

YVES EONNET
HERVÉ MANCERON
PRÉFACE DE FRÉDÉRIC OUDÉA

Fintech
Les banques
contre-attaquent

POSTFACE DE PIERRE-ANTOINE BALU

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Couverture : Valérie Leroux

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-078496-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Préface | 1 |
| 1 La banque en 2018: mort à crédit? | 7 |
| Un business model fissuré | 8 |
| La transformation a déjà commencé..... | 10 |
| Social: le grand non-dit | 11 |
| Des métiers et des organisations à revoir | 12 |
| Une autre banque est possible | 14 |
| 2 Dans l'impasse technologique | 17 |
| La banque, métier technologique par essence | 18 |
| Un pionnier dépassé..... | 20 |
| Des dogmes qui sclérosent la banque | 21 |
| 3 L'innovation à réaction | 25 |
| Des innovations de plus en plus incrémentales..... | 26 |
| La dictature de la roadmap..... | 27 |
| Le temps d'innover, il est déjà trop tard..... | 28 |
| Que sera la banque de demain? | |
| Personne n'en sait rien! | 30 |
| Cloud, mobile, API et temps réel: quatre révolutions en une..... | 31 |
| 4 Du jour au lendemain, ils ne reconnaissent plus leurs clients | 33 |
| C'est la faute au mobile..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| Impatient, distrait et impitoyable, ce consommateur..... | 35 |
| Le client roi est mort, vive le client tyran ! | 37 |
| Banquiers-clients : un écart de perception vertigineux..... | 38 |
| La digitalisation au milieu du gué..... | 41 |
| 5 GAFA, BATX, telcos... la menace | |
| fantôme | 43 |
| GAFA, GAFAM, GAFIM..... | 44 |
| Les BATX, les vrais GAFA de la finance | 46 |
| Les opérateurs télécoms en embuscade | 48 |
| 6 Fintechs : l'attaque des clones | 51 |
| Prêt et paiement, les segments les plus concurrentiels..... | 53 |
| Assurance, immobilier, trading... tous les marchés sont attaqués | 55 |
| Les néobanques : petites, mais croissantes | 56 |
| S'imposer sur le marché : une course de fonds autant qu'un sprint | 59 |
| Pour s'imposer, c'est un marathon qui attend les fintechs..... | 60 |
| 7 Non ou mal bancarisés : l'angle | |
| mort de la banque universelle | 63 |
| L'inclusion financière, une valeur en hausse..... | 65 |
| Derrière la non-bancarisation, la mal-bancarisation | 67 |
| Au-delà de l'accès à la banque : quid de l'usage de la banque ? | 68 |
| On épargne bien dans les pays en développement..... | 71 |
| L'épargne, source de financement essentielle de l'économie privée..... | 72 |
| ... et des services publics | 73 |

| | |
|--|------------|
| 8 Le régulateur, moteur ou frein | |
| moteur? | 77 |
| L'Égypte, un cas très particulier..... | 78 |
| De l'Afrique à l'Amérique: 50 nuances de régulation | 80 |
| En Europe et en France, les banques centrales se dégèlent..... | 82 |
| Quand la Banque de France devient <i>tech</i> | 84 |
| 9 L'empire bancaire contre-attaque | 87 |
| Banques en ligne: une révolution qui fait pschit | 88 |
| Toutes les banques veulent leur néobanque..... | 89 |
| Des synergies pas encore évidentes | 90 |
| Paiement mobile: un piège tendu par les géants des télécoms | 91 |
| 10 La banque digitale: la banque, nouvelle définition | 95 |
| La banque digitale sera Cloud | 96 |
| La banque digitale sera en temps réel | 100 |
| La banque digitale sera mobile | 102 |
| La banque digitale sera ouverte | 104 |
| La banque digitale sera sécurisée | 106 |
| L'avenir s'invente maintenant | 110 |
| 11 Méfions-nous des visionnaires | 111 |
| La vitesse est vitale..... | 112 |
| S'ouvrir ou périr | 113 |
| 12 Saga Africa: au pays de la banque mobile | 117 |
| Le pays où la banque n'existait pas..... | 118 |
| La technologie, frein n° 1 à la bancarisation | 120 |
| 2007, là où tout commence..... | 122 |
| M-Pesa, un inclonable succès?..... | 124 |

| | |
|---|------------|
| 13 Dans la banque digitale, l’Afrique est en avance | 127 |
| Ouvrir un compte est 2 000 fois plus rapide..... | 128 |
| Un maillage en plein boom..... | 131 |
| La banque digitale, humain-compatible? | 133 |
| 14 Quelles pistes pour les banques? | 135 |
| La banque traditionnelle ne gagne plus de clients | 137 |
| Spin-off: bien plus qu’une voiture-balai | 138 |
| Un catalogue de services pour la banque de demain..... | 140 |
| 15 Renouer avec le client | 143 |
| Le digital redonne du sens et de l’humain | 144 |
| La banque du futur: deux banques en une..... | 146 |
| Un agent pour la vie? | 148 |
| Ni tout digital, ni tout passéiste: quelle banque pour demain? | 149 |
| 16 2025, l’odyssée de la banque | 151 |
| 100 % de ma banque dans un smartphone | 152 |
| La banque gamifiée | 153 |
| La banque sous contrôle..... | 154 |
| La banque virale et tribale | 155 |
| La banque interfacée | 158 |
| La banque... regonflée à bloc! | 159 |
| Postface | 163 |
| Remerciements | 167 |

Préface

Yves Eonnet et Hervé Manceron nous font partager dans cet ouvrage leur vision de la réinvention des banques sous l'influence des fintechs.

Cette réinvention sonne comme une riposte, nous disent-ils. Les banques en effet n'ont pas dit leur dernier mot, loin s'en faut ! Et c'est une riposte intelligente... car cette réinvention ne se fait pas forcément contre les fintechs. Elle peut aussi se faire avec elles. Dès lors, dans ce schéma de collaboration constructive, de relation gagnant-gagnant, elles stimulent, challengent, poussent les banques à se réinventer plus vite et à développer plus rapidement des services différenciants pour leurs clients. C'est la voie que nous avons suivie chez Société Générale et notre collaboration avec la fintech Tagpay en est une bonne illustration.

Aujourd'hui, nos clients veulent une expérience omnicanale, fluide et sans rupture. Ils veulent pouvoir être libres de choisir quand et comment entrer en relation avec leur banque. En la matière, les technologies

digitales nous ouvrent de nouvelles opportunités ; elles nous permettent de proposer de meilleurs services, plus simples, plus fluides, plus personnalisés, et d’automatiser certaines tâches sans valeur ajoutée tout ceci à des coûts bas. L’objectif est de mieux répondre aux besoins de nos clients, car la seule et unique question qui doit nous préoccuper est la valeur ajoutée que nous leur apportons. Dans cette quête d’amélioration de l’expérience client, les banques et les fintechs me paraissent être des partenaires naturels plus que des concurrents.

Les startups possèdent indéniablement l’agilité et la vitesse nécessaires pour être disruptifs, elles apportent les idées et la capacité de créer de nouveaux produits et services très rapidement. Les banques, quant à elles, ont bâti des relations durables et de confiance avec leurs clients, qui dans leur grande majorité, malgré une certaine appétence pour des technologies bancaires plus avancées, choisissent la plupart du temps de garder une relation avec leur banque traditionnelle plutôt que de chercher une alternative. Par ailleurs, les institutions bancaires disposent d’une expertise acquise depuis de nombreuses années, des réseaux, permettant de faciliter la distribution des nouveaux produits, ainsi que leur capacité de faire jouer les effets d’échelle. Enfin, en matière de sécurité, de protection de leurs données, les banques restent incontestablement un tiers de confiance légitime pour les clients.

Tandis que les partenariats entre les startups et les banques en Europe commencent à se développer, l'Afrique quant à elle invente sa propre façon de consommer les services bancaires. Sa propre logique. Ceci tient notamment à l'essor remarquable du mobile : en 2020, la moitié de la population africaine sera équipée d'un smartphone, soit 650 millions d'appareils. Avec cette révolution du mobile banking, nous observons une réelle « africanisation » des usages bancaires. Ces usages permettent à l'Afrique de sauter des étapes pour accéder rapidement à des services bancaires à la fois intuitifs et sécurisés.

Pour une banque comme Société Générale, ancrée dans ces territoires depuis longtemps, je vois fondamentalement en l'Afrique une opportunité stratégique de long terme, ainsi qu'une responsabilité importante et extraordinairement motivante à accompagner l'essor de ce continent. De façon générale, il se passe en Afrique des choses extrêmement intéressantes du point de vue de l'innovation. Pour les capter et nous en inspirer, nous sommes depuis plusieurs années dans une démarche de proximité et d'ouverture avec les innovateurs africains, tissant avec eux des liens de plus en plus étroits. Par exemple, nous avons créé il y a deux ans un Lab Innovation à Dakar, au Sénégal. Nous avons réussi à nouer des relations de confiance avec des startups, nous développons avec elles des projets qui peuvent être à la fois très simples dans leur principe et porteurs de grandes avancées. Grâce à

ces relations, ainsi qu'à nos partenariats avec les fintechs comme notamment TagPay, nous sommes en train de dessiner une banque mobile d'un nouveau genre. Un modèle alternatif qui nous permettra d'adresser un de nos enjeux principaux en Afrique, celui de la bancarisation des populations restant aujourd'hui encore trop faible (inférieur à 20 % dans beaucoup de pays d'Afrique Subsaharienne).

Dans les pages qui vont suivre, Yves Eonnet et Hervé Manceron nous parleront de l'avenir de l'industrie bancaire et des destins des banques et des fintechs étroitement liés ; des contraintes dont les banques doivent s'affranchir pour pouvoir faire partie des vainqueurs du nouveau paysage bancaire ; de cette Afrique – vrai laboratoire d'innovation – qui ouvre la voie de l'avenir de la banque dans un monde conjuguant de nombreuses nouvelles technologies.

Leur analyse, très pertinente, conforte le lecteur dans sa conviction que la banque de demain devra tirer parti des technologies digitales pour améliorer et sécuriser l'expérience consommateurs, tout en renforçant sa capacité de conseil pour les clients, particuliers ou entreprises, qui ont des besoins de solutions à valeur ajoutée. En somme, tout l'enjeu est de réussir à innover en conciliant le meilleur des deux mondes, le meilleur de l'humain et du digital. Et de nous adapter autant que possible aux besoins de nos clients, à leur maturité bancaire.

Préface

Les banques et les fintechs ont plus que jamais besoin les unes des autres pour continuer à évoluer et redessiner la banque et la finance de demain. À être les partenaires en bonne intelligence des transformations positives de notre monde.

Bonne lecture !

Frédéric Oudéa

Directeur Général de la Société Générale

1

La banque en 2018 : mort à crédit?

La banque? Elle va bien, merci. En 2015, avec 22,9 milliards d'euros de bénéfice¹, les six plus grands établissements français (BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, BPCE, Crédit Mutuel et la Banque Postale) avaient quasiment retrouvé leurs niveaux d'avant-crise. En 2016, elles ont fait encore mieux (23,5 milliards d'euros de résultat cumulé)².

Le cash coule donc à flot, les clients sont toujours bien là (52 millions de clients au groupe Crédit Agricole, plus de 30 chez BNP-Paribas, Société Générale ou dans le groupe BPCE...³). Et elles emploient au total plus de 370 000 personnes en France. Des colosses, à qui

1. Source: Les Echos, 25/02/2016.

2. Source: Les Echos, 01/03/2017.

3. CultureBanque.

l'épisode des *subprimes* aura finalement fait l'effet d'une piqûre de moustique...

Pourtant, dans les couloirs des étages des directions, c'est une autre petite musique qu'on entend. «Transformation» y rime avec «digitalisation», «agence» s'oppose à «agile», et les lendemains ne chantent pas vraiment. C'est que si tous les indicateurs de court terme sont au vert, ceux qui donnent un aperçu de l'avenir des banques sont plutôt à l'orange... foncé. Des colosses ? Oui, mais aux pieds d'argile.

Un business model fissuré

Historiquement, les revenus des banques de détail occidentales reposent en effet sur deux piliers : les taux d'intérêts, et les commissions. Les premiers représentent par exemple plus de 60 % des revenus du Crédit Agricole (la banque verte est la plus présente de toutes sur les métiers du crédit). Les secondes concourent à hauteur de 15 à 40 % au Produit Net Bancaire, selon les établissements français¹. Les autres sources de revenus, comme ceux réalisés sur les opérations de marché, sont cycliques et pèsent relativement peu.

1. Les Echos, 12/12/2017.