



## Comment les banques opèrent-elles la transformation digitale ?

---

**Le savez-vous ? Près de 80 % de l'économie française est concernée par l'économie numérique, selon un rapport du Ministère de l'Économie réalisé par Pierre Colin et de Nicolas Colin.**

---

Ce chiffre traduit que la numérisation concerne l'ensemble des activités des différents secteurs du commerce, de l'éducation, la médecine, la finance... Mais aussi celle de la vie courante (manger, dormir, se divertir...). Les technologies permettent par exemple de voir, écouter, communiquer ou toucher d'une

manière inédite avec une réalité dite augmentée. La digitalisation est présente dans toute la société (éducation, relations sociales...). Alors, comment les banques abordent-elles ces évolutions ?

La transition vers le numérique est avant tout une révolution des usages et de transfor-



## DOSSIER



mation des comportements. Ce qui induit un changement radical des modèles d'affaires. Face à ces changements, l'ensemble des établissements mène leur transition autour de deux axes, en externe et en interne.

En externe, BNP avec Hello Bank, Axa avec Soon, Société Générale avec l'Appli... offrent une digitalisation totale pour délivrer produits et services bancaires depuis un mobile et répondre aux besoins des utilisateurs désireux de disposer de prestations au moment où ils le souhaitent, par leur canal préféré. Il s'agit également de se positionner face aux nouveaux acteurs, de capter de nouveaux publics et de séduire la génération Y, qui constitue les personnes « aisées » ou fortunées de demain.

Ces technologies et la multiplication des canaux permettent aux banques de collecter les données relatives au comportement du client. Les informations disponibles sur ses habitudes, ses comportements, ses goûts, ses achats... donnent aux établissements la faculté de les compiler et de les analyser pour proposer, par le bon canal, au bon moment - voire en anticipant ses besoins -, le bon produit ou service.

### **Le big data révèle les comportements futurs**

En complément à ces outils de data mining et de big data, les machines learning, comme celles déployées par la Société générale, permettent d'affiner la connaissance du client et de multiplier les opportunités d'échanges commerciaux, mais aussi de surveiller automatiquement et de protéger les opérations

des clients en détectant les anomalies de comportement et donc déceler les fraudes ou risques. Ces outils constituent ainsi des leviers pour doper le chiffre d'affaires, et représentent des sources importantes de gains de productivité, de réduction des coûts ou risques, permettant au final une meilleure satisfaction du client et une stimulation de la concurrence.

### **Des initiatives inédites**

Désormais, l'ensemble des services financiers est concerné par la digitalisation. Et les banques mènent des démarches innovantes.

Sur les moyens de paiement, avec l'alliance Natural Security, des partenariats entre concurrents historiques apparaissent. BNP Paribas, Caixa Banque, Crédit Agricole, Crédit Mutuel Arkéa, BPCE, Société Générale...





travaillent ensemble sur les paiements biométriques pour simplifier les transactions.

Les services de paiements se multiplient. A titre d'illustration, les banques, en direct (BNP Paribas, Arkéa actionnaire de Linxo...), ou alliées avec des start-up (Bankin', Budgea...), proposent des agrégateurs de comptes pour améliorer la gestion par les clients et faciliter l'épargne et les transactions vers les banques partenaires.

#### **De nouveaux marchés apparaissent**

Avec le crowdfunding, l'ensemble des grandes banques créent des plateformes pour renouveler leur image et s'ancrer davantage sur leurs territoires (Gwenneg, la plateforme des institutionnels, et Kengo pour Arkéa, Proxima, Banque Populaire Atlantique, Miimosa pour le Crédit Agricole...) ou s'associent avec des partenaires plus agiles et maîtrisant le marketing sur certains segments de marché (La Banque Postale est associée à Kiss Kiss Bank Bank, Wormser Frères avec Lendix, Groupama et Unilend...). L'ambition



est de toucher des cibles jusqu'alors difficilement accessibles. Il s'agit également d'occuper une position avec une nouvelle classe de produits financiers et de se doter de moyens de distributions complémentaires, tout en bénéficiant d'une meilleure connaissance client et des risques associés. Les montants collectés par les 86 plateformes recensées en France progressent pour atteindre 297 millions d'euros en 2015 mais les sommes restent résiduelles au regard des financements classiques.

#### **Les robots apportent des améliorations**

La gestion de portefeuille ou des placements sont également modernisés. Jusqu'alors réservés aux professionnels, les « robots advisors » délivrent désormais des conseils directement en ligne à tout à chacun. La stratégie de positionnement est identique aux autres services financiers. Les banques occupent le terrain seules (Société générale avec Boursorama, ING...) et/ou avec des partenaires (wesave, Marie Quantier et Ysomon pour Arkea). Outre-Manche, RBS s'est déjà positionnée à la fois sur une réduction drastique des coûts et sur une montée en gamme de ses services en laissant les clients les moins fortunés gérer leur propre portefeuille à l'aide de robots. Quant aux investisseurs les plus importants, ils bénéficient d'un conseiller avec des services à valeur ajoutée.

Les salles de marchés sont quant à elles passées au trading haute fréquence. Ces robots permettent à la banque d'être présente sur l'ensemble des marchés 24h/24, de béné-





ficier de conseils automatisés et d'éviter les erreurs. Pour un faible coût, le trading algorithmique est efficace. Par exemple, la BFI de BNP Paribas tire environ la moitié de ses revenus par ces systèmes. Ils permettent en outre aux traders d'anticiper les mouvements de prix et donnent la possibilité d'obtenir de l'information privée à haute valeur.

#### **La blockchain apporte une finance sans intermédiaire**

Tout un symbole : la blockchain a pris place chez Nasdaq avec une plateforme pour la gestion des marchés privés. Les plus grandes banques mondiales, pourtant rivales, s'allient dans R3 CEV pour mener une démarche de cocréation et travailler activement sur cette

technologie sécurisée et décentralisée en vue de tenter de maîtriser la blockchain et d'en faire une infrastructure mondiale, et ainsi éviter la déperdition de l'argent et de l'information au profit de nouveaux acteurs.

« La Blockchain ou le Registre distribué (Distributed ledger), rendent aujourd'hui techniquement possible, pour la première fois dans l'histoire, l'émergence d'un système complètement décentralisé, c'est-à-dire où les transactions pourraient potentiellement s'opérer sans intermédiaires financiers et sans banque centrale », prévenait le 7 juin dernier François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France. Cette technologie chamboule l'industrie financière. Outre la vitesse de traitement ra-



pide des opérations, le coût des règlements pourrait diminuer de 16 milliards de dollars par an, réduire les besoins en capitaux de 120 milliards d'euros et anéantir 2 millions d'emplois d'ici à 10 ans !

### **Le numérique transforme les organisations**

Parallèlement, la transformation numérique est également opérée en interne. « 86% des jeunes qui arrivent sur le marché du travail s'attendent à être équipés de terminaux mobiles par leur entreprise ». C'est le constat dressé par une étude d'Orange, publiée en 2014, sur les nouveaux modes de travail. « 96 % s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail et 83 % quant au moment où ils travaillent ».

### **Le digital devient une condition d'attractivité**

Le numérique devient une condition d'attractivité du secteur, pour attirer et fidéliser les talents et décideurs de demain. Ces nouveaux salariés sont mobiles géographiquement, temporellement et professionnellement. Ils ont de nouvelles pratiques collaboratives. Pour exploiter les compétences et mieux appréhender leur besoins et impact sur la structure, le Crédit Agricole, par exemple, a créé des réseaux sociaux internes avec des communautés dédiées aux alternants et stagiaires. Il s'agit d'identifier leurs attentes et de les inclure dans la future organisation et carrières professionnelles.

### **Des démarches venues de l'informatique**

Pour s'ouvrir aux innovations digitales, les banques déploient de nouveaux programmes afin d'imprégner leurs personnels. A titre d'illustration, la Société Générale organise de nombreuses conférences avec des experts ou mobilise ses salariés sur des hackathons pour que ses collaborateurs s'enrichissent des nouvelles pratiques, tendances et outils. Quant à BNP Paribas, elle a lancé People's Lab pour renforcer ses démarches d'innovation tout en améliorant les compétences de ses collaborateurs. Ce programme permet au salarié de porter et de concrétiser son projet en interne et d'éventuellement l'externaliser.





## DOSSIER

### La coopétition brise les repères traditionnels

Les banques sont également passées à une logique de coopétition (coopération et compétition). Les postures d'autrefois doivent être oubliées : les rivaux deviennent désormais des partenaires. L'exemple le plus significatif est le regroupement de Société Générale, BNP Paribas, Arkéa, La Banque Postale et Crédit Agricole au sein de Paylib ou encore de R3. L'ambition est de réaliser des économies d'échelle, de bénéficier d'une surface et de compétences technologiques et commerciales importantes. Il s'agit de limiter les risques et de lancer une solution innovante rapidement, permettant de soutenir et de



maîtriser l'écosystème. Ces nouvelles situations imposent des structures et schémas mentaux nouveaux pour appréhender ces collaborations jusqu'alors perçues comme contradictoires.

### Les banques deviennent des plateformes ouvertes

Enfin, les banques installent des démarches de co-créations avec des partenaires, start-ups, fournisseurs et clients. A titre d'illustration, Société Générale a constitué une communauté de 28 000 personnes prêtes à réfléchir et à co-construire ses projets. Ce gisement représente des milliers d'heures de travail mobilisables immédiatement. C'est également la démonstration que le numérique dématérialise toute structure, y compris les banques qui s'engagent progressivement à devenir des « plateformes d'intelligence collectives », selon le concept de Joël de Rosnay. ■

**Patrice REMEUR**