banques seraient tenues d'innover pour rester compétitives et préserver leur statut. Et si la réponse était, au contraire, dans un grand retour en arrière ?

Sous l'effet de réglementations plus contraignantes, les banques se sont déjà en grande partie retirées de certains marchés, comme le négoce physique de matières premières. De nombreux dirigeants recentrent leurs efforts sur les métiers traditionnels, la banque de détail et le soutien de long

¹⁸ Walter, J. (2006). The 3-6-3 rule: an urban myth?. *FRB Richmond Economic Quarterly*, 92(1), 51-78.

¹⁹ Greenwood, R. M., & Scharfstein, D. S. (2012). The growth of modern finance.

²⁰ Bazot, G. (2014). La finance est-elle devenue trop chère? Estimation du coût unitaire d'intermédiation financière en Europe 1951-2007. *Institut des politiques publiques, Notes*, (10).

terme aux PME. Le modèle allemand de petites banques publiques ou mutualistes locales gagne du terrain en Europe.

La banque de détail devra bien innover pour s'adapter aux nouveaux besoins des consommateurs et aux technologies de paiement du futur, mais en termes de métier et de logique économique fondamentale, elle ressemblera peut-être moins aux géants bancaires des années 2000 qu'à l'ancienne banque 3-6-3 : rassurante, solide, presque ennuyeuse, mais si utile comme contrepoids aux excès qui apparaîtront nécessairement dans le monde des *FinTechs*.

Fabien Hassan

Membre de 2° Investing Initiative

#58

La banque de détail de demain : c'est déjà maintenant !

HERVE HATT

Depuis le début de la crise financière les acteurs globaux souffrent alors qu'au même moment, surgissent les petits jeunes, rattrapant et débordant leurs parents par la magie du Web et du smartphone.

Qu'est la banque de détail pour nous, clients ? Trois **services**, deux **modes d'exercice**, et quatre **dimensions** essentielles.

Les **services** : des outils de paiement et de transaction courante ; un « lieu sûr » pour l'épargne ; des crédits.

Les **modes d'exercice** : une fonction de distribution ou d'interaction avec les clients ; une fonction de prise et portage de risque (le bilan).

Les **quatre dimensions** sont cruciales : la taille, pour accompagner des clients ; le temps, pour les conseiller sur des années en épargne et en crédit ; la confiance car sinon pas de projet dans la durée ; et l'encadrement réglementaire tant rassurant que mortifère.

Avec cette grille de lecture, on discerne ce que les Uber ou Airbnb de la Banque ne peuvent pas faire.

Au chapitre des **services**, OK pour fournir des outils et moyens de paiement car les jeunes générations « respirent » avec leur smartphone ; cette bataille-là est potentiellement perdue à terme pour les banques. Pour l'épargne et les crédits à long terme c'est une autre affaire. Les banques restent « le Lieu Sûr ».

Les **modes d'exercices** (distribution ; production) sont intéressants. Nulle difficulté pour des « disrupteurs » de produire des outils de paiement ; c'est plus compliqué en épargne. En crédit, les Crowdfunders peuvent se substituer mais sur maturités courtes et risques simples. En revanche la distribution au sens large est en péril dans les banques (fréquentation des agences en baisse de 3 à 5% par an). Les clients veulent un accès « anytime, anywhere » ; les banques en ligne gagnent du terrain ; les courtiers en ligne, en véritable « tiers de confiance » s'imposent et intermédièrent 35% de la production en France.

Les quatre **dimensions** du métier (taille, temps, confiance, encadrement) sont la chance des banques. Elles peuvent offrir du temps et de la confiance alors qu'Uber et AirBnB sont purement transactionnels. Mais attention aux nouveaux clients informés et zappeurs ! Le jeu est ouvert. Bonne chance.

Hervé Hatt
Président de Meilleurtaux.com

#59

L'outil de gestion de finances personnelles intelligent

JONATHAN HERSCOVICI

Sous le feu des projecteurs depuis déjà quelque temps, le potentiel des outils de gestion financière personnelle (PFM – *Personal Finance Management*) est encore aujourd'hui sous-exploité. Du fait notamment d'un cruel manque d'adéquation entre les outils proposés et les besoins des utilisateurs, ces nouveaux services n'ont encore conquis qu'une faible proportion de leur marché-cible. A titre d'exemple, sur le marché américain, seuls 21% des utilisateurs potentiels ont adopté les solutions existantes, illustrant ainsi la marge de progression de ce secteur.

Se pose alors la question de savoir pourquoi, en dépit des investissements réalisés par les établissements bancaires et les éditeurs de logiciels, les PFM n'ont pas (encore) réussi à convaincre plus largement les particuliers de leur valeur ajoutée et comment y remédier ?

Il est acquis que nombre de clients traditionnels sont désireux de gérer leur argent et leur patrimoine au même endroit, via une application unique, leur permettant d'établir leur propres objectifs financiers, à court et long terme.

L'outil PFM doit être capable, à travers l'analyse des besoins de l'utilisateur, de lui inspirer un comportement financier sain, adapté à ses objectifs, sans pour autant négliger ses aspirations ou contraintes à court terme.

Loin de se contenter d'agréger des flux financiers passés, le PFM intelligent a pour vocation de réinventer les besoins de l'utilisateur en lui permettant de déterminer ses objectifs financiers, d'en maîtriser les conditions, et de les réaliser.

Pour offrir ce service, les acteurs actuels et/ou les nouveaux entrants devront s'appuyer sur différents modèles décisionnels issus de l'intelligence artificielle et du Big Data pour enregistrer, extraire, classifier et traiter les données structurées et non-structurées (données financières, open-data, réseaux sociaux, etc.) nécessaires au processus de recommandation pour l'utilisateur. Les FinTechs et les institutions financières devront marcher main dans la main dans une logique « *data-oriented* » pour proposer à l'avenir ce type de service...

Jonathan Herscovici

Entrepreneur, Directeur général d'Anatec

#60

Un 30 septembre 2030

JEROME INTROVIGNE

Nous sommes le 30 septembre 2030 et ce matin, Numa échange avec un avatar de la Banque des Fleurs, sa préférée, car la seule qui offre la possibilité de transactions gratuites dans l'ensemble des monnaies utilisées sur Terre !

Cette banque revendique avoir été conçue sur les mêmes concepts que ces réserves souterraines qui regroupent l'ensemble des espèces végétales présentes sur Terre avec l'idée que cette diversité est un patrimoine de l'humanité, d'où son nom !

Numa ne fait pas exception. Plus personne n'imaginerait déposer ses monnaies virtuelles chez un banquier local ! Et pourquoi pas un coffre-fort ou un « magasin » dans lequel on déposerait de l'argent !

Depuis que plus personne ou presque ne court après la possession et que l'usage est devenu la norme, depuis que l'impression 3D à grande échelle et le stockage de l'énergie solaire ont pris leur envol, le mot « prêt » a pratiquement disparu du vocabulaire. Il faut dire que plus personne ne songerait à acheter une voiture ou une maison !

Alors, la seule chose qu'on attend de sa banque désormais est d'être gratuite, disponible 24h/24 7j/7, virtuelle et partout, et surtout pensée pour nous, comme la Banque des Fleurs !

Numa vient de terminer sa conversation virtuelle et, peu convaincue, elle se demande si elle ne va pas abandonner le système bancaire traditionnel pour une approche plus collaborative proposée par ce nouveau réseau mondial

distribué entre particuliers... Il paraît qu'ils réinvestissent leurs gains pour éduquer les enfants !

Jérôme Introvigne

Fondateur du réseau social Skiller

#61

Retour des esclaves ?

PAULIN ISMARD

La Grèce moderne fait beaucoup parler d'elle aujourd'hui. Mais peut-être faut-il se plonger dans les textes sur la Grèce antique pour dessiner la banque de demain ?

« Pour protéger l'activité commerciale de la cité, les Athéniens de l'époque classique tentèrent à plusieurs reprises d'enrayer l'afflux de fausse monnaie. L'enjeu était même si important qu'ils n'hésitaient pas à prêter à Solon, le grand législateur de l'époque archaïque, des mots sans appel pour inciter les juges à la plus grande sévérité contre les faux-monnayeurs : « Quand il s'agit de cette monnaie civique, la fabrication et la mise en circulation de pièces fausses méritent assurément, de la part des juges, haine et châtement, bien plus que s'il s'agit de la monnaie privée. » Or une loi de 375/374 indique qu'il revenait à deux esclaves publics, postés sur l'agora d'Athènes et au port du Pirée, de contrôler la qualité et l'authenticité des monnaies en circulation. »

« Si les Athéniens confièrent une mission d'une telle importance à un esclave, ce n'est pas en raison d'un désintérêt ou, pire encore, d'un mépris à son égard, bien au contraire. Un dêmosios, en ce qu'il était extérieur au champ social athénien, paraissait tout d'abord moins susceptible de tout entreprise de corruption que n'importe quel citoyen. Son statut le plaçait dans la position de neutralité que requérait idéalement sa mission de garant monétaire. Mais il y a une autre raison, désarmante de simplicité, qui explique le recours à un esclave : rares étaient sans doute les citoyens capables de l'exercer. En confiant la charge à l'un d'entre eux, les Athéniens avaient fait d'une expertise individuelle un titre à gouverner et violé le principe de

distribution égalitaire de l'archê (le commandement) au sein de la communauté politique. »

Revenir aux sources n'est-ce finalement pas une réponse quand l'horizon est incertain ?

>> Extraits p136-138 de *La démocratie contre les experts* (Seuil, 2015)

Paulin Isnard

Maître de conférences en histoire grecque à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

#62

L'avenir de la banque : la transparence sur les risques

FRANCIS JACQ

Je ne suis pas un banquier. Aujourd'hui, de multiples projets proposent de nouveaux usages et des services bancaires inédits. Alors pourquoi ne prendrais-je pas aussi la parole : « *voilà les usages qui pourraient m'être utiles* ». J'aimerais également comprendre le fonctionnement de la Finance. Par exemple, j'aurais pu être un américain moyen qui achète une maison à crédit et qui espère la revendre plus chère en profitant d'un marché financier en surchauffe. La valeur de ce qui me reste à payer est estimée – je ne sais pas où – à un certain montant, et ce montant est acheté à un certain niveau d'enchère – je ne sais pas par qui. Puis, je n'ai pas compris comment, pour une raison statistique calculée par un logiciel, je suis réputé ne pas pouvoir rembourser mon crédit. Patatras, pour un dollar de retard, ma maison est vendue aux enchères à un prix dérisoire. Une suggestion s'impose : apprendre la pratique bancaire à l'école. Nous serions moins désarmés face à un langage ambigu : « *Assurance, Risque, Investissement, Mutualisation, Participation, Action, Titre...* ».

Dans la relation commerciale, je propose de distinguer les différentes périodes de temps. A un premier niveau, la période serait l'année, horizon au jour le jour de mes dépôts et retraits réguliers. Je peux préparer mes dépenses pour les gros achats en souscrivant des petits crédits. Je maîtrise le risque de mes choix. J'attends de la banque du futur des comptes clairs de mon budget annuel.

Le second niveau est celui des biens durables : un appartement, une maison, une entreprise. Il me faut d'un coup emprunter un capital important, et le

rembourser par petites fractions. Cependant, au cours d'une période de dix, vingt, trente ans, que va-t-il se passer ? Je peux perdre mon emploi, tomber malade, pire mourir dans un accident. Le risque se déplace vers celui qui prête de l'argent : sera-t-il remboursé ? Comment couvrir ce risque ? Pour rassurer le prêteur, l'emprunteur souscrit des assurances « perte d'emploi », « vie ». Le prêteur lui-même souscrit une assurance auprès d'un assureur qui mutualise tous les risques en comptant sur la probabilité qu'ils ne se réaliseront pas tous à la fois. Voici la période de temps « longue », de 20 à 30 ans.

La mutualisation des risques sur ce temps « long » complique la relation bancaire initiale, mais elle ne rompt pas cette relation. Par contre, il y a rupture de la relation bancaire lorsqu'il y a dissociation entre celui qui génère le risque financier – le prêteur qui prête – et le spéculateur qui achète une probabilité de pertes en cas de non-remboursement du prêt. Nous entrons dans le règne de l'indifférence : pour 1 euro de retard le spéculateur voudra être remboursé à tout prix, quitte à vendre à perte le bien de l'emprunteur.

Comment passe-t-on de la mutualisation des risques à la spéculation sur ces risques ? La pratique magique est la « titrisation » ! Un titre est un paquet de risques de différents niveaux comprenant aussi bien des risques élevés et des risques faibles. Les statistiques, donnent des espérances de pertes qui sont valables tant que les sources de risques restent indépendantes. Par contre, elles deviennent des mensonges lorsque leur découpage et association fait que ces risques se réalisent de façon simultanée pour des raisons connues du prêteur mais non exposés aux investisseurs. Un ami banquier plaisantait : « *il y a plusieurs types de mensonges : les petits mensonges, les gros mensonges et les statistiques* ».

Dans le temps long, les logiciels statistiques de réalisation du risque – la défaillance de l'emprunteur – introduisent le troisième temps immédiat de la spéculation. S'appuyant sur des formules de calculs, une assurance est réputée risquée à 30%, celle-ci à 5% et cette autre à 10%. L'horizon de trente ans est brutalement ramené à une confrontation de quelques minutes entre des espérances de gains. L'emprunteur n'existe plus pour le spéculateur.

Comment préserver la dimension commerciale et réduire le télescopage temporel ? La réglementation, pour certains produits financiers, oblige à conserver une part minimale du risque initial créé, le reste étant transmis à des tiers. Voici une exigence de transparence : dans la banque de demain, TOUTES les assurances souscrites et les assureurs successifs, tous les tiers, devraient être connus par l'emprunteur.

Francis Jacq
Philosophe, Sémiologue

#63

10 tweets pour imaginer la banque 3.0

ALBAN JARRY

Lorsque j'étais chez Edmond de Rothschild, j'ai eu l'opportunité de participer à la création d'e-rothschild, en tant que «client pilote», l'une des premières banques en ligne. Lancée le 10 septembre 2001, elle ne put jamais atteindre son point d'équilibre. Néanmoins, elle fut le point de départ d'une formidable modernisation de la plateforme informatique du groupe qui accéléra ensuite l'essor des filiales d'*asset management*. De l'échec aux fondations d'un développement l'écart est souvent faible.

La banque du futur ? Imaginons là en 10 tweets :

- **[Altruiste]** face au développement du #crowdfunding. Inventer la #finance de demain
- **[Concurrentielle]** donner la propriété du numéro de #compte à son utilisateur et en accepter la portabilité
- **[Ethique]** rendre l'investissement plus socialement #responsable et éliminer définitivement les dérives passées
- **[Experte]** améliorer les conseils en les axant sur la #qualité. Utiliser les #ambassadeurs d'entreprises pour mieux communiquer
- **[Image]** apprendre à regagner la confiance des Français en étant plus #transparente sans y être contrainte par la réglementation
- **[Numérique]** disruptive pour réinventer le service #client. Ses produits doivent attirer, faire rêver tout en assurant la sécurité

- **[Ouverte]** *décloisonner et remodeler ses #agences d'un autre temps conçues comme des bunkers inviolables. Regardez [@GroupeLaPoste](#)*
- **[Portail]** *entité de confiance. Etre une tête de #nœud de l'information de ses clients*
- **[Recrutement]** *éviter la fuite des #talents vers d'autres secteurs ou les #FinTechs. Apprendre à ré-aimer l'innovation*
- **[Simplifiée]** *rendre les produits #adaptés et compréhensibles par la clientèle sur #mobile*

Etre IN ou OUT ? Sans adaptation au numérique, la banque de demain n'existera pas. Dans un monde de l'ultra-connexion, l'*ubérisation* guette ce secteur dématérialisé et à fortes marges. Seule une reconquête de sa clientèle lui permettra de survivre face à l'arrivée de nouveaux acteurs innovants.

Alban Jarry

Directeur en Mutuelle, Expert en stratégies de marques et influence sur les réseaux sociaux professionnels, Intervenant à HEC Paris, TOP100 des comptes Twitter les plus influents sur Paris

#64

Préparer la banque d'après-demain

PHILIPPE JOGUET

Si les banques n'y prenaient garde, il se pourrait que la banque de demain ne soit plus une banque ! Portée par l'essor de l'économie numérique, l'émergence de nouveaux prestataires financiers parmi les géants du Net laisse deviner l'ampleur des enjeux liés à cette nouvelle concurrence, certes encadrée mais aussi favorisée par l'évolution réglementaire. Ce défi peut être une chance pour le secteur bancaire s'il sait saisir les opportunités, innover, satisfaire et même anticiper les attentes de ses clients. Sans doute, d'ailleurs, n'y a-t-il pas d'alternative...

La banque de demain devra donc dépasser la banque en ligne de 1^{ère} génération pour tirer parti des fonctionnalités du Web 2.0 et imaginer les usages 3.0. Il lui faudra gérer les parcours « omni-canal » du consommateur, accompagner ses clients professionnels dans cette évolution, protéger et valoriser les données générées, utiliser tout le potentiel des communications électroniques pour améliorer ses coûts et ses services, qu'il s'agisse de *e-banking* ou de *e-payments*, en combinant les exigences de simplicité et de personnalisation. Avec le développement du e-commerce, les enseignes de la distribution ont des défis similaires à relever, mais aussi une expertise et des attentes que les banques doivent entendre, en matière de moyens de paiement innovants, par exemple, ou d'harmonisation des normes pour réaliser le marché européen des paiements. Il faut construire sur ce partenariat entre la banque et le commerce.

Enfin, étant donné le rythme des évolutions, la banque de demain devra être prospective et préparer la banque d'après-demain car, dans tous les climats, *« il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va »*.

Philippe Joguet

Directeur en charge des questions financières à la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)

#65

La banque de demain, simple coffre-fort ?

POLEXANDRE JOLY

Les FinTechs attaquent de toutes parts les établissements traditionnels. Des moyens de paiement aux échanges de devises entre particuliers en passant par les *lending platforms*, les monopoles ancestraux voient leurs activités challengées. Plus simples, souvent moins chères et innovantes, ces start-up replacent l'expérience client au centre de leur *value proposition*. Chaque service des banques est donc potentiellement attaqué et remis en cause. Le paradoxe tient dans le fait que les FinTechs ont besoin de ces vénérables institutions pour pouvoir exercer leur activité. En effet, une application mobile de gestion des comptes bancaires personnels doit pouvoir se brancher sur le système informatique d'une banque. Certains établissements travaillent déjà main dans la main avec ces nouveaux entrants comme Fidor Bank en Allemagne ou Santander au Royaume-Uni. A l'aune de ces premières collaborations, on peut imaginer que la banque de demain ne soit qu'un coffre-fort sur lequel se branchent des centaines de FinTechs pour faire fonctionner leurs services. Cette lame de fond prend de l'ampleur depuis 2 - 3 ans avec un rythme exponentiel ; la réponse à la question sera sans doute plus rapide que prévue.

Polexandre Joly
Président de Finsquare.fr

#66

Une banque « vivante », porteuse de sens et capable d'adaptation aux métamorphoses qui viennent

ERIC JULIEN

Forte de 15.000 personnes, au dire de l'anthropologue Mac LUHAN, la société des Indiens Kogis (Colombie), est la dernière société Précolombienne encore en état de marche. Une société qui fonctionne sans argent, sans système monétaire et donc sans banque. Don, contre don, autour d'un système de valeurs fortes, et d'un sens partagé, régulièrement revalidés, guident et organisent le fonctionnement de leur société. Une société hors de notre « mondialisation » et de ses représentations, mais qui est de plus en plus impactée, par les effets de cette mondialisation. Déforestation, narcotrafic, exploitations minières, tourisms, font partie des agressions incessantes, auxquelles cette communauté millénaire se doit de faire face.

Une agression suffisamment alarmante, pour qu'en Octobre 2012, ils tiennent ces propos -« *Si le développement de vos sociétés continue à ce rythme, en créant toujours plus de déséquilibres, comme indiens, nous allons disparaître. Ce que vous n'avez pas l'air de comprendre, c'est que vous risquez bien de disparaître, vous aussi, car on ne peut pas vivre indéfiniment contre la nature et le vivant* ». Et de poursuivre -« *Il faudrait que nous puissions nous parler, dialoguer entre nous, vos sociétés modernes, qui ont inventé des choses magnifiques, et nous, sociétés qui sommes restées en lien avec la nature, prendre le meilleur des deux mondes, pour en inventer un troisième, celui d'une modernité réconciliée avec la vie. Mais cela demanderait beaucoup de temps et d'humilité. Il y a tellement de bruits chez vous, êtes-vous encore capable d'entendre ?* ». Si les banques d'aujourd'hui

étaient capables de se saisir et de décliner dans leurs stratégies, leur gouvernance, leur fonctionnement, les principes d'actions issus du vivant, que portent encore ces sociétés que nous avons qualifiés « d'archaïques », alors elles pourraient **inventer les banques Eco-modernes de demain**, en situation d'accompagner les mutations en cours et les changements qu'elles appellent. Sinon, figées sur d'anciens modèles, elles risquent de disparaître, comme, nous l'enseigne l'histoire, toutes les formes et les espèces vivantes qui n'étaient plus adaptées à leur environnement.

Eric Julien

Géographe, Consultant, Fondateur de l'association Tchendukua

#67

Les banques, circuit sanguin de nos économies ?

HERVE KABLA

« *La banque de demain vue par des non banquiers* ». Tel un bachelier, je relis cette phrase comme l'énoncé d'une épreuve de philosophie, et mon esprit s'égare : « *La banque de demain... vous avez quatre heures* ».

La banque, quel vertige, rien que d'y penser ! Un secteur économique à lui tout seul, des centaines de milliers de salariés répartis un peu partout en France, des salaires astronomiques et des revenus plus modestes logés à la même enseigne, des ingénieurs et des financiers, des informaticiens et des traders, plusieurs métiers qui n'ont rien à voir ensemble mais désignés sous le même vocable, comment imaginer un seul moment qu'on puisse imaginer la banque de demain en quelques lignes, quelques pages ?

Mais nous sommes en 2015, chaque individu a droit à sa bouée de sauvetage numérique, la mienne se nomme Wikipédia. Je m'y réfugie chaque fois qu'un sujet me tracasse, et le voyage vaut le détour. Nos banquiers vont-ils voir ce qui s'y dit d'eux, en bien ou en mal ? Je n'en sais rien.

L'article banque y est décliné dans ... 106 langues différentes ! On y apprend qu'une banque est une des catégories légales d'établissement de crédit. Sa fonction est donc, principalement, de faire commerce de l'argent et d'octroyer des prêts, à des entreprises ou à des particuliers.

En poursuivant la lecture, on arrive au cœur de notre propos : quelles sont donc les activités d'une banque ? Gestion des comptes, sécurité des biens, mise à disposition de moyens de paiement, fournitures de crédits et de placements, de garanties ou de solutions d'intermédiation, elles sont nombreuses et variées. Bref, partout où l'argent circule, une banque a, semble-t-il, les moyens de proposer ses services.



Figure 1: l'article "Banque" sur Wikipedia

A ce titre, la banque fait partie de notre quotidien. Lors d'un retrait le matin sur un terminal bancaire, ou de la consultation de son relevé de compte en milieu de journée, d'un paiement en ligne sur Amazon ou avec sa carte bleue en faisant ses achats à la superette du coin, quand notre salaire tombe en fin de mois et que le loyer est prélevé quelques jours plus tard, nous faisons appel plusieurs fois par jour à notre banque, sans y prêter attention. Comme le sang qui circule dans nos veines, l'argent fait fonctionner nos sociétés, et le système bancaire dans son ensemble fait office de circuit sanguin, facilitant les échanges entre les différents organes. Retirez les banques du paysage, et vous paralysez l'économie d'un pays, et peut-être même du monde, tant les systèmes bancaires internationaux sont imbriqués et interdépendants.

Pour continuer à fonctionner, les banques doivent s'adapter à leur époque, en termes d'attentes, de modes de fonctionnement, d'outils. Et les changements peuvent être radicaux : nos grands-parents n'auraient jamais imaginé retirer de l'argent ailleurs qu'au guichet d'une banque, combien d'entre nous procèdent encore ainsi de nos jours ?

Cette adaptation se décline selon plusieurs axes. En voici quelques-uns.

1- L'innovation. Pour beaucoup, c'est un lieu commun, j'en suis conscient. Mais je suis aussi certain que cette emphase sur l'innovation est loin d'être

aboutie. Souvent, l'innovation, c'est un titre un peu racoleur qu'on attribue à un manager qui ne rentre pas trop dans le moule, mais qu'on aimerait bien garder pour éviter qu'il s'épanouisse chez un concurrent. L'innovation est un cache-misère : on dit qu'on en fait, pour mieux cacher qu'on n'en fait pas.

Bien entendu, ce n'est pas à cela que je pense. Une banque se doit de tester les nouvelles idées, les nouvelles technologies, avant même qu'elles ne touchent le grand public, pour comprendre comment ces nouvelles idées peuvent perturber ou améliorer le fonctionnement actuel. Le domaine d'intervention est sans limite. Innover dans le secteur bancaire, c'est ouvrir un accès à son compte en ligne dès 1996 ou 1997 au plus tard, quand personne n'ose encore y mettre les pieds. C'est se lancer sur les terminaux mobiles dès la première génération de smartphones. C'est imaginer comment une monnaie comme le Bitcoin s'intègre dans l'offre et les produits. C'est accepter de se cannibaliser avec ses propres offres, avant même que les concurrents ou qu'un nouvel acteur s'en empare.

2- La dématérialisation. C'est la charnière centrale du futur des banques. Nos sociétés modernes se caractérisent par la lente érosion des frontières qui cloisonnaient jusqu'à présent les différentes facettes de notre vie. La frontière entre vie professionnelle et vie privée s'estompe, les familles recomposées deviennent un standard, les situations de mobilité le lot de nombre de salariés. Notre capacité à gérer le temps pâtit de ces transformations : nous devons pouvoir accéder à une multitude de services dans des situations inconnues il y a tout juste une décennie : faire un virement le weekend, la nuit ou depuis l'étranger, cela devrait être facile à réaliser. Est-ce le cas auprès de tous les établissements ? J'en doute.

La dématérialisation, c'est aussi la disparition du chéquier, voire du guichet. C'est un service accessible à toute heure et de partout. C'est imaginer de nouveaux processus, plus adaptés à l'absence de support matériel. C'est comprendre que le compte iTunes est un système de paiement (et qu'Apple, un jour, deviendra le plus gros concurrent des banques...). Tout cela ne se produira pas en un jour, mais quelle banque a vraiment démarré ?

3- L'international. Les grandes banques ont joué la carte de l'internationalisation depuis quelques années déjà, à titre privé s'entend : leurs équipes savent jouer l'euro contre le yen, ou indexer le taux de tel prêt

sur tel ou tel indicateur à l'autre bout du monde : nous en avons d'ailleurs tous fait les frais en 2008, un grand merci à la titrisation.

Mais comment cela se manifeste-t-il dans le quotidien de leurs clients ? Par des frais bancaires, considérés par beaucoup comme exagérés là où il ne s'agit que de taxes injustes sur des échanges informatisés ? Par la possibilité de garder la même banque en cas d'expatriation ? Par faire suivre sa nouvelle carte bancaire (cf. plus loin) ?

Autre sujet, tout aussi cocasse : acheter un bien immobilier à l'étranger. Cela devrait être simple, mais dans la réalité, cela ne l'est pas. Une banque française ne vous prêtera pas l'argent qui vous servira à acheter votre bien au Chili ou au Vietnam : pour cela, il faudra passer par une banque locale. Et transférer des sommes non négligeables, avec les frais bancaires, le stress et la perte de temps induits. « La terre est plate », énonçait Thomas Friedman, mais pas pour tout le monde et surtout pas pour le client.

4- Les données. Les banques sont friandes de données. Leur aversion au risque conduit les établissements bancaires à tout stocker, tout enregistrer, pour garder une trace du passé. A cela, rien de mal. Mais cette trace leur permettra-t-elle de mieux préparer l'avenir ? Les banques françaises sont friandes de statisticiens : sont-ils préparés au « Big Data » ? Ont-ils conscience du potentiel offert par l'exploitation intelligente, et bien sûr en toute légalité, de ces données, et notamment en matière de prédiction ou de détection de comportements à risque ? Comment cela se traduit-il en termes de services proposés aux clients ?

Déjà certains établissements savent repérer les vols de carte bancaire par des comportements originaux : accès depuis des sites distants, à des heures inhabituelles, pour des montants qui sortent de l'ordinaire. Mais peut-on faire mieux ? Anticiper les besoins du client en analysant ses données, imaginer de nouveaux services en identifiant les changements de comportements ? Un concept innovant comme Paypal (40\$ milliards de capitalisation) ne peut-il émerger qu'à l'extérieur des banques ?

5- La voix du client. L'essor de l'Internet grand public, du web, a porté la voix du consommateur à un niveau jamais atteint auparavant. Le client mécontent peut désormais s'emparer des réseaux sociaux, et partager ses motifs de

mécontentement avec des millions d'internautes. Parmi ces internautes, se trouvent certainement des clients, des salariés de l'établissement bancaire, de futurs clients ou de futurs salariés, des journalistes, ou des concurrents. Comment ces internautes réagiront-ils au tweet du client mécontent ? Comment utiliseront-ils cette information pour leur propre intérêt ? Votre futur client déclinera-t-il votre offre de prêt ? Votre futur salarié ira-t-il voir ailleurs ? Votre concurrent en profitera-t-il pour développer votre mauvaise réputation ?

Tout cela mérite qu'on s'y intéresse. Les banques vont sur les réseaux sociaux, mais la plupart du temps, dans une démarche qui n'a rien à voir avec le client 2.0 : des jeux, des concours, cela ne dure qu'un temps. Quelle réponse apporte-t-on au client mécontent, qui n'attend de sa banque qu'une marque d'intérêt ? Et dans quels délais ?

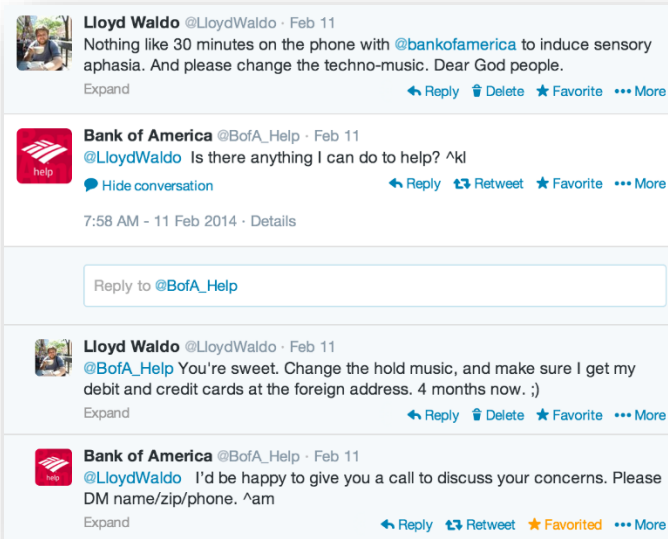


Figure 2: Le client mécontent s'est emparé de Twitter

La banque de demain sera très différente de celle que nous connaissons aujourd'hui. Déjà des concepts innovants, comme la banque Nickel, pointent

le bout de leur nez : une banque sans guichet, sans chéquier, sans frais de gestion, sans découverts (et donc sans agios), qui partage des données en direct sur le nombre de ses clients et leur géolocalisation, et pour laquelle on peut ouvrir un compte en achetant un coffret dans un débit de tabac. Allez faire un tour sur leur site, et observez comment ils ont répondu à chacun des axes précités (innovation, international, données, dématérialisation, relation client). Cela vous donnera peut-être, sûrement, des idées...

Hervé Kabla

Directeur général de Be Angels

#68

Une alliance nécessaire entre intelligence humaine et intelligence numérique

JEAN-LOUIS KIEHL

En tant qu'acteur social engagé depuis deux décennies dans la lutte contre l'exclusion financière, je mesure quotidiennement la lenteur des institutions bancaires à s'adapter à l'évolution de la société dans un temps raisonnable et à renforcer les outils pertinents pour mieux cerner les attentes et le parcours de leurs clients d'aujourd'hui et de demain.

A l'écoute des plaintes et des souffrances des ménages et des entrepreneurs fragilisés à un moment clé de leur parcours de vie, je constate le fossé qui s'est progressivement creusé entre l'industrie bancaire, qui n'a pas su adapter à temps la relation bancaire et nos concitoyens qui manquent cruellement de culture économique et financière.

A mes yeux, les banques n'ont pas seulement un rôle économique mais également une responsabilité morale.

Les ruptures sont en marche à la fois dans les modes de fonctionnement des établissements bancaires confrontés à un environnement législatif d'airain et aux mutations d'une société en mouvement marquée par l'éclatement du noyau familial traditionnel (divorce, familles monoparentales), la précarité économique et professionnelle de nos concitoyens, la mise en valeur d'une civilisation des loisirs, le développement d'internet et des réseaux sociaux.

La révolution numérique bouleverse à la fois la manière dont fonctionne la banque, la façon dont elles créent les richesses, les emplois et les revenus qu'elles procurent.

La Banque de demain en tant qu'entreprise créatrice de richesses et détentrice d'une grande partie des leviers de l'intégration économique et sociale, sera idéalement celle qui s'efforcera à mieux connaître ses clients (intelligence numérique) et qui disposera d'équipes proactives (intelligence humaine) ne se limitant pas à promouvoir des « palettes de produits ».

Jean-Louis KIEHL
Président du réseau CRESUS

#69

Autant de banques que de banquiers

GASPARD KOENIG

Longtemps il y eut des banquiers sans banque : les Fugger, les Medicis, les Alberti, les Jacques Coeur. Les gains allaient directement dans leur coffre. Les pertes pouvaient les ruiner.

Aujourd'hui, il y a des banques sans banquiers : mastodontes impersonnels, *too big to fail*, gavés de dette publique et ficelés par les contraintes réglementaires. Banques et gouvernements se tiennent par la barbichette. La seule différence entre un banquier et un fonctionnaire au 21^e siècle, c'est le salaire.

Demain, il y aura autant de banques que de banquiers. Des milliers de plateformes d'intermédiation, adaptées à chaque capital et à chaque projet. Voici venu le temps du sur-mesure, pour le prêteur comme pour l'emprunteur.

Nous ne sommes qu'au début de la révolution de la FinTech. Les techniques de crowdfunding, qui restaient jusqu'à récemment expérimentales, se professionnalisent et vont devenir la norme. Il y en aura pour tous les goûts : placements à vue, gestion de fortune, investissement dans les PME, boursicotage. Et pour toutes les tailles, du petit épargnant aux fonds de gestion internationaux. On ne mettra plus son argent « à la banque », mais on l'expédiera du bout du pouce, sur l'écran de son smartphone, vers des plateformes multiples et complémentaires. Il n'est écrit nulle part qu'on ne puisse pas financer une autoroute en crowdfunding.

Ainsi sera restaurée une saine pluralité d'approches. Chacun pourra constater à quoi sert son argent, en choisissant les secteurs ou les causes

qui l'intéressent. Surtout, les grandes institutions bancaires n'occuperont plus l'épicentre du système économique et social. Elles laisseront la place à une finance éclatée, diversifiée et participative. Autrement dit, le capitalisme pour tous !

Gaspard Koenig

Philosophe, Ecrivain, Président de GénérationLibre

#70

Jongler avec une inconnue, le régulateur

THIBAULT LANXADE

La banque de demain est une équation à trois inconnues : les besoins de financement des entreprises, les innovations technologiques qui porteront la transformation du métier de banquier et les impacts des nouvelles et futures réglementations.

Troisième révolution industrielle oblige, les TPE-PME auront des besoins de plus en plus orientés vers l'investissement, l'immatériel et l'internationalisation. Elles demanderont toujours plus de réactivité, d'accompagnement de leurs prises de risques et d'adaptabilité des solutions de financement. Héritage de la crise, leurs bilans continueront de tendre vers une plus grande liquidité et leurs fonds propres nécessiteront d'être renforcés.

L'innovation technologique permettra aux banques de répondre à ces besoins avec des solutions et des services toujours plus intégrés et interopérables. Les interfaces proposées renforceront par exemple les possibilités de financement du compte client. Alors que des offres non-bancaires émergent, le financement des entreprises devrait donc connaître une double dynamique de diversification des sources et modes de financements d'une part, et d'intégration des solutions bancaires d'autre part. Parallèlement, il devrait aussi être marqué par une évolution du rôle du conseiller. L'autonomie du dirigeant sera renforcée dans l'administration des outils et dans l'accès à l'information mais son besoin de conseils stratégiques sera plus important compte tenu de la complexité de la gestion financière de l'entreprise et de l'impératif croissant de son optimisation.

Mais, ces évolutions seront largement déterminées par le régulateur, or c'est là la plus grande inconnue. Il est pourtant vital que les banques soient soutenues car elles resteront demain le premier acteur du financement des TPE-PME.

Enfin, c'est l'invariable de cette équation, le financement bancaire des TPE-PME dépendra demain comme aujourd'hui de la qualité de la relation de confiance entre le dirigeant et sa banque.

Thibault Lanxade

Vice-Président du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), Président
d'AlgoLinked

#71

Le garant de la sécurité sur Internet ?

MARC LAPOSTOLLE

Dans le cadre de mes missions au sein du Pôle de compétitivité des services financiers je constate depuis plusieurs années l'arrivée de nombreux acteurs digitaux dans l'univers bancaire. Une petite partie de ces acteurs est d'ailleurs connue dans le milieu, et rencontre un succès naissant.

Toutefois un grand nombre de ces acteurs sont encore balbutiants, alors même qu'ils apportent d'autres services ou usages innovants autour des services bancaires. Ainsi, je pars de ce constat et de ces idées portées par tous ces acteurs, start-up ou entreprises issues d'autres secteurs d'activité, pour m'imaginer ce que serait la banque de détail de demain. Celle-ci aura d'ailleurs dû faire le choix entre travailler conjointement avec quelques-uns de ces nouveaux acteurs, ou simplement s'en inspirer pour développer ses propres réponses aux besoins de ses clients.

En tant qu'utilisateur, j'attends plusieurs services de ma banque, dont deux principaux : la possibilité de conserver mon épargne et de la faire fructifier et la possibilité de la dépenser facilement, avec comme dénominateur commun la sécurité. J'attends de la banque de demain des services additionnels qui viendraient se greffer autour de cette base : stocker des documents (coffre-fort numérique), pouvoir m'identifier sur des sites Internet sensibles à l'aide d'un identifiant unique géré par ma banque, afin d'éviter l'usurpation d'identité, recevoir des conseils sur comment mieux gérer mon budget, et bien d'autres choses... Dont la plupart existent déjà, mais ne sont pas déployés à grande échelle ! Et le tout dans une relation mixte : à la fois digitale pour les opérations communes, et physique pour les décisions importantes (opérations de crédit ou investissements conséquents).

Pour résumer, la banque de demain a pour moi deux objectifs : digitaliser et développer ses services existants d'un côté, et se servir de ses atouts actuels pour prendre une place plus importante dans la vie sur Internet de ses clients.

Marc Lapostolle

Chef de projet au sein du pôle de compétitivité Finance Innovation

#72

Attention les digital natives attaquent !

CELINE LAZORTHES²¹

Que vous apparteniez à la génération Y pour celles et ceux qui sont nés dans les années 80 ou Z, c'est-à-dire nés dans les années 2000, vous parlez quasiment le numérique. Vous baignez dedans depuis votre plus jeune âge. Connectés 24/7, vous utilisez les appli les plus simples et les plus rapides. Et ce plusieurs fois par jour. D'ailleurs, vous ne supportez plus d'attendre, de remplir des documents et de signer des papiers. Un rendez-vous, c'est déjà trop, y compris pour contracter un crédit immobilier. Alors, quand il faut 8 à 9 clics pour arriver sur la bonne page web avec un design chargé...

Comment vais-je donc consommer ma banque demain ? Comme je consomme d'autres services avec mes outils numériques. J'ai le même niveau d'exigence. Pourquoi seraient-ils différents ? C'est pour cela que les banques doivent donner le pouvoir aux digital natives : que ceux qui fabriquent soient de la même génération que ceux qui consomment. Si les banques doivent faire la révolution copernicienne que les clients appellent de leurs vœux, elles ne peuvent la faire qu'en mettant aux manettes des projets ou des labs internes les jeunes générations. Celles qui ne l'ont pas fait sont condamnées à le faire. L'esprit start-up ne doit pas rester une incantation, mais bien une réalité. Les prises de participation dans des FinTechs ou des rachats ne suffiront pas à accélérer ce mouvement. Cela doit venir de l'intérieur.

²¹ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

Nos grands-parents et nos parents se sont battus pour faire accepter la mixité et la diversité dans notre société. Le pas suivant à franchir dans la banque ne serait-il pas d'accepter la diversité générationnelle ?

Céline Lazorthes
Fondatrice & CEO Groupe Leetchi.com

#73

Le temps réel, c'est Nickel

HUGUES LE BRET

La vraie révolution digitale dépasse l'Internet, les applications et les réseaux sociaux. Ce que l'on appelle l'*ubérisation*, c'est l'instantanéité de l'analyse de la donnée. On ne se connecte plus, on est connecté. La révolution digitale passe de serveur à serveur à la nano seconde. La donnée, l'information, la géolocalisation, l'analyse, tout est immédiat. L'époque où l'information devait être chargée pour être traitée localement est révolue.

La tenue de compte n'est plus un métier à valeur bancaire, mais technologique.

Compte-Nickel s'ouvre en dix minutes chez un buraliste. Le compte est activé en temps réel. L'apport du digital ? Authentification renforcée des documents d'identité via la borne (recalcul de l'algorithme et vérification des caractères, lecture de la puce si Passeport biométrique, croisement avec les listes Worldcheck, etc.) Pour le client, il n'y a pas de date de valeur, il n'y a aucun frais différé. Il est informé en temps réel pour chaque mouvement. Un prélèvement arrive et il n'a pas le solde ? Il reçoit un message quatre jours avant, il peut approvisionner son compte (cash chez le buraliste ou virement d'un proche). Il effectue un paiement par carte ? L'opération apparaît sur son mobile ou son espace Internet à la seconde même avec le nom et l'adresse du commerçant. Pas de découvert, pas de crédit, pas de questions intrusives, pas de contentieux. Aucune tracasserie administrative ni financière. Il reprend le contrôle. Il est libre.

Côté teneur de compte, la maîtrise est augmentée. Le solde du compte est interrogé avant chaque paiement, c'est instantané. L'opération n'a lieu que si le compte est provisionné. Mais là n'est pas la vraie valeur. Avant chaque paiement, Compte Nickel a le code activité commerçant et connaît :

nationalité, secteur d'activité, type de commerce, électronique ou en dur. Les logiciels d'analyse comportementale vérifient si le paiement est conforme aux habitudes du client. Tout ce qui n'est pas conforme génère une alerte instantanée, qui selon les cas génère un message au client et/ou le blocage de l'opération. La lutte contre la fraude s'effectue en temps réel avec le paramétrage de toutes les opérations suspectes en termes de flux, d'occurrence, de montant, de lieux, etc. Le digital est au service de la conformité.

Hugues Le Bret
Cofondateur du Compte Nickel

#74

La naissance de l'Open Bank

LAURENT LE MOAL

Jamie Dimon avait pourtant bien prévenu les analystes, et ses confrères: « *Silicon Valley is coming. (...) There are hundreds of startups with lots of brains and money working on alternatives to traditional banking.* »²²

Et cette mise en garde s'applique aussi bien aux banques européennes qu'américaines ou asiatiques. Car le phénomène FinTech survient dans tous les pays, au même moment.

Mais au-delà du « bruit » ambiant, quels signaux peut-on identifier pour définir les contours de la banque du futur ? Ils sont de trois ordres.

Premièrement, les données, le « data », sont au centre de la banque du futur.

Bien sûr que les banques ont toujours su développer des modèles de gestion de risques, des bases propriétaires avec l'historique de leurs clients, des modèles statistiques sophistiqués pour leurs salles de marché.

Mais il s'agit ici d'une utilisation bien plus vaste et systématique de toutes les données disponibles, concernant clients, prospects ou même simples visiteurs.

Le but est simple: parvenir à de meilleures décisions, plus rapidement et toucher de façon profitable de nouveaux clients délaissés par les banques traditionnelles. Kreditech, jeune société allemande, en est un des exemples, en mesure depuis Berlin de prendre des décisions de crédit sur une dizaine de pays.

²²Jamie Dimon, Annual Report, JP Morgan Chase, April 2015.

Deuxièmement, les solutions technologiques seront systématiquement au centre et au service de la relation client.

Plus besoin de « conseillers clientèle » plus ou moins bien formés et avec leurs propres objectifs de vente. Le recours systématique à la solution technologique donnera plus de clarté, de transparence mais aussi d'immédiateté à des clients habitués à trouver l'information en ligne et suspicieux vis à vis des acteurs bancaires traditionnels.

Cela procurera aussi un avantage de coût substantiel aux nouveaux entrants purement digitaux qui n'auront pas le coût de réseaux traditionnels d'agences en perte de vitesse.

Dernièrement, la banque du futur sera cela qui aura su utiliser les nouveaux protocoles issus de l'environnement « blockchain » afin de développer de nouveaux services mais également résoudre les problèmes de plateformes IT vieillissantes et coûteuses.

De nombreuses banques utilisent déjà le protocole Ripple pour leurs opérations de bases mais essentielles de compensation.

La banque du futur sera donc centrée sur la capture et le traitement des données pour cibler les meilleurs clients, avec des services et interactions faisant une utilisation systématique de la technologie plutôt que du facteur humain. Enfin une banque qui sera née, ou se réinventer, sur des protocoles ouverts tels blockchains.

Il ne s'agit plus d'inventer le futur. Mais de s'y préparer pour en sortir vainqueur, et non vaincu.

Laurent Le Moal

Ancien dirigeant de Paypal, Créateur d'un fonds d'investissement européen focalisé sur le secteur FinTech

#75

Vers la banque FinTech

LAURENT LELOUP

Actuellement les FinTechs disruptent les services financiers. Mais ensuite ?

Les banques traditionnelles ont beaucoup de difficultés à contenir la satisfaction et la fidélité de leurs clients, mais elles ont un bon côté : celui d'être un guichet unique pour accéder aux comptes, aux prêts, aux transferts, aux investissements, et autres services bancaires.

A contrario, les FinTechs investissent chaque niche de l'offre des banques et ainsi procèdent à l'éclatement et donc à la décentralisation des services bancaires.

Par contre ce dégroupage nécessaire des services financiers va à l'encontre de notre instinct à vouloir rassembler tous les services en un même lieu.

D'où la question de savoir ce qui se passera lorsque les services des FinTechs seront si disparates qu'ils empêcheront l'adhésion totale des consommateurs et des entreprises.

A partir de ce constat, et pour sauvegarder la qualité des nouveaux services FinTech, pourquoi ne pas imaginer la création d'une « Banque FinTech » qui regrouperait les différentes offres FinTech en une seule entité, une seule plateforme numérique et mobile. En fait une sorte de banque traditionnelle métamorphosée en banque FinTech mais sans ses guichets, ses frais cachés, ses lenteurs, ses inerties et ses armées de personnels.

Les premiers exemples de Banques FinTech arrivent sur le marché : Simple Bank aux États-Unis ou Number26 à Berlin pour ne citer que ces deux nouveaux entrants. Cette dernière se vante déjà d'être la banque en ligne la

plus moderne d'Europe, elle propose ainsi à ses clients de procéder en ligne à la configuration et à l'ouverture de leur compte bancaire en moins de 8 minutes et leur offre une foultitude de services bancaires traditionnelles et FinTech à des tarifs très raisonnables.

Ce nouveau modèle de Banque Fintech pourrait ainsi regrouper différentes plateformes Fintech en un lieu unique tant pour les particuliers que pour les entreprises.

Enfin les forces et faiblesses respectives des FinTechs et des banques vont peut-être également les entraîner à collaborer et à réussir conjointement la future révolution qui démarre...

Laurent Leloup
Responsable des Rédactions Finyear

#76

Vers des banques de la seconde modernité ?

PHILIPPE LEMOINE

1. Les banques sont des enfants de la Renaissance et de la modernité classique. Nous vivons une période de bascule vers un régime différent de modernité, ce que des sociologues comme Ulrich Beck ou Anthony Giddens ont appelé une seconde modernité. Va-t-on assister dans ce contexte à l'émergence de banques d'un nouveau type?

2. Le mot « banque » apparaît dans la langue française au milieu du XVème siècle. Les contours de la profession se précisent en Occident avec la circulation des marchandises et le brassage des populations. Ceux-ci intègrent peu à peu la situation segmentée d'origine dans laquelle on a pu dire que « les juifs prêtent aux pauvres, les petits bourgeois chrétiens aux classes plus aisées et les grands marchands italiens de céréales aux riches, à l'Eglise, aux princes et aux souverains ».

3. La réglementation bancaire, elle, résulte de l'histoire des crises financières qui émaillent l'histoire du capitalisme. La modernité classique se définit en effet par l'imbrication étroite entre le développement de l'économie de marché et l'aspiration à une émancipation des individus. Cette imbrication se réalise autour de concepts fédérateurs et unificateurs qui taillent naturellement très large : le Bonheur Terrestre, le Progrès, la Croissance et la Paix. Ils laissent place à tout un jeu d'ambiguïtés, de spéculations ou d'escroqueries, à la frontière entre le fonctionnement cyclique de l'économie et la propension de l'esprit humain à la crédulité et à l'illusion. De la Tulipomania de 1637 à la grande crise de 1929, les crises, les krachs, les paniques se succèdent régulièrement.

4. Depuis la fin des années 60', on a assisté à une désimbrication croissante de l'économie de marché et des enjeux culturels et sociaux par rapport auxquels se joue désormais l'émancipation des personnes. Cette bascule vers un autre régime de modernité s'est d'abord traduite par une accélération de l'inflation et par une généralisation des conduites spéculatives. En 1971, la fin du Gold Exchange Standard et de la convertibilité du dollar en or, a accompagné cette dissémination de la spéculation. Le rythme des crises financières s'accélère brusquement :

- *1974, crise de la banque Herstatt et crise obligataire ;*
- *1979, hausse des FED Funds ;*
- *1982, crise de la dette des pays en voie de développement ;*
- *1987, crise du marché obligataire puis du marché actions ;*
- *1989, bulle spéculative japonaise ;*
- *1994, crise du Mexique ;*
- *1997, crise des dragons asiatiques ;*
- *1998, crise du Brésil, etc. etc.*

En arrière-plan, toute l'économie était tentée par la rente. La technologie se déployait mais sans baisse des prix et sans gains de productivité. Des idées sophistiquées poussaient à valoriser l'immatériel. L'économie devenait une économie-baudruche, gonflée par un gaz de plus en plus instable.

5. Cette montée de l'instabilité financière a conduit les États à se désengager au profit d'un nouveau mode de régulation organisé autour des banques centrales et des institutions financières internationales. Le combat de ces institutions contre l'inflation a pris la forme d'une spécialisation et d'une professionnalisation des conduites spéculatives. La pression inflationniste est retombée sur le marché des biens et s'est concentrée sur le marché des actifs patrimoniaux, immobiliers ou financiers, tandis que les banques centrales tentaient de réguler ce que l'on pourrait appeler le monopole de la spéculation légitime. Le monde bancaire est devenu hyper-normé et hyper-

réglementé notamment après la crise des subprimes de 2007-2008 et la crise financière qui l'a suivie, la chute de Lehman Brothers ayant illustré comment pouvait s'enclencher une crise systémique.

6. Au moment où la métamorphose de la modernité dissocie la logique de l'économie et la logique des personnes, il s'est ainsi constitué une sphère financière. Celle-ci a ses institutions, ses réglementations, sa rationalité, ses acteurs, sa circularité. Les États ont fait la preuve qu'ils étaient incapables de reprendre la main sur cette sphère, comme en atteste la timidité des mesures adoptées par les Gouvernements et par les Parlements après la crise de 2008 ou, plus récemment, face à la crise de l'euro. Plus encore, la crise de l'endettement qui pèse sur les États, les conduit à engager des réformes qui pourraient enfler encore la sphère financière. Les interrogations sur l'avenir des retraites ré-ouvrent sans cesse la question des fonds de pension, de l'assurance-vie et de de la retraite par capitalisation. Les transformations de l'emploi débouchent sur un encouragement à la flexibilité qui passe par une portabilité des droits dont une des formes pourrait être leur monétarisation, leur capitalisation et leur gestion financière. Plus la sphère financière grossit, plus il est tentant de la laisser grossir encore, car elle finit par incarner une zone de régulation dans un univers de modernité post-étatique avancée.

7. Trois forces sont toutefois de nature à ré-ouvrir le jeu. La première, c'est le numérique qui redonne du pouvoir aux personnes, qui permet à des acteurs puissants comme Google ou Apple de prendre position sur les moyens de paiement et, plus encore, qui fait apparaître des protocoles violemment disruptifs comme la technologie des blockchains sous-jacente aux Bitcoins qui renouvelle totalement les enjeux de l'anonymat et de la confiance. La seconde force est la revendication de transparence et de démocratie à l'échelle locale pour comprendre, mesurer et orienter les flux d'épargne et d'investissement d'une communauté restreinte ou d'un quartier délimité: c'est cette force décuplée aujourd'hui par le potentiel de l'*open data* qui a porté l'histoire du *Community Reinvestment Act* aux États-Unis et qui accompagne actuellement le développement des monnaies alternatives en Amérique Latine ou en Europe. La troisième force, c'est l'apparition d'un autre regard sur le crédit dans les pays du Sud avec le Professeur Yunus, le

développement du micro-crédit pour les femmes et les plus pauvres, la revendication d'un droit au crédit et à l'initiative économique, l'extension d'une finance attachée au sens à travers notamment les pratiques du crowdfunding. C'est la rencontre de ces trois forces qui peut permettre l'émergence des banques d'un nouveau type. Et favoriser ainsi le dégonflement de la sphère financière, comme condition d'accomplissement de la métamorphose de la modernité.

Philippe Lemoine

Président du Forum Action Modernités et de la Fondation Internet Nouvelle
Génération

#77

Quel demain ?

XAVIER LEPINE²³

Dans quel environnement évolueront les banques de demain ? Nous avons trois issues possibles :

- **[#1] Celle de Jean Tirole** qui, dans notre univers de fonctionnement économique globalisé, anticipe des taux nominaux et réels durablement bas en Occident et par voie de conséquence une stagnation séculaire.
- **[#2] Celle d'Alain Madelin** qui nous annonce l'hyper-croissance grâce à l'économie de la connaissance. Le coût d'accès à la connaissance décroît marginalement, le coût de l'argent n'a jamais été aussi faible et nous rentrons dans l'ère des aménités de la vie, allongement, qualité de vie, robotisation...
- **[#3] Celle de Jacques Attali** qui, il y a 5 ans, nous annonçait « tous ruinés dans 10 ans ». Ces annonces ne sont pas contradictoires, elles nous informent simplement que nous sommes en disruption généralisée et que notre avenir nous appartient mais est plus incertain que jamais.

La prise de conscience que les problématiques sont liées est de plus en plus forte, et si nous sommes proches de la quadrature du cercle, la solution est une question de volonté politique. Certains risques sont à court terme, d'autres à moyen terme mais ce qui ne doit pas pour autant retarder leur

²³ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling) à partir d'un extrait de La Lettre de La Française du 25 janvier 2015 (« Ca va péter ? »).

prise en compte par les banques et leur traitement car ils nécessitent aussi du temps !

- **Economique** : déflation pour certains pays, inflation non gérable pour d'autres, augmentation du chômage, effondrement d'une ou plusieurs institutions financières, crises fiscales, bulles sur le prix de certains actifs ;
- **Ecologique** : catastrophes naturelles ou d'origines humaines ;
- **Géopolitique** : chute de gouvernements, conflits militaires entre Etats, utilisation d'armes de destruction massive, attaques terroristes ;
- **Sociétal** : crise hydrique, crise alimentaire, profonde instabilité sociale, pandémie d'infections virales, le tout conduisant entre autre à des migrations involontaires à large échelle ;
- **Technologique** : pannes informatiques de grands systèmes, fraude ou vol de données, cyberattaque.

Xavier Lépine

Président du Directoire de La Française

#78

Une banque propre ?

XAVIER LEPINE²⁴

Lorsque l'électricité a commencé à remplacer le gaz de l'éclairage en ville, il y avait trois attitudes : ceux qui ne croyaient pas à la disruption (ça ne va pas marcher), ceux qui y croyaient à fond et ceux qui se disaient « *dans un premier temps la position établie des producteurs de gaz pour l'éclairage de ville leur permettront de mettre en difficulté les producteurs d'électricité qui ne sont pas encore rentables mais demain ils seront là* ». C'est ce que nous avons vécu de nouveau avec la bulle Internet, et d'une certaine manière ce qui se passe avec le pétrole de schiste... la vertu est au milieu des extrêmes et la vieille économie continuera d'exister mais la nouvelle économie connaîtra des taux de croissance supérieurs. Quelles sont les banques les mieux placées ? Les mastodontes qui ont les moyens financiers pour investir mais dont la lourdeur les empêche de s'adapter (cf. Kodak) ou les FinTechs financièrement moins établies mais agiles ?

Quoiqu'il en soit, la décarbonisation est un thème central pour la banque de demain. Les investissements iront vers la voiture électrique ou à hydrogène, le smart grid, ou l'immobilier durable. Il en est de même pour tout ce qui touche à la santé. Le rêve d'immortalité de l'Homme est plus prégnant que jamais. Les biotechs, l'Internet des objets, les services médicaux... la banque a devant elle de nouveaux territoires à défricher !

Xavier Lépine

Président du Directoire de La Française

²⁴ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling) à partir d'un extrait de La Lettre de La Française du 25 janvier 2015 (« Ca va péter ? »).

#79

Quel banquier demain ?

XAVIER LEPINE²⁵

Pour reprendre des concepts en usage dans l'immobilier, si la « vétusté » des hommes est de plus en plus retardée, quand leur « obsolescence » au travail intervient de plus en plus tôt dans la vie, compte tenu en particulier des problématiques posées par la capacité d'adaptation des personnes. Au fond, les évolutions du travail pourraient se résumer à quatre situations :

- [#1] *Un travail à faible valeur ajoutée non répétitif (plombier, serveur, aide à la personne...), qui procurera toujours des emplois.*
- [#2] *Un travail à faible valeur ajoutée répétitif, qui est condamné.*
- [#3] *Un travail à forte valeur ajoutée répétitif, qui est lui aussi condamné. Pensons simplement, à titre d'exemple, aux possibilités ouvertes par le bilan de santé à distance, analysé par un système expert qui délivrera l'ordonnance...*
- [#4] *Un travail à forte valeur ajoutée non répétitif, qui emploiera des personnels très qualifiés, très adaptables, sources de techniques, technologies et services innovants.*

Remarquons que cette évolution pourrait, au plan purement économique, s'avérer positive pour l'Occident... Si l'on admet que la machine et le robot vont de plus en plus aider l'homme au travail et même le remplacer, la main d'œuvre ne va plus représenter qu'une faible part marginale dans les coûts des facteurs de production. Nous entrons dans un système où le produit à

²⁵ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling) à partir d'un extrait d'INVESTNEWS du mois d'avril 2015 (« Vers une finance plus responsable »).

faible comme à forte valeur ajoutée pourra être fabriqué n'importe où. La concurrence pourra jouer sur la fiscalité, le coût du transport, l'origine des matières premières... mais pas forcément sur le coût du travail. Quelles conséquences au plan sociétal ? Une telle évolution du travail n'ira naturellement pas sans poser d'importants problèmes sociétaux. En outre, en dehors des questions, essentielles pour eux, liées à l'emploi, la prévision de vie des gens en France reposait jusqu'ici sur trois paramètres principaux : la répartition, la résidence principale et le contrat en euros. Ces trois phénomènes sont terminés. Mais, la répartition de cette richesse est tout sauf homogène. L'évolution du coefficient de Gini montre que cette répartition s'est faite en grande partie au profit d'un nombre limité de gens depuis les années 80. En gros depuis la deuxième guerre jusqu'aux années 80, on a assisté à l'émergence d'une classe moyenne. Depuis, on a noté une stabilité puis une diminution de la richesse de la classe moyenne avec l'apparition d'une paupérisation et d'ultra-riches.

Xavier Lépine

Président du Directoire de La Française

#80

Vers une banque connectée ?

MARC LOLIVIER²⁶

Une réflexion sur la banque de demain ne peut s'envisager sans se poser la question du monde de demain. Les modifications de notre environnement économique sont profondes, très rapides et portées par la technologie. Les modèles économiques s'ajustent continuellement, et les rapports de force entre le consommateur et les commerçants au sens large également. Nous sommes passés de la e-économie à la m(obile)-économie, pour rentrer aujourd'hui dans la s(hare)-économie. Parler de la plateformes de l'économie moderne n'est pas un vain mot. Les places de marché étaient les premières avancées concrètes. Les plateformes collaboratives sont maintenant l'expression d'une nouvelle génération.

Ainsi, le sacro-saint multicanal disparaît au profit de la convergence des canaux. Et ce d'autant plus que les clients sont continuellement connectés. Le digital est finalement le trait d'union qui manquait entre tous les canaux ou supports de contact.

La banque doit donc se repenser sur le digital, et en premier lieu ses agences. Celle qui parviendra à allier efficacité du digital et relation client personnalisée sera la mieux à même de relever le défi de la banque de demain. Il lui restera à être ouverte 24/7... c'est-à-dire connectée comme ses clients !

Marc Lolivier

Délégué général de la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD)

²⁶ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#81

Les brevets au secours de la taxe Tobin !

VINCENT LORPHELIN

Faute d'accord mondial, le projet de la taxe Tobin n'arrive pas à voir le jour. Le support légal des brevets, international, offre une solution juridique intéressante.

Selon le Conseil européen, le trading à haute fréquence « nuit à l'économie réelle ». Mais le projet de mise en œuvre de la taxe Tobin par 11 pays européens s'enlise, à cause du risque de fuite des capitaux.

Or il s'avère que l'industrie hi-tech a l'habitude de collecter une sorte de taxe mondiale : les redevances de brevets. Sony, par exemple, les applique sur chaque jeu compatible avec sa console, quel qu'en soit l'éditeur dans le monde. En faisant un parallèle, les traders ont aussi leur PlayStation, ces plateformes à trois ou six écrans caractéristiques des salles de marché. Pourquoi le G20, l'Europe ou même la France ne prélèveraient-ils pas eux-mêmes une redevance sur chaque transaction boursière ??

La France dispose justement d'un fonds souverain de brevets. Il lui suffirait ainsi de constituer un portefeuille de droits, orientés vers les plateformes de trading, pour établir instantanément une "redevance Tobin" mondiale. En effet, grâce au support légal des brevets, aucune autorisation préalable du G20 n'est juridiquement requise.

*** sous licence #Fairlyshare ***

Vincent Lorphelin

Entrepreneur, Directeur général de Venture Patents

#82

Monnaies alternatives : reprendre la main sur les leviers escamotés par les banques

ERIC LUYCK

Fin avril 2015, GeT'iT²⁷, le groupe de travail « économie locale, sociale et solidaire » de Grez en Transition²⁸ lançait les « BLES²⁹ », une monnaie locale complémentaire. En un mois, près de 8 000³⁰ euros ont rejoint le fonds de garantie... En passant à l'action, on a commencé à percevoir l'ampleur des opportunités qui s'ouvrent...

Personne n'est perdant : substituer des BLES aux euros n'affecte pas l'économie, c'est un fait « transparent » en termes de valeur d'échange. Cependant, le fonds de garantie - en plus d'instaurer la confiance - thésaurise petit-à-petit. Donc d'un côté le système continue à tourner et de l'autre on « extrait » de la valeur qui va « travailler » parallèlement.

²⁷ Le projet de GeT'iT est de monter un système économique intégré à l'échelle de la commune (analyses des ressources et des besoins, développement coopératif, banques, formations...). La monnaie n'en est qu'un élément. Dans ce groupe, aucune compétence économique particulière, juste une dizaine de citoyennes et de citoyens motivés, et l'accompagnement par Financité qui stimule les échanges d'expériences. Voir : http://www.grezentransition.be/IMG/pdf/get_it_texte3.pdf.

²⁸ Initiative de Transition de Grez-Doiceau, Brabant wallon, Belgique. Voir <http://www.grezentransition.be/get>.

²⁹ Bon Local pour l'Économie Solidaire. Voir : <http://www.grezentransition.be/bles>.

³⁰ 80% de notre objectif annuel.

Tout le monde est gagnant :

- **la monnaie est collective** : en se faisant membre³¹ de l'asbl, tout le monde peut participer aux décisions qui feront évoluer le projet. Les retours sont multiples et distribués.
- **la monnaie est inclusive, circulante³² et captive** : du fait de son design (limite géographique, disponibilité uniquement fiduciaire pour les particuliers), elle favorise de facto les échanges dans les filières locales - indépendamment des autres valeurs portées par le projet - d'où création de richesses et d'emplois dans le périmètre. Elle est transformatrice de l'économie.
- la monnaie travaille continuellement pour le collectif :
 - o Quand des euros dorment dans les poches ou les tiroirs, ils ne participent pas à l'économie. Mais quand les BLES dorment, le fonds de garantie, lui, travaille en continu.
 - o Le fonds de garantie peut octroyer³³ des microcrédits à l'investissement ou à la consommation (quasi?) sans intérêt puisque le retour via l'économie locale lui sera bénéfique.
 - o Le fonds de garantie permet d'investir dans des communs³⁴ - comme la prise de parts dans des coopératives locales (production d'énergie renouvelable...), l'achat de terres agricoles, de parcelles de bois... afin de démultiplier ses moyens tout en construisant de l'autonomie et de la stabilité.

³¹ L'usage de la monnaie est libre. La participation aux décisions nécessite de se faire membre ce qui suppose la signature de la Charte et une cotisation symbolique.

³² Une monnaie locale circule entre 5 et 20 fois plus que l'euro.

³³ Selon les décisions qui seront prises et dans le cadre de la charte éthique. Certains auteurs évoquent une mise en disponibilité de 90% du fonds. Entre nous, l'hypothèse la plus audacieuse évoquée jusqu'à présent est de 25%.

³⁴ idem

En plaçant le fonds de garantie dans une banque éthique, le collectif sort ce montant de la spéculation et en oriente l'usage (pas de productions d'armes, solidarité avec le sud via des projets « intelligents »...).

L'aventure commence à peine. Celle de l'expérience de l'autonomie et de la « mise en capacité » de la société civile. Reprendre la main sur la monnaie, cet outil escamoté par les banques, pour la faire travailler au bénéfice d'une durabilité sociale et environnementale.

Eric Luyckx

Copilote de GeT'IT, Chercheur associé d'Etopia

#83

L'esprit du ludisme dans la finance collaborative

ANTHONY MAHE

Le crowdfunding, ou financement collaboratif, est un phénomène particulièrement médiatisé. De nouveaux acteurs, en marge des circuits bancaires traditionnels, se proposent de collecter des fonds destinés à financer des projets professionnels ou personnels, que des internautes choisissent de soutenir.

Cette formule, assez confidentielle (9% des internautes Français), attire surtout les 25-34 ans, plutôt CSP+, souhaitant redonner du sens à la finance en contrepoint d'un système bancaire perçu comme hégémonique.

Les motivations sous-jacentes à ces pratiques sont de trois ordres :

- *La solidarité : 45% des usagers le font pour soutenir un projet qui leur tient à cœur. On peut aussi y voir la volonté manifeste de se réapproprier le pouvoir, propre aux banquiers, de dire « oui » y compris pour des financements de projets atypiques comme le recouvrement de la dette de la Grèce (1,9 millions d'euros levés).*
- *Le militantisme : pour 14%, cela s'inscrit explicitement dans la volonté de participer à un système alternatif au capitalisme.*
- *Le ludisme : le plus souvent issus de la génération Y, ils sont particulièrement technophiles et portés par un désir d'expérimentation de la nouveauté. Il y a une dimension ludique qui anime cette communauté en quête d'aventure où chacun peut écrire une nouvelle histoire, même la plus insolite comme en témoigne le projet aux Etats-Unis de confection d'une salade de pomme de terre qui a levé 55 000 dollars.*

Pour autant, l'attrait pour la finance participative ne signifie pas une remise en cause de la banque. Cela traduit plutôt la volonté de prendre le contrôle sur leurs propres pratiques financières. En filigrane, on peut apercevoir un programme des plus stimulants pour repenser la banque de demain : par exemple, offrir la possibilité aux clients de participer activement aux décisions de la banque (sur le principe de la participation citoyenne) tout en acceptant la part de ludisme qui anime l'esprit de ces jeunes générations.

Anthony Mahé

Sociologue à l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo)

#84

Nudger la banque de détail

MICKAËL MANGOT

Comment formulons-nous nos décisions sur le plan économique ? Sur la base de quels critères ? Nous avons longtemps cru qu'elles étaient guidées par la seule rationalité. Nous savons aujourd'hui que nos comportements sont au contraire très souvent influencés par des mécanismes automatiques qui conduisent à des biais, et en fin de compte à des erreurs. Ces erreurs-types ont été savamment documentées par l'économie comportementale et ouvrent la voie à une autre approche pour améliorer les comportements : le nudge (c'est-à-dire, en anglais, le coup de coude bienveillant que l'on adresse discrètement pour influencer). Cette approche faite de petites manipulations plutôt que de grandes incitations a déjà fait son apparition dans les gouvernements en Angleterre et aux Etats-Unis, et est en passe de le faire en Allemagne.

Et si le banquier de détail de demain s'inspirait du nudge ? Alors que la variété des profils et des besoins des clients est large, les méthodes de décision sont, elles, plus largement partagées. Formé, le banquier-nudger saurait ainsi mieux identifier les mécanismes à l'œuvre dans les blocages de son client et, avec l'accord de celui-ci, y répondre par des interventions adéquates. La qualité de son conseil s'en trouverait améliorée. Pour le bénéfice du client.

Cette refonte du rôle du banquier implique une formation adéquate, de l'expérience pratique et que le banquier sache s'auto-nudger pour éviter qu'il ne transpose ses propres biais dans la relation avec son client. A l'heure où les robots font de plus en plus leur entrée dans nos vies, on peut légitimement se demander s'il n'y pas là un argument qui viendrait contredire

leur supériorité éventuelle sur l'Homme. A moins que les robots puissent intégrer le nudge à leur tour...

Mickaël Mangot

Economiste, Professeur à l'ESSEC et à l'Institut de Haute Finance

#85

Banking is necessary – banks are not ?

GILLES MARTIN

C'est une formule de Bill Gates qui date de 1994 déjà....et pour le moment les banques sont toujours là. Mais ça chauffe.

Doucement, ou non, les nouveaux acteurs des services de banque, qui ne sont pas des banques traditionnelles, viennent sur le marché. Les plus agressifs sont des entreprises comme Apple, Amazon, Paypal sur le terrain du paiement par mobile. Ils menacent donc directement le business des paiements par carte bancaire, qui fait payer 2 à 3% de frais sur les achats aux commerçants, et rapporte en France 2,7 milliards d'euros aux banques. Alors, forcément, la disparition de ce business à terme, ça va secouer les banques de détail traditionnelles.

Autre terrain en danger : les agences peuplées de ces « conseillers » : ils sont 135 000 dans les agences en France ; mais les agences sont de plus en plus vides. A l'heure où les consommateurs entrent en contact avec leur banque via le web et, de plus en plus, le mobile, dans 86% des cas, les acteurs de l'Internet et les opérateurs télécoms se trouvent en première ligne pour la relation client.

Les activités de crédit sont aussi bousculées : Facebook a déposé en août un nouveau brevet qui permettrait aux organismes de crédit d'accéder aux amis Facebook d'un client pour évaluer sa solvabilité. Amazon se met aussi sur le créneau en proposant un service de prêts aux PME avec un système de scoring original à partir des informations qu'il possède sur elles. Des start-up se lancent aussi comme Kreditech, qui remet en cause le modèle traditionnel en prêtant sur la base de données disponibles en ligne (réseaux sociaux, localisation, e-commerce, etc.).

L'inventivité des entreprises qui ont compris le côté simple et pratique d'applications financières « en libre-service », telles que Stripped, Kick-X, ou Tripolti, sont impressionnantes.

Le plus étonnant c'est que les banques traditionnelles ne semblent pas vraiment réaliser qu'elles sont en danger. Elles considèrent ces initiatives comme des phénomènes marginaux qui ne viendront pas ébranler leur toute puissance. Ou alors elles se disent qu'elles pourront toujours racheter les start-up les plus intéressantes pour s'y mettre.

Dans sa lettre aux actionnaires, James Dimon, PDG de JP Morgan dit que « *la Silicon Valley arrive* », et qu'ils « *analysent toutes les données de la concurrence avant d'élaborer une réponse* ». Mais la Silicon Valley est déjà là, et la concurrence ne va pas attendre.

Alors, est-ce que c'est foutu pour les banques traditionnelles ?

En fait la banque de demain existera en se transformant. Mais deux évolutions majeures sont à mettre en œuvre, comme l'ont fait tous les dirigeants et managers qui ont réussi à subsister en se transformant dans d'autres secteurs. Ce n'est pas en copiant ou en observant les comportements entre banques du même type et du même secteur que l'on trouvera les réponses.

Première évolution : s'appuyer sur les clients pour réinventer les produits, les services, les parcours clients. Ne pas se limiter à la mise en œuvre d'interactions sur le site web, mais intégrer les conversations des clients, qui deviennent les co-constructeurs de la banque. C'est ce que Procter et Gamble a fait dans son secteur. C'est en tirant parti de ces liens humains que de nouvelles idées et services vont émerger, et non en restant enfermé dans l'arrogance de ceux qui croient savoir, parce qu' « ils connaissent la banque ».

Deuxième transformation majeure : les structures de management. Les systèmes construits de manière pyramidale et hiérarchique bloquent l'innovation, et font fonctionner les organisations de manière trop lente. Même en créant des structures de projet, des fonctions transverses, on ne résout pas complètement ce problème.

Au lieu de concentrer sur les sujets d'amélioration de l'efficacité, de la productivité, du contrôle des risques (ce que les banques traditionnelles savent probablement très bien faire), il faut maintenant travailler sur de nouveaux mots : l'agilité, la vitesse. Cela nécessite de développer le leadership des collaborateurs beaucoup plus intensément. Les systèmes lents sont ceux où quelques héros (toujours plus ou moins les mêmes champions) poussent des projets, avec leurs consultants favoris parfois, mais s'épuisent à convaincre les autres collaborateurs qui, au mieux sont indifférents, au pire résistent. Tout le monde parle d'innovation dans les entreprises aujourd'hui. Mais on n'arrive pas à enclencher une vraie transformation en nommant un leader dans un coin, et encore moins si c'est un « ancien » de l'entreprise que l'on veut justement transformer.

Là encore les solutions, les pratiques, existent, et sont en cours de mise en œuvre dans de nombreux secteurs. Les entreprises jeunes ont souvent trouvé aussi de modes de fonctionnement qui permettent cette agilité et cette rapidité.

La banque de demain sera celle qui aura mis en œuvre ces transformations, en intégrant de nouveaux modèles, en allant chercher l'œil neuf et l'innocence de ceux qui n'ont pas été compromis dans les vieux modèles qui vont disparaître, en donnant la priorité à l'agilité et à la vitesse, en bousculant les silos et les baronnies de tous les *sachants* qui ne savent plus rien.

Certaines entreprises du secteur ont commencé, elles doivent accélérer. D'autres sont encore inconscientes ; elles préparent leur disparition ou de douloureux réveils.

Gilles Martin

Consultant, Président de PMP Conseil, Président de youmeo

#86

La banque de la transformation de l'économie

YANN MOULIER-BOUTANG

La troisième mondialisation a vu l'explosion des transactions financières par rapport à la sphère non financière en 2014 : 700 000 milliards de dollars pour 70 000 milliards de PIB. Pourtant si cette explosion, qui n'a pas été freinée par la crise de 2008, a permis une expansion du rôle du secteur bancaire en termes d'emploi, de chiffre d'affaire, de montant des dépôts, elle a déjà touché des limites macro-économiques avec la dé-bancarisation de l'économie qui fait que le financement des entreprises passe par le marché boursier plutôt que par des emprunts. Avec la dérégulation financière et le décloisonnement des espaces économiques, le rôle des investisseurs institutionnels comme les fonds de pension, les assurances, les fonds souverains, les *private equities*, mais aussi les départements financiers des entreprises transnationales dans la politique industrielle, la gestion de la dette publique, des flux financiers, des taux de change et des taux d'intérêt a relégué le rôle des établissements bancaires au second rang. Cette macro transformation s'est complétée d'une véritable crise d'identité.

Les raisons sont multiples et convergentes dans leur remise en cause du modèle où les banques étaient les principaux intermédiaires dans la collecte de l'épargne, la répartition de l'investissement et le financement du crédit.

En fait les banques, dans leur état actuel, qu'elles soient de dépôt ou d'affaires, sont prises entre deux feux largement allumés par la technologie numérique. La numérisation des écritures comptables, la généralisation des distributeurs automatiques, le développement des cartes de crédit et des moyens de paiements à distance ont changé radicalement la valeur de la territorialisation et l'intérêt des agences. Les clients d'une banque de dépôts n'ont pas besoin d'avoir un contact physique avec leur chargé de clientèle. Le dépôt d'espèces, de chèques et nombres d'autres opérations se fait en face-

à-face avec l'automate. A partir de logiciels de gestion de comptes courants la plus grande partie des tâches accomplies par les employés de banques devient redondante. Le métier des conseillers de clientèle pour la gestion de fortune se polarise : déqualification de la plupart de ces emplois pour la clientèle tout venant est remplacés par de la documentation en ligne ainsi que par une forte spécialisation en optimisation fiscale et en conseil de placement pour les gros comptes.

De ce point de vue, la technologie numérique va comporter dans les 15 ans à venir des effets considérables sur l'emploi du secteur bancaire qui représente actuellement 370 000 emplois dont 60 % d'emploi à durée indéterminée dans les 15 000 embauches en 2014.

Dans tous les cas le secteur bancaire ne sera pas seulement touché dans les tâches manuelles et extrêmement routinières (saisie de données, opérations au guichet, traitement des chèques) mais aussi dans des opérations intellectuelles largement substituées par l'intelligence artificielle (couplant Big Data et algorithmes). D'ores et déjà 85 % des opérations de *trading* dans les banques d'affaire américaines sont effectuées par des machines automatiques recourant aux transactions à haute fréquence.

L'ampleur exacte du choc d'emploi fait l'objet de débats, mais l'accord est général sur la transformation profonde des métiers, des conditions de travail, des emplois.

Toutefois les transformations les plus profondes sur le modèle bancaire sont à attendre de l'émergence d'un véritable réseau productif financier grâce à l'Internet. Mettant en relation indirecte les entreprises et l'Etat structurellement emprunteurs et les ménages structurellement prêteurs, le banquier tel le courtier d'assurance devait avoir la confiance des deux partenaires possibles et l'étendue de son réseau était un des éléments de son monopole de fait. Ce monopole sera de plus en plus questionné : le réseau numérique et un logiciel d'interface mettent en rapport directement les ménages entre eux ou avec des dispositifs qui permettent à un particulier de soumettre son besoin de financement et à un autre particulier d'y répondre partiellement ou en totalité. Le crowdfunding va concurrencer de plus en plus la fonction de fourniture de crédit des banques non seulement aux particuliers (crédit à la consommation) mais aussi aux projets de

l'économie de partage et aux start-up des FabLab. Le problème du tiers garant qui constitue encore un obstacle dans la sécurité des transactions numériques sera résolu par un mélange de règlements juridiques palliant les failles qui apparaissent progressivement et par des nouveaux intermédiaires certificateurs sur le modèle du rating de Trip Advisor.

La généralisation des paiements numériques à partir de téléphones portables met également en cause la nécessité pour des agents économiques de détenir un compte bancaire à partir du moment où toutes les transactions économiques impliquant un paiement ou un encaissement peuvent être traitées à partir d'un portable relié à l'Internet, générant des données enregistrées en temps réel par la banque centrale. Ainsi en Equateur, c'est la Banque centrale qui a négocié lors de la mise en place de paiement à partir de téléphone portable par des opérateurs économiques modestes n'ayant pas de comptes bancaires, sur le modèle de cartes téléphoniques à la demande, directement avec les opérateurs téléphoniques un standard et un traitement spécifique du signal qui sécurisent les opérations et les enregistrent. Dans cette expérience, la création de comptes directs (sans les banques) et l'obtention de crédit (sans passer par les mutuelles agricoles et rurales) n'ont pas été incluses, mais le dispositif technique est prêt.

De même le problème que pose le développement des monnaies locales alternatives pourrait se trouver résolu si ces transactions sont comptabilisées à partir de portables téléphoniques et dans un réseau de paiement sécurisé par la Banque centrale.

L'*ubérisation* des banques, c'est-à-dire l'arrivée de nouveaux opérateurs dans les secteurs financiers comme bancaires, particulièrement dans les activités de partage (sharing economy) commerciales ou non, qui tirent parti des opportunités qu'offre le réseau de l'Internet et la collaboration productive de la multitude, n'est plus une hypothèse d'école. Elle est imminente. C'est un défi redoutable pour les géants bancaires que leur taille a protégé du risque systémique (too big to fail) lors des crises récurrentes de 1997 à 2008 (auxquelles on peut ajouter les risques de crevaisson de la bulle immobilière chinoise), mais qui sont beaucoup plus fragiles face à des start-up qui s'appuient sur le *peer to peer lending* (les plateformes de prêt en ligne) lancées dès 2006.

Avec la séparation effective de la fonction de gestion des risques bancaires et financiers, et de la fonction de vente des produits bancaires, on assiste à l'émergence d'un droit de la distribution bancaire, qui précise les règles de vente et les obligations des professionnels commercialisant les produits régulant l'accès aux professions.

Mais il s'agit là de mesures d'adaptation assez défensives qui ne répondent ni aux défis microéconomiques soulevés par les multitudes connectées et les nouveaux opérateurs numériques *ubérisant* tous les services. Elles ne repensent en profondeur le rôle des banques dans une économie de capitalisme cognitif et de pollinisation qui change totalement la donne de la formation de la richesse. La crise d'identité des banques a pour pendant une crise de légitimité de leur rôle dans la société comme celui de la finance. Sans des innovations majeures, la banque de demain pourrait ne plus jouer qu'un rôle résiduel. Quelles pourraient être ces innovations ?

A notre sens elles doivent s'articuler autour de la transformation de la richesse. La crise de l'économie actuelle est liée à la difficulté d'intégrer dans le raisonnement économique les externalités positives produites par l'interaction humaine tout comme les externalités négatives dans la biosphère. Ces externalités constituent un nouveau continent économique qu'on peut comparer à la masse cachée dans l'univers. Tout est à construire : les démarches exploratoires, les essais de générer un nouveau type de cash, d'en contrôler les effets possiblement dévastateurs. Les banques peuvent retrouver leur triple rôle de nouvelle comptabilisation économique, de création de liquidités par le crédit, d'intermédiation financière entre le monde marchand et le monde de pollinisation humaine et de mutualisation du risque.

Leurs relations avec l'économie sociale et solidaire, avec les systèmes d'échange locaux et leur monnaie alternative, avec le monde de l'innovation, de la production de connaissance, avec le vivant doivent s'inspirer des plateformes numériques capables de susciter des applications liées aux multiples usages des différents types de monnaies, (dont le Bitcoin) donc d'échange et de crédit. Les banques doivent se googliser ou devenir intelligentes comme les téléphones du même nom et non plus se contenter de laisser s'exprimer dans un premier temps les start-up puis de les normaliser financièrement selon la vieille comptabilité.

A l'heure où la valeur d'*outcome* du Big Data engendré par l'interaction avec des objets et services interconnectés vaut plusieurs dizaines de fois la valeur d'output des machines, du temps de travail, du capital les banques devraient explorer en collaboration avec des instituts de recherche économiques et juridiques une révision comptable drastique des immatériels individuels comme collectifs et proposer une plateforme d'innovation expérimentale. Les banques devraient de ce point de vue ne pas rester à l'écart de la bancarisation des données en développant des partenariats public-privés (assurances, industriels) conciliant valorisation marchande et démocratisation de l'accès appuyé sur l'*open knowledge* et l'*open data*.

L'une des questions décisives dans les vingt prochaines années sera la redéfinition de la convention d'emploi, de la sécurisation alors que toutes les formes d'activité économique générées par les GAFAs accentuent la bipolarisation entre une minorité « créative » porteuse de la nouvelle *affluent society* et une majorité précarisée qui ne bénéficie plus des garanties de l'ère fordiste du salariat de l'Etat Providence. Les solutions envisagées ne sont pas celles du retour au plein emploi, mais d'une extension du régime des intermittents, d'une sécurité de revenu compensant la précarité ou carrément d'un revenu universel d'existence. Cette nouvelle sécurité des actifs devra être associée à un droit à la formation permanente qui peut donner une extension considérable au principe des prêts étudiants. Dans tous les cas, cela ouvre des possibilités de nouveaux services bancaires et de nouvelles expériences pilotes. La menace d'une *ubérisation* des banques devenues des machines learning de moyens d'attribution de crédit et de gestion automatisée et personnalisée des comptes ne se réglera pas simplement par une réglementation des produits ni par un contrôle des entrées des opérateurs : sous la pression du shadow banking qui se déplace au fur et à mesure du durcissement de la réglementation, le secteur bancaire encore peu précarisé se met à l'école des cost-killers et attaque le statut protecteur de ses employés. Les directions de ressources humaines auront à répondre à ce défi en impliquant le personnel stabilisé dans des contrats de travail et de formation novateurs qui s'avèreront les meilleurs remparts contre l'incursion de *raiders* de main d'œuvre.

A nouvelle économie et nouvelles formes de richesses reposant sur les technologies numériques, nouvelle fiscalité. Si les vieux principes de taxation

des profits, du capital, du revenu c'est-à-dire des stocks doivent céder progressivement la place à une taxation des flux, de toutes sortes de chiffre d'affaires, au nombre de clics ou au nombre de bits d'information circulant, un impôt sur toutes les transactions monétaires et financières nécessairement retenu à la source transformera les banques en collecteurs des recettes en temps réels. Il s'agira là d'une transformation considérable.

Yann Moulier-Boutang

Economiste, Professeur à l'Université de Technologie de Compiègne, Directeur de la publication de la revue Multitudes

#87

Un banquier protecteur des données

PIERRE MUSSEAU

Le Big Data et le blockchain sont deux innovations issues du numérique qui interpellent aujourd'hui le métier de banquier. Le Big Data se présente comme un outil qui va permettre à la banque de mieux gérer la quantité croissante de données qu'elle peut acquérir notamment de ses clients, grâce à une nouvelle compétence, le data mining. Le blockchain est d'abord un algorithme au cœur du Bitcoin, une « cryptomonnaie » maintenant bien connue. Ce pourrait être demain l'outil clé qui facilitera la digitalisation de transactions parce qu'il peut assurer aux co-contractants une certaine confidentialité tout en autorisant une très grande transparence sur certaines informations de la transaction. Les fondateurs d'Ethereum, une start-up qui entend développer l'usage de cet algorithme, soutiennent le blockchain contre le Big Data au nom de la protection de la vie privée. Alors que le métier du banquier s'appuie sur la confiance que lui accorde son client quant à la confidentialité des informations qu'ils lui communiquent, l'usage de Big Data qui consisterait à développer de nouveaux services autour d'informations confidentielles, ne pourra qu'inquiéter. Mais dans le même temps, comme l'ont déjà reconnus plusieurs analystes, le blockchain menace directement le rôle d'intermédiaire que joue une banque dans les transactions financières.

Dans l'hypothèse où le blockchain remplirait les promesses annoncées, le cœur de métier de la banque serait transformé. Cependant, si le rôle d'intermédiaire pourrait à terme disparaître, concurrencé par des services gratuits, celui de conseil restera nécessaire. Le conseiller bancaire pourra accompagner dans un monde toujours plus complexe les individus et les organisations, les aider à comprendre les mutations en cours et à en tirer profit.

L'avenir de la banque réside sans doute dans ses engagements en termes de responsabilité sociale. La protection des données fait partie de cette responsabilité.

Pierre Musseau

Coordinateur du pôle écologie/vie durable de Terra Nova

#88

Comment le Digital a déjà tué la banque de demain

JAMES NACASS

Assaillis par les promesses du renouveau digital des banques, nous y croyons comme étant l'avenir du monde bancaire. Au fond ce qu'on y voit c'est beaucoup d'espoirs, un peu d'action, mais surtout la réalité du web qui rattrape les acteurs de la banque d'hier.

La banque digitale de demain ce n'est pas d'avoir une application iPad pour permettre aux clients de gérer leur compte et faire leurs virements. C'est pour commencer de pouvoir faire un virement sans attendre 1 jour ouvré pour un SEPA ! Ou pire, sans attendre plusieurs jours pour un virement vers la Chine... C'est le même temps qu'il faut aux courriers papiers pour arriver. Envoyer un courrier papier pour communiquer nous semblerait aujourd'hui fort dérisoire. Pourquoi ne nous semble-t-il pas dérisoire que cela mette un jour ouvré pour un virement vers la France et plusieurs jours vers la Chine ? Cela fait des années que nous envoyons des mails en un instant et des années que l'on devrait pouvoir faire de même avec l'argent... ça n'est toujours pas le cas. Qui s'en soucie vraiment ? Des start-up comme Transferwise surfent sur cette vague de la rapidité de virement dont le principe semble incroyablement basique. Les banques actuelles n'y ont pas du tout intérêt, la rumeur veut même que certaines d'entre elles récoltent jusqu'à 400 millions d'euros d'intérêt *overnight* grâce à la lenteur des virements. La banque de demain sera donc probablement une start-up.

Pourtant c'est dans le basique que se cache la complexité, et dans les détails qu'est le diable du web. En effet, vous créez un site Internet pour gérer ses comptes et faire des virements instantanés, et après ? Comment trouver des utilisateurs ? C'est là que le vrai jeu commence. Car pour trouver des

personnes qui veulent transférer de l'argent, il y a beaucoup de monde sur le paillason. Pour trouver des particuliers qui investissent leur argent en ligne c'est encore pire. Tandis que ceux qui cherchent à emprunter sont pourchassés. On parle de coûts d'acquisition par utilisateur à 400, 800 ou même 1 200 euros !

Mais alors quel avenir pour la banque digitale de demain ? Une seule réponse existe sur le web : *Winner takes all* - il n'y en aura plus qu'une. Pour supporter des coûts d'acquisition élevés et passer outre les concurrents, il faudra un nom qui rassure dans le marasme de la FinTech sur Internet. Il faudra que les services soient tous aussi rapides que l'on s'y attendrait à l'ère du digital. Mais il faudra en plus que tout le monde pense instantanément à ce nom.

Il n'y aura qu'un seul Airbnb de la banque.

James Nacass

Entrepreneur, Directeur Technique de Big Data Trade et MoneyPush

#89

Un système bancaire de la/pour la résilience socio-écosystémique

IOAN NEGRUTIU

Afin d'engager des changements stratégiques de société, l'argent recouvre un potentiel d'initiative et de déploiement quasi absolu, permettant d'agir sur des laps de temps très courts. En effet, il peut (ré)orienter la part des richesses créées à partir du capital économique, humain, social ou naturel.

Comment y parvenir ? Comment passer d'une finance de profit débridée à une finance de/pour la résilience socio-écosystémique ? Des architectures éco-financières centrées sur la transition ont été imaginées et alimentent concepts et solutions pratiques depuis quelques années (ex. la NEF, mais je ne suis pas assez informé pour savoir si cela va dans le sens souhaité). En tout cas, je lis dans « *The great transition* » sur la toile les propos de J.Fullerton (dans « *limits to investment : finance in the Anthropocene* ») ne va pas par quatre chemins : il insiste sur l'urgence de stopper net les systèmes de spéculation financière³⁵.

Ensuite, j'ai tendance à penser que le crowdfunding devrait faire l'objet d'une analyse par la recherche publique très élaborée afin de peser ses avantages et limites actuelles, mais aussi son potentiel pour définir les moyens lui donnant une capacité d'œuvrer pour une économie des biens communs, solidaire et sobre.

³⁵<http://www.greattransition.org/publication/limits-to-investment>

En d'autres mots, imaginer une stratégie sécurité des ressources (y compris humaines) au niveau local et global, question sur laquelle l'Institut Michel Serres travaille sans relâche. Les ressources naturelles, *what else ?*

Ioan Negretiu

Professeur de Biologie à l'ENS Lyon et Directeur de l'Institut Michel Serres

#90

La plateforme de la banque

JEAN-MICHEL PAILHON

Au cours des cinq dernières années, une des innovations qui a le plus fortement impacté de nombreuses industries n'est pas d'origine technologique, mais la conséquence d'un nouvel usage des consommateurs : l'économie collaborative.

Plusieurs industries (l'hôtellerie, le transport, la musique notamment) ont ainsi vu leur modèle économique être chamboulé par des modèles économiques d'acteurs émergents où l'usage prédomine sur la propriété. Les AirBnB, BlaBlaCar, Uber et autre Deezer sont parvenus à offrir une proposition de valeur différenciante où l'usage d'un bien ou d'un service peut être « augmenté » par le partage, l'échange, le troc ou la location de celui-ci, plutôt que par un acte d'achat.

Cette optimisation de l'usage a malgré tout été favorisée par la conjonction de deux innovations technologiques majeures intervenues au cours de la dernière décennie : l'émergence du « smartphone » et l'arrivée de l'Internet mobile à (très) haut débit, dont les actions conjuguées ont permis à de nombreux services d'être plus rapidement accessibles, livrables et payables.

Jusqu'à présent, la banque a été moins impactée par ce nouvel usage mobile des services. Cependant, le secteur bancaire se trouve à un carrefour de son histoire. Les nouvelles attentes des consommateurs en matière d'expérience client, la nécessité d'améliorer les processus de gestion de risque, tout en assurant une augmentation du retour sur investissement aux actionnaires, vont pousser les banques à revoir substantiellement leur modèle économique et la façon selon laquelle elles créent de la valeur pour leurs clients.

Une des voies envisageables sera la « plateformes » des services bancaires, où la banque ne sera plus producteur et distributeur des produits et services financiers qu'elle commercialise, mais où elle deviendra un « agrégateur » de services financiers. La banque se transformera en opérateur de place de marché où le consommateur viendra « acheter » les différents services dont il aura besoin pour un usage et un temps bien particulier (par exemple l'assurance pour un trajet en co-voiturage ou l'obtention d'un micro-crédit pour financer l'achat de la guitare du fils adolescent). Si cette prévision s'avère juste, on peut s'attendre à ce que les experts des plateformes de marché (« two-sided marketplaces ») en soient les nouveaux gourous, voire les futurs dirigeants.

Jean-Michel Pailhon
Spécialiste des FinTechs

#91

Pour une banque intelligente

OLIVIER PASTRE³⁶

Analyser de manière industrielle le risque a toujours été le cœur de métier des banques. Elles évoluent aujourd'hui dans un contexte de modification incessante du cadre réglementaire dont personne n'a idée des conséquences. Certes, ces contraintes sont nécessaires pour éviter de nouvelles dérives, mais elles n'encouragent pas les activités les plus porteuses de croissance et d'emplois en Europe comme le financement des PME. Et pour cause, elles ont été réfléchies dans des périodes de croissance économique plus soutenue. Elles ont surtout poussé à développer le financement de marché avec les excès et les sanctions dont la presse s'est faite écho.

Pour sortir du lot, les banques d'Europe continentale devront faire preuve d'une nouvelle forme d'intelligence qui pourrait les conduire à prendre deux orientations contre-intuitives. Lesquelles ? La première, conserver leurs agences : c'est en quelque sorte la revanche des briques sur les BRICS. Vous voyez-vous conclure le financement de votre achat immobilier sans un contact humain ? La seconde, trouver des marges dans les marges : c'est-à-dire développer de nouvelles clientèles et de nouveaux pays (ex. les pays africains) avec l'appui des technologies.

Il faut souhaiter que les nouvelles réglementations européennes soient favorables au financement de l'économie réelle par nos banques continentales... et qu'elles sauront se transformer afin que l'expression *banque intelligente* prenne tout son sens et ne soit pas qualifiée d'oxymore par des clients grincheux.

Olivier Pastré

Economiste, Professeur d'économie à l'Université de Paris VIII

³⁶ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#92

La banque low cost, enfant naturel de la transformation digitale

PASCAL PERRI

Une banque low cost ! La formule sonne comme un oxymore. Pourtant, l'activité bancaire est parfaitement soluble dans le modèle du low cost. Elle peut être segmentée et standardisée. Le produit bancaire de base ressemble plus à du prêt-à-porter qu'à du sur-mesure ! Le low cost est une vraie politique de l'offre. Son ambition est de répondre à une demande simple par une offre simplifiée. Non pas dégradée mais simplifiée. On parle ici de valeur d'usage ou de valeur d'utilité. La promesse du low cost qu'on devrait en réalité appeler low Fare pour le consommateur final, c'est le prix. Le low cost ne promet que le prix le plus bas du marché pour un service correspondant exactement (mais pas plus) à la demande exprimée par les consommateurs. Une banque low cost ou un service bancaire low cost n'a pas vocation à s'adresser à tout le monde. Ceux qui recherchent du banquier-conseil ou du banquier co-investisseur, tous ceux-là recherchent de la valeur ajoutée. La banque low cost propose comme le compte Nickel les attributs basiques de la fonction bancaire : un compte, un outil de paiement et rien de plus dans l'offre de base (hors options). No frill, pas de chichis, comme disent les anglais. Une offre bancaire low cost aurait d'abord pour vocation de s'adresser aux jeunes ou aux séniors, à défaut, à tous ceux qui ne sont pas bancarisés. Les interdits bancaires par exemple. Le compte low cost première étape vers une banque low cost interdit par nature le découvert. Sur tous les marchés où elles sont apparues, les offres low cost ont toujours dilaté la demande. Elles ont créé des opportunités de consommation supplémentaires et elles ont réinterrogé les logiques tarifaires. Quand un lowcoster arrive sur un nouveau marché, il fait baisser tous les prix du marché (voir la téléphonie).

Au lieu de simplifier, les banques, dans leur ensemble, se sont efforcées de créer de la complexité. La carte bancaire est à ce stade l'exact contraire du modèle low cost. Les banquiers en ont fait un objet de marketing. Ils ont assemblé des services annexes autour du service de base en prenant le risque de produire de l'inflation. Ce simple outil de paiement peut coûter plus de 200 € par an ! La carte bancaire actuelle est en général selon les formules, assorties d'une batterie d'assurances : rapatriement, perte de bagage, responsabilité civile. Elle peut donner droit de participer à des programmes de fidélité, elle fonctionne aussi comme un passeport pour avoir accès à tel ou tel statut commercial...

Les stratégies de différenciation conduites par les banques forment le cadre d'un marché mature et très oligopolistique. C'est sur ce type de marchés que les acteurs low cost aiment venir jouer les troubles fêtes. Toutes les banques vendent à peu près les mêmes services aux mêmes prix. Elles sont tentées de se différencier par des campagnes de publicité coûteuses et parfois *débilisantes* : entre ces acteurs qui rêvent d'une banque parfaite face à un public goguenard et les messages sur la banque propriété de ses clients actionnaires, il y en a pour tous les goûts. Le pompon revenant à cette campagne du CIC qui met volontairement en scène les dérives du métier à travers un conseiller bancaire volontairement ringard installé en face d'une agence de l'enseigne. Tous ces artifices ne font pas oublier que le métier s'est épuisé en ressources marketing pour vendre des services souvent décalés par rapport aux besoins d'un grand nombre de consommateurs. Les services bancaires de base se sont *commodifiés*. Nous n'en sommes plus aux générations des Trente Glorieuses pour qui la carte bancaire était un service de luxe. La valeur perçue des services bancaires par les consommateurs est très faible. Au surplus, la demande s'est radicalement segmentée. Elle est assez binaire, orientée par le prix ou par la valeur. La banque ne devrait pas échapper à cette situation de grand écart. Les consommateurs achètent soit un prix, soit une différenciation très nette. Ils délaissent les offres « molles » des gammes intermédiaires, peu différenciées et toujours jugées trop chères pour ce qu'elles apportent. Pour résumer, l'avenir de la banque de guichet à destination des particuliers pourrait évoluer dans ces deux directions d'autant que la banque est une activité fondée sur les données. Dans la grande distribution, toutes les études montrent que le comportement des consommateurs est prévisible à 90% (prédictible). Et dans de telles

situations, un algorithme sera toujours plus efficace et plus intelligent qu'un employé de banque. La banque de dépôt ouverte à Monsieur *Tout le monde* est au 21e siècle par nature une banque jobless. Son modèle opératoire est plus que soluble dans les deux grands outils du low cost : la segmentation (de l'offre) et sa standardisation. Les banques se demandent aujourd'hui ce qu'elles vont faire des employés dans leurs agences. C'est une bonne question. Les supermarchés qui payaient des caissiers et caissières sont sur le point de déployer le passage en caisse digitalisé. Le client appliquera son Smartphone sur un socle numérique et ses courses seront débitées sur son compte. Certaines chaînes de distribution ont reconverti la population professionnelle du passage en caisse en conseillères et conseillers de vente. Ces salariés qui travaillaient assis sont désormais debout et vont à la rencontre des clients dans les rayons pour leur apporter un vrai conseil dans leur parcours de consommation. La banque de demain devra selon moi se réorganiser autour de deux pôles en s'inspirant profondément des changements radicaux dans les habitudes de consommation.

- *a) Les consommateurs ont besoin de services moins chers et plus simples pour répondre à une demande basique et sans complexité. Simultanément, sur certains gestes bancaires, ils attendent de l'ingénierie et de la valeur ajoutée. Il faut d'ailleurs tenir compte du fait que les besoins évoluent au cours de l'itinéraire de vie. Le succès relatif du compte low cost Nickel (environ 150 000 souscripteurs) montre bien qu'il existe des besoins non satisfaits.*
- *b) La banque est directement impactée par la transition numérique de l'économie. On ne dira jamais assez combien le modèle low cost doit à Internet. Désintermédiation et désincarnation sont deux gisements précieux de gains de productivité. Dans des métiers comme l'assurance ou l'expertise comptable, les offres simplifiées et digitalisées répondent à des demandes simples et gagnent du terrain. Elles ont seulement pour vocation de proposer une réponse simple à une demande simple.*
- *c) Dans le cadre des activités de PNC Economics, nous avons traité des cas multiples de stratégies de dédoublement low cost. On ne part pas d'un modèle ancien pour le transformer. Pour être low cost, il faut naître low cost. Il faut aussi respecter une deuxième*

condition pour réussir. Adopter un modèle Pure Player. Le low cost est l'ennemi de l'eau tiède. C'est un modèle radical. Sa vocation est certes limitée, il n'a pas vocation à dominer tout le marché mais en général il l'influence grandement au point de l'infléchir...

Pascal Perri,

Entrepreneur, Directeur général du cabinet de conseil PNC

#93

Se focaliser sur un métier de base

XAVIER PINSE

Cela fait des années que l'on entend que l'usage prend le pas sur la propriété, sans pour autant voir une matérialisation concrète de cette évolution comportementale dans les ventes de biens d'équipement. Pourtant, il semble que ce virage soit bien amorcé avec la multiplication d'offres de location disponibles sur le marché. Les consommateurs, et les jeunes en premier lieu, s'orientent plus facilement aujourd'hui vers ce type de services plutôt que vers l'achat. Les avantages de location sont multiples : de faibles mensualités facilitant l'achat-plaisir, des offres de services packagées garantissant le confort d'usage (extension de garantie, assurance, ...), la facilité de renouvellement pour bénéficier en permanence des évolutions technologiques et d'un produit en parfait état de fonctionnement.

Cette tendance bouscule les modèles traditionnels des banques. Les offres de financement s'articulant autour de l'usage nécessitent d'agréger plusieurs métiers dont certains sortent des prérogatives bancaires (SAV, broker). De même, les banques doivent s'appuyer sur des plateformes informatiques low cost conçues pour gérer les flux opérationnels et financiers des activités de location de manière industrielle.

Les contraintes informatiques et organisationnelles des banques freinent leur développement sur ce marché prometteur vers lequel convergent les distributeurs et les consommateurs. En seront-elles exclues ? La réponse est NON. Le métier de financeur de la consommation fait partie de leurs attributions pleines et entières qu'il sera difficile de leur contester. Devront-elles remonter dans la chaîne de valeur et se transformer en plateforme de flux, à l'instar de nouveaux acteurs FinTech ? Au vu des investissements à

supporter, les banques ont peut-être intérêt à rester concentrer sur leur métier de base et à trouver l'agilité informatique et la réactivité commerciale auprès de FinTech.

Xavier Pinse
Entrepreneur, Président d'Evollis

#94

Je me demande pourquoi j'aimerais ma banque

MICHEL PODOLAK

Je me demande pourquoi j'aimerais ma banque.

Tant qu'elle ne se comporte avec moi que dans une relation pseudo-commerciale, me punissant à la moindre erreur, ne me remerciant pas de mes succès qui contribuent à sa bonne santé, j'ai l'impression d'être dans un système archaïque, s'inscrivant dans une tradition des siècles passés. Elle d'un côté, moi de l'autre. Je ne peux pas l'aimer, moi homme du XXIème siècle, défenseur du « et », non du « ou ».

Tant qu'elle me parle de ses milliards, de sa bourse à la seconde, elle s'éloigne de moi, pire elle est contre moi, moi comme citoyen du monde vivant, réel. Elle d'un côté, moi de l'autre.

Tant qu'elle nous considère, nous les artistes, comme des individus « échevelés » sans contact avec la réalité, (« *oui, mais vous les artistes...* ») alors que nous sommes reliés par des valeurs inestimables pour les humains que sont l'écoute, la confiance, l'exigence, la rigueur, la vision et le plaisir partagés et que nous produisons ensemble, excusez du peu, de la beauté, elle ne peut me demander de vibrer avec elle.

Tant qu'elle ne me donne pas le sens de son action, je ne peux l'aimer, elle n'est qu'une nécessité. On aime peu une nécessité, cela ne peut durer. On se relie autour de ce qui a du sens. Mais ma banque et moi sommes dans le même monde : elle a son rôle et comme artiste j'ai le mien : celui de réinterroger sans cesse la partition. Comme chef d'orchestre, je ne peux jouer Mozart comme Mozart - il est l'auteur-, ni comme ses contemporains - les miens jouent bien mieux -, ni comme Karajan - le monde a tellement changé depuis sa disparition en 1989. Je ne peux l'interpréter qu'avec les

considérations de mon temps, avec un public de mon temps. Ma relation aux artistes elle-même change : je deviens moins chef que leader, « *conductor* » dans un tout qui place chacun devant ses responsabilités : du violon au triangle en passant par le public et moi, chacun là où il est détient une part de ce qui se vit et nous créons ensemble. Si la banque consentait elle aussi à jouer sa partition avec moi, peut-être pourrais-je l'aimer.

Michel Podolak

Chef d'orchestre, Directeur artistique Artistes en Mouvement, Intervenant pour les entreprises

#95

La banque d'aujourd'hui n'est pas faite pour les *pauvres* ?

ARNAUD POISSONNIER³⁷

Les banques doivent évoluer pour plusieurs raisons.

Elles doivent se rendre accessibles à tous, c'est-à-dire s'ouvrir physiquement (elles sont aujourd'hui fermées et ultra-sécurisées) mais aussi accueillir les 8 à 9% de personnes non-bancarisées, exclues du système bancaire. En effet, force est de constater que la banque d'aujourd'hui n'est pas faite pour les pauvres. Ils n'ont pas accès au crédit alors qu'ils ont besoin d'inclusion bancaire. Ainsi, l'absence de structure répondant aux besoins des plus démunis explique le succès du micro-crédit et des prêts d'honneur. La France fait d'ailleurs figure d'exception car le micro-crédit y est très développé ; les banques françaises ayant un volet social beaucoup moins développé que leurs consœurs européennes.

Un autre challenge des banques consiste en la désintermédiation numérique : en effet, toutes les activités physiques en sont aujourd'hui victimes. Or les banques sont une activité physique. Elles ont déjà été « bousculées » par le crowdfunding, puis par les FinTechs qui numérisent les activités traditionnelles des banques. L'expansion du crowdfunding est tel qu'il devrait peser d'ici 10 ans 6 milliards d'euros en France. En parallèle, Nickel attire une population non bancarisée, mais également une clientèle appétente au « tout numérique », clientèle qui ne pourra que se développer avec l'arrivée d'une génération née avec un smartphone dans les mains. L'avènement de l'ère numérique débouchera sans aucun doute d'ici 15 à 20 ans sur la disparition des réseaux bancaires physiques et donc sur une destruction d'emplois

³⁷ Ce texte a été co-rédigé avec Audrey Martin (Athling).

massive. Les banques n'ont d'autres choix que de se projeter sur la disparition de leur matérialité. Elles doivent le faire vite, et donc palier à leur lenteur légendaire.

Arnaud Poissonnier
Président-Fondateur de Babyloan

#96

Ne pas se tromper de combat !

CHRISTIAN POYAU³⁸

Lorsque vous posez la question autour de vous pour savoir qui utilise le digital, tout le monde vous répond par l'affirmative. Lorsque vous posez la question pour savoir qui a pensé à la transformation digitale de son métier, les réponses se font beaucoup plus rares. Et pourtant, cette question est fondamentale. Revisiter toutes les *couches* de son business model, et pas uniquement penser *automatisation* ou productivité, c'est la question qui se pose désormais à tous les dirigeants d'entreprise.

Il n'y a pourtant pas de réponse toute faite. C'est ce qui rend l'exercice passionnant et indispensable, en particulier pour un dirigeant du secteur bancaire. Il est légitime pour lui de commencer à se demander à quoi va servir la banque demain, surtout lorsque l'on voit Alibaba se positionner en concurrent direct des banques chinoises. De même, la relation qu'entretiennent aujourd'hui les jeunes générations avec leurs agences bancaires, est en aucun point comparable avec celle qu'entretenaient leurs grands-parents, et c'était tout juste hier !

Ce qui caractérise le secteur bancaire aujourd'hui, à savoir la réglementation, ses effectifs et son système d'information, fragilise en même temps les banques, voire l'immobilise. Ces *cordes de rappel* empêchent le secteur de se projeter, tant les dépenses à engager pour modifier leur modèle économique seraient astronomiques.

Quand, dans le même temps, les constructeurs automobiles se concentrent sur l'exploitation et la monétisation des données collectées par leurs

³⁸ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

véhicules de plus en plus connectées, le secteur bancaire n'est aujourd'hui plus à l'abri. L'initiative lancée en juillet dernier par BNP Paribas auprès de Google, Facebook, Twitter et LinkedIn est d'ailleurs symptomatique d'un secteur qui doit encore trouver son modèle à l'ère du numérique, pour anticiper, autant que faire se peut, une *ubérisation* désormais possible.

Christian Poyau

Entrepreneur, Président-Directeur général du groupe Micropole, Président de la Commission Transformation numérique du Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

#97

Allez chercher vos références ailleurs

XAVIER QUERAT-HEMENT

Aujourd'hui tout est *expérience*. As-tu passé une bonne journée ? Je vais te raconter (et j'en fais profiter tous mes followers sur les réseaux sociaux !). Je suis passé par ma banque (mais c'est vrai à 8 heures elle n'est pas encore ouverte) avant de prendre le bus (ouf j'ai pu m'asseoir), arrivé en retard (les bouchons) au bureau, j'ai eu droit à une remarque (mon état émotionnel, les relations internes, dans l'équipe, avec les autres services conditionnent mon attitude avec le client et donc son expérience avec l'entreprise), je suis allé déjeuner au nouveau restaurant Miam (super sympa, je t'y emmènerai), avant de me renseigner à l'agence de téléphonie (j'ai fait la queue pour m'entendre dire qu'ils n'ont plus le dernier modèle), et de téléphoner aux impôts (ils veulent bien étaler)...

Et, à chaque fois, c'est l'expérience qui est racontée par le menu, la perception de la qualité de la relation, l'authenticité de l'écoute. Etait ce simple, ai-je été reçu sans attendre, écouté, accompagné, ont-ils rapidement trouvé la solution, m'ont-ils rappelé pour vérifier que tout était ok ?

Le service (qui est co produit) comprend la qualité de la prestation elle-même, mais aussi l'attitude des différents acteurs. Seul l'ensemble peut véritablement créer l'effet *whaou*, l'enchantement qui génère le souvenir, la recommandation et la fidélisation.

L'exigence est particulièrement forte car le meilleur, quel que soit le secteur, installe dans la tête de chacun une référence.

Rapide, efficace, réactif, simple, transparent. Voilà ce que chacun attend, en particulier les nouvelles générations. Ne pas être à ce rendez-vous, c'est sortir du marché.

Xavier Quérat-Hément

Directeur de la Qualité du Groupe La Poste, Président de Esprit de Service France

@xavierquerat

#98

Souriez, vous êtes banquier

XAVIER QUERAT-HEMENT

Les banques sont ainsi challengées, comme toutes les autres entreprises, en termes d'organisation, de management, d'engagement et d'autonomie des équipes, de technologies pour toujours plus d'agilité et d'excellence de service.

Monde de règles et de contrôles dans un univers collaboratif, transversal, où l'usage plus que la possession fait loi, où la communauté remplace les sachants et le traditionnel top down, où la rapidité, la simplicité et le prix déterminent les choix.

Réinventer la relation, la posture, l'attitude est la clé du maintien et du développement, savoir jouer sur les moments de vérité par une bonne personnalisation de la donnée client, les moments de conseils et la facilité du multicanal, jouer l'association des énergies et la transparence sur les tarifs et sur l'affectation des investissements (clean, green, responsables...).

Les banques, notamment les plus anciennes, les plus grosses, doivent se transformer, entre automatisation et relation, avec les collaborateurs qui la composent et en s'enrichissant des expériences de tous les autres secteurs économiques.

Face à l'évolution des usages et aux innovations disruptives des nouveaux entrants (notamment par le mobile), il leur faut viser le sourire des clients (et donc celui des collaborateurs), en provoquant la bonne surprise de la facilité du service 24/24, de la présence rassurante (qualité du conseil aux moments clé pour le client) et de la relation décomplexée. En s'appuyant sur

les bonnes idées des collaborateurs, en les associant à la coconstruction des réponses, en leur donnant de l'autonomie (de la confiance).

Pour cela, les banques doivent penser expérience client et donc fine gestion des moments de vérité tout au long des parcours clients (en face à face ou à distance). C'est parce que je suis dans les chaussures du client que je peux voir mon organisation avec ses yeux. Et du coup la repenser en fonction de la nécessité d'une bonne réponse au bon moment pour lui. Toute mon organisation est donc revue en chaîne de service. Chaque acteur de l'entreprise est maillon de la chaîne de service. C'est pourquoi les meilleures organisations travaillent aux *trois excellences*, l'excellence opérationnelle (la plus ancienne, aux outils bien développés mais pas toujours bien utilisés, autour du pilotage, du process et de la mesure), l'excellence relationnelle (le multicanal, la data, la relation interne et externe (avec toutes les parties prenantes), dont le grand enjeu est la qualité de la coopération interne), l'excellence managériale (le manager est coach, capitaine d'équipe, en soutien, au service, et non petit chef du reporting et de la détention de l'information ; la pyramide est véritablement inversée, chacun dans l'entreprise est au service de celui qui est en relation avec le client).

Xavier Quérat-Hément

Directeur de la Qualité du Groupe La Poste, Président de Esprit de Service France
@xavierquerat

#99

Rendez-moi mon Codévi !

BENOIT RITTAUD

Il y a bien longtemps, suivant les recommandations d'une charmante conseillère financière, j'ai ouvert un livret d'épargne au nom mystérieux : Codévi.

L'acronyme signifiait pour moi : confiez-nous votre argent, on s'occupe de tout. Ce despotisme éclairé m'allait très bien. Quand je disais « J'ai un Codévi », tout le monde comprenait que j'avais de l'argent sur un livret d'épargne. Personne, moi compris, ne traduisait par « compte pour le développement industriel ».

Et puis mon Codévi a disparu. Sans l'avoir demandé, j'ai maintenant un « livret de développement durable ». Au despotisme éclairé a donc succédé le totalitarisme : désormais, mon placement me contraint à une forme d'adhésion à une certaine conception du monde.

Je n'aime pas ça du tout. Il faut dire que, contrairement à bien des partisans naïfs du développement durable, j'ai lu le rapport Brundtland de 1987 qui est à l'origine du concept. Alors, je résiste comme je peux, en continuant à parler de mon livret comme d'un Codévi.

Benoît Rittaud

Mathématicien, Maître de conférences à l'Université Paris 13 (Sorbonne-Paris-Cité)

#100

La plateforme de conseil de vie ?

ROBIN RIVATON

La banque de demain sera capable d'identifier le moment opportun pour apporter un conseil client qu'il concerne un achat immobilier, la souscription d'un produit d'épargne, l'achat d'une assurance qu'elle soit habitation ou personnelle, la préparation de sa retraite. Etant donné la masse d'informations dont dispose une banque via les profils de consommation de ses clients, elle pourrait devenir la plateforme de conseil de vie idéale des ménages. La technologie qui permet la collecte de données massives et leur traitement en temps réel pour aboutir à des recommandations personnalisées est déjà disponible. Le métier de banquier ne serait plus en réaction en attendant la sollicitation d'un client ou d'un courtier mais en prévention. Pour autant le métier de banquier ne passera pas uniquement aux mains des machines, il faudra au contraire que le conseiller connaisse finement ses clients et puisse entamer avec eux une relation de confiance pour que ses conseils soient valorisés et écoutés. Cela obligera à renforcer les règles d'éthique s'appliquant à ces conseillers et à accroître la transparence.

Robin Rivaton

Economiste, Essayiste, Membre du Conseil Scientifique de la Fondation pour l'Innovation Politique

#101

Le dépôt, au cœur de la future proposition de valeur

RICHARD ROBERT

Dans une partie de leurs activités, en particulier la gestion des transactions et le crédit, les banques sont confrontées à deux défis.

Le premier, déjà ancien, est l'apparition de concurrents qui se passent des réseaux physiques. Il ne s'agit pas seulement des pure players de la banque en ligne, mais aussi des systèmes de paiement comme Paypal qui assument une partie du métier de banquier.

Le second est la montée de la désintermédiation : les individus et certaines PME en quête de fonds se financent directement entre eux, par le moyen d'une simple plateforme numérique, et se passent des organisations qui organisaient jusqu'ici l'essentiel des activités de crédit. Davantage encore que le crowdfunding, le crowdlending porté par des acteurs comme Lendopolis est à surveiller de près.

Face à cette évolution le monde de la banque doit s'interroger sur ce qu'il a d'irremplaçable. C'est, me semble-t-il, sa dimension *institutionnelle* : son inscription dans un monde solide, celui des dépôts garantis, des fonds propres et de la régulation prudentielle. Le déploiement d'une Uber-économie et des grandes plateformes ne fait pas disparaître, mais au contraire remet au centre du jeu la *confiance* – dont Rachel Botsman, égypte de l'économie collaborative, fait « la monnaie du XXI^e siècle ».

Les mouvements de capitaux sont voués à passer par de multiples canaux, dans un jeu complexe et compétitif où les banques ne sont pas les mieux placées. Mais ce monde du mouvement ne peut fonctionner que si, quelque

part, un tiers de confiance assume une fonction d'immobilité, autour du dépôt. C'est une activité qui a de la valeur, qui en aura de plus en plus, et autour de laquelle les banques pourraient se recentrer. Cette fonction de tiers de confiance ou plus prosaïquement de « coffre-fort » peut être au cœur de nouvelles activités.

Richard Robert

Directeur exécutif de ParisTech Review

#102

Une banque à la voix

EMMANUEL RUIZ³⁹

Les opérations dites bancaires telles que les paiements et les transferts d'argent vont continuer de se développer via des supports tels que le mobile ou les tablettes. La fraude prend de fait une nouvelle forme. La cybersécurité est un enjeu majeur pour les banques de demain et pour les opérateurs numériques (ex. FinTech)... afin de conserver la confiance de ses clients. Qui n'a pas fait l'objet d'une tentative d'hameçonnage (appelé également phishing) pour récupérer des coordonnées bancaires ? La fonction d'authentification des parties prenantes d'une transaction devient cruciale. Avec la numérisation croissante de notre environnement, elle prend une place de plus en plus grande dans notre quotidien, du matin au soir.

Aujourd'hui, plus de sept milliards d'individus possèdent un mobile. Deux milliard et demi de personnes sont qualifiées sous-bancarisées. Le mobile banking est une des voies de la banque de demain. Les technologies d'authentification à base d'ultrasons et de sons vont permettre aux opérateurs bancaires de sécuriser les transactions à distance et de proximité, voire d'accéder à une base de clients plus large et en temps réel, et tout cela sans changer d'infrastructure ! Saviez-vous qu'une entreprise française est le leader mondial sur cette technologie ?

Le fameux mot de passe va vite prendre un coup de vieux, le phishing aussi pour notre plus grand soulagement. La banque à la voix, c'est pour ~~demain~~ **maintenant !**

Emmanuel Ruiz

Directeur général CopSonic (Ultrasonic Authentication)

³⁹ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#103

La traversée de la Tamise

JEAN-JACQUES SALOMON

Londres, Millenium bridge, 7 juillet 2015

Dans dix jours, je dois rendre ma copie. J'ai deux idées – une de trop pour tenir en moins de 1 500 signes.

La première est une question que je me pose depuis longtemps : pourquoi les banquiers éprouvent-ils le besoin vernaculaire d'expliquer combien leur métier est difficile. Prolégomène au plan de financement, prélude à la symphonie des taux d'intérêt, le couplet sur l'écrasante responsabilité du prêteur est un passage obligatoire chaque fois qu'on sollicite un crédit. Entre le devoir fiduciaire et le risque de soutien abusif, il est rare que le banquier – du moins le bien-nommé banquier de détail – n'inaugure pas son propos par les grandeurs et servitudes de sa redoutable charge.

D'où vient ce narcissisme qu'aucune des autres professions exposées à la tentation du masochisme – je veux parler des fonctions de contrôle et de sanction – ne pratique à un degré aussi raffiné de récurrence et de méthode ?

J'en suis là de mes pensées lorsque, comme si elle craignait d'être forclosée, ma seconde idée fait irruption : pourquoi les banquiers sont-ils surpayés ? Et pas que les traders, les hommes du détail également.

Aucune des justifications couramment avancées ne m'a jusqu'à présent convaincu, ni le rôle clé du système bancaire, ni l'idiosyncrasie de ce produit mystérieux qu'est l'argent, encore moins la réputation de compétence du corporate banking ou du private equity.

Alors que, laissant la Tate derrière moi, mes pas quittent la passerelle et m'entraînent maintenant vers la City, soudain jaillit l'explication, évidente comme une augmentation anticipée du Footsie : mes deux idées n'en font qu'une. Si la banque paye bien, c'est parce que c'est un métier difficile.

Le surcroît de rémunération que – par rapport aux ingénieurs, aux chercheurs, aux médecins, aux enseignants – la société accorde aux banquiers est la contrepartie de ce qu'ils ne cessent de nous dire et que nous n'entendons pas : derrière son statut social enviable, la pratique de la banque est affaire de souffrance et d'ingratitude.

J'approche de St. Paul, quand tout à coup j'entends une voix qui me dit : «Tu es hors sujet, tu es hors sujet. Il faut traiter de la banque de demain, pas de celle d'hier. ». Et je me surprends à répondre : « Pas du tout, je suis sur le bon chemin. Tant qu'il semblera relever de la pénitence, le métier bancaire survivra. Mais si de nouveaux acteurs, portés par l'économie numérique, viennent à détruire ce mythe, même les plus prestigieuses des grandes banques pourraient se trouver brutalement menacées ! ».

Jean-Jacques Salomon

Editeur (Editions du Palio, oomark.com)

#104

Pour une plus grande traçabilité

STEPHANIE SAVEL⁴⁰

Les commentateurs cherchent à opposer les plateformes de crowdfunding (littéralement financement par la foule) et les banques. Pourtant, ils sont bien souvent complémentaires, notamment sur le financement de l'amorçage de start-up pour lequel les banques se positionnent rarement.

Le développement des plateformes de crowdfunding tient à des facteurs sociologiques, technologiques et réglementaires. Le législateur vient de leur donner au mois d'octobre 2014 leurs lettres de noblesse avec la création d'un statut de conseiller en investissement participatif.

Mais, le succès de ces nouvelles formes de financement repose surtout sur la possibilité offerte au participant de *flécher* son épargne et de s'impliquer dans le projet financé. Vous devenez un épargne-acteur. Vous choisissez la destination de vos fonds. Vous pouvez suivre comment ils sont utilisés en totale transparence. C'est sur ce point que les banques gagneraient à s'inspirer de ces plateformes.

Les banques gagneraient aussi à associer leurs clients à leurs décisions, à organiser les échanges avec leurs clients pour mobiliser cette intelligence collective. La sagesse n'est-elle pas une des vertus reconnue de la foule ? Alors pourquoi pas des banques ?

Stéphanie Savel, Entrepreneurse
Présidente de WISEED

⁴⁰ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#105

Devenir l'acteur de confiance du e-commerce

DENIS SCHRIMPF

Le e-commerce poursuit sa croissance, mais ce développement est freiné par la question de la confiance :

- *la personne avec laquelle je contracte est-elle bien celle qu'elle dit qu'elle est ?*
- *les biens ou services qui me sont présentés sont-ils bien ceux que je vais recevoir ?*
- *vers qui me tourner si je ne suis pas livré ou si je suis victime d'un acteur peu scrupuleux ou fraudeur ; n'aurais-je que mes yeux pour pleurer ?*

La banque est traditionnellement l'acteur de confiance : confieriez-vous votre argent à quelqu'un en qui vous n'avez pas confiance ? Aussi, le présumé de confiance est un actif de la banque qui n'a pas besoin d'être construit. Mais, les banques l'exploitent peu et mal.

Quelques pistes pour la banque :

- *développer des services d'authentification en temps réel, pour permettre d'être sûr que la personne avec laquelle on s'apprête à transacter est bien celle qu'elle prétend être.*
- *offrir une garantie de livraison conforme pour les biens et service achetés par e-commerce.*
- *développer des services d'arbitrage de litige rapides et justes, basés sur la connaissance des intervenants.*

Ces services sont indispensables au développement du e-commerce, surtout dans un contexte qui voit l'émergence de fraudes complexes et de siphonage massifs de données clients.

Ils sont d'ores et déjà déployés par les places de marché (Amazon, Alibaba, etc.), ainsi que par les dispositifs de paiement (Paypal, etc.).

Mais la banque peut largement rattraper son retard et offrir une qualité supérieure par des services difficilement copiables. En effet, l'exigence régulatrice qui s'applique aux banques, en particulier le « Know Your Customer » peut s'avérer un atout capital.

Dans le futur, les banques auront une connaissance profonde et régulièrement entretenue de leurs clients ; elles sauront établir un indice de la confiance que l'on peut leur accorder.

Dans le monde virtualisé qui avance à grands pas, l'indice de confiance des acteurs deviendra probablement la clé de toute transaction.

Denis Schrimpf

Directeur du Comité d'investissement de BNP Personal Finance

#106

Passer d'une data driven bank à une event driven bank

DENIS SCHRIMPF

Les banques de détail réalisent la majeure partie de leurs traitements de données pendant la nuit. Les « batches » nocturnes réalisent l'essentiel du contrôle et la modification des données. Dans le traitement des données des banques, l'atome de temps c'est la journée. Le digital vient brusquement remettre en cause ce postulat : certaines informations de grande valeur ont désormais une durée de vie de quelques heures, voire de quelques minutes.

La banque va devoir développer un dispositif technique et organisationnel qui lui permettra de capter les événements qui l'intéressent et de les traiter dans des délais parfois inférieurs à une journée. Passer à une organisation centrée sur la capture et sur l'exploitation des événements dans un délai donné, constitue un des challenges majeurs de la banque de détail.

Elle n'a guère le choix : de nombreux acteurs qui savent nativement traiter les événements en temps réel commencent à proposer des produits et services qui mordent sur ses prés carrés et ses marges.

Gageons que la banque de détail saura s'inspirer du monde fort voisin des salles de marchés, où la gestion temps réel des événements est la clé de toute activité.

Denis Schrimpf

Directeur du Comité d'investissement de BNP Personal Finance

#107

Les banques sont-elles des taxis qui s'ignorent ?

RAFIK SMATI⁴¹

Le centre de recherches politiques de Sciences Po publie régulièrement un baromètre qui montre que les banques font partie des institutions dans lesquelles les français ont le moins confiance. Elles sont seulement devancées par les syndicats, les médias et les partis politiques. Autrement dit, très peu de nos concitoyens iraient manifester si elles se faisaient ubériser.

Reconnaissons également que le secteur bancaire est quasi-monopolistique. Il est concentré autour de quelques grands groupes bancaires français. Il faut dire qu'il est très difficile d'y entrer, tant les réglementations sont de puissantes barrières qui protègent ces mastodontes.

Finalement, le secteur bancaire possède des caractéristiques très proches de celui des taxis. Ces mêmes taxis qui ont défrayé la chronique et qui vont finir par se faire ubériser. Et si les banques suivaient le même chemin ? Elles pensent adaptation quand il faudrait penser mutation, c'est-à-dire à la périphérie ou en dehors du système actuel. Elles parlent de conseil quand il faudrait parler de relation client et de confiance. Mais au fond, est-ce que les grands acteurs bancaires sont les plus qualifiés pour « révolutionner » leur métier ?

Rafik Smati

Entrepreneur, Président du groupe Aventers

⁴¹ Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

#108

Le banquier est un aventurier !

OLIVIER SOUDIEUX⁴²

La banque d'hier s'inscrivait dans un environnement rarement simple, souvent compliqué.

Ce n'est plus le cas !

Son univers est désormais *parfois compliqué et souvent complexe*. Une rupture et une tendance qui vont s'accroître, avec un écosystème qui déborde de variables impactantes, pour certaines non maîtrisables, interdépendantes au gré d'alchimies subtiles, instables dans le temps... voire ignorées ! Comme celle que représente l'apparition soudaine d'acteurs totalement centrés "expérience et valeur client". Leurs modèles fulgurants rendent crédible qu'un matin on se réveille en découvrant la disparition de notre métier historique.

L'alpiniste qui ne sait écrire sa route que par beau temps est déjà mort.

Comme lui, la banque doit apprendre à naviguer dans le brouillard.

Ce qui est possible, mais fait appel à des procédés en rupture.

Deux grandes options existent.

La tentation illusoire de retrouver la maîtrise avec de nouveaux processus, une nouvelle organisation qui reste hiérarchique et figée sur un commandement « top-down ». L'entreprise erre alors d'une réorganisation inadéquate à l'autre, sans fin.

⁴² Ce texte a été co-rédigé avec Pierre Blanc (Athling).

La seconde option consiste à s'inscrire dans une réponse adaptée à la complexité du « nouveau monde ». Souder les communautés autour du « pour quoi ? » (en deux mots), avant toute autre question. Et, comme en expédition, savoir écrire le chemin en même temps qu'on le parcourt.

Prérequis: méthodes agiles dans tous les services, capacité à faire émerger la meilleure intuition collective pour décider et agir, équipes auto-organisées soudées par la mission. Et -enjeu majeur- transformer le rôle du manager de "directeurs du faire" en "facilitateur des Êtres".

Quant aux bons indicateurs pour piloter l'activité ? Performance économique, bien sûr ! Mais aussi deux autres : (1) niveau de bien-être au travail, et (2) capacité d'apprentissage (ce qui dépasse largement la seule formation). Et suivi de façon journalière et pas tous les six mois. Imaginez piloter un navire en ayant la météo tous les six mois !

Olivier Soudieux

Entrepreneur, Aventurier, Conférencier

#109

Le retour aux fondamentaux

FRANÇOIS SOULAGE

Et si la banque de demain n'était pas en définitive le retour à la banque d'hier. C'est-à-dire la mise en commun de ressources d'un groupe, pour que celui-ci puisse être mis à la disposition, pour un temps limité d'un membre du groupe qui aurait besoin d'un crédit ou d'une somme d'argent qui dépasse ses ressources disponibles. Dans l'histoire, c'est la base de la construction de la banque coopérative ou mutualiste. C'est l'offre que font aujourd'hui les structures de crowdfunding. Ils n'ont rien inventé, que revenir à ce qui aurait toujours dû être la vocation de la banque, la mutualisation du risque. La vocation d'une banque n'aurait jamais dû être de proposer aux épargnants autre chose que la sécurité de leur épargne et la possibilité qui leur est offerte d'obtenir un crédit.

Dans la crise financière que nous venons de connaître, les banques coopératives et mutualistes, lorsqu'elles sont restées proches de leur intuition initiale ont beaucoup moins souffert. Est-il vraiment nécessaire d'envisager de profonds changements de fonctionnement alors que l'exemple à suivre est présent sous nos yeux ?

François Soulage

Economiste, Président du collectif ALERTE, ancien Président du Secours Catholique

#110

Une banque mutante

BRUNO TEBOUL

Pourquoi les banques doivent-elles évoluer ?

La mondialisation accélérée, financiarisation, la spéculation financière nous ont conduit à la crise de 2008 et ont ainsi marqué définitivement la défiance des consommateurs et de la société civile vis-à-vis des banques. Cette crise de confiance, doit nous faire réfléchir, à la surproduction, à la surconsommation, au surendettement et nous engager vers une anticipation du recul de la croissance, voire d'une décroissance. Pour des raisons économiques, éthiques, climatologiques, environnementales, sociales mais également car la mutation du capitalisme le plus récent va nous conduire naturellement à une baisse de la consommation, à une meilleure exploitation de nos ressources naturelles, les banques doivent évoluer. Les consommateurs aspirant déjà à une consommation plus responsable, plus solidaire, plus frugale : les banques vont devoir en tenir compte en considérant d'autres indicateurs, comme le bien-être, la santé, le recul du chômage, la diminution de la pauvreté, l'indice de confiance des ménages, bien plus significatifs que les indicateurs macro-économiques classiques. Le rôle des banques doit davantage se tourner vers le développement durable, la responsabilité sociétale des entreprises, soutenir le développement des nouvelles technologies énergétiques, la protection de l'environnement, le numérique, les entreprises innovantes, financer la R&D avec un esprit d'ouverture, une volonté de transparence et un engagement capable de restaurer l'image du tiers de confiance perdue...

La banque en 2030...

A l'horizon 2030, les monnaies fiduciaire et métallique auront totalement disparues et seule la crypto-monnaie numérique et les transactions sécurisées par des technologies quantiques dont les lois de la physique nous garantissent l'intégrité seront de rigueur. Les banques de détail disposeront non plus d'agences, mais de kiosques augmentés qui proposeront de nouveaux services grâce à la convergence croissante des sciences et des technologies de l'exponentiel (NBIC) :

- *Services de crypto-monnaie et de crypto-transactions (totalement sécurisés et dématérialisés).*
- *Présence holographique d'un conseiller accessible 24/7.*
- *Logiciel de reconnaissance vocale avancée et outil de facial coding afin de détecter les humeurs, les émotions des clients, et adapter le discours en conséquence.*
- *Dossiers clients entièrement numériques en temps réel.*
- *Connaissance client holistique (exhaustive) et néguentropique (sans perte d'information).*
- *Déclenchement d'offres de produits et de services en mode « predictive marketing ».*
- *Données biométriques d'identification sur des enclaves hardware.*
- *Robo-advisor.*
- *La médecine deviendra prédictive, reposera sur l'ADN séquencé et interprété : séquençage/interprétation de l'ADN, stockage d'ADN (génomique = capital ultime).*

En 2030, la seule propriété inaliénable d'un individu résidera dans son capital informationnel (biologique, comportemental, projections algorithmiques...). Les consommateurs pourront ainsi stocker dans un coffre-fort virtuel leur ADN, leur dossier médical, leurs *data*, leurs traces numériques en mode cloud, le tout sécurisé par leur banque...

Bruno Teboul

Senior Vice President Science & Innovation du groupe Keyrus, Enseignant-Chercheur à l'Université Paris-Dauphine

#111

La banque de demain sera applaudie des deux mains

ROMAIN TREFFEL

La banque, c'est un peu le *diable*. Jésus l'a dit, puis il a renversé les tables des changeurs de monnaie. Longue et progressive fut donc la route qui mena la banque à son pinacle actuel. Il fallut bien faire voyager la valeur sans transporter l'or, puis étendre cette logique, jusqu'à conférer à l'argent le don de se téléporter, et ainsi faire se rejoindre en lui le support et le symbole.

Cette configuration inédite est une machine à fantômes : la diabolisation du bankster répond à l'optimisme superstitieux du spéculateur. Dans l'opinion, l'idée de Balzac se répand, selon laquelle la banque s'enrichit à la bourse en puisant dans la bourse des autres. Elle réaliserait ses dantesques profits avec nos bulletins de salaire pour peau de chagrin. Institution crainte, elle n'est plus comprise, ni respectée. Or, pas plus que tout ce qui compte en ce bas monde démocratique, elle ne peut se passer de l'assentiment populaire. Elle le peut certes, mais jusqu'à un certain point. Les représailles réglementaires, les réticences individuelles et la progression de la désintermédiation l'obligeront à retremper sa légitimité dans la confiance collective.

Confrontée au réveil des instincts millénaristes, la banque voudra donc demain reconquérir l'estime des citoyens. Pour cela, il y a la communication ; mais la communication ne peut pas tout. Dès lors, l'institution devra probablement raffermir et redéfinir sa fonction sociale au sein de la grande plomberie économique, et démontrer ainsi la réalité de sa contribution - au même titre que le boucher ou le boulanger - à l'intérêt général. Dans cette

perspective, on peut par exemple imaginer qu'elle développe le microcrédit, ou qu'elle embrasse, comme le font déjà certains sites, un rôle d'agence matrimoniale entre l'investisseur et l'emprunteur individuels. Pour ma part, je rêve que, demain, la banque accompagne pleinement l'entrepreneur ; je rêve qu'il lui paie un intérêt parce qu'elle s'intéresse à son projet, parce qu'elle s'y implique. Parce qu'elle l'a adopté.

Alors, comme chacun, je l'applaudirai des deux mains, la banque de demain.

Romain Treffel

Auteur, Entrepreneur-éditeur (Sonorilon)

#112

L'inévitable mue de la banque de détail à l'ère digitale

JONATHAN TREVIER

La banque telle qu'elle existe aujourd'hui est en réalité un conglomérat d'activités très diverses dont le point commun est la mise en relation de l'offre et de la demande de moyens de financements. Que ce soit entre particuliers, entre professionnels, ou à l'intérieur des marchés financiers la banque a depuis toujours monopolisé ce rôle d'intermédiaire. Or avec l'émergence et la démocratisation de la technologie, de nombreuses entreprises, qu'il s'agisse de start-up ou d'acteurs majeurs, se ruent vers cette industrie aux profits alléchants.

Cette avancée technologique est basée sur un principe simple, le remplacement de la banque comme intermédiaire par des plateformes web, réduisant ainsi drastiquement les commissions et grappillant petit à petit des parts de marché. La banque de détail est en première ligne, fondamentalement impactée par ce que l'on appelle la « digitalisation ». De grandes banques internationales comme HSBC, RBS, Lloyd ont prévu d'investir près d'un milliard d'euros au cours des prochaines années pour mener à bien cette « digitalisation ».

Aujourd'hui, on recense des technologies pour remplacer l'essentiel de la banque de détail. Si elle veut se différencier des plateformes web, la banque devra agir comme un acteur de confiance en proposant des offres et produits innovants au grand public. Pour cela, elle saura profiter des technologies afin de connaître plus précisément ses clients, d'anticiper leur demande et de proposer des services directement adaptés à leur situation.

Le futur de la banque n'est donc pas dans l'intermédiation ou le courtage, mais plutôt dans les activités de « front office » à forte valeur ajoutée qui nécessitent adaptation et créativité, deux éléments où les algorithmes ne brillent guère.

La dynamique réglementaire pousse vers une plus grande neutralité dans le conseil. Pour autant, la force des acteurs bancaires de demain sera d'apporter de l'analyse, de l'expertise financière, des études et du conseil puis de s'appuyer sur les forces émergentes de la FinTech pour exécuter les transactions.

A l'image des autres industries bousculées par la technologie, l'offre des professionnels de la banque devra monter en gamme et se centraliser sur des services innovants et créatifs afin d'espérer survivre face à la grande révolution financière qui s'annonce.

Jonathan Trevier
Fondateur de Sparkism

#113

Demain, chaque consommateur créera sa propre banque !

BRUNO VAN HAETSDAELE

Demain, mes comptes bancaires dans plusieurs devises (dont cryptocurrency), mes placements et prêts en crowdfunding, mon épargne gérée par un robo-advisor et mes moyens de paiement sont tous regroupés dans mon assistant personnel financier, service automatisé et interface unique pour gérer mon argent, simplement et intelligemment !

En analysant automatiquement et en permanence mes données et les offres disponibles, mon assistant me propose régulièrement d'optimiser ma situation. Il connaît mes préférences, mes objectifs, mon profil et mon historique et négocie automatiquement avec les différents fournisseurs de services financiers sans communiquer mon identité. Si ses propositions m'intéressent, il se charge de toutes les démarches administratives (arbitrages, ouverture ou fermeture de compte, etc.).

Les offres proposées par les nouveaux entrants de la FinTech, grâce à leurs APIs, ont été les premières à permettre une telle intégration avec cette nouvelle génération d'assistant financier personnel automatique. Les banques traditionnelles, encouragées par l'évolution de la réglementation, ont ensuite compris l'intérêt de s'ouvrir à ces nouveaux modèles de distribution.

Certaines banques ont développé leur service d'assistant personnel financier et n'hésitent pas à distribuer les produits de la concurrence. D'autres ont choisi de séparer leurs activités en plus petites entités. Chaque entité devient

ainsi plus efficace, plus agile et développe mieux sa personnalité pour concurrencer les services offerts par les nouveaux entrants de la FinTech !

Fini donc la banque qui répond à tous les besoins de son client. Chaque consommateur crée sa propre banque en assemblant les services financiers de son choix, guidé par un assistant personnel financier, service automatisé qui assure la pertinence et la performance de l'ensemble.

Bruno Van Haetsdaele

Entrepreneur, Président de Linxo

#114

Joyeux bazar financier 3.0

CEDRIC VILLANI

La banque de demain, imaginons-la personnelle et collective, dématérialisée et omniprésente. Chacun pourra emprunter et prêter, en temps réel, dans une gigantesque bourse démocratisée où l'on décide des projets et personnes que l'on soutient, des réserves et des risques. Les pénalités et taux d'intérêt y seront fixés au cas par cas, selon d'infinies variations. L'argent y sera converti instantanément d'une devise à l'autre, d'un projet à l'autre; reconverti même en information, nouvelle monnaie d'échange. L'on pourra se reposer sur son algorithme personnalisé de pilote financier automatique, intelligent, qui négociera selon vos instructions, vous réveillera en cas de tumulte financier, fera pour vous la synthèse des tendances et conseils du jour ; on y achètera des parts d'intelligence collective ou des données confidentielles cédées au compte-gouttes. Chacun fera évoluer son navire personnel dans un océan algorithmique commun...

Et le jour où tout cela plantera, ce sera le krach le plus retentissant, le plus complexe et le plus fascinant de l'histoire.

Cédric Villani

Mathématicien, Directeur de l'Institut Henri-Poincaré et professeur à l'Université Claude Bernard Lyon 1, Membre de l'Académie des Sciences, Médaille Fields 2010

#115

Donner du sens au mot banquier

GUILLAUME VILLEMOT

Si l'on s'en tient à la définition qu'Emmanuel Macron donnait dans une interview au Wall Street Journal en mars 2015, « un banquier est comme une sorte de prostituée. Le job c'est de séduire ». Quel programme !!!!

La banque de demain doit se métamorphoser en profondeur et inventer un nouveau mode de fonctionnement et de *raison d'être*.

Cette banque doit enfin comprendre qu'elle n'est pas un commerçant comme les autres, que son rôle n'est plus de vendre mais de conseiller. La scène dans le film La Loi du Marché entre Thierry (Vincent Lindon) et sa banquière est une parfaite illustration de la faillite des banques dans leur modèle relationnel ; en l'espèce la personne de la banque (le mot banquière ne lui va pas) cherche à tout prix à vendre un produit au lieu de participer à sa reconstruction.

Il faut être en mesure de donner du sens au mot banquier et que ce sens s'accompagne d'une mission. Etre banquier ce n'est plus vendre des produits financiers avec des primes d'intéressement qui leur sont versées en fonction des objectifs qu'ils atteignent. Si le métier de banquier se résume à cela alors en effet demain les banques de guichets disparaîtront totalement et nous nous adresserons à des banques en ligne capable de remplir une fonction mais plus un métier et encore moins une mission.

La banque de demain doit être en mesure de sortir de la banalité commerciale où elle s'est laissée entraînée, elle doit savoir mettre en avant ses spécificités qui feront venir à elle des femmes et des hommes qui seront fiers d'exercer cette profession. Aujourd'hui on a l'impression que l'on peut

passer du métier de responsable de clientèle dans une banque à la même fonction chez un grossiste en papeterie.

La banque de demain doit participer à la revalorisation du rôle de l'argent. Elle doit remettre en avant des mots tels que bienveillance, confiance, transparence, audace. Mais, au-delà de ces mots, la banque de demain doit leur donner un sens réel qui ira avec le rôle que l'argent doit jouer dans notre société, un rôle plus naturel plus sain et plus simplement fonctionnel.

Sans une prise en compte immédiate de la nécessité qu'elle a de se changer, la banque sera, à son tour, ubérisée par notre société.

Guillaume Villemot

Président de l'association Bleu, Blanc, Zèbre

#116

Hôteliers, fonctionnaires ou experts ?

JEAN-MARC VITTORI

Les banquiers vont-ils devenir des hôteliers ? Cette profession elle aussi ancienne s'est pris en quelques années un triple choc : choc de transparence avec TripAdvisor, choc de concurrence avec Airbnb et choc de marges avec Bookings. En théorie, les banquiers devraient être encore plus exposés à ce genre de secousses venues du numérique, car ils ne traitent que de l'information et non des chambres. Mais ils semblent pour l'instant y échapper, alors que fourmillent des projets de FinTech sur pratiquement chacun de leurs marchés. Vont-ils devenir alors... des fonctionnaires, protégés par les habitudes et les réglementations ? Ce n'est pas impossible, mais les taxis découvrent amèrement que les digues réglementaires sont fragiles, et l'Etat lui-même va être bouleversé par les technologies de l'information. Les banquiers vont donc sans doute devoir redevenir des experts, en réinventant leurs compétences essentielles, celles que personne d'autre ne peut sérieusement leur disputer : l'évaluation du risque en amont, le lien de proximité entre le client et l'argent en aval. Entre les deux, c'est toute la chaîne de valeur qu'il faudra elle aussi réinventer, avec des acteurs extérieurs. Le défi est immense. Comme dans beaucoup d'autres professions... Bon courage !

Jean-Marc Vittori

Journaliste, Editorialiste aux Échos

#117

L'informatisation criminelle : trafics et crimes de l'économie financière

MICHEL VOLLE

« L'informatisation de la Banque

L'informatisation a apporté à la Banque des possibilités qu'elle n'avait jamais connues auparavant : les réseaux informatiques ont supprimé les effets de la distance géographique, ce qui lui a permis d'agir indifféremment sur tous les points du globe ; la gestion de produits financiers complexes, qui aurait demandé auparavant un lourd travail au back office, a pu être réalisée de façon automatique par des programmes informatiques⁴³.

L'innovation qui s'est ainsi déchaînée dans les « produits dérivés » a procuré à la Banque une nouvelle source de revenus : l'activité sur « les marchés » est devenue plus profitable pour elle que l'intermédiation du crédit⁴⁴.

Il en est résulté un changement de ses priorités. Alors que l'intermédiation du crédit procure aux entreprises et aux consommateurs la liquidité qui leur est nécessaire et rend ainsi à l'économie un service de création monétaire, la « production d'argent » par le trading ne bénéficie qu'à la Banque elle-même et constitue un prélèvement sur le reste de l'économie : la Banque est ainsi devenue une institution prédatrice⁴⁵. »

⁴³ Marc Andreessen, « Why Software Is Eating The World », Wall Street Journal, 20 août 2011.

⁴⁴ « The six largest holding companies, which made a combined \$75 billion last year, had \$56 billion in trading revenues, that means that trading, not lending, is how they make most of their money » (Joe Nocera, « The Good Banker », The New York Times, 30 mai 2011).

⁴⁵ Michel Volle, Prédation et prédateurs, Economica, 2008.

« Le risque d'un retour à la féodalité

L'informatisation ayant fait émerger l'économie ultra-capitalistique du risque maximum, il en résulte la tentation d'aller vers une société ultra-violente : la société évoluerait vers une forme ultra-moderne de la féodalité, l'État de droit n'aurait été qu'un épisode temporaire lié à l'industrialisation. Les phénomènes que nous avons décrits en sont autant de signes précurseurs.

Pour rendre compte de cette situation, les économistes ne peuvent plus se contenter de modéliser la seule économie marchande : ils doivent élaborer le modèle, certes plus compliqué, qui rendra compte de la cohabitation de cette économie avec celle de la prédation et de la façon dont elles s'articulent, en communiquant par le canal du blanchiment, pour former l'économie réelle.

Il est évidemment impossible de supprimer complètement la prédation, qui répond à l'une des tendances de la nature humaine, mais il est possible de la contenir. Il faut pour cela que le législateur procure à la société les lois et règlements judicieux et que leur application soit assurée par un système judiciaire compétent. »

>> Extrait de <http://michelvolle.blogspot.fr/2015/05/linformatisation-criminelle-trafics-et.html>

Avec l'aimable autorisation de Michel Volle
Economiste, Co-président de l'Institut de l'économie

#118

Saynète des temps futurs

ARMELLE WEISMAN

Depuis quelques mois, la fin des travaux, l'agence reprend vie. Plus de 10 ans que les lieux étaient désertés. Et puis, le tunnel, la lueur, la sortie.

Le lieu a été découpé en corners, les murs sont en ardoise pour que trace soit gardée des étincelles créatives de tous. Les abeilles ont réinvesti les ruches, les agents leurs box, les clients, leurs corps. L'atmosphère est à la led tranquille, entre carmin chaud et bleu roi. Les lampes en LiFi enregistrent allées et venues, fournissant discrètement la data du plan stratégique 2070. Des baristas en roller apportent des latte aux clients venus se réchauffer près de la grande cheminée centrale. L'espace co-working est plein depuis que la banque a développé une gamme de services nouveaux aux jeunes artistes et autres free lance en recrudescence. Une crèche y a même été adossée. Près des datacenters qui maintiennent une température élevée. Les nouveaux conseillers arrivent au compte-goutte. Ils feuillettent les rendez-vous du jour, préparent la veille pour les recommandations personnalisées.

Dans le corner «peuplade», de petits guichets, réminiscence du passé. On y consulte, dépose, échange. Les agents vintage rassurent les nostalgiques. Les retraités affluent. Pour les opérations courantes, on a installé un petit robot. Il a été programmé avec un accent anglais. Comme ça. Les clients l'aiment bien. Il a 7 654 fans sur sa page Facebook. Un coin smoothie a été aménagé pour les jours d'affluence. Les librairies à proximité ont mis à disposition des liseuses avec des extraits de texte gratuits, avant leur parution. Pour donner envie. On explique à tous patiemment les nouvelles offres. Avec le « crowdshopping », on emprunte à plusieurs, on partage les achats. Le « personal shopper » analyse les consommations et conseille

moins cher, plus malin, plus local. Le « plug&live » connecte les objets: le compteur électrique, la caisse du supermarché, la voiture, ... Plus de paperasse, les objets se débrouillent entre eux. Oui, monsieur, bien sûr, laissez votre bouilloire, on vous la répare en 48h. Tenez mademoiselle, voici les clefs du petit T2 AirBnB pour la semaine, la propriétaire nous les a bien déposées avant de partir. N'oubliez pas de nous la rendre avant votre départ, vous ne pourriez pas prendre votre avion. Le « DataBaseBank » stocke les justificatifs numériques, les factures dématérialisées et les albums de photos. On a internalisé les serveurs, on les a casés dans la serre verticale. La chaleur aide les tomates à pousser. On a engagé des cyber-chiens de sécurité.

Dans « votre avenir », on installe gracieusement l'application « future explorer ». Une timeline analyse les données et anticipe les événements de sa vie. La banque propose les solutions de financement adaptées. On apprend la date de son mariage, des enfants, d'une expatriation. On modère à l'aune des risques internationaux, des anticipations climatiques, de la R&D des labos. On scrute son avenir médical, ses dépenses de santé. La conseillère sourit à sa cliente enceinte, qui ne le sait pas encore. Dans 2h commence le speed-meeting immobilier. La banque a pré-sélectionné les offres et préparé les documents de prêt pour raccourcir les délais. On teste la formule. Le service assurance « disparition des données » a dû se résoudre à baisser le rideau, seul le service en ligne fonctionne.

En face, une cartographie « investir ». Les actions, obligations, participations : chaque titre de placement est décrypté. Des formations sur le fonctionnement des marchés sont proposées. Les MOOC ont bien marché pourtant, mais le petit amphithéâtre ne désemplit pas. Des entrepreneurs « pitchent » des projets de start-up pour investisseurs citoyens ou avisés. Rien de tel que la rencontre physique avec les porteurs de projet.

A « la goutte d'eau », les voix montent. C'est le bureau des doléances, conséquence d'un mauvais buzz sur les réseaux sociaux. On traite, on désarme, on optimise, on console, on explique. Chaque problème a une solution. En cherchant bien, on trouve. Depuis sa création, les mails d'insultes ont chuté. Les dépressions aussi. On réunit les mécontents en groupe pour échanger les bonnes pratiques. On invite les revendicatifs à participer au

prochain hackathon « 24h pour imaginer demain ». C'est gratuit, monsieur. Les places se remplissent vite. Oui, 24h, c'est suffisant. D'ailleurs, c'est là qu'est née l'idée de « la goutte d'eau », alors, vous voyez...

Avant de sortir, « la boutique ». Un étalage est dédié aux Wallet T-Shirt, pour payer sans mouvement. Des street artist ont dessiné la dernière édition. Ils sont venus faire une démonstration live. Une gamme pour femmes est en développement...

Armelle Weisman

Directrice associée de Meanings, Professeur à l'Université Paris VII

En guise de conclusion

La banque de demain ne ressemblera pas à celle d'aujourd'hui : c'est une évidence direz-vous. Mais, il n'est pas question dans ce livre d'arbitrer entre un conseiller bancaire généraliste et un spécialiste, d'un simple passage au tout-numérique, de prendre le meilleur des deux mondes, le physique et le numérique, ou de basculer dans le Big Data. Il est question d'une métamorphose radicale, brutale même, de réinvention en profondeur, nous disent les auteurs. Les dirigeants que nous accompagnons ont bien conscience que l'avenir de la banque de détail s'assombrit. Mais, ils doivent maîtriser leur communication et composer avec un environnement qui contraint cette profession ou qui l'oriente vers tel ou tel marché. Ce changement de paradigme doit être pris en compte par l'écosystème bancaire qui a tendance à brider la banque ou à la focaliser sur des performances chiffrées : les actionnaires, les pouvoirs publics, les Etats et les banques centrales, les organes de contrôle. Dans ce contexte, deux défis majeurs peuvent être relevés à court ou moyen terme comme le soulignent plusieurs textes.

Défi #1 : Renverser la table des croyances ou des idées reçues

Un système *fermé* engendre son lot d'habitudes ou de réflexes. Toute remise en cause salvatrice peut être bloquée. Nous entendons trop souvent : « *Pourquoi changer, ça a toujours marché comme cela ?* ». Et bien justement, c'est le moment d'y penser. Le premier défi des banquiers consiste à réexaminer des certitudes, à se questionner sans concession. Pourquoi les FinTechs connaissent-elles un engouement croissant ? Jusqu'où la disruption peut-elle aller ? Qu'avons-nous loupé ? Est-ce qu'un conseiller conseille ? Connaissons-nous vraiment nos clients ? Sommes-nous si proches d'eux ? Est-ce qu'utiliser des pronoms possessifs pour parler des clients a un sens

aujourd'hui ? Qu'est-ce qu'une banque *a minima* ? Qu'est-ce que serait un choc de simplification dans la banque ? Et un choc de transparence ?

De là naîtra une première prise de conscience. Elle interroge sur la *raison d'être* de la banque et renvoie l'image de ce qui ne marche pas.

Défi #2 : Rattraper le retard

La banque vit avec son temps et se doit *d'épouser* les standards du marché, notamment en matière de relation ou d'expérience client, nous rappellent des auteurs. Les clients vont-ils continuer à accepter longtemps que leur banque ne soit pas en temps réel ? Pourquoi la banque ne s'adresse qu'à des clients individuellement et ne favorise-t-elle pas des échanges entre les clients ? Où sont les geeks ou les scientifiques dans l'organigramme ? Pourquoi les collaborateurs ne seraient pas actionnaires de leur entreprise ? Pourquoi garder autant de lignes hiérarchiques ? Pourquoi ne pas investir dans la R/D, dans la création de Lab ? A quoi ressemblerait une banque NBICisée ?

Toutes choses étant égales par ailleurs, et à plus long terme, l'émergence d'une **banque augmentée** ou d'une **BankBot** ou **BankTech** invisible et ennuyeuse, réceptacle d'une organisation composée d'informaticiens, de financiers pointus et de contrôleurs internes, tient la corde *après-demain*. Encore faudrait-il que les moins jeunes et les générations futures l'acceptent ?

Finalement dessiner la banque de demain, ce n'est pas seulement s'interroger sur la banque proprement dite ou sur les *barbares*, communément appelés FinTechs, ou sur la place des nouvelles technologies, c'est dessiner la **société de demain**⁴⁶, celle dans laquelle nous vivrons. Les réponses sont loin d'être immédiates ou binaires. Prenez par exemple l'évolution des agences bancaires. Tout le monde s'accorde à penser que leur

⁴⁶ Certains parleraient de civilisation.

nombre va baisser dans des proportions significatives, et ce malgré les discours rassurants. Imaginez l'impact sur des effectifs qui se comptent en centaines de milliers. Derrière cette perspective, vous voyez poindre la question de l'emploi au sens large, du contrat de travail, de la place des robots dans notre société, d'un revenu universel d'existence... L'âge est un critère déterminant pour des produits bancaires. Que se passerait-il si les découvertes en biologie nous faisaient gagner rapidement 10 ou 20 ans de plus ?

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

Et si les banques, ou plutôt les opérations bancaires, revenaient dans le giron des Etats ? Et si la banque de demain était dégroupée ?

D'ici là, replongez-vous de temps à autre dans ce livre. Vous y trouverez des réponses aux questions concrètes ou plus prospectives que vous vous posez. Peut-être y trouverez-vous même de nouvelles questions. Soyez sûrs d'une chose : **le partage et la pluridisciplinarité** vous ouvriront des portes qui vous surprendront.

Remerciements

Une telle initiative n'aurait pas pu voir le jour sans l'attention et l'intérêt manifestés par les contributeurs⁴⁷, et le temps qu'ils ont consacré à la rédaction des textes⁴⁸.

Les contacts téléphoniques ou par messagerie, et les entretiens de visu ont été d'une très grande richesse.

La valeur de cet ouvrage tient à la qualité des auteurs, ou plutôt des talents qui se sont livrés à cet exercice. Le lecteur y trouvera plus que des réponses sur la banque de demain.

Que tous les contributeurs soient ici chaleureusement remerciés. Ils ont rendu ce moment *magique*. Ce fut un honneur de partager cette aventure avec eux.

Une mention spéciale pour notre 118^{ème} contributrice qui nous a grandement aidés à peaufiner notre stratégie de communication.

Tous nos remerciements également à nos relectrices et relecteurs pour leur œil avisé, à l'ensemble de nos collaborateurs pour leur mobilisation sur les scénarios des possibles, à notre graphiste pour sa patte créatrice toujours bien sentie, et à notre assistante pour sa contribution précieuse et efficace jusqu'à la ligne d'arrivée.

Ne dit-on pas qu'un livre est un prétexte pour poursuivre les discussions ? A bientôt donc...

⁴⁷ De nombreux contributeurs ont publié des livres de référence. Nous encourageons le lecteur à les découvrir, si ce n'est pas déjà fait.

⁴⁸ ... ou à dessiner.

Les contributeurs

Guillaume Almeras, Editeur du site Score Advisor.com

Ferghane Azihari, Coordinateur local pour European Students for Liberty,
Membre du Think Tank L'Avenir Jeune

André Babeau, Professeur émérite à l'Université Paris IX – Dauphine

Olivier Babeau, Professeur de sciences de gestion à l'Université de
Bordeaux

Gilles Babinet, Entrepreneur, Digital Champion pour la France auprès de la
Commission européenne

Jérôme Ballarin, Président de 1762 Consultants et de l'Observatoire de
l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

Marc Barbezat, Spécialiste FinTech + Sécurité et éditeur du blog
LeDecodeur.ch

Christophe Benavent, Responsable du Master Marketing Opérationnel
International de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole polytechnique, Membre du
Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes
(ARCEP)

Alain Bernard, Ancien responsable du département Emploi et économie
solidaire au Secours Catholique

Patrice Bernard, Consultant, Animateur du blog cestpasmonidee.fr

Jean-Philippe Bidault, Vice-Président de la CCEF (Compagnie des experts
financiers), Vice-Président du prix Turgot, Président de Tousansel SAS

Jean-Michel Billaut, Président-Fondateur de l'atelier de BNP Paribas,
Pionnier de l'Internet français, Animateur du billautshow, Editeur de
newsletters (santé, énergie, transport, etc.)

Charlotte Blanc, Etudiante en pharmacie et en immunologie, Ancienne nageuse de haut niveau

Geneviève Bouché, Entrepreneuse, Présidente de Netwatz, Vice-Présidente du Club Jade

Nicolas Bouzou, Economiste, Président du cabinet Asterès

Gabrielle Bortolozzo, Membre du 8ème Collège du CNLE (Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale), et

Mesdames Crean et Gaudin

Robert Branche, Conseil en stratégie et écrivain, spécialisé sur le management en univers incertain

Bruno Breton, Directeur général du Social Media Lab Executive office de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Joan Burkovic, CEO et Cofondateur de Bankin.com

Sébastien Burtlet, Entrepreneur, CEO de Lemon Way

Sandrine Caillé, Experte en conduite du changement au sein d'IFAS

Pierre Calmard, Entrepreneur, Directeur général de iProspect France

Gérard Carton, Entrepreneur, Président du Groupe Gérard Carton

Eric Charpentier, Entrepreneur, Président-Directeur général de Payname

Maxime Chipoy, Ancien responsable du secteur bancaire à l'UFC Que Choisir

Jérôme Clastre, Entrepreneur, Directeur général de Coursier.fr

Guy Clément, Membre actif de SOS Familles Emmaüs

Alain Clot, Ancien banquier, Business Angel, Président de France FinTech

Arnaud de l'Epine, Economiste au sein de l'association Ars Industrialis

Hubert de Vauplane, Avocat-associé au sein du cabinet d'affaires américain Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

Eric Delannoy, Entrepreneur, Vice-Président de Nous Citoyens

Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

Philippe Derruder, Président de l'Association Internationale pour le Soutien aux Economies Sociétales (A.I.S.E.S.)

Philippe Détrie, Fondateur de la Maison du Management, Vice-Président de la Ligue des Optimistes de France

Minter Dial, Président de The Myndset Company, Associé Netexplo Observatory, Board member Lastminute.com Group

Charles Ditandy, Directeur général adjoint de l'Académie du Service

Jean-Pierre Doly, Conseil en Management et en Ressources humaines - Accordeur de talents- www.dolypartners.com

Sabine Effosse, Professeure des Universités, Directrice du laboratoire Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie et de la Société (IDHES Nanterre-CNRS)

Philippe Fabry, Historien, Avocat, Editeur du blog Historionomie.com

Joël Ferry, Colonel de gendarmerie (er), Consultant, Intervenant en droit pénal des Technologies de l'information et de la communication à l'Université

Luc Ferry, Ecrivain, Philosophe, ancien Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche

Maria Flament, Responsable Voix du Client chez Leroy Merlin

Frédéric Fréry, Professeur en management stratégique à l'ESCP Europe et à l'Ecole Centrale de Paris

Serge Galam, Physicien, Fondateur de la Sociophysique, Directeur de Recherche au CNRS, Membre du CEVIPOF de Sciences Po

Thierry Gaudin, Ingénieur général des mines, Prospectiviste, Président de Prospective 2100 (<http://2100.org>), Membre du Board de la WFSF (World futures studies federation)

Philippe Gelis, Entrepreneur, Directeur général de Kantox

Alexandre Gérard, Président de Chronoflex, Animateur au sein d'Inov-On

Professeur Michel Godet, Membre de l'Académie des technologies, www.lapropective.fr

Xavier Gorce, Dessinateur

Yann Gourvennec, Entrepreneur, PDG & Fondateur de Visionary Marketing -
visionarymarketing.com

Olivier Goy, Entrepreneur, Président du directoire de Lendix

Laurent Grandguillaume, Député

Damien Guermonprez, Investisseur dans les FinTechs

Geoffroy Guigou, Entrepreneur, Cofondateur de Prêt d'Union

Fabien Hassan, Membre de 2° Investing Initiative

Hervé Hatt, Président de Meilleurtaux.com

Jonathan Herscovici, Entrepreneur, Directeur général d'Anatec

Jérôme Introvigne, Fondateur du réseau social Skiller

Paulin Isnard, Maître de conférences en histoire grecque à l'Université Paris
1 Panthéon-Sorbonne

Francis Jacq, Philosophe, Sémiologue

Alban Jarry, Directeur en Mutuelle, Expert en stratégies de marques et
influence sur les réseaux sociaux professionnels, Intervenant à HEC Paris,
TOP100 des comptes Twitter les plus influents sur Paris

Philippe Joguet, Directeur en charge des questions financières à la
Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)

Polexandre Joly, Président de Finsquare.fr

Eric Julien, Géographe, Consultant, Fondateur de l'association Tchendukua

Hervé Kabla, Directeur général de Be Angels

Jean-Louis Kiehl, Président du réseau CRESUS

Gaspard Koenig, Philosophe, Ecrivain, Président de GénérationLibre

Thibault Lanxade, Vice-Président du Mouvement des entreprises de France
(MEDEF), Président d'AlgoLinked

Marc Lapostolle, Chef de projet au sein du pôle de compétitivité Finance Innovation

Céline Lazorthes, Fondatrice & CEO Groupe Leetchi.com

Hugues Le Bret, Cofondateur du Compte Nickel

Laurent Le Moal, Ancien dirigeant de Paypal, Créateur d'un fonds d'investissement européen focalisé sur le secteur FinTech

Laurent Leloup, Responsable des Rédactions Finyear

Philippe Lemoine, Président du Forum Action Modernités et de la Fondation Internet Nouvelle Génération

Xavier Lépine, Président du Directoire de La Française

Marc Lolivier, Délégué général de la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD)

Vincent Lorphelin, Entrepreneur, Directeur général de Venture Patents

Eric Luyckx, Copilote de GeT'iT, Chercheur associé d'Etopia

Anthony Mahé, Sociologue à l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo)

Mickaël Mangot, Economiste, Professeur à l'ESSEC et à l'Institut de Haute Finance

Gilles Martin, Consultant, Président de PMP Conseil, Président de youmeo

Yann Moullet-Boutang, Economiste, Professeur à l'Université de Technologie de Compiègne, Directeur de la publication de la revue Multitudes

Pierre Musseau, Coordinateur du pôle écologie/vie durable de Terra Nova

James Nacass, Entrepreneur, Directeur Technique de Big Data Trade et MoneyPush

Ioan Negretiu, Professeur de Biologie à l'ENS Lyon et Directeur de l'Institut Michel Serres

Jean-Michel Pailhon, Spécialiste des FinTechs

Olivier Pastré, Economiste, Professeur d'économie à l'Université de Paris VIII

Pascal Perri, Entrepreneur, Directeur général du cabinet de conseil PNC

Xavier Pinse, Entrepreneur, Président d'Evollis

Michel Podolak, Chef d'orchestre, Directeur artistique Artistes en Mouvement, Intervenant pour les entreprises

Aymeric Poilpot, Directeur des Risques de BMW Financial Services

Arnaud Poissonnier, Président-Fondateur de Babyloan

Christian Poyau, Entrepreneur, Président-Directeur général du groupe Micropole, Président de la Commission Transformation numérique du Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

Xavier Quérat-Hément, Directeur de la Qualité du Groupe La Poste, Président de Esprit de Service France @xavierquerat

Benoît Rittaud, Mathématicien, Maître de conférences à l'Université Paris 13 (Sorbonne-Paris-Cité)

Robin Rivaton, Economiste, Essayiste, Membre du Conseil Scientifique de la Fondation pour l'Innovation Politique

Richard Robert, Directeur exécutif de ParisTech Review

Emmanuel Ruiz, Directeur général CopSonic (Ultrasonic Authentication)

Jean-Jacques Salomon, Editeur (Editions du Palio, oomark.com)

Stéphanie Savel, Entrepreneuse, Présidente de WiSEED

Denis Schrimpf, Directeur du Comité d'investissement de BNP Personal Finance

Rafik Smati, Entrepreneur, Président du groupe Aventers

Olivier Soudieux, Entrepreneur, Aventurier, Conférencier

François Soulage, Economiste, Président du collectif ALERTE, ancien Président du Secours Catholique

Bernard Stiegler, Philosophe, Directeur de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI)

Bruno Teboul, Senior Vice President Science & Innovation du groupe Keyrus, Enseignant-Chercheur à l'Université Paris-Dauphine

Romain Treffel, Auteur, Entrepreneur-éditeur (Sonorilon)

Jonathan Trevier, Fondateur de Sparkism

Bruno Van Haetsdaele, Entrepreneur, Président de Linxo

Cédric Villani, Mathématicien, Directeur de l'Institut Henri-Poincaré et professeur à l'Université Claude Bernard Lyon 1, Membre de l'Académie des Sciences, Médaille Fields 2010

Guillaume Villemot, Président de l'association Bleu, Blanc, Zèbre

Jean-Marc Vittori, Journaliste, Editorialiste aux Échos

Michel Volle, Economiste, Co-président de l'Institut de l'économie

Armelle Weisman, Directrice associée de Meanings, Professeure à l'Université Paris VII

Table

| | |
|---|----|
| Avant-propos | 3 |
| Préface de Monsieur Jean-Paul Delevoye | 5 |
| Introduction | 7 |
| #0 Aymeric Poilpot : Un matin à la cafétéria..... | 11 |
| #1 Guillaume Almeras : Que restera-t-il des banques demain ? | 13 |
| #2 Ferghane Azihari : Les banques n'échapperont pas à la disruption..... | 19 |
| #3 André Babeau : Une meilleure connaissance des comportements de remboursements | 21 |
| #4 Olivier Babeau : Et si vous ubérisiez les FinTechs ?..... | 23 |
| #5 Gilles Babinet : Warning ! Les barbares sont là ! | 25 |
| #6 Jérôme Ballarin : Revisitez vos modes de management ?..... | 27 |
| #7 Marc Barbezat : Pourquoi les banques ne doivent pas céder à la gourmandise FinTech..... | 29 |
| #8 Christophe Benavent : 2020 - Une banque plateforme | 31 |
| #9 Pierre-Jean Benghozi : Ne pas oublier les infrastructures technologiques | 33 |
| #10 Alain Bernard : N'est-ce pas le moment de penser à autre banque ?..... | 35 |
| #11 Patrice Bernard : Vers une atomisation de la banque..... | 37 |
| #12 Jean-Philippe Bidault : La fin des banques centrales..... | 39 |
| #13 Jean-Michel Billaut : Le jour où Apple annoncera l'ouverture de sa iBank..... | 41 |
| #14 Charlotte Blanc : Education bancaire ?..... | 43 |
| #15 Geneviève Bouché : Le banquier, né chez les orfèvres, va-t-il mourir chez les informaticiens ?..... | 45 |

| | |
|--|----|
| #16 Nicolas Bouzou : La NBICation des banques ? | 47 |
| #17 Gabrielle Bortolozzo : Une banque plus humaine..... | 49 |
| #18 Robert Branche : Partir de zéro ? ou du point d'arrivée ?..... | 53 |
| #19 Robert Branche : Sur quels fondamentaux se reposer ? | 55 |
| #20 Bruno Breton : Les Barbares sont aux portes des guichets..... | 57 |
| #21 Joan Burkovic : Quel core business ? | 59 |
| #22 Sébastien Burllet : Banco, mon nouveau tiers de confiance..... | 61 |
| #23 Sandrine Caillé : Et si j'étais sa cliente préférée ?..... | 63 |
| #24 Sandrine Caillé : Le directeur d'agence 2.0..... | 65 |
| #25 Pierre Calmard : Du patrimoine financier au patrimoine génétique ?..... | 67 |
| #26 Gérard Carton : Apple Banking..... | 69 |
| #27 Eric Charpentier : Vers une banque collaborative..... | 71 |
| #28 Maxime Chipoy : Le crépuscule des banques traditionnelles ? | 73 |
| #29 Jérôme Clastre : Les banques doivent travailler comme nous..... | 75 |
| #30 Guy Clément : Une nouvelle banque ?..... | 77 |
| #31 Alain Clot : Vite se mettre en mouvement..... | 79 |
| #32 Arnaud de l'Epine et Bernard Stiegler : Une banque autrement..... | 81 |
| #33 Hubert de Vauplane : FinTech : la Banque de demain ?..... | 85 |
| #34 Eric Delannoy : La banque de demain sera citoyenne !..... | 87 |
| #35 Philippe Derruder : Banque et monnaie : du monopole au trait d'union | 89 |
| #36 Philippe Détrie : La banque : d'institution à ressource ! | 91 |
| #37 Minter Dial : Ma boussole bancaire | 93 |
| #38 Charles Ditandy : Devoir de réciprocité et management bancaire | 95 |
| #39 Jean-Pierre Doly : Mots de banque, banque de maux !..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| #40 Sabine Effosse : Quand l'Histoire perdure..... | 101 |
| #41 Philippe Fabry : La banque de demain... existera-t-elle seulement ?..... | 103 |
| #42 Joël Ferry : Au risque de vous déplaire | 105 |
| #43 Luc Ferry : Une banque européenne..... | 111 |
| #44 Maria Flament : Dites-vous que nous ne sommes pas des clients | 113 |
| #45 Frédéric Fréry : Des Data banques ? | 115 |
| #46 Serge Galam : La banque de demain, « ALALA » !..... | 117 |
| #47 Thierry Gaudin : Vers des banques d'information | 119 |
| #48 Philippe Gelis : Pour une banque light..... | 121 |
| #49 Alexandre Gérard : Une banque libérée, c'est quoi ?..... | 123 |
| #50 Professeur Michel Godet et Jean-Michel Plas : La banque de demain pourrait être la sidérurgie d'hier..... | 125 |
| #51 Xavier Gorce : Les règles changent..... | 129 |
| #52 Yann Gourvennec : Cessez d'imaginer la banque multicanal du futur : elle est déjà là ! | 131 |
| #53 Olivier Goy : Pourquoi les banques ont toutes les caractéristiques d'un marché à disrupter ? | 133 |
| #54 Laurent Grandguillaume : Une banque réformée et à réformer | 135 |
| #55 Damien Guermonprez : Nous sommes en 2025, je vous présente Banco, ma nouvelle banque ? | 137 |
| #56 Geoffroy Guigou : L'obsession de l'expérience client..... | 139 |
| #57 Fabien Hassan : Et si la banque de demain était celle d'hier ? | 141 |
| #58 Hervé Hatt : La banque de détail de demain : c'est déjà maintenant ! | 143 |
| #59 Jonathan Herscovici : L'outil de gestion de finances personnelles intelligent ... | 145 |
| #60 Jérôme Introvigne : Un 30 septembre 2030 | 147 |
| #61 Paulin Isnard : Retour des esclaves ?..... | 149 |

| | |
|---|-----|
| #62 Francis Jacq : L'avenir de la banque : la transparence sur les risques | 151 |
| #63 Alban Jarry : 10 tweets pour imaginer la banque 3.0 | 155 |
| #64 Philippe Joguet : Préparer la banque d'après-demain | 157 |
| #65 Polexandre Joly : La banque de demain, simple coffre-fort ? | 159 |
| #66 Eric Julien : Une banque « vivante », porteuse de sens et capable d'adaptation aux métamorphoses qui viennent ?..... | 161 |
| #67 Hervé Kabla : Les banques, circuit sanguin de nos économies ? | 163 |
| #68 Jean-Louis Kiehl : Une alliance nécessaire entre intelligence humaine et intelligence numérique | 169 |
| #69 Gaspard Koenig : Autant de banques que de banquiers | 171 |
| #70 Thibault Lanxade : Jongler avec une inconnue, le régulateur | 173 |
| #71 Marc Lapostolle : Le garant de la sécurité sur Internet ?..... | 175 |
| #72 Céline Lazorthes : Attention les digital natives attaquent !..... | 177 |
| #73 Hugues Le Bret : Le temps réel, c'est Nickel..... | 179 |
| #74 Laurent Le Moal : La naissance de l'Open Bank | 181 |
| #75 Laurent Leloup : Vers la banque FinTech | 183 |
| #76 Philippe Lemoine : Vers des banques de la seconde modernité ?..... | 185 |
| #77 Xavier Lépine : Quel demain ?..... | 189 |
| #78 Xavier Lépine : Une banque propre ? | 191 |
| #79 Xavier Lépine : Quel banquier demain ? | 193 |
| #80 Marc Lolivier : Vers une banque connectée ? | 195 |
| #81 Vincent Lorphelin : Les brevets au secours de la taxe Tobin !..... | 197 |
| #82 Eric Luyck : Monnaies alternatives : reprendre la main sur les leviers escamotés par les banques | 199 |
| #83 Anthony Mahé : L'esprit du ludisme dans la finance collaborative..... | 203 |

| | |
|---|-----|
| #84 Mickaël Mangot : Nudger la banque de détail..... | 205 |
| #85 Gilles Martin : Banking is necessary – banks are not ?..... | 207 |
| #86 Yann Moulrier-Boutang : La banque de la transformation de l'économie..... | 211 |
| #87 Pierre Musseau : Un banquier protecteur des données | 217 |
| #88 James Nacass : Comment le Digital a déjà tué la banque de demain | 219 |
| #89 Ioan Negrutiu : Un système bancaire de la/pour la résilience socio- écosystémique | 221 |
| #90 Jean-Michel Pailhon : La plateforme de la banque..... | 223 |
| #91 Olivier Pastré : Pour une banque intelligente | 225 |
| #92 Pascal Perri : La banque low cost, enfant naturel de la transformation digitale | 227 |
| #93 Xavier Pinse : Se focaliser sur un métier de base | 231 |
| #94 Michel Podolak : Je me demande pourquoi j'aimerais ma banque..... | 233 |
| #95 Arnaud Poissonnier : La banque d'aujourd'hui n'est pas faite pour les <i>pauvres</i> ? | 235 |
| #96 Christian Poyau : Ne pas se tromper de combat !..... | 237 |
| #97 Xavier Quérat-Hément : Allez chercher vos références ailleurs..... | 239 |
| #98 Xavier Quérat-Hément : Souriez, vous êtes banquier | 241 |
| #99 Benoît Rittaud : Rendez-moi mon Codévi !..... | 243 |
| #100 Robin Rivaton : La plateforme de conseil de vie ? | 245 |
| #101 Richard Robert : Le dépôt, au cœur de la future proposition de valeur | 247 |
| #102 Emmanuel Ruiz : Une banque à la voix..... | 249 |
| #103 Jean-Jacques Salomon : La traversée de la Tamise | 251 |
| #104 Stéphanie Savel : Pour une plus grande traçabilité | 253 |
| #105 Denis Schrimpf : Devenir l'acteur de confiance du e-commerce..... | 255 |

| | |
|--|-----|
| #106 Denis Schrimpf : Passer d'une data driven bank à une event driven bank | 257 |
| #107 Rafik Smati : Les banques sont-elles des taxis qui s'ignorent ?..... | 259 |
| #108 Olivier Soudieux : Le banquier est un aventurier ! | 261 |
| #109 François Soulage : Le retour aux fondamentaux | 263 |
| #110 Bruno Teboul : Une banque mutante | 265 |
| #111 Romain Treffel : La banque de demain sera applaudie des deux mains | 267 |
| #112 Jonathan Trevier : L'inévitable mue de la banque de détail à l'ère digitale | 269 |
| #113 Bruno Van Haetsdaele : Demain, chaque consommateur créera sa propre banque ! | 271 |
| #114 Cédric Villani : Joyeux bazar financier 3.0..... | 273 |
| #115 Guillaume Villemot : Donner du sens au mot banquier | 275 |
| #116 Jean-Marc Vittori : Hôteliers, fonctionnaires ou experts ?..... | 277 |
| #117 Michel Volle : L'informatisation criminelle : trafics et crimes de l'économie financière | 279 |
| #118 Armelle Weisman : Saynète des temps futurs | 281 |
| En guise de conclusion | 285 |
| Remerciements | 289 |
| Les contributeurs | 291 |
| Nous contacter | 305 |

Nous contacter

PIERRE BLANC, ASSOCIE

Fixe : +33 (0) 1 41 12 08 80
Mobile : +33 (0) 6 14 68 75 79
E-mail : pblanc@athling.com
Site Athling : www.athling.com
Site dédié : www.labanquededemain.com
Adresse : 88, rue du Dôme, Boulogne-Billancourt (92 100)

LA BANQUE, REFLET D'UN MONDE EN TRAIN DE NAÎTRE

SOUS LA DIRECTION DE PIERRE BLANC, ATHLING

Ne dit-on pas que ce n'est pas en se contentant d'améliorer la bougie que l'on a inventé l'ampoule électrique ? C'est de cette prise de conscience dont parlent dans ce livre les auteurs des textes. La banque de détail doit se réinventer si elle ne veut pas disparaître derrière un méga-algorithme anonyme. Il est question ici d'une métamorphose totale. Que proposera-t-elle aux générations Y et Z insaisissables et connectées, à la transformation des modes de consommation, face à la montée en puissance des FinTechs, ces start-up innovantes qui utilisent la technologie pour repenser les services financiers et bancaires ? Comment s'adaptera-t-elle aux nouvelles réglementations, à une économie incertaine, au potentiel des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives), à l'utilisation des données par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) et les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) ? Les banques ne manquent pourtant pas d'atouts : leur longue histoire qui leur confère légitimité et confiance, des bases de données fournies, des talents nombreux. Mais, sauront-elles les exploiter ?

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. La banque de demain est le reflet des bouleversements de notre vivre-ensemble et de l'organisation de nos vies contemporaines. 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. Éthique, sociétal, technologique, organisationnel, humain : c'est de ce défi aux multiples visages dont il est question dans ce livre.

Cabinet de conseil en stratégie, développement et organisation, **Athling** intervient **auprès de banques et d'établissements de crédit spécialisés**. Nos consultants réalisent des missions de conseil de direction générale ou opérationnelles en immersion complète au sein des équipes pour lesquelles nous travaillons.