

LE MAGAZINE DES

PROFESSIONS FINANCIÈRES

#07
Novembre 2015



DE L'ÉCONOMIE

DOSSIER SPÉCIAL
ORGANISATIONS FINANCIÈRES
ET RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

PERSONNALITÉ

Marie-Anne BARBAT-LAYANI,
Directrice générale, FBF

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
**INVESTIR AU BOUT DU MONDE
N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FACILE.**



**PROFITEZ DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ
OÙ QU'ELLES SOIENT.**

Notre réseau d'experts, présent sur le terrain dans le monde entier, vous offre une gamme complète de solutions adaptées à vos besoins, vous oriente vers les nouvelles opportunités de marché et vous apporte le soutien dont vous avez besoin pour réaliser vos projets. Alors, atteignons ensemble de nouveaux objectifs.

bnpparibas-ip.com

© Image Source / 3D : © Asile Paris



**BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS**

L'asset manager
d'un monde
qui change

Cette publicité a été rédigée et est publiée par BNP Paribas Asset Management S.A.S. (BNPP AM)*, un membre de BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP)**. Les opinions exprimées dans cette publicité constituent le jugement de BNPP AM au moment indiqué et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. *BNPP AM est une SGP agréée par l'AMF sous le n° GP 96002, siège social : 1, boulevard Haussmann 75009 Paris, France, RCS Paris 319 378 832. **BNPP IP est la marque globale des services de gestion d'actifs du groupe BNP Paribas. Pour plus d'information, contactez votre partenaire local agréé ou votre conseiller financier.



INVESTORS' corner
blog by BNP Paribas Investment Partners

L'impact du numérique pour les institutions financières

Pourquoi ce magazine dédié à l'impact du numérique dans les institutions financières ?

Comme vous le lirez au détour des nombreux articles de ce magazine, les enjeux du numérique sont particulièrement importants pour les institutions financières qui se posent des questions de plus en plus prégnantes sur la refonte de leurs modèles de développement des activités et de relations clientèle.

La peur de l'« uberisation » de la finance, c'est-à-dire du digital comme « prise de pouvoir par l'utilisateur consommateur » comme l'écrit l'un des auteurs du magazine doit déboucher sur une démarche proactive de modification des organisations pour s'adapter à ce nouveau contexte et tirer partie des formidables ressources non encore exploitées (big data).

Pour rester dans la course, il faut réussir le « défi de l'agilité », acquérir de nouvelles compétences et transformer les organisations.

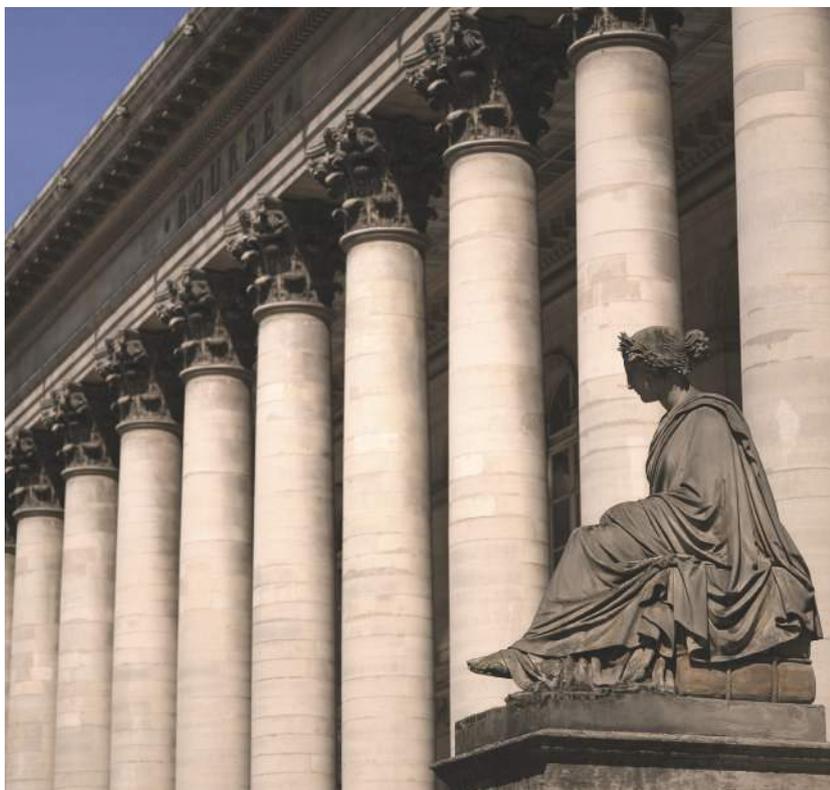


**Marie-Agnès
NICOLET,**
Présidente de
Regulation Partners
et du Club des
Marchés Financiers

Le numérique, peut aussi être générateur d'inclusion bancaire, comme l'article sur l'impact du numérique sur le développement en Afrique le montre.

Les Fintech, définies par la Commission européenne comme « la combinaison de services financiers innovants et de la mise à disposition de capitaux grâce à l'utilisation de nouvelles technologies numériques » est en plein essor et modifie la vision des acteurs traditionnels de la finance. Et, comme l'indique l'un des auteurs, « la Fintech française se structure ».

Enfin, l'impact le plus significatif à long terme est celui de l'adaptation des ressources humaines et plusieurs articles sont consacrés à ce thème ; transformation des métiers, facilitation des accès aux savoirs, « métamorphose du concept même d'emploi » comme l'écrit l'un des auteurs, thème particulièrement d'actualité.



- 14 |** André RENAUDIN, AG2R LA MONDIALE
La digitalisation dans le secteur de l'assurance
- 16 |** François GAMBLIN, SecondCap
L'impact du numérique sur la liquidité des parts de fonds de Private Equity
- 17 |** Jonathan PRINCE, Digicash
La révolution digitale des moyens de paiement
- 19 |** Alain CLOT, Groupe France FinTech
La FinTech française se structure
- 22 |** Bassary TOURE, Banque Ouest Africaine du Développement
Impact du numérique sur le développement de la banque en Afrique
- 24 |** Bertrand CHOKRANE, BCC
Google ou pas Google, telle sera la question...

Editorial

- 01 |** Marie-Agnès NICOLET, Regulation Partners
L'impact du numérique pour les institutions financières

Personnalité

- 04 |** Marie-Anne BARBAT-LAYANI, FBF
La réponse de la FBF

Dossier

- 07 |** Philippe LEMOINE, Fondation Internet Nouvelle Génération
Emploi et numérique dans les professions financières
- 10 |** Stéphanie FOÛCHE, BNP Paribas
L'impact du digital sur les RH
- 11 |** Eric GROVEN, Société Générale
Agences bancaires et nouvelles technologies





Vie du Centre

41 | Les Cahiers du Centre

Tribune Libre

43 | Jean-Claude GUIMIOT, AGRICA-EPARGNE

Et si l'on parlait des risques ?



27 | Alain THIBAUT, Groupe Julhiet Sterwen

Le défi de l'agilité

29 | Isabelle EYNAUD-CHEVALIER, Altedia

« Uberisation de la finance » et transformation sociale : quels enjeux et quelles réponses possibles ?

31 | Marie-Agnès NICOLET, Regulation Partners

Réglementations européennes et évolution numérique

33 | Laurent NIZRI, ACSEL

Deuxième révolution digitale du monde de la finance en 20 ans. Pourquoi cette fois serait-elle la bonne ?

36 | Grégoire SENTILHES, NextStage AM

La rapide « uberisation » de l'économie

38 | Florence PICARD et Gontran PEUBEZ

Banque et assurance à l'ère du numérique et du Big Data



Organisations Financières et Révolution Numérique

La réponse de la FBF



**Marie-Anne
BARBAT-LAYANI,**
Directrice Générale
Fédération Bancaire
Française

Q : Les banques ont connu ces dernières années beaucoup d'enjeux majeurs à traiter comme la situation post-crise, le durcissement de la réglementation ainsi qu'un début d'impact significatif du numérique. Comment situez-vous ce dernier enjeu en termes d'importance pour les banques ?

R : Les banques ont effectivement dû faire face au cours des dernières années à des enjeux majeurs. Le premier, et pas le moindre, a été de résister et d'absorber le choc de la crise financière. De ce point de vue, les banques françaises ont mieux que d'autres traversé cette crise. Elles ont continué de financer activement l'économie, à un rythme nettement supérieur à celui de la zone euro, et surtout elles n'ont rien coûté aux finances publiques comme l'a rappelé une étude récente de la Banque Centrale européenne. L'autre défi majeur a été d'absorber un choc réglementaire sans précédent avec, au seul niveau européen, plus de 40 textes de niveau 1 et dix fois plus de textes d'application à appliquer dans des délais très courts. Il ne s'agit évidemment pas de contester le bien-fondé de ce renforcement des règles prudentielles en faveur de sécurité et de la stabilité du système financier. C'est un objectif que notre profession partage bien évidemment, mais cet exercice, nécessaire, a été exigeant pour les établissements bancaires. Il s'est notamment traduit par un renforcement considérable de leurs fonds propres, mais aussi par une forte baisse de la rentabilité, et en matière de supervision, par la mise en place de l'Union bancaire. Il est temps maintenant de réguler ce système en tenant compte de l'objectif du financement de l'économie.

S'agissant maintenant du numérique, l'enjeu n'est pas de même nature mais il est tout aussi essentiel pour les banques. Il s'agit d'un énorme défi et d'une formidable opportunité, car les banques françaises ont une grande tradition d'innovation. Il s'agit,

en résumé, de repenser la relation client avec les nouveaux outils digitaux, de protéger les données et la confiance qui est dans l'ADN bancaire, de faire évoluer les organisations en conséquence, plus spécifiquement dans les métiers de banque de détail qui emploient près de 200 000 collaborateurs sur le territoire français. On mesure donc l'ampleur du défi. Comme dans de nombreux autres secteurs, le numérique constitue un chantier majeur pour les banques. La Fédération bancaire française en a d'ailleurs fait une des priorités de son plan stratégique.

Q : Pensez-vous que l'impact des nouvelles technologiques a été suffisamment pris en compte par les banques européennes tant sur le plan de la compétitivité que dans l'appréciation de la demande et de l'attitude des clients qu'ils soient des professionnels ou des particuliers ?

R : Comme la Fédération bancaire française, la Fédération bancaire européenne a fait de ce sujet une de ses grandes priorités. Les banques ont une très forte culture technologique. Leurs systèmes informatiques sont parmi les plus efficaces et les plus sûrs et elles y consacrent des investissements massifs. Les banques françaises sont à l'origine d'innovations qui ont profondément fait évoluer les modes de consommation des services bancaires. Je n'en citerai que quelques-unes : la carte à puce et le système de paiement interbancaire, les dispositifs multi canal et le développement des services en ligne, aujourd'hui le paiement sans contact... La numérisation de l'économie n'est pas un phénomène nouveau et les banques ont déjà investi ce territoire avec la signature électronique et sécurisée des documents, les applications mobiles... Dans le secteur bancaire, 80% des consommateurs commencent désormais leur parcours sur le web lorsqu'ils recherchent un produit

financier, que ce soit un prêt ou l'ouverture d'un compte. Les banques sont à l'écoute des besoins de leurs clients et font évoluer leur offre de services pour répondre au mieux à leurs attentes. Elles travaillent aussi étroitement avec l'univers des Fin Tech.

Q : Les évolutions numériques acquises ou celles à venir touchent au plus profond la problématique de management dans le monde financier ; quels sont à votre avis les points essentiels de cet impact et comment agir dans ce domaine délicat ?

R : Dans le monde bancaire, un des points essentiels est sans doute la réactivité face aux demandes des clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises, tout en préservant la qualité du conseil qui leur est apporté. La révolution digitale n'est pas uniquement une révolution technologique, elle modifie aussi en profondeur les organisations, les modes de fonctionnement dans les entreprises, elle a donc une dimension managériale importante. Le monde du digital est un monde horizontal, alors que notre monde traditionnel est lui vertical. Aujourd'hui, tout devient à la fois plus transverse, plus rapide. A l'horizon 2020, la moitié de la population active sera composée de « millenials », de personnes nées avant l'an 2000. Ces « digital natives » sont nos clients et nos salariés. Pour eux, le digital fait déjà partie leur univers : l'utilisation des NTIC, de la visio-conférence, des tablettes et de tous les outils du web leur est naturelle. En matière de recrutement dans les banques, on observe par ailleurs une évolution des profils recherchés, avec des niveaux de qualification plus élevés. Les Bac+5 ou plus représentaient en 2014 plus de 30% des 35 000 embauches réalisées par leur secteur bancaire. Leur proportion était de 23% en 2013.

Pour accompagner cette transformation, une des priorités est l'accompagnement du management et des salariés pour qu'ils s'approprient les nouveaux outils et adoptent des méthodes de travail plus collaboratives. Les entreprises doivent investir et consacrer du temps à la formation des managers au monde digital. Il y a aussi des enjeux en matière de recrutement. Je rappelle que le secteur bancaire recrute beaucoup, encore 35 000 personnes en 2014. Les banques font parfois face à la concurrence des start-ups et l'affirmation



d'une véritable culture digitale est un facteur clé pour attirer certains talents. La contribution des ressources humaines à la digitalisation de l'entreprise a, de ce fait, plusieurs dimensions : le recrutement, la formation et la gestion de l'évolution des compétences car de nouveaux métiers apparaissent, certains se transforment, et d'autres peuvent disparaître. Dans le cadre du pacte de responsabilité et de solidarité, les banques se sont engagées à mettre en place un socle de compétences minimales en matière de numérique pour tous leurs salariés d'ici fin 2017.

Q : Dans le domaine RH pensez-vous qu'aujourd'hui les banques sont dans le domaine numérique au niveau de l'attente de leurs collaborateurs qui par ailleurs peuvent avoir une crainte que la technologie les contrôle et les bride en faisant notamment remonter encore plus le niveau décisionnel ?

R : Nous travaillons à la Fédération bancaire française concrètement sur les sujets liés au digital. L'Observatoire des métiers de la banque a réalisé une étude sur l'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et l'évolution du rôle managérial. Cette étude apporte un éclairage très concret sur l'impact du digital sur certains métiers, où la banque de détail est en première ligne. Concernant les contrôles, il est normal qu'un contrôle s'exerce pour la sécurité de tous : entreprises, managers, clients et salariés eux-mêmes... Chaque établissement définit donc les chartes d'utilisation expliquant les droits et les devoirs de chacune des parties. L'ampleur et la vitesse des mutations liées au digital peuvent parfois s'accompagner, pour certains, de pertes de repères, ce qui pourraient expliquer que certains collaborateurs puissent craindre de se sentir bridés. En même temps, le numérique génère un énorme besoin d'expertise et de proximité qui fait évoluer le rôle des banquiers et les rapproche de leurs clients. Le digital est donc aussi une opportunité, et nous ici revenons aux sujets de formation et de management que nous avons déjà évoqués.

Q : Pensez-vous que les systèmes intelligents dont on annonce l'arrivée massive prochainement auront un impact très lourd sur le plan de la structure des banques tant humainement que sur leur organisation et sera un élément diriment dans l'offre client ?

R : Il est un peu tôt pour connaître l'impact de tels systèmes mais nous sommes persuadés que le conseil de proximité restera une valeur essentielle de différenciation entre les banques. Qu'il soit accessible en ligne, sur son smartphone ou en agence, le conseil restera le socle de la relation entre la banque et ses clients. Notre fédération conduit chaque année avec l'institut BVA une enquête sur l'image des banques à l'occasion de laquelle nous interrogeons les Français sur leurs attentes en matière de relation bancaire. Il est instructif de



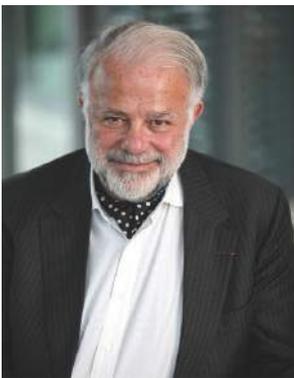
constater que le modèle plébiscité par 60% des personnes interrogées est celui d'une banque disposant d'un réseau et de conseillers dédiés. Les agences ne vont donc pas disparaître. Elles évolueront en nombre, varieront leurs formats et leurs offres vers plus de spécialisation et plus de conseil. Il existe aussi des banques 100% en ligne, et les acteurs de la banque dits « traditionnels » y sont également très actifs.

Q : Quelle dynamique nouvelle les banques peuvent elles trouver grâce à l'apport des nouvelles technologies ; avoir des offres plus ciblées, étendre leurs offres à d'autres secteurs grâce à la qualité de leur portefeuille clients... ?

R : Cette question illustre bien à quel point les nouvelles technologies et les solutions doivent être appréhendées comme autant d'opportunités. Chaque banque adopte sa propre stratégie dans ce domaine mais, de manière générale, le numérique va permettre de personnaliser plus encore la relation client et de faire ainsi profiter les consommateurs de nouvelles offres. Pour les consommateurs aussi, le digital est synonyme d'opportunités nouvelles mais aussi de beaucoup de craintes : sécurité des comptes, des données... Les banques ont les réponses à ses questions. Il est de ce fait un point sur lequel notre Fédération est particulièrement vigilante, c'est celui de l'usage et de la sécurité des données. Les banques sont des tiers de confiance, qui investissent massivement dans leurs systèmes de sécurité pour assurer la protection des données bancaires et personnelles, et de la chaîne des paiements. Face aux enjeux de cybersécurité, il est primordial de ne pas affaiblir le niveau aujourd'hui très élevé de la sécurité que les banques apportent à leurs clients. ■

Fondation Internet Nouvelle Génération

Emploi et numérique dans les professions financières



Philippe LEMOINE,
Président de la FING
et Président du Forum
d'Action Modernités.
Il a été chargé d'une
mission par le
gouvernement sur
la transformation
numérique de
l'économie.

En 1995, Jeremy Rifkin publiait, aux États-Unis, un livre, « La fin du travail », qui devint vite un best-seller. En Europe, le livre allait connaître le même succès, notamment en France où il était édité l'année suivante avec une préface de Michel Rocard. Vingt ans plus tard, le constat est pourtant sans appel : les ordinateurs se sont multipliés, Internet s'est déployé, les objets connectés deviennent une réalité mais le travail est toujours là. En revanche, avec le chômage de masse en Europe, la contraction de la part de la population identifiée comme active aux États-Unis et le développement de l'économie du partage et de la contribution dans la jeunesse, les questions s'accumulent sur l'avenir de l'emploi, au sens de l'emploi salarié, comme norme principale d'activité et de rémunération. Assistons-nous à une bascule de l'interrogation sur la fin du travail vers une interrogation sur la fin de l'emploi ? Les professions financières illustrent bien ce glissement des enjeux. Il y a vingt ans, les technologies de l'information étaient dans un tout autre cycle de leur développement. Après le cycle de l'invention de l'ordinateur (1936-1960), il y avait eu le cycle de l'informatique de gestion (1960-1984) auquel avait succédé le cycle d'Internet et de l'informatisation de la société (1984-2008). En France, le rapport Nora-Minc auquel j'avais contribué anticipait ce dernier cycle et annonçait que « la banque serait la sidérurgie de demain ». Etait-ce trop tôt pour le dire ? L'idée était que les gains de performance provoqués par la technologie n'allaient plus pouvoir être conservés longtemps sous forme de rente, que les réseaux allaient accroître la compétition et inciter à extérioriser les gains de productivité. Pourtant, dix ans plus tard, Robert Solow pouvait encore écrire que « des ordinateurs, on en voit partout, sauf dans les statistiques de la comptabilité nationale ». Dans les professions réglementées notamment, différents facteurs avaient, en effet, longtemps contribué à

amortir le choc de l'automatisation et de la dématérialisation.

Avec le numérique, nous sommes à nouveau entrés dans un autre cycle, depuis la fin des années 2000, depuis 2008 précisément. Comme le terme « digital » en anglais, le terme « numérique » provient de l'univers de l'électronique grand public et il dit bien ce qu'il veut dire : ce sont les personnes, les individus, qui font la course en tête dans cette étape de transformation numérique. Pas seulement parce qu'elles se sont équipées massivement de smartphones, de tablettes et d'ordinateurs portables ! Mais parce que ce sont elles qui innovent dans les usages et qui inventent de nouvelles façons de communiquer, d'échanger, de posséder. Partout dans le monde, les entreprises courent derrière et doivent apprendre à capter ces innovations pour savoir les transformer en modèles d'affaires et en sources de valeur. Il s'agit d'un enjeu très difficile pour les entreprises car toutes les chaînes de valeur se redéfinissent autour de mécanismes de désintermédiation et de réintermédiation où il faut apprendre à travailler avec cet acteur qu'est l'internaute qui n'est ni un producteur classique ni un simple consommateur, tout en défrichant ce nouveau facteur de richesse qu'est le traitement de la donnée.





Le défi est d'autant plus déstabilisant que, cette fois-ci, la concurrence est là. Et il ne s'agit pas d'une simple concurrence frontale : dans tous les secteurs d'économie traditionnelle, le danger provient de stratégies de « surtraitance » que mènent des opérateurs nativement dotés de cette nouvelle grammaire de la compétition qu'institue le numérique. Ces acteurs se glissent entre les entreprises et leurs marchés pour proposer aux clients des formules attrayantes et fluides d'agrégation de services ; elles comptent sur les entreprises existantes pour effectuer le « delivery » mais aux conditions de prix et de marge qu'elles veulent bien leur laisser. Dans le rapport que j'ai remis au gouvernement à la fin de l'année dernière sur « la transformation numérique de l'économie française », j'ai tenté un chiffrage de ce que les marchés financiers attendent comme transfert de valeur depuis les entreprises traditionnelles en accordant une capitalisation boursière de 1200 milliards aux « GAFA » (Google, Apple, Facebook, Amazon). En affectant à la France sa « part de marché » naturelle dans cette opération planétaire de siphonage des profits, c'est un montant annuel de 60 milliards d'euros qui pourrait s'évaporer dans les résultats des grandes entreprises françaises, c'est-à-dire la moitié des profits du CAC 40 !

Aux États-Unis, Carl Benedikt et Michael Osborne ont évalué à 47 % la part des emplois actuels qui allaient en conséquence disparaître ou être transformés en profondeur dans les 15 ans à venir. En Europe, l'ordre de grandeur est le même : 54 % selon l'Institut Bruegel. Dans ce total, la quote-part des secteurs qui tardent à engager la transformation de leur modèle d'affaire est particulièrement importante. Il en va notamment ainsi des secteurs fortement réglementés car les entreprises peuvent être tentées de croire que la réglementation constitue une barrière pour les nouveaux entrants. Interrogé en 2014 sur les initiatives de Google et d'Apple dans les nouveaux moyens de paiement, Jamie Diamond, CEO de JPMorgan, ne se disait pas inquiet car « il ne faut pas oublier que nous sommes un secteur régulé »... Toutes les études montrent pourtant que pour survivre à la transformation numérique, les entreprises doivent engager rapidement un double programme d'investissement technologique d'une part et de transformation stratégique et organisationnelle d'autre part.

La banque et l'assurance sont au premier rang de ces types de secteurs. Leur activité relève intégralement de ce que Robert Reich a appelé la manipulation de symboles. Leur distribution possède, encore largement, de réseaux physiques d'agences, de guichets, de courtage. Leur modèle d'affaire repose entièrement sur des principes d'organisation de la société qui sont remis en cause par la vague de transformation numérique : l'universalité de cet étalon général des échanges qu'est la monnaie ; la solidarité statistique qu'engendre une distribution normale des risques ; la confiance que procurent la Loi et les grandes institutions sous la tutelle des États. L'universalité de la monnaie est déstabilisée par la diversification des monnaies, des acteurs et des technologies. La distribution gaussienne des risques cesse d'être une hypothèse cardinale au fur et à mesure que le Big Data fait reculer le voile d'ignorance qui la fondait. La confiance devient une affaire de process sur les réseaux plus que d'institutions, une technologie comme celle des blockchains qui sous-tend le réseau Bitcoins illustrant bien l'idée de Lawrence Lessig selon laquelle, désormais, « code is law ». Inéluctablement, de nouveaux acteurs vont apparaître et

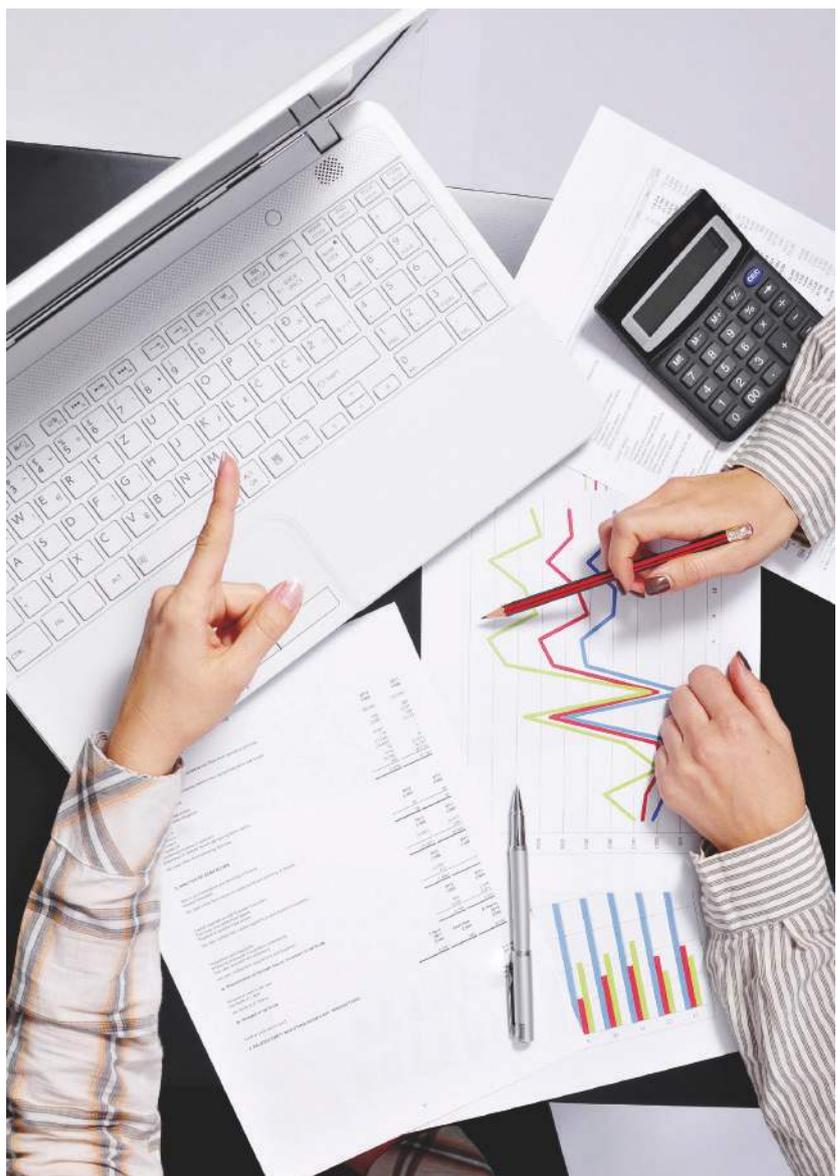
s'insérer dans les chaînes de valeur ; l'enjeu des acteurs existants est de savoir profiter de leur dynamisme tout en repositionnant au mieux leurs propres savoir-faire.

Encore plus qu'ailleurs peut-être, les banquiers et les assureurs devraient ainsi mener des stratégies audacieuses de transformation numérique. Ces stratégies doivent comporter un puissant volet consacré aux ressources humaines autour de trois objectifs : agilité, mobilité, changement culturel. Agilité car la rapidité et la réactivité sont essentielles et que l'enjeu n'est pas commode dans des entreprises de tradition pyramidale, où l'héritage de la grande informatique est particulièrement lourd et où il faut continuer d'assurer un haut niveau de sécurité. Mobilité car les entreprises doivent favoriser les mutations internes, maintenir la possibilité de recruter du sang neuf, offrir des perspectives d'activité à l'extérieur, en particulier dans l'écosystème innovant de l'intermédiation numérique et des fintechs. Changement culturel car la transformation numérique impose d'agir selon des principes d'innovation ouverte et d'interaction avec l'intelligence collective selon des approches « test and learn », bien éloignés du mode de formation des élites où l'on est rarement persuadé, comme dans les start-ups, que « done is better than perfect » !

Une dernière difficulté est que ces stratégies de formation, de changement et de mobilité devront se déployer dans le contexte d'une véritable métamorphose du concept même d'emploi. Face au diagnostic de disparition d'un emploi sur deux dans le monde occidental, il ne faut pas s'attendre à voir surgir un nombre équivalent d'emplois de même type. De plus en plus de vies professionnelles verront se succéder des phases de salariat, des phases de chômage, des phases d'entrepreneuriat, de formation, de travail indépendant etc. De nombreux jeunes anticipent cette nouvelle définition de l'activité en se définissant comme « slashers » : ils ont tel job à temps partiel/slash/ telle responsabilité associative /slash/ tel rôle dans un réseau d'expertise / slash/ tel hobby... Les professions financières pourraient utilement jouer un rôle pionnier, en incitant leurs salariés à savoir d'ores et déjà se définir ainsi, selon plusieurs registres ; cela contribuerait certainement à les « décoincer ». Elles pourraient également retrouver une

posture innovante et anticipatrice, en étant parmi les premiers secteurs qui se porteraient volontaires, après la Conférence Sociale qui doit se tenir fin octobre, pour expérimenter le Compte Personnel d'Activité qui est précisément l'infrastructure numérique dont la France entend se doter pour assurer une plus grande sécurisation des parcours professionnels.

Selon des propos que l'on prête à Goethe, « quelle que soit la chose que vous pouvez faire ou que vous rêvez de faire, faites-la. L'audace a du génie, de la puissance et de la magie. Commencez dès maintenant ! ». ■



BNP Paribas

L'impact du digital sur les RH



Stéphanie FOÄCHE,
Head of HR Policies &
Innovation
BNP Paribas

Les RH : un acteur majeur de la transformation digitale

Le digital est bien plus que des nouvelles technologies, il s'agit autant d'une nouvelle façon de penser, de collaborer, de travailler que d'une nouvelle « expérience client » ou encore de la formidable opportunité qu'offre l'utilisation de la data.

La fonction RH est donc concernée à plusieurs titres. En tant que partenaire des métiers, elle doit comprendre les enjeux liés au digital et être en mesure d'accompagner cette transformation. En tant que professionnel, elle doit bien appréhender l'impact du digital sur son propre métier. Quel impact sur le recrutement ? La rétention de talents ? La formation ? Quelle incidence sur les compétences ? Dans quelle mesure la culture, le management ou l'organisation du travail peuvent-ils répondre à ces nouveaux besoins ou doivent-ils évoluer ?

Avec le digital, pour bien recruter, il est primordial de fluidifier l'expérience candidat et de renforcer son attractivité.

Avec l'avènement des médias sociaux et de sites tels que Glassdoor sur lequel les collaborateurs notent et commentent leur employeur, l'information sur une entreprise est démultipliée, elle devient moins institutionnelle et plus transparente. Ce n'est plus l'entreprise qui choisit ses candidats mais le contraire. Cela nous amène à recruter autrement car la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise sur les médias sociaux deviennent déterminantes. Il ne suffit plus de poster une annonce même sur de multiples canaux pour réaliser un bon recrutement. L'enjeu aujourd'hui est d'innover, de surprendre les candidats en créant des événements (le Job Truck de BNP Paribas par exemple) ou en utilisant des nouveaux formats (recrutement via twitter ou à l'aide de la vidéo), de travailler des communautés via la cooptation, de faire de l'approche directe pour des profils spécifiques (via LinkedIn entre autres).

Le digital et la data transforment de nombreux métiers et font émerger de nouveaux besoins, de nouvelles compétences.

Le rôle des RH est donc d'identifier à la fois ces nouveaux métiers comme, par exemple, le Data scientist, le UX designer, le Responsable acquisition online ou encore le Scrum Master mais également ces nouvelles compétences. L'entreprise doit être en mesure de les cartographier, d'analyser ses besoins à court et moyen termes et de combler l'écart via la formation ou le recrutement. Par ailleurs, les compétences comportementales deviennent déterminantes : savoir apprendre en permanence, savoir s'adapter, travailler en équipe, en réseau ou à distance, être créatif ou être tourné vers le client sont, plus que jamais, des éléments clés pour les entreprises.

Quel est le rôle de la formation lorsque tout le savoir mais aussi de nombreuses formations sont disponibles sur le web ?

Le rôle des formateurs n'est donc plus de transmettre du savoir mais d'apprendre à trouver ce savoir, à prioriser les sources d'information et à donner du sens. Par ailleurs, à l'heure des MOOC et de l'utilisation croissante du mobile et du gaming, les formats de la formation doivent résonner avec les usages des collaborateurs, ce qui implique des formats courts, variés avec plus de « fun ».

Réinventer l'entreprise et ré-enchanter le travail : voici le principal défi du digital !

Compte tenu de toutes ces évolutions, nos collaborateurs aspirent à une culture plus agile, plus collaborative, plus innovante, qui autorise l'expérimentation... Ils souhaitent un management qui soit moins dans « la commande et le contrôle » et plus dans le pilotage par objectifs, des structures hiérarchiques qui s'aplanissent, une organisation du travail plus flexible ainsi que la possibilité de travailler à distance puisque les outils le permettent. Les leaders de demain sont des capitaines d'équipes capables de stimuler l'intelligence collective et de donner le cap. ■

Société Générale

Agences bancaires et nouvelles technologies



Eric GROVEN,
Directeur délégué de
la banque de détail en
France
Société Générale

Q : Les agences bancaires connaissent, depuis quelques années, en France, de fortes évolutions ; quels en sont les facteurs essentiels ?

R : Nous avons assisté, depuis plus de 15 ans, à l'irruption, puis à l'invasion généralisée du digital dans notre vie quotidienne, et ce phénomène porteur de tant de bouleversements transforme les agences bancaires, en France comme à l'étranger.

Dans la banque de détail, traditionnellement, beaucoup de tâches élémentaires - de type consultation de solde de compte, virement, encours de carte bancaire, ordre de Bourse... - étaient assurées dans les points de vente, qui tendent à être désormais prises en charge intégralement par les clients trouvant beaucoup plus pratique de le faire par eux-mêmes que de devoir se déplacer en personne à l'agence.

Le phénomène n'est pas nouveau - il suffit de se souvenir du Minitel, incroyablement précurseur en la matière - remplacé par le PC lui-même à son tour en déclin, mais la période récente se caractérise par la vague submersive des smartphones, tablettes, et autres objets connectés : la relation entre le client et sa banque se transforme, et le point de vente physique ne sera plus jamais le lieu unique d'incarnation du lien entre les deux.

Corrélativement, la fréquentation dans les agences n'a cessé de baisser, assez insensiblement, mais de façon perceptible : les clients viennent moins souvent (42 % seulement de nos clients déclarent venir au moins une fois par mois en agence contre 57 % en 2007), mais ils exigent des collaborateurs qu'ils rencontrent des conseils plus avisés à l'occasion des quelques moments clés de la vie (acquérir un bien immobilier, assurer sa famille, financer les études des enfants, préparer la retraite...).

Car dans le même temps, l'accès généralisé à l'Internet fixe, mobile et WIFI permet à beaucoup de nos clients de s'informer et de comparer les produits et services de façon

très efficace avant de nous rendre visite, haussant, de ce fait, leur degré d'exigence face aux réponses que nous leur apportons : ils attendent de leur banquier qu'il en sache et leur en dise plus que ce qu'ils trouvent sur les sites, les forums ou les réseaux sociaux ; et les aider à démêler le vrai du faux.

Finalement, la banque de détail a changé de monde : l'aspect purement transactionnel de la relation ne s'effectue plus majoritairement en agence, qui demeure un lieu de recrutement de nouveaux clients et de réassurance (car elle porte toujours aussi fièrement l'étendard de la marque), et l'agence s'affirme de plus en plus comme un lieu de conseil personnalisé à valeur ajoutée, sachant que les ventes se réalisent en parallèle sur différents canaux (digital, téléphone ou agence) : cette évolution profonde et irréversible signifie aussi que le maillage et le format des agences bancaires sont appelés à se transformer rapidement dans les années à venir.

Nous sommes ainsi entrés de plain-pied dans l'ère de la banque omnicanal, propulsée par les nouvelles technologies digitales : le client choisit le canal qu'il préfère, et la banque l'assiste dans son parcours.





Q : Pensez-vous que les comportements des clients et les usages bancaires vont continuer d'évoluer sous l'impact des nouvelles technologies, et comment la Société Générale se situe-t-elle dans ces transformations ?

R : L'impact à long terme des nouvelles technologies sur l'avenir des agences bancaires n'est pas précisément connu tant leur évolution est rapide, et l'accélération récente ne montre aucun signe d'essoufflement, bien au contraire. Pour les banquiers de détail, il s'agit d'un tremblement de terre d'une magnitude aussi importante que l'introduction des premiers ordinateurs dans les années 70. Car il nous faut reconstruire et surtout rendre industriels tous les processus bancaires de A à Z pour viser l'excellence opérationnelle, dans une logique « front-to-back » et « zéro papier » : c'est-à-dire en partant du tout premier contact avec le client sur n'importe quel canal jusqu'au service après-vente, et en embarquant toutes les nouvelles possibilités offertes par le digital : dématérialisation des

documents (relevés de comptes, contrats de prêts par exemple), signature électronique, archivage des documents dans des coffres forts électroniques accessibles par les clients depuis leur espace personnel sécurisé.

A la Société Générale, nous investissons sans relâche dans le digital depuis de nombreuses années pour offrir à nos clients le meilleur de l'expérience bancaire : le contact humain de proximité dans nos agences - parce qu'il est plus que jamais nécessaire dans les circonstances importantes de la vie de parler à quelqu'un qui vous connaît, vous écoute, et vous conseille - et les technologies les plus avancées dans le digital : notre application sur smartphones, tablettes et montres connectées est plébiscitée par nos clients et régulièrement primée par des experts internationaux indépendants.

Cette conjugaison du meilleur de l'humain et du digital constitue le facteur différenciant de la banque de détail de demain, que ne peuvent approcher nos concurrents tout en ligne qui visent d'autres usages.

L'innovation constitue donc notre obsession au quotidien pour continuer de faire la course en tête en matière de digital, par exemple dans les technologies et les usages liés au Big Data, mais nos concurrents notamment les FINTECH qui les utilisent également sont bien plus agiles que nous, et ne supportent pour l'instant quasiment aucune de nos contraintes : cela nous oblige à une vigilance, une anticipation et une remise en cause de tous les instants, aussi à réfléchir à des solutions en rupture (acquérir ou incuber nous-mêmes des start-ups dans les domaines bancaire et financier).

Q : Quels sont les impacts des nouvelles technologies sur les collaborateurs des agences de la banque de détail ?

R : Ce qui caractérise les grandes révolutions industrielles dont le digital fait partie réside dans le fait que certains métiers vont disparaître, ou profondément se modifier, qualitativement et quantitativement, et d'autres apparaître, que nous ne connaissons pas tous encore ; notre rôle consiste à préparer ces évolutions pour qu'elles se déroulent dans le souci de faire monter nos équipes en compétence par des formations innovantes.

Nous sommes principalement guidés par le souci de redonner au métier de banquier toute sa noblesse et rappeler son utilité économique et sociale inestimables, en phase avec tous les grands changements de notre société.

A ce titre, Société Générale a doté (entre autres) tous les collaborateurs du réseau d'agences et de back-office de tablettes individuelles, et installé le WIFI, en un an à peine, dans plus de 2500 sites : ce faisant, nous avons popularisé ces nouvelles technologies auprès de l'ensemble des salariés qui sont en contact, directement ou non, avec des clients eux-mêmes très connectés. Quelques années auparavant, nous avions déjà installé près de 150 Ipads dans nos agences importantes pour capturer, en direct, la satisfaction de nos clients ; c'est dire si la Société Générale transforme son réseau d'agences avec autant de soin qu'elle investit massivement dans les technologies de demain.

Une page se tourne sur la banque de détail traditionnelle, car nos clients exigent une qualité de service et une excellence opérationnelle que les nouvelles technologies encouragent et facilitent. Le défi est majeur

pour les grandes institutions «historiques» : depuis plus de 150 ans, la Société Générale s'est réinventée à de multiples reprises pour épouser les grands changements de la société. Dans un monde révolutionné par la transition digitale, nous venons d'engager un vaste plan de transformation de notre banque de détail pour les cinq ans à venir, afin de renforcer ce modèle de distribution unique qui forge notre identité et marque notre signature : des hommes et des femmes proches de leurs clients, chacun doté des technologies au sommet de leur art. ■



AG2R LA MONDIALE

La digitalisation dans le secteur de l'assurance



André RENAUDIN,
Directeur général
d'AG2R LA
MONDIALE.

Avec 28,5 milliards de collecte, AG2R LA MONDIALE est le 1^{er} acteur de la retraite complémentaire, gérant un quart des salariés du secteur privé du pays, et le deuxième assureur de personnes – hors groupes bancaires – avec des positions de premier plan sur tous ses métiers.

Q : Pouvez-vous nous présenter AG2R LA MONDIALE ?

R : AG2R LA MONDIALE est un Groupe de référence en matière de protection sociale. Nous avons trois grands domaines d'expertise : la retraite complémentaire au titre des Fédérations Agirc et Arrco ; et l'assurance de personnes, individuelle et collective. Par assurance de personnes nous parlons de retraite supplémentaire ; nous sommes d'ailleurs en discussions exclusives avec CNP Assurances afin de constituer une filiale commune « Arial CNP Assurances » ; d'épargne, de prévoyance et de santé. En étroite liaison avec la mission d'intérêt général confiée par les Fédérations, nous sommes également très engagés en matière d'action sociale avec deux axes privilégiés en matière d'habitat et de prévention santé. Nous cultivons un modèle de protection sociale unique, paritaire et mutualiste, qui conjugue étroitement solidarité et performance.

En quelques chiffres, AG2R LA MONDIALE c'est plus de 10 500 collaborateurs répartis sur tout le territoire, 15 millions d'assurés et ayants-droit, 500 000 entreprises adhérentes, 85 accords de branches, 650 accords avec des groupements professionnels et un puissant pôle mutualiste.

Q : On parle de plus en plus de « digitalisation » ou encore « d'ubérisation ». Qu'en est-il concernant le secteur de l'assurance ?

R : Le secteur de l'assurance n'échappe pas à cette tendance, à ceci près que c'est un secteur particulier pour lequel la révolution digitale a pris un peu plus de temps compte tenu de

la spécificité des produits et services vendus nécessitant une dimension conseil et confiance importante. C'est une profession réglementée, un univers avec le poids de l'histoire et des textes nécessitant une forte technicité métier. Pourtant, les avancées technologiques viennent offrir de nouvelles perspectives à ce secteur.

Q : Justement, pouvez-vous nous en dire plus sur les impacts de la digitalisation ?

R : La digitalisation a complètement intégré nos modes de vie et change nos comportements. En ce qui concerne plus particulièrement l'acte d'achat, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, nous avons désormais accès rapidement à une information large et qualifiée. Cela permet de comparer facilement les offres en rapport « qualité / prix » et accroît la pression concurrentielle. Dans ce contexte, nous devons sans cesse innover en termes de produits et de services pour répondre au plus près des besoins, satisfaire et fidéliser des assurés de plus en plus volatiles. Un grand défi se pose alors pour nos actuaires : identifier l'équilibre des modèles économiques que nous devons faire évoluer régulièrement pour les adapter aux évolutions sociétales, et veiller à rester dans « le juste prix » tant pour le consommateur que pour la rentabilité de l'entreprise, d'autant plus que les exigences du secteur de ratios combinés, de solvabilité ou plus récemment d'évolutions réglementaires impactantes telles que l'Ani Santé viennent contraindre davantage nos marges de manœuvre.

Q : Comment faites-vous pour rétablir cet équilibre dans votre modèle économique ?

R : Paradoxalement, pour conquérir de nouveaux clients et les fidéliser c'est justement sur le digital que nous nous appuyons. Il permet d'abord d'optimiser notre connaissance client à travers le Big data. A condition de savoir exploiter ces données

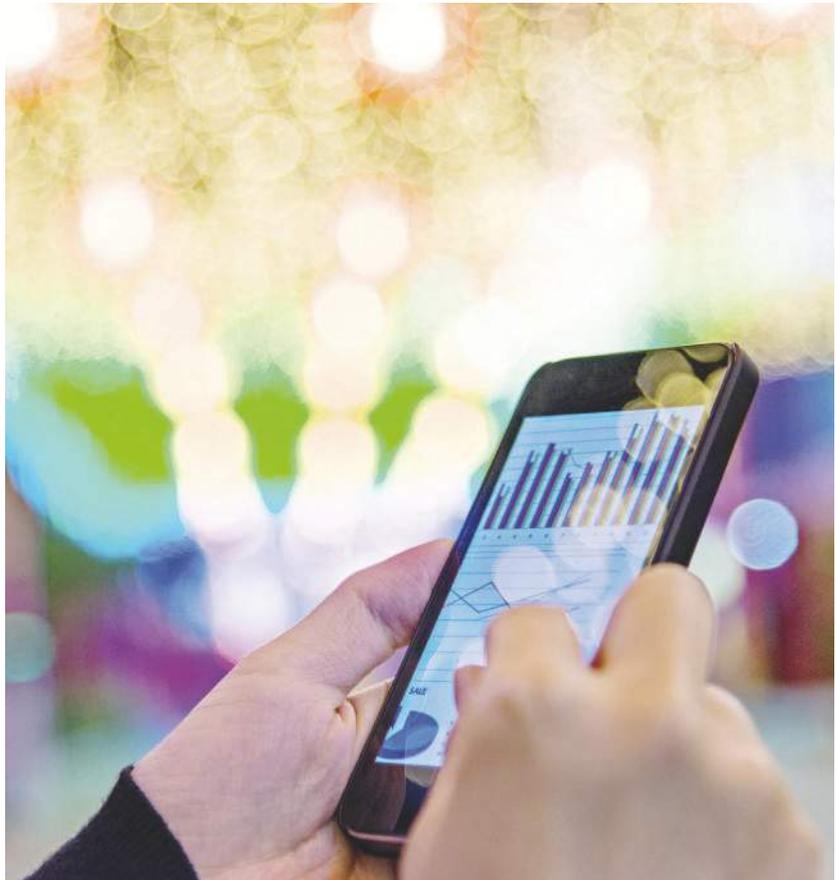
personnalisées, nous disposons aujourd'hui de nombreuses informations, plus précises, permettant d'affiner les produits et services proposés et de mieux cibler nos actions de communication. Mais cela ne suffit pas, il faut aussi savoir digitaliser l'ensemble des process pour simplifier le parcours client, de l'adhésion à la gestion du contrat. Cela passe par des souscriptions 100 % en ligne, des espaces clients dédiés permettant de réaliser certains actes de gestion en temps réel ou encore la mise à disposition d'applications, en matière d'assurance souvent dédiées à la prévention santé.

Q : Et comment articulez-vous vos différents canaux de distribution ?

R : Nous faisons cohabiter les réseaux traditionnels et digitaux dans une logique intelligente de développement du cross canal (réseau commercial, plateforme téléphonique, internet / outils numériques). Pour réussir, il faut de la transversalité au sein des réseaux, éviter les silos et surtout insérer judicieusement des compétences, un dispositif « humain » dans le dispositif digitalisé de la relation. Avec une stratégie globale nous pouvons cibler l'amélioration du chiffre d'affaires par les ventes croisées, la réduction des coûts par la mutualisation des ressources et l'amélioration de l'expérience client.

Q : La digitalisation a-t-elle également des impacts en interne ?

R : Oui. La digitalisation oblige à se réorganiser pour venir intégrer pleinement la dimension numérique dans le modèle de distribution choisi. C'est un projet transversal qui se décline sur l'ensemble des métiers et qui poussent à développer de nouvelles compétences. C'est notamment un enjeu important pour le volet ressources humaines qui doit adapter les politiques de recrutement, maintenir une politique de formation et de pilotage de la mobilité forte, mettre ce projet au centre des préoccupations de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) et surtout fédérer les collaborateurs autour de ces évolutions car ils constituent l'actif incorporel le plus précieux de toute entreprise.



Q : Et que pensez-vous de « l'ubérisation » ?

R : Objectivement, le risque d'« ubérisation » est relativement faible en assurance de personnes. Les clients ne peuvent pas s'auto-assurer, ou s'assurer réciproquement. Par contre l'assurance low-cost nouvelle génération orientée prévention est en plein essor. Pour exemple, l'assureur américain Oscar² 100 % digital a pris 10 % de parts de marchés à New York et dans le New Jersey sur le segment Obamacare. Il y a, en revanche, probablement un enjeu « d'ubérisation » des services. Les clients pourraient, par exemple, adopter les services d'un « coach protecteur » dans chacun des univers de Santé & Bien être, déplacements, habitation, loisirs... qui les conseille, les met en relation avec des professionnels de services appropriés et labellisés, et qui facilite la solidarité entre membres. Il serait alors possible de faire profiter à sa communauté de clients ou de prospects un accès simplifié à tous les réseaux de prestataires contre un simple abonnement. ■

2 : Oscar
Start-up américaine créée en octobre 2013 qui propose notamment des téléconsultations et check-up gratuits, l'accès aux médicaments de base et aux vaccins antigrippaux sans visite et sans frais.

SecondCap

L'impact du numérique sur la liquidité des parts de fonds du Private Equity



François GAMBLIN,
Chief Executive
Officer and
Co-Founder
Secondcap

Le développement de la plateforme électronique Secondcap en 2010 avait pour objectif de rendre le marché secondaire des parts de fonds du PE (\$45 milliards de transaction en 2014) plus liquide et plus efficient au bénéfice des investisseurs acquéreurs et cédants mais aussi des gérants de fonds.

Quel est le bilan 5 ans après le lancement de cette plateforme ?

Secondcap a constitué une communauté de plus de 450 investisseurs répartis dans le monde enregistrés sur la plateforme SecondaryNet™ (depuis la family office, le fonds secondaire, les fonds de fonds, les fonds de pension jusqu'au fonds souverains en Europe, US et MENA) communiquant trimestriellement leurs objectifs détaillés d'investissement par géographie, segment d'investissement (LBO, capital développement, venture) et leur prix d'achat par fonds. 89 % de la base d'investisseurs est constitué d'investisseurs primaires ayant une allocation secondaire et 11 % d'investisseurs secondaires. Cela prouve que le marché secondaire n'est plus un marché de niche réservé à quelques investisseurs spécialisés.

L'existence d'une plateforme électronique a permis la standardisation du processus transactionnel aboutissant à une optimisation du prix de vente pour les cédants, une réduction de 30 % du délai de cession par rapport à une transaction habituelle tout en garantissant une parfaite confidentialité pour l'ensemble des parties et en particulier pour le gérant du fonds objet de la cession.

Plus de \$1,6 milliard de transactions ont été enregistrées sur la plateforme SecondaryNet™ portant sur des transferts de parts de fonds de Private Equity, d'infrastructure, d'immobilier ou de restructurations de fonds à l'initiative des gérants.

Des bénéfices étendus pour les investisseurs

L'existence d'une plateforme rend l'accès au marché secondaire très aisé (par un simple clic sur www.secondcap.com) tant pour les acheteurs que pour les vendeurs notamment pour les transactions de taille entre € 1 et €300m, cœur de cible de Secondcap. De nombreux investisseurs (type family office ou mutuelle) ayant investi dans des fonds des tickets entre €2m à €15 m trouvent à travers une plateforme numérique un accès à un marché délaissé par les grands intermédiaires. De plus, la plateforme contribue à susciter des démarches de liquidité vis-à-vis d'investisseurs au préalable réticents à considérer une cession d'actifs. Nous voyons actuellement de plus en plus d'opérations d'arbitrage financier de la part d'investisseurs souhaitant cristalliser leur performance pour ré-investir dans la même classe d'actifs ou pour diversifier leur portefeuille. Ceci est le cas pour des investisseurs primaires mais aussi pour des investisseurs secondaires.

Un bénéfice partagé avec les gérants des fonds

La plateforme accueille également un engouement croissant de la part des gérants non seulement pour réaliser des opérations de liquidation de leurs fonds mais également dans leur levée de capitaux notamment avec la combinaison d'opérations secondaires et primaires. L'accès instantané à un univers mondial d'investisseurs ayant différents coûts du capital présente un avantage décisif pour le gérant.

L'ensemble de la communauté du PE se déclare favorable à une liquidité accrue du marché, une plus grande transparence conditionnée à une confidentialité renforcée. Dans ces conditions, les rendements financiers supérieurs du PE continueront à attirer un nombre croissant d'investisseurs au bénéfice de tous. ■

Digicash

La révolution digitale des moyens de paiement



Jonathan PRINCE,
Co-fondateur de
Digicash Payments

Q : Quelles sont les mutations en cours dans le métier des paiements ?

R : Nous allons vers un bouleversement profond du métier et un vent nouveau particulièrement fort souffle sur le secteur des paiements ; celui-ci provient de multiples directions. D'un côté, l'évolution réglementaire décidée par l'Union européenne vise à limiter l'interchange perçu par les banques émettrices de cartes de paiement. La rentabilité de la plupart des moyens de paiement sur le marché se voit fortement menacée et les modèles d'antan remis en question. De l'autre, la deuxième mouture de la Directive sur les services de paiement (PSD2) imposera bientôt aux banques de détail de permettre l'accès aux comptes à des acteurs tiers, engendrant de ce fait de nouveaux défis auxquels devront répondre les établissements de crédit. De plus, cette directive dite « API » (*Application Programming Interface* – expression tirée du langage informatique pour désigner des connecteurs standardisés facilitant les accès aux systèmes et leur interconnexion) a le potentiel de changer les schémas en place de manière radicale, à l'instar des évolutions qui se sont produites ces dernières années dans le monde des télécoms avec l'ouverture « last mile » et le dégroupage.

En parallèle, la digitalisation progressive des instruments de paiement et des méthodes d'acceptation encourage l'entrée de nouveaux acteurs plus flexibles, agiles et expérimentés en la matière que les banques de détail traditionnelles. Parmi eux, des acteurs majeurs des télécommunications ou du web (Apple, Amazon, Google, Samsung), mais aussi de nouveaux acteurs dits « FinTech » et disposant de financements importants, font d'ores et déjà faire frémir le secteur. Ceux-ci s'attaquent directement aux couches *front-end* des paiements, et tendent à se placer stratégiquement entre les consommateurs/clients et leur banque. La désintermédiation est en marche.

Malgré ces diverses menaces, l'ère digitale a aussi l'avantage de créer de nouvelles opportunités pour les acteurs bancaires en permettant notamment la création de nouveaux canaux, la multiplication des points de contacts avec leurs clients, la réduction de leurs coûts de gestion via la mise en place de modèles beaucoup plus flexibles que les schémas traditionnels parfois jugés bien trop rigides. La digitalisation des paiements permet de concevoir des produits et parcours utilisateur inimaginables jusqu'ici et ramène les cycles d'innovation produit de quelques années à seulement quelques semaines. Ceci représente une formidable opportunité, mais également un moment charnière avec un fort risque de redistribution des rôles, positions et parts de marché des acteurs traditionnels.





Q : Quelle est l'approche des banques face à ces nouveaux défis ?

R : Face à ces enjeux, les réactions des établissements bancaires sont aujourd'hui nombreuses entre rachats, prises de participation, encouragement à l'émergence de business dans des incubateurs ou la mise en place de partenariats. Cependant, au-delà de la nature des solutions choisies, le point crucial semble plutôt porter sur l'approche ainsi que la stratégie long-terme à adopter.

Dans le secteur des paiements notamment, l'interopérabilité d'une solution de paiement et la qualité de son réseau d'acceptation sont deux des éléments déterminants dans l'appropriation d'un produit par le consommateur. Dans ces conditions, le lancement de produits digitaux requiert raisonnablement la nécessité d'une action concertée par les banques pour permettre tout à la fois l'universalité de leur(s) produit(s) et la réduction des coûts afférents à l'innovation ainsi que la mise en place d'un nouvel écosystème.

Cependant, un regroupement purement bancaire serait très vite mis au défi par les nouveaux acteurs entrants spécialistes de la gestion de l'innovation. Pour cela, l'inclusion d'un acteur externe disposant d'un fort esprit entrepreneurial, d'une maîtrise technique indispensable à la réalisation de tels projets ainsi que d'une forte orientation produit et capable de gérer ses cycles de vie, semble une option crédible.

Q : Comment ce scénario pourrait-il se mettre en place ?

R : Il fonctionne déjà et dans une forme inédite avec des banques luxembourgeoises et Digicash ; en effet, au Luxembourg, cette approche a été adoptée par quatre banques de détail qui ont fait le choix d'une même solution de paiement dont l'innovation est gérée par un acteur tiers. Le modèle Digicash ainsi conçu est unique en son genre en Europe. Il est, en effet, le seul où les principales banques de détail d'une place financière ont choisi de s'associer à un nouvel entrant dans le domaine des paiements, non financé ou capitalisé par les établissements de crédit partenaires. Les avantages de cette collaboration ont certainement été la vitesse et la dynamique enclenchée qui ont permis de prendre une avance notable sur tous les autres marchés européens et de mettre en place l'un des seuls modèles à potentiel de revenu substantiel pour les banques partenaires.

Q : Peut-on tirer d'autres enseignements de cette avancée ?

R : Cette réussite entend servir de fondation solide pour aborder l'évolution digitale accélérée de la banque de détail. En effet, l'évolution du modèle entend aller bien au-delà des paiements. La vision du groupement est de créer un écosystème permettant de mutualiser les efforts de digitalisation entre acteurs et visant ainsi à créer et étoffer une offre diversifiée de produits et services financiers entièrement digitalisés.

Ainsi, des domaines divers pourraient ainsi être couverts qu'il s'agisse tant des paiements (mandats électroniques pour les SEPA Direct Debit (SDD), la création d'une identité bancaire de paiement à utiliser dans des contextes e-commerce et pour des paiements récurrents) que pour les fonctions supports (avec une nouvelle approche distribuée en matière de KYC/AML, la standardisation pour le e-invoicing) ou encore pour la création de nouveaux produits et segments au travers de partenariats de nouvelle génération entre banques et nouveaux acteurs FinTech, ainsi qu'entre banques et commerçants. C'est ainsi que les banques pourront affronter sereinement l'émergence de nouveaux acteurs mais également renforcer leur position en saisissant de nouvelles opportunités. ■

Création de France FinTech

La FinTech française se structure



Alain CLOT,
Président de
France FinTech,
Business Angel, ex
dirigeant de la Société
Générale

Q : La « FinTech » thème à la mode, ou secteur en pleine expansion ?

R : Lors de la création récente de l'association France FinTech, nous avons défini les FinTech ainsi : « *entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants et visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers* ». La création foisonnante de startups de FinTech dans le monde entier résulte en effet de trois séries de causes :

1) Des innovations technologiques dans les domaines des télécoms et dans celui du stockage et de l'exploitation des données de masse (« Big Data », Cloud, Blockchain).

Via des robots extrêmement puissants, des centaines de milliers de requêtes permettent d'extraire des données et de les traduire en « personas » (utilisateur type) et algorithmes de comportement prédictifs ; ceux-ci permettent de trouver, au sein de milliards de données éparses, l'information recherchée via l'analyse sémantique et contextuelle. Le mode d'innovation ouverte et coopérative qui se généralise, facilite ce mouvement.

S'agissant des supports, la mobilité (smartphones, tablettes, etc.) modifie profondément le rapport au service. Demain, les objets connectés contribueront à une nouvelle avancée.

2) Le foisonnement actuel est rendu possible également par une mutation profonde des infrastructures techniques, juridiques et réglementaires, qui ne sont plus aujourd'hui un obstacle à la circulation de l'information en vue de fournir des services nouveaux.

On peut citer « l'open data » (données accessibles à tous) qui libère la matière première nécessaire, l'information ordonnée. Les centres de recherche, les pouvoirs publics, les entreprises, « poussent » désormais leurs données vers le domaine public pour alimenter l'innovation et coopérer.

Pour sa part, la réglementation évolue pour assurer l'encadrement et le développement de ces services (exemple du « crowdfunding »).

3) Le moteur central de la FinTech est le consommateur et ses usages.

Il a profondément évolué. Il exige de la transparence et de la comparaison en tout, il est de plus en plus méfiant quant aux packages de produits et services (« bundles ») et ne veut consommer et payer que le service recherché.

Il est devenu « zappeur », « surfeur », souvent infidèle.

Développant un appétit croissant pour l'offre bon marché, il veut choisir seul les circonstances dans lesquelles il recourt au service complet ou haut de gamme.

Il ne veut plus se déplacer inutilement, faire la queue, prendre rendez-vous, respecter des horaires d'accès qui ne correspondent pas à ses propres contraintes

Adoptant un comportement grégaire, il s'agrège durablement ou ponctuellement à des communautés affinitaires, des réseaux sociaux, des forums. Il recourt de plus en plus aux approches collaboratives, « citoyennes » et participatives.



En un mot, il est désormais plus un « utilisateur » qu'un « consommateur » stricto sensu, accède à une grande quantité de services gratuits, étant, lui-même (ou plutôt ses données et son comportement), la valeur centrale de la nouvelle économie.

Enfin, l'utilisateur moyen a développé depuis plusieurs années un certain désamour, voire une défiance, pour les modèles et acteurs traditionnels et institutionnels.

Selon des études récentes, environ deux-tiers seulement des clients se disent satisfaits de leur banque et ce pourcentage régresse constamment, notamment auprès des jeunes. Ces modèles innovants et disruptifs concernent de plus en plus aussi les entreprises, les grands investisseurs, les associations, les pouvoirs publics.

Ces divers moteurs des FinTech expliquent pourquoi il s'agit de tendances lourdes, favorables et pérennes. Elles se développent très rapidement, nous n'en sommes qu'au début, ce n'est pas un effet de mode !

Q : Faut-il pour autant conclure que les FinTech vont « supplanter » demain les établissements financiers classiques ?

R : Les banques françaises ont été pionnières en matière de banque à distance, d'internet.

Elles disposent d'atouts significatifs (compétences, connaissance clients, données), mais aussi ont des handicaps certains : frais fixes lourds liés à des réseaux d'agences, dont la fréquentation ne cesse de baisser, manœuvrabilité réduite par des systèmes informatiques et des structures résultant de décennies d'empilement, « Legacy », nécessité d'entretenir d'énormes fonds propres, liés à leurs activités à risque et du « boulet » Bâle III - Solvency II et enfin moindre attractivité auprès des consommateurs, jeunes en particulier.

En termes purement économiques, elles ont un coût d'acquisition du client élevé (y compris en matière de banque en ligne), pour un avantage perçu moindre qu'autrefois. Le ratio d'efficacité se dégrade des deux côtés...

De fait, la totalité de leurs métiers (y compris les plus relationnels et réputés conservateurs comme la banque privée) est aujourd'hui concurrencée par des modèles digitaux qui gagnent des parts de marché.

L'hébergement des financements sur leur bilan lui-même est remis en cause, car très pénalisant en termes de fonds propres prudentiels.

Une désintermédiation profonde et globale est donc en marche.

Enfin, le modèle « production-distribution intégrée » dans lequel les banques vendent dans leurs circuits de distribution les produits fabriqués par leurs usines est de plus en plus remis en cause et remplacé par l'architecture ouverte pour tous les produits et services mais aussi les process.

Leur salut n'appelle pas selon moi à un renoncement à leurs valeurs essentielles. Il requiert une cure de productivité (abaisser le coût d'acquisition du client, financer les investissements nécessaires), un recentrage sur leurs métiers de base : la gestion du risque, la fourniture de conseil à valeur ajoutée, l'intermédiation « utile » (mise en relation emprunteurs et investisseurs), une réelle digitalisation de leur modèle, le développement de modèles alternatifs, éventuellement en coopération avec d'autres types d'acteurs.

Intégrer le canal internet dans l'offre est insuffisant : repenser le modèle en partant de « l'expérience utilisateur » (« UX ») et considérer le potentiel des pratiques digitales (Big Data, algorithmes, réseaux sociaux, etc.) permet une véritable valorisation des données. Le temps est venu de se mettre au service de l'utilisateur digital dans tous les moments de sa vie sociale et de sa navigation.

Elles tentent d'ailleurs de réagir de diverses manières, afin d'éviter de se faire « ubériser » : développement de nouveaux services et modèles, plateformes d'incubation, ateliers, Corporate Venture, etc.

Cela implique souvent de renoncer à partir des ressources et organisations disponibles pour construire le modèle, mais d'une page blanche, ce qui est très compliqué eut égard aux masses associées, à la lourdeur des « mille-feuilles informatiques » et des aspects sociaux.

C'est aussi une véritable révolution culturelle qui passe par une approche moins propriétaire, des coopérations avec les acteurs de nouvelle génération et des modèles « de convergence » (avec la grande distribution, les opérateurs de télécom, les fournisseurs de services essentiels, etc.).

Le risque est lourd et le temps compté, car le danger ne vient pas seulement des FinTech françaises ou étrangères, mais aussi des « GAAFA » (Google, Alibaba, Amazon, Facebook, Apple) et autres qui, demain,

offriront des services financiers, avec une force de frappe considérable. Pour mémoire, la trésorerie des quatre américains est équivalente à 80 % de la capitalisation des banques françaises réunies.

Force est de constater que le sentiment d'urgence est inégalement partagé.

Or, l'une des caractéristiques essentielles du nouveau paradigme est la valeur temps (« Time to Market ») : dans le digital, le temps est de plus en plus court. Les barrières à l'entrée sont de plus en plus minces et les vainqueurs sont plus souvent les rapides que les perfectionnistes.

De ce point de vue, on ne peut contester l'utilité sociale des FinTech qui, mettant la pression sur les acteurs traditionnels, les incitent à innover, à accroître leur productivité et à élargir les services.

Q : Où en est la FinTech française ?

R : Elle est à la fois foisonnante (elle couvre déjà tous les secteurs des services financiers), innovante (elle invente beaucoup de nouveaux services et modèles), performante (déjà des champions internationaux) et toutefois pénalisée par rapport à ses concurrentes étrangères.

Car elle est confrontée à deux contraintes spécifiques et fondamentales : la fiscalité et le financement.

Le handicap de financement est relatif : il concerne surtout la levée de fonds d'amorçage. S'il est, en France, plutôt aisé de trouver du capital de premier lancement (petits montants, dit « love money ») auprès d'investisseurs individuels (« Business Angels ») du fait même des déductions ISF, ainsi que des capitaux post-point mort (« capital développement ») c'est au milieu que se situe la zone de danger mortel. En effet, les fonds dits « d'amorçage » et de lancement (« Early Stage ») sont encore peu nombreux, de sorte que la majorité des financements se trouve encore à Londres.

Si beaucoup de belles avancées ont été initiées en France pour stimuler la création de start ups (financements publics, incubation, déductions fiscales, statut de Jeune Entreprise Innovante, Crédit Impôt-Recherche, réglementation, volonté des Pouvoirs Publics incontestable, PEA-PME, etc.), beaucoup reste à faire pour rattraper Londres ou la Silicon Valley (40 000 français y travaillent, principalement pour des entreprises américaines).



De fait, la FinTech française s'expatrie. Beaucoup trop même.

Il faut dire qu'elle est délocalisable ; d'où le risque de « double peine » : départ de nos meilleurs espoirs et arrivée massive des concurrents étrangers en France.

Elle crée des champions, des emplois qualifiés, des services nouveaux et innovants et met une pression utile sur l'industrie au bénéfice du consommateur.

Elle se structure (création de France FinTech le 11 juin dernier) :

France FinTech, qui regroupe déjà la plupart des FinTech françaises aura comme ambition de faire connaître ses savoir-faire, d'être un interlocuteur légitime et responsable face aux pouvoirs publics, aux associations françaises et étrangères (du digital et de la finance), les centres de recherche. Enfin, elle visera à stimuler les échanges, les partages d'expérience, à créer un réseau actif.

La France dispose d'atouts essentiels : infrastructures, formation, grands champions financiers, etc. ; Paris est arrivé en tête du classement des capitales internationales pour le capital intellectuel et l'innovation (étude PWC « Cities of Opportunity 6 », mai 2014) devant Londres, San-Francisco et Berlin.

Ses FinTech elles-mêmes sont un atout et une opportunité. La France est traditionnellement reconnue en finance et en technologie-mathématiques ; elle est donc légitime dans la conjugaison de ces deux savoir-faire. Elle peut occuper ce créneau et fabriquer des champions nationaux pour contrer des concurrents étrangers.

La Fintech française est une filière d'excellence qui a des atouts et mérite qu'on l'accompagne. Le seul choix interdit est l'inertie car, nolens volens, la FinTech prospérera. ■

Banque Ouest Africaine du Développement

Impact du numérique sur le développement de la banque en Afrique



Bassary TOURE,
Vice-Président de la
BOAD

I/ Une banque plus proche de sa clientèle avec une offre élargie de services

L'expansion des réseaux de télécommunications et l'implémentation de technologies de l'information se sont traduites par la couverture, quasi-totale, des territoires en réseaux de télécommunications fiables, sécurisés et à coûts accessibles, par divers supports de transmission (fibre optique, faisceaux hertziens ou satellite). La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a accompagné ce processus par le financement de la pose de plus de 5 000 km de liaisons de transmission à fibre optique pour interconnecter les capitales et raccorder les principales villes des pays de l'Afrique de l'Ouest.

Cette infrastructure a permis aux banques d'être plus proches de leur clientèle et de répondre aux exigences en termes de services. En effet, des réseaux d'agences bancaires dans les zones périurbaines ainsi que dans des pôles isolés de développement économique agroindustriels ou minières, ont pu être étendus, et dans des conditions de sécurité requises. Spécifiquement, dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le numérique a également favorisé l'implantation de guichets et de distributeurs automatiques de billets de banques, dont les nombres sont passés respectivement de 1 693 et 1 178 en 2010 à 2 133 et 2 272 en 2013.

Par ailleurs, les technologies de l'information ont stimulé l'implémentation des services bancaires notamment le e-banking (paiement de factures grâce à des interconnexions sécurisées avec les sociétés de distribution d'électricité ou d'eau). A ce titre, le service financier qui a le plus été révolutionné par



le numérique, est le transfert d'argent sur le réseau mobile ou « mobile money », résultant du partenariat entre des banques ou des opérateurs de services financiers et les opérateurs dominants de télécommunications, notamment en Afrique subsaharienne. En effet, les revenus générés par ce service et essentiellement captés à date par les opérateurs mobiles, évolueront de 657 millions de dollars en 2012 à 3,53 milliards de dollars en 2017, selon une estimation d'Ecobank, la Banque panafricaine.

1 : Blog Regard d'Afrique : « Afrique, les opérateurs téléphoniques supplantent-ils les banques pour les moyens de paiement », Paul DERREMAUX, 28 Janvier 2015.

« L'intégration financière au service de la croissance inclusive », Christine LAGARDE, BCEAO Dakar, Janvier 2015.

A ce titre, il convient de souligner le phénomène du « mobile banking »¹ en Afrique de l'Est, au Kenya notamment. Les opérateurs téléphoniques pourraient supplanter les banques pour les moyens de paiement. Certains opérateurs de « mobile banking » demandent déjà un agrément bancaire. En 2014, 700 millions d'africains ont déjà un téléphone mobile, soit 60 % de la population. Le « mobile banking » est simple d'usage et d'un coût faible. Les transactions au Kenya constituent 45 % du PIB. Avec M'Pesa, il existe 17 millions d'abonnés, soit un kenyan sur trois. Ceci a pu se faire grâce au succès de la téléphonie mobile. M'Pesa a véritablement révolutionné la façon dont les kenyans vivent et font des affaires, après avoir intégré le concept de « monnaie virtuelle ». Plus de la moitié de la population utilise présentement le service de banque mobile qui permet aux utilisateurs disposant d'une simple carte d'identité nationale ou d'un passeport de déposer, retirer, transférer de l'argent. Il est ainsi devenu très simple de payer des factures d'électricité, d'acheter une boisson au bar, d'acheter une chèvre au village ou d'envoyer de l'argent à sa famille. Ceci est l'indication d'une tendance lourde en Afrique et ailleurs, comme cela a été le cas lors de la révolution du téléphone cellulaire en Afrique.

III/ L'inclusion financière

Les études réalisées dans le cadre de la veille technologique de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), révèlent que plus de 2,5 milliards d'adultes, notamment dans les pays en développement dans le monde, ne possèdent pas de compte bancaire classique, en raison notamment, du coût élevé des comptes bancaires, de l'éloignement des infrastructures bancaires des populations rurales et de l'inaccessibilité des documents requis par les banques pour l'ouverture d'un compte. Ces contraintes ont créé de fait, une exclusion financière de la majorité de la population subsaharienne estimée à plus de 80 %. A l'inverse, avec plus de 545 millions de téléphones portables en 2013, environ 70 % de la population subsaharienne a accès au réseau mobile.

Ces contraintes à l'accès à la banque classique et l'accessibilité des populations au réseau mobile ont créé les conditions favorables au

développement d'une finance numérique dont le « mobile money » constitue le service phare avec des pays leaders, le Kenya, l'Afrique du Sud et le Nigeria. En trois ans (2011 à 2014), environ 500 millions de personnes dans les pays en développement ont pu être adressées dont 200 millions en Afrique subsaharienne, ce qui permet d'envisager un accès universel aux services financiers à l'horizon 2020.

Concernant spécifiquement, l'UEMOA, depuis une dizaine d'années, l'écosystème bancaire s'est développé rapidement, avec une trentaine de services financiers numériques, dominés par les opérateurs de téléphonie mobile (en partenariat avec des banques traditionnelles), Orange, MTN, Airtel et Moov, qui adressent au moins 16 % de leur base clientèle avec leur produit « mobile money ». La réglementation bancaire de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest dans la zone UEMOA, imposant que l'émission de monnaie électronique soit gérée par les banques ou des établissements spécialisés agréés, constitue une opportunité pour les groupes bancaires tels qu'Ecobank disposant des réseaux d'agences étendus, à être des partenaires de référence dans la vulgarisation du « mobile money ».

Le renforcement des capacités des usagers de ces services nouveaux ainsi que la réglementation notamment, l'interopérabilité des opérateurs mobiles, devraient sécuriser les intérêts des clients, créer une réelle inclusion financière et réaliser l'objectif de l'accès universel aux services financiers à l'horizon 2020. Il existe toutefois un « déphasage » de ces avancées numériques avec la réglementation financière qui n'évolue pas au même rythme même si les volontés politiques existent et si des initiatives quant à l'harmonisation des cadres légaux concernant les transactions électroniques. Il conviendra, par ailleurs, de renforcer les infrastructures disponibles (fibre optique, connexion aux câbles sous-marines etc.).

Le taux de bancarisation dans l'UEMOA est de moins de 20 %, ce qui montre le potentiel de développement à venir avec l'importance de la clientèle non bancaire existante encore. Le mobile banking pourrait intégrer les transactions par téléphonie mobile avec d'autres services bancaires, des micro-assurances, les paiements de facture, les transferts locaux et internationaux. ■

Google

Google ou pas Google, telle sera la question...



**Bertrand
CHOKRANE,**
Chairman BCC

Les banques en ligne « pure players » ont longtemps été considérées comme une menace pour les banques traditionnelles, menace à laquelle ces dernières ont su répondre en offrant des prestations en ligne. Il existe pourtant d'autres dangers, potentiellement plus préoccupants pour l'avenir du secteur bancaire français. Bertrand Chokrane nous livre son analyse des transformations à l'œuvre.

Q : Un modèle de banque low cost peut-il s'imposer durablement ?

R : Cette année 2015 a vu le succès inattendu du compte Nickel, le compte bancaire sans banque. Les clients se rendent dans un bureau de tabac et, pour une somme modeste, obtiennent un compte bancaire sans autorisation de découvert avec une carte de paiement. Dans un premier temps, les créateurs de cette start-up avaient pensé s'adresser à ceux qui avaient des difficultés à obtenir l'ouverture d'un compte dans une banque traditionnelle, par exemple des personnes très précaires, SDF et/ou touchant de bas salaires. Le succès a été fulgurant mais ils furent très surpris au bout de quelques mois d'apprendre, qu'en fait, leur clientèle était composée de personnes provenant de toutes les catégories sociales, même les CSP supérieures.

Car cette initiative répond à un besoin fondamental qui est de rester maître de son argent. Cette clientèle reproche aux banques traditionnelles de débiter des frais de façon abusive. Et même si la loi protège les consommateurs, même si ces derniers peuvent obtenir gain de cause après plusieurs démarches et tracasseries diverses, les consommateurs préfèrent la tranquillité. Les gens apprécient la simplicité et la facilité d'usage.

Q : Quels sont les enjeux des nouveaux paiements digitaux pour les acteurs traditionnels du paiement ?

R : Les géants du Web constituent de véritables menaces. Facebook a lancé il y a quelques mois un système de paiement en ligne entre internautes, Apple a lancé Apple Pay, une fonction de paiement dans son modèle iPhone 6, Amazon crée son propre service de paiement en ligne, menaçant ainsi Paypal. Cette année, Google relance son portefeuille virtuel Google Wallet. Le paiement via les mobiles représente l'avenir des transactions monétaires dans le monde entier. Il s'agit d'une tendance de fond irréversible dans le changement des comportements.

Les banques ne sont pas restées les bras croisés devant ces nouveaux défis. Elles ont aussi créé des services de paiement via le mobile et elles sont prêtes à s'adapter aux futures évolutions technologiques. On ne citera plus les initiatives telles que Kwixo, Paylib, V.me, Fivory, Mobo, Dilizi et Hello Bank, Soon. L etc... Les réponses sont nombreuses et très utiles dans la mesure où elles permettent aux banques françaises de s'armer contre la future déferlante du paiement via le mobile.

Mais suffiront-elles à contrer la force de frappe de Google qui compte plus d'un milliard d'utilisateurs de mobiles utilisant son système d'exploitation Android, sa boîte de messagerie Gmail, son moteur de recherche et son navigateur Google Chrome. Ces services gratuits constituent à eux seuls des univers dans lesquels baignent les internautes pour diverses activités (réseaux sociaux, recherche d'informations sur un sujet particulier, consultation d'emails, etc...). C'est là un des atouts de Google que les banques traditionnelles ne possèdent pas. Son modèle économique est si puissant qu'il pourrait proposer sans difficultés des services bancaires gratuits !



Q : La force de Google n'est elle pas dans la maîtrise des données ?

R : Google possède un autre atout impressionnant : la maîtrise de l'information. Sa force, c'est l'accès aux données. Via le moteur de recherche que vous utilisez pour avoir des informations sur un sujet qui vous intéresse, Google connaît vos goûts. L'entreprise californienne est le leader incontesté de la recherche en ligne : 75 % de parts de marché en Amérique du Nord et 95 % en Europe. Via les navigateurs Chrome (utilisés par plus d'un tiers des internautes), il connaît votre navigation sur Internet et les pages que vous visitez sur un site, et même vos hésitations, les comparaisons que vous effectuez avant de choisir un produit. Lorsque vous utilisez un Smartphone fonctionnant sous Android, le système d'exploitation le plus utilisé au monde par plus d'un milliard de personnes, la firme de Mountain View sait à quel endroit vous vous rendez grâce aux techniques de géolocalisation. Lorsque vous envoyez un mail ou lorsque vous en recevez un, via le service de messagerie Gmail, Google collecte aussi des informations. Via la plateforme de vidéos YouTube, le maître du Web est en passe de détrôner les chaînes traditionnelles de télévision qui voient leur audience diminuer. Google ne fait pas du Big Data, c'est LE Big Data intégrant toutes les dimensions de l'expérience client.

Non seulement l'écosystème Google est rentable via la publicité en ligne, mais aussi il va permettre à d'autres innovations plus récentes de générer des profits à leur tour. Parce que Google (via YouTube, Gmail, Chrome, Firefox, Android et bien d'autres services en ligne gratuits) collecte des données qui vont rendre les nouveaux projets réalisables. Par exemple, la Google Car a besoin de la cartographie (géolocalisation) de Google. Tous les autres projets s'appuient sur les données collectées et connectées. Les objets connectés, l'urbanisme et la médecine du futur s'articuleront autour de la collecte et du traitement des données. Enfin, les fonds d'investissement de Google (devenu le consortium Alphabet) pourront, grâce à ces informations, évaluer avec davantage de précision les potentialités des nouveaux projets dans lesquels ils envisageront d'investir. Parmi les géants du web, Google est le seul qui maîtrise à ce point les données et qui puisse les exploiter : ni Apple, ni Facebook, ni Amazon n'ont atteint son niveau.

Q : Les géants du net comme Google ont-ils réellement l'ambition de créer de nouvelles banques ?

R : Comme une banque, la firme de Mountain View gère des actifs intangibles. Face aux risques de dépendance de son système d'exploitation Android vis-à-vis des fabricants chinois de Smartphones, Google aurait intérêt à se lancer dans la banque. En effet, le 26 août dernier, les fournisseurs de semi-conducteurs ont laissé entendre que le géant du e-commerce chinois Alibaba s'apprête à lancer son propre Smartphone. On ne sait pas encore si ces nouveaux Smartphones seront équipés du système d'exploitation Android de Google, mais six jours auparavant, cette même firme annonçait qu'elle allait proposer un service de géolocalisation basé sur un réseau satellitaire chinois, concurrent direct du GPS américain. Autrement dit, il est désormais très clair que les sociétés chinoises de la téléphonie mobile et du web s'émancipent de la tutelle de Google.

La seule réponse que Google peut apporter face à un tel risque est de devenir une banque. Qui d'autre que Google est le mieux placé sur la planète pour devenir la première banque globale, accessible depuis tous les continents ? Les services bancaires via les mobiles constituent aujourd'hui un enjeu de développement stratégique, tant dans les pays développés que dans les pays qui manquent d'infrastructures bancaires et téléphoniques.

Et ce n'est pas un hasard si Google a développé le projet Loon (des ballons d'hélium donnant accès à Internet à des régions sans infrastructures). Plus de quatre milliards d'individus pour l'instant privés d'Internet pourront y avoir accès sans passer par l'installation d'infrastructures trop coûteuses pour des États pauvres.

Il est à noter qu'Alibaba affiche aussi ses ambitions bancaires puisqu'il propose depuis le 25 juin dernier des crédits aux particuliers et aux PME chinoises. MyBank, la filiale d'Alibaba bénéficie d'une structure de coûts très basse (car c'est une banque en ligne) et compte sur les données collectées lors des transactions en ligne pour déterminer la solvabilité et le risque de crédit de chaque emprunteur. « C'est ainsi que nous facilitons le crédit auprès des petites entreprises car notre évaluation n'est pas seulement basée sur les collatéraux » a déclaré Yu Shengfa, le Vice-président de MyBank.

Comment peser face à telle « machine de guerre » ? La capitalisation boursière de Google pèse plus lourd que toutes les banques françaises réunies. Il est incontestable que le secteur bancaire français est dans une posture technologique, financière plus fragile bien qu'il commence à réagir en passant des accords avec Apple notamment.

V/ Quels enseignements les banques traditionnelles doivent tirer de ces expériences bancaires des acteurs du web ?...

Le succès de ces offres nouvelles est dû à une insatisfaction de la clientèle. De nouvelles opportunités s'ouvrent, à condition de s'adapter à l'esprit de plus en plus mobile et nomade des clients. Le temps où les banques imposaient un mode de paiement est révolu. Désormais le « googlenaute » décide. Les commerçants devront donc se plier à ses exigences. Google ou pas Google, telle sera la question.

Dans un contexte aussi difficile, que deviennent les conseillers de clientèle et les agences ? Leur mission principale qui consiste à conseiller des particuliers sur l'avenir de leur retraite, sur des placements financiers, ou à conseiller des entreprises pour la gestion de leur trésorerie. Ils pourraient constituer un avantage concurrentiel face au tout on line.

Le secteur bancaire français peut s'inspirer des différentes initiatives présentées ci-dessus à l'instar d'une dizaine de banques américaines (parmi lesquelles Bank of America, Citigroup, JPMorgan Chase, Wells Fargo, Capital One) qui ont noué des partenariats avec Apple, pourquoi ne pas s'allier avec des acteurs européens du web ? ■



Groupe Julhiet Sterwen

Le défi de l'agilité



Alain THIBAUT,
Président du Groupe
Julhiet Sterwen,
Cabinet de conseil en
management

Q : Pourquoi le digital est en train de bouleverser fortement le capital humain des acteurs de l'industrie financière ?

R : Nous assistons maintenant à l'accélération très forte des mutations des métiers en raison des changements de comportements des clients mais aussi de la disponibilité et de la fiabilité des nouvelles technologies. Cela fait des années que toutes ces évolutions sont en cours mais nous n'y avons pas toujours porté une attention suffisante. Tout ceci était progressif, parfois marginal et les business models traditionnels continuaient à imposer leur loi. La bulle internet a déjà 15 ans, le commerce en ligne ce n'est pas vraiment une nouveauté. Et donc commencer à voir concrètement l'impact de la banque digitale, ce n'est pas vraiment une surprise.

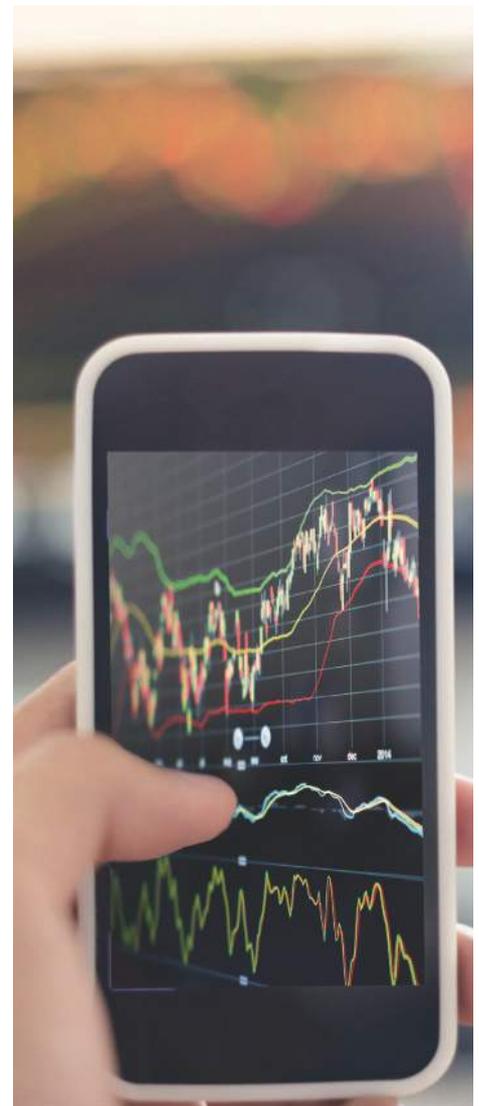
Nous assistons maintenant à une complexité de situation car nous combinons des mutations de comportements clients avec une digitalisation de notre société et avec une intensité concurrentielle sans limite avec des acteurs nouveaux qui libèrent leur énergie et leur flot d'innovations (Fintech). Ceci est vrai dans la banque de détail, la banque privée et la banque d'investissement. Rajoutons un zest de réglementation, conformité,... et donc son lot de contraintes associées et on arrive à des paradoxes très importants.

Les stratégies sont remises à plat profondément, les investissements sur les technologies associées sont effectués mais, nous le savons tous, tout cela produira les résultats attendus si l'exécution se fait à la bonne vitesse et cela se fera si les collaborateurs sont engagés et porteurs de ces projets.

Q : Pourquoi alors ce besoin d'agilité alors qu'il faut exécuter ?

R : C'est tout le paradoxe du moment. Nous vivons dans un environnement extrêmement complexe et les dirigeants doivent porter une vision stratégique claire mais l'environnement étant mouvant et très incertain, l'exécution devra s'adapter aux nouvelles conditions de marché et de concurrence. Ceci signifie que,

plus vos équipes peuvent facilement s'adapter à ces changements et se les approprier, plus vous avez des chances de réussir le déploiement. Alors, derrière ces mots se cachent le besoin de flexibilité, de mobilité, l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux comportements, la mise en mouvement, le changement agile,... plus votre corps social sera agile et mobilisé, plus les forces de déploiement seront en mouvement pour conquérir les parts de marché.



Q : Quels sont les risques majeurs qui sont courus ?

R : Ils sont nombreux car, face à toutes ces mutations, beaucoup de collaborateurs peuvent être dans la méfiance, l'incompréhension, la peur, le déni. Peur de perdre son emploi, peur de ne plus faire son métier, peur de changer, peur de prendre des risques...

Les partenaires sociaux peuvent aussi être dans l'incompréhension face à ces risques de perte d'emploi importante et changements importants, parfois brutaux dus aux conditions de marché.

Et si la peur règne, les plans de changement ne pourront pas se réaliser à la bonne vitesse avec les résultats attendus et donc la banque se retrouvera avec des difficultés économiques. Elle devra encore plus travailler sa productivité, ses coûts... et la spirale de la décroissance se sera mise en route.

Q : Mais l'impact du digital ne concerne-t-il que l'expérience client ?

R : Non, justement et heureusement. Beaucoup de moyens ont été mis sur la refonte des business models mais n'oublions pas que ce digital offre de fantastiques opportunités de transformations internes des organisations avec des gains d'efficacité, de bien-être au travail, de mobilisation et d'engagement. Les modes de fonctionnement peuvent être transformés très fortement, la manière de manager aussi avec des fonctionnements hiérarchiques traditionnels profondément remis en cause. Les espaces de travail sont en profonde évolution et les bureaux attitrés sont en forte diminution au profit de l'approche nomade. La transversalité se développe et le mode projet aussi. Il est de plus en plus fréquent de travailler avec des équipes basées sur des lieux physiques différents et donc apparaît une nécessité d'un management à distance. Tout ceci est rendu possible par les technologies qui nous permettent très facilement d'être en interaction permanente avec le développement des visioconférences, des réseaux sociaux professionnels,...

Q : Le rôle de la direction des ressources humaines doit être en profonde évolution dans un tel contexte ?

R : Comme j'aime le dire : DRH, soyez offensifs pour accompagner ces évolutions, Directeurs généraux, soyez exigeants avec votre DRH et donnez-lui les moyens de ses ambitions.

C'est un enjeu clé. Car il est plus facile de changer une stratégie que de changer de culture, il est plus facile de mettre en place un réseau social que de développer la culture de la coopération et de la transversalité.

Et n'oublions pas une évidence : si nous n'avons pas les bonnes compétences et les bons comportements au bon moment, les résultats ne seront pas au rendez-vous, la bagarre concurrentielle risque de ne pas être couronnée de succès car d'autres réussiront et ils seront des acteurs actuels ou des nouveaux entrants.

Quand le DRH le veut, il fait développer les usages des nouvelles technologies car elles nous permettent aujourd'hui d'avancer extrêmement vite avec des gains d'efficacité importants ; regardez comment l'acquisition du savoir est devenue agile avec des coûts d'acquisition en chute libre et une mutation complète des dispositifs de formation (MOOC, Académie digitale,...). Regardez le télétravail qui est rendu possible avec en plus le bien-être associé si l'opération est bien gérée en maîtrisant la porosité inévitable entre vie professionnelle et vie personnelle.

Regardez la puissance de l'engagement des collaborateurs qui, une fois embarqués, sont fiers de participer à ces mutations. Regardez les initiatives prises par les managers quand on leur a redonné des libertés de manœuvre en desserrant les process.

Nous vivons une période « booming » en termes d'évolution, la révolution est tirée par le client et les nouvelles technologies mais nous réussissons ces transformations profondes et parfois brutales si, et seulement si, nous transformons les modes de fonctionnement internes de nos organisations pour en tirer de l'efficacité et de la vitesse d'exécution, le tout dans un environnement où il fait bon vivre malgré l'intensité concurrentielle. ■

Altedia

« Uberisation de la finance » et transformation sociale : quels enjeux et quelles réponses possibles ?



Isabelle EYNAUD-CHEVALIER,
Directeur général adjoint, en charge de la stratégie et de l'innovation sociale
Cabinet Altedia

En cette rentrée 2015, il est difficile d'ignorer qu'une transformation radicale de nos façons de consommer, de vivre et de travailler est à l'œuvre.

Si la décision du Conseil Constitutionnel, confirmant l'illégalité de l'application Uber Pop vient souligner que le respect de l'état de droit s'impose à tous, le rapport de Jean-Denis Combrexelle sur la négociation collective, le travail et l'emploi et celui de Bruno Mettling sur la transformation numérique et la vie au travail nous incitent à mieux anticiper les effets de cette transformation.

Ces derniers, nous disent-ils en substance, ne doivent plus être subis passivement mais activement promus et organisés, en tenant le plus grand compte de leur impact sur le monde du travail.

Ces deux personnalités soulignent que ce volontarisme est indispensable pour minimiser les effets potentiellement négatifs, en particulier le risque de déqualification des salariés, et maximiser les potentialités positives en termes d'autonomie et d'enrichissement des tâches. Sur ces sujets, il devient urgent de négocier au sein de l'entreprise, sur la base d'un diagnostic partagé et de rechercher des solutions innovantes.

Tout ce qu'on pouvait tenir pour acquis, qu'il s'agisse du cadre et de la qualité du travail ou de la fonction managériale, doit être réinterrogé et actualisé.

Au vu des évolutions récentes du secteur bancaire, les préconisations de Jean-Denis Combrexelle et Bruno Mettling revêtent une actualité particulière.

Dès 1978, en effet, le rapport Nora Minc nous alertait : tout comme la sidérurgie avait été victime de sa propre croissance, le secteur bancaire pourrait bien un jour s'effondrer sous son propre poids.

Pourtant, jusqu'au début des années 2000, les grandes banques de détail ont paisiblement poursuivi l'extension de leur réseau, persuadées que la proximité physique était la clé de la relation client et qu'elles seraient protégées par la spécificité de leur réglementation.

En ont résulté une densité bancaire exceptionnelle, un niveau de coût élevé et une rentabilité en berne depuis la crise de 2008... Alors que dans le même temps, les critiques s'intensifiaient de la part de consommateurs, notamment les plus jeunes, séduits par une offre digitale plus en phase avec leur mode de vie.



Dans ce contexte, l'entrée de nouveaux acteurs, porteur d'un modèle totalement digitalisé et de ce fait hautement disruptif est désormais perçue comme inéluctable.

En un laps de temps d'à peine quelques années, nous sommes passés de l'indifférence à l'inquiétude, et de l'inquiétude à l'action face à ces menaces bien réelles « d'uberisation ».

La banque HSBC a ainsi annoncé un plan de réduction massif, à hauteur de 50 000 salariés et la Société Générale envisage de fermer 20 % de ses agences d'ici 5 ans.

Pour définir le nouveau modèle, les séminaires et colloques sur la « transformation » ou de la « révolution digitale » se succèdent et se ressemblent.

Sont ainsi évoqués « l'urgence » de la nécessaire « course à la digitalisation » et les enjeux « inexorables » autour de la sécurité des opérations, de la protection des données, de la structuration des réseaux ou même ... du rôle des conseillers, figure emblématique de la banque universelle.

Car à l'alliance inédite de la finance, d'Internet, du téléphone mobile et de la géo-localisation, déjà très déstabilisante s'agissant des moyens de paiement, s'ajoutent désormais les possibilités illimitées du « Big data » et de l'intelligence artificielle pour un conseil personnalisé.

C'est d'ailleurs la prise de conscience du caractère irréversible de ces évolutions et du risque d'hégémonie de la Silicon Valley ou de la Place de Londres qui a conduit à la mise en place de France Fintech, évolution récente mais prometteuse dont on ne peut que se féliciter.

Mais pour transformer les avancées technologiques en progrès humain, la mise à jour rapide des enjeux sociétaux et leur prise en charge réelle (et pas seulement virtuelle...) est indispensable.

Certes, la structure démographique de ces métiers, avec une pyramide des âges marquée par les recrutements massifs des années 1970 et 1980, laisse entrevoir des ajustements quantitatifs « en douceur » grâce aux départs en retraite.

Mais ni l'importance des transformations qualitatives ni le temps d'adaptation nécessaire pour actualiser les compétences de nombreux salariés ne doivent être sous-estimés.

Qu'il s'agisse en effet des métiers transversaux ou des métiers typiquement bancaires (force

de vente et traitement des opérations), tous devraient faire l'objet d'évolutions profondes vers une plus grande polyvalence, des compétences relationnelles accrues, des capacités de contrôle plus sollicitées, à partir de flux d'informations toujours plus dématérialisés...

Pour aller au-delà, les Cahiers de la prospective RH (« Management et RH dans l'entreprise digitale », avril 2014) nous proposent une grille de lecture stimulante des pratiques managériales possibles.

Au rebours de tout fatalisme technologique, ils mettent à jour quatre scénarios possibles, et nous rappellent que nous sommes (encore) aux commandes pour opter entre deux avenir possibles pour le salariat à l'ère numérique : celui de l'aliénation absolue ou celui d'un numérique sous contrôle, favorable à la libération des personnes et des organisations.

Le numérique aliénant est celui que les organisations syndicales craignent le plus : dans un climat de connexion permanente, de déresponsabilisation des managers et de saturation de l'information, un néo taylorisme redoutable est à l'œuvre et les dommages collatéraux sur la qualité de vie au travail sont considérables.

Dans le numérique sous contrôle, vie personnelle et professionnelle sont intimement entremêlées, les outils numériques permettent un accès stimulant et épanouissant à l'information et le droit à la déconnexion est normé pour éviter l'apparition de nouvelles pathologies. Dans cette communauté très horizontale, l'art du management est partagé par le plus grand nombre et le DRH en est le chef d'orchestre.

Si le numérique sous contrôle constitue sans doute un idéal pour le secteur financier à l'ère digitale, expliquer, soutenir, motiver seront alors les qualités attendues de la part des managers du secteur.

Or ces derniers seront eux-mêmes fortement impactés par ces transformations, après avoir déjà dû évoluer vers le management de projet et répondre à des exigences croissantes en termes de reporting avec le lot de déconvenues, voire de risques psycho-sociaux, associés à ces changements. Les soutenir dans l'acquisition de ces nouvelles compétences devient donc un impératif catégorique, et dans cette démarche, ce sont bien des qualités humaines et un sens éthique affirmés, et pas uniquement des outils virtuels, qui seront déterminants ! ■

Regulation Partners

Réglementations européennes et évolution numérique



**Marie-Agnès
NICOLET,**
Présidente de
Regulation Partners et
du Club des Marchés
Financiers

Les nouveaux systèmes de paiement se sont largement développés dans le cadre de deux directives sur les services de paiement (publiées en 2007 et en mai 2015) ainsi que des directives sur la monnaie électronique.

La directive 2000/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 septembre 2000 concernant l'accès à l'activité des établissements de monnaie électronique et son exercice ainsi que la surveillance prudentielle de ces établissements a été adoptée en réaction à l'émergence de nouveaux produits de paiement électronique prépayés et visait à créer un cadre juridique clair destiné à renforcer le marché intérieur tout en garantissant un niveau adéquat de surveillance prudentielle. Cette directive a été revue le 16 septembre 2009.

La directive 2007/64/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 novembre 2007 concernant les services de paiement dans le marché intérieur a établi un cadre juridique pour les services de paiement, en prévoyant notamment la coordination des dispositions nationales relatives aux exigences prudentielles pour une nouvelle catégorie de prestataires de services de paiement, à savoir les établissements de paiement.

La directive sur la monnaie électronique du 16 septembre 2009 citée plus haut entendait, quant à elle, supprimer les obstacles à l'entrée sur le marché ainsi que faciliter l'accès à l'activité d'émission de monnaie électronique. Ces directives sur les services de paiement et sur la monnaie électronique ont permis l'émergence dans les pays européens de nouveaux acteurs (les établissements de paiement et les établissements de monnaie électronique) qui ont pu développer des activités de paiement innovantes dans un cadre sécurisé, contrôlés par les superviseurs bancaires, mais avec des contraintes de capital et fonds propres moins importantes que les acteurs bancaires traditionnels.

Dans ce cadre, la Commission européenne a accompagné le développement de l'innovation.

Au-delà de ces directives, la Commission avait diffusé en janvier 2012 une consultation sous forme d'un livre vert intitulé « Vers un marché européen intégré des paiements par carte, par internet et par téléphone mobile » qui montre l'intérêt de cette dernière pour l'évolution technologique des paiements. Cette préoccupation se manifeste par la première phrase d'introduction de ce livre vert « Des paiements électroniques sûrs, efficaces, compétitifs et novateurs sont essentiels si l'on veut que les consommateurs, les commerçants et les entreprises puissent profiter pleinement des avantages du marché unique, et ce, d'autant plus que le commerce est en train de basculer du monde réel vers le monde virtuel. »

En revanche, certains sujets liés aux Fintech sont encore en devenir au niveau européen même si certains textes montrent que les réflexions sont en cours. C'est le cas du crowdfunding, évoqué dans le cadre de la consultation sur l'Union des Marchés de Capitaux (qui s'est déroulée de février à mai 2015).

Le livre vert constate que, bien que les plateformes de crowdfunding se développent sur internet, peu d'activités sont actuellement transfrontières ou paneuropéennes.

La Commission indiquait dans ce livre vert rassembler des informations sur les approches des États membres en matière de réglementation, les premiers résultats montrant que la diversité des approches nationales dans ces domaines favorisait les activités de financement participatif au niveau local, mais pouvait induire une difficulté pour les rendre compatibles entre elles dans un contexte transfrontière.

De manière plus générale, le numérique est une préoccupation pour la Commission Européenne qui a diffusé sa doctrine en matière de stratégie numérique pour l'Europe ; lancée en mai 2010, la stratégie numérique pour l'Europe vise à stimuler l'économie européenne grâce aux avantages sociaux et économiques durables générés par le marché unique numérique.

Des données, publiées par la Commission européenne en mai 2014, montrent que les utilisateurs de l'internet sont de plus en plus nombreux, mais que près de 50 % de la population ne possèdent pas de compétences numériques suffisantes pour notre environnement de travail actuel.

Dans sa communication du 6 mai 2015 au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, la Commission a présenté sa stratégie pour un marché unique numérique en Europe. La Commission européenne indiquait ainsi que l'ampleur et la rapidité des bouleversements liés au numérique offrent des perspectives extrêmement prometteuses pour l'innovation, la croissance et l'emploi, tout en reconnaissant que l'échelle nationale ne permet pas de tirer parti de toutes les occasions liées à ces changements refondateurs ni d'en relever tous les défis. C'est pour cette raison que la Commission européenne a fait de la création d'un marché unique numérique une de ses grandes priorités. Elle définit le marché unique numérique comme « un espace dans lequel la libre circulation des biens, des personnes, des services et des capitaux est garantie. »

Les objectifs de la Commission décrits dans ce document sont notamment les suivants :

- créer un environnement propice et des conditions de concurrence équitables pour des services innovants et des réseaux numériques avancés ;
- maximiser le potentiel de croissance de l'économie numérique ;
- construire une économie des données ;
- dynamiser la compétitivité grâce à l'interopérabilité et à la normalisation ;
- **renforcer la confiance et la sécurité dans les services numériques et dans le traitement des données à caractère personnel.**

Enfin, en matière de compétences et d'expertise numérique, la Commission indiquait que la demande de personnel possédant des compétences numériques augmente d'environ 4 % par an. La pénurie de professionnels des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans l'UE pourrait se traduire par 825 000 postes vacants d'ici 2020 si aucune mesure déterminante n'est prise. Aussi, un changement s'impose-t-il dans la façon dont les systèmes d'éducation et de formation s'adaptent à la révolution numérique. La Commission affirme donc qu'elle soutiendra leurs efforts et jouera son rôle dans le renforcement de la reconnaissance des qualifications et compétences numériques et dans le relèvement du niveau de professionnalisme dans les TIC en Europe.

Le domaine du numérique, même s'il n'est pas totalement traité par les réglementations européennes, apparaît donc clairement comme un domaine de préoccupation des instances européennes.

C'est ainsi que le livre vert sur l'Union des marchés de capitaux présentait les rapides avancées technologiques comme un des moteurs de l'intégration des marchés de capitaux qui ont notamment permis la mise en place des plateformes de négociation électroniques, du trading haute fréquence et des entreprises de « FinTech », la « FinTech » étant définie dans le livre vert comme « la combinaison de services financiers innovants et de la mise à disposition de capitaux grâce à l'utilisation de nouvelles technologies numériques ».

La Commission admettait ainsi que le droit européen et les droits nationaux des sociétés n'avaient pas évolué aussi vite que les changements technologiques et n'avaient pas suffisamment intégré les avantages de la numérisation alors que l'utilisation des technologies modernes dans ces domaines pourrait permettre de réduire les coûts et les contraintes, mais également d'assurer une communication plus efficace, notamment dans un contexte transnational.

Les chantiers réglementaires européens découlant de l'évolution numérique dans les secteurs financiers sont donc encore devant nous. ■

ACSEL

Deuxième révolution digitale du monde de la finance en 20 ans. Pourquoi cette fois serait-elle la bonne ?



Laurent NIZRI,
CEO Altéir Consulting,
Vice-Président de
l'Acsel

Au milieu des années 90 les services financiers ont connu leur première révolution numérique, en particulier dans le trading. Trois drivers principaux à l'époque : la dématérialisation de certains process, le temps réel et un nouveau canal de distribution direct permettant des économies (parfois théoriques) amenant à un positionnement tarifaire le plus souvent low cost au regard des acteurs installés. eSwab, e*trade, cpr-online, selftrade, Cortal, ... nombreux ont été les acteurs à surfer sur le développement des usages internet dans le domaine de la bourse en ligne. Comme on le sait, ces acteurs ont subi diverses consolidations, et malgré de nombreuses innovations, les survivants de la première heure se partagent le petit nombre de « traders actifs ». Le reste de la clientèle, la majorité de la population, profite tout simplement de services, certes moins performants, mais désormais tous accessibles en ligne et en temps réel auprès de leur banque traditionnelle. Une vraie révolution technique donc, mais pas de bouleversement fondamental des acteurs.

L'épargne plus classique a suivi très rapidement au début des années 2000, tant en assurance vie qu'en produits de taux (les super livrets), mais avec un argument différent, la désintermédiation, ou du moins ses prémices. Le web comme canal de distribution permettait en effet à de classiques acteurs de la finance, qu'ils soient établissements financiers, courtiers ou agents, de distribuer à un grand nombre de clients des produits simplifiés, banalisés, et souvent à moindre coûts. Une évolution du modèle de distribution plus qu'une révolution. En fait de désintermédiation, il s'agissait plus de changement d'intermédiaire. Il en fut de même un peu plus tard avec les crédits et l'assurance IARD.

Parallèlement, certains ont voulu croire, un peu trop tôt peut être, à la fin de la banque traditionnelle, à l'évènement de l'ère digitale, de la banque du futur. Exemple parmi d'autres, la « licorne » de l'époque, Zebank, dont le projet a démarré en 1999 sous le haut patronage de Bernard Arnault, se voulait déjà la nouvelle banque « pure player » en rupture avec le monde bancaire. 120 M€ levés et dépensés en quelques années, retards techniques, échec commercial (malgré une impressionnante montée en charge initiale), clients & fonds de commerce revendus par appartements... Brutal retour à la réalité. Pendant ce temps Banque Directe devenait Axa Banque, Fimatex fusionnait avec Boursorama et s'engageait dans l'aventure de la banque en ligne, de même qu'ING Direct ou Fortuneo. Chacun avec des stratégies différentes, mais tous avec beaucoup d'investissements et d'énergie déployée pour éduquer un marché naissant, et une rentabilité financière qui reste le plus souvent à démontrer encore aujourd'hui. Et tous en France, sans exception, ont désormais choisi le parti de la révolution douce, filiales à 100 % de groupes bancaires d'importance.





Enfin, toujours dans la même sphère qu'on dénomme aujourd'hui la Fintech, il y a les disrupteurs du paiement. Apparus à la fin des années 90 avec Paypal qui voulait apporter une solution aux lacunes du paiement en ligne, ils ont surtout proliféré en Europe avec l'avènement de nouvelles régulations européennes à partir de 2008.

Paris ne s'est pas fait en un jour. La révolution du paiement non plus. Mais force est de constater que **malgré la chute de nombreux nouveaux entrants, principalement due à la sous-estimation des volumes nécessaires pour survivre, la sur estimation de la maturité de certaines technologies et à l'importance de la valeur temps dans cette industrie, il est indiscutable que de nouveaux modèles émergent.** Au-dessus de l'iceberg, un ou deux gros succès comme Paypal, survivant de cette première révolution, et de nombreux apple pay, samsung pay et autres copycats qui sont encore loin de générer autant de transactions que de tweets dans nos contrées. Mais les lignes bougent, et la partie immergée de ce même Iceberg, moins photogénique mais bien plus diverse, a vu de futurs géants naître dont la croissance ne faiblit pas malgré la crise et les ratios de valorisation sur Ebitda laissent parfois songeurs.

Malgré ces évolutions et relatifs succès, pour ceux qui, comme moi, ont vécu de l'intérieur au sein de nombre de ces projets cette première révolution, **la situation du marché en 2015 peut paraître quelque peu décevante.**

Et voici que depuis près de 2 ans arrivent de nouveaux acteurs, parfois désignés comme des « barbares », regroupés sous le sigle « Fintech », qui, à en croire les nombreux articles de presse et les tweet non moins nombreux « d'experts » en tous genres, pourraient détruire la banque traditionnelle, morceau par morceau. Crédit, épargne, paiement, trading, financement d'entreprise, transfert d'argent, PFM, mobile banking, ... aucun pan du monde bancaire et financier n'est épargné par cette frénésie de création de startups innovantes dans le domaine de la finance, et leurs financements non moins frénétiques par des VCs du monde entier.

Pourquoi cette fois serait-elle la bonne ? Pourquoi cette soudaine profusion mènerait-elle plus au succès que la fois précédente ?

Dans les faits la révolution digitale du monde de la finance n'a plus rien à voir avec la première, et analyser la situation actuelle avec les yeux d'il y a vingt ans serait une grave erreur. Il serait trop long de lister ici tous les arguments au crédit de cette affirmation, mais quelques-uns suffisent à s'en convaincre.

Tout d'abord, des facteurs valables pour tous les secteurs de l'économie :

- **L'univers des possibles grâce au digital n'est pas comparable.** En 2000, moins de 300 000 foyers français étaient connectés à ce qu'on appelait alors le haut débit (qui n'avait de haut débit que la dénomination). Aujourd'hui plus de 8 foyers sur 10 sont connectés à internet, la très grande majorité en haut débit, et près de 60 % sont mobinautes.
- **Le digital n'est plus un media comme à la fin des années 90, c'est un instrument de prise du pouvoir par l'utilisateur/consommateur,** entre ses mains 24h/24 grâce au mobile. Les relations s'inversent.
- **La vitesse de propagation des innovations n'a plus rien à voir avec les années 2000.** Les start up lancent sur le marché des produits à peine quelques mois après les avoir imaginés. **L'agilité devient le maître mot : imaginer, créer, déployer, se tromper, ... et recommencer.** A l'encontre de bien des cultures, en particulier du monde financier qui a (trop ?) peur de l'erreur dans ses process d'innovation.

Plus spécifiquement dans le monde de la finance, là aussi les temps sont bien différents :

- Depuis 2008, **l'aversion au risque** du monde bancaire, provoquée entre autre par des régulations risques/conformité/fonds propres sans cesse plus contraignantes pour les banques, a créé une situation de manque d'offre dans certains secteurs, en particulier le crédit et certaines formes d'épargne. Les fintechs profitent de ce manque et de leur agilité pour offrir de nouveaux services à ces cibles en attente.
- Les autres législations européennes sur le secteur depuis 2008, comme par exemple la DME2, la DSP1, règlement MIF, MIFID, SEPA et bientôt la DSP2, vont toutes dans le sens de plus de concurrence, plus de transparence, plus d'ouverture, moins de coûts pour les consommateurs. Là encore, du pain béni pour le développement de nouveaux acteurs.
- Le **développement massif de l'automatisation des opérations de base** de l'univers financier, et une connaissance accrue des clients de cette situation qui les mènent à contester de plus en plus la tarification des services, perçue le plus souvent comme une taxe et non comme le juste prix d'un service rendu. Les nouveaux entrants s'engouffrent dans cette brèche en offrant gratuitement tous ces services, ce qui ne fait que conforter cette perception de coût non justifié. Cette situation, ajoutée à la disparition des rentes liées aux « commissions sanctions », **vont obliger les banques à revoir leur business model, à revaloriser/restructurer leurs réseaux de distribution et (enfin) apprendre à vendre et commercialiser avec fierté de véritables services à valeur ajoutée et du conseil.**
- **L'avènement de la désintermédiation 2.0, la vraie** : crowdfunding, P2P lending, paiement P2P, etc. autant de nouveaux concepts basés, entre autres, sur la mise en relation directe entre offre et demande, avec les gains de coûts et de gestion des fonds propres que l'on peut imaginer. Difficile pour les acteurs installés de lutter sur ce terrain avec les ratios prudentiels qui sont les leurs, les arguments de la confiance et de la sécurité restant leur principale ligne de défense, mais pour combien de temps ?
- **La mort annoncée - voulue par l'Europe ?**
 - **du modèle historique**, en particulier en

France mais pas uniquement, **de producteur/distributeur des banquiers traditionnels.**

La DSP2 en donnant un droit d'accès quasi complet au compte à des tiers, tant en consultation qu'en passage d'opérations, sera l'aboutissement de ce chemin initié depuis plusieurs années. Naitront alors de nombreux nouveaux acteurs et une myriade de services innovants qui, pour certains, **relègueront les banques au rang de fournisseurs des briques de base, « l'infrastructure », vue par certains comme devant être un quasi service public**, les services à valeur ajoutée devenant l'apanage de ces acteurs tiers spécialisés. Un pan entier et nouveau d'activité BtoBtoC est donc à inventer dans les banques pour réussir à manager, valoriser et monétiser ces services indirects, et ainsi passer d'une logique défensive à une logique de conquête et d'innovation dans ce nouvel écosystème.

On le voit, les arguments sont nombreux pour défendre la thèse d'une révolution annoncée des services financiers par le digital. Néanmoins **les startups de la finance, aussi rapides et agiles soient elles, auront besoin de gros moyens pour assurer leur développement et gagner la confiance du plus grand nombre**, car, on le sait, les métiers de la finance sont des métiers de volumes et de temps long.

Ce temp, les acteurs historiques en ont largement profité durant la première révolution digitale, et l'ont encore aujourd'hui, mais dans une bien moindre mesure. Mais tous sont conscients que cet avantage est bientôt derrière eux. Ils ont, par contre, **plus que jamais ceux des moyens financiers, de la connaissance de leurs clients, de leur confiance et, ce qui peut parfois paraître comme une lacune mais qui peut aussi être un formidable levier, des réseaux de distribution forts.**

La révolution se fera donc ensemble, nouveaux entrants et acteurs historiques, dans un mode de coopération gagnant/gagnant qui reste à inventer. Ce thème sera au coeur des échanges du prochain Paris Fintech Forum à Bercy le 28 janvier 2016. L'Acsel se donne pour mission, au travers son think tank sur la fintech & le paiement qui anime la place depuis plusieurs années, de favoriser et d'accompagner cette révolution du secteur dans ce mode de coopération intelligente. ■

NextStage AM

La rapide «ubérisation» de l'économie



Grégoire SENTILHES,
Président et
co-fondateur de
NextStage AM,
Président de Citizen
Entrepreneurs
et du G20 des
Entrepreneurs (YEA)
en France

C'est Maurice Levy le Président de Publicis, qui le 1er a parlé d'« ubérisation » de l'économie. Comme le disait justement Steve Jobs « Il faut commencer par l'expérience client et ensuite remonter jusqu'à la technologie. Pas l'inverse ». C'est en préemptant l'identification du besoin, par la compréhension des attentes, par la qualité de l'expérience client que l'on s'impose et en particulier au travers de l'innovation qu'elle soit technologique, organisationnelle, ou marketing. Dans un monde de plus en plus interconnecté, dont l'économie de la connaissance est le cœur, l'objectif est de préempter cette demande en agrégeant et en maîtrisant les communautés d'utilisateurs à partir des réseaux sociaux. C'est sur cela que les grands entrepreneurs font la différence.

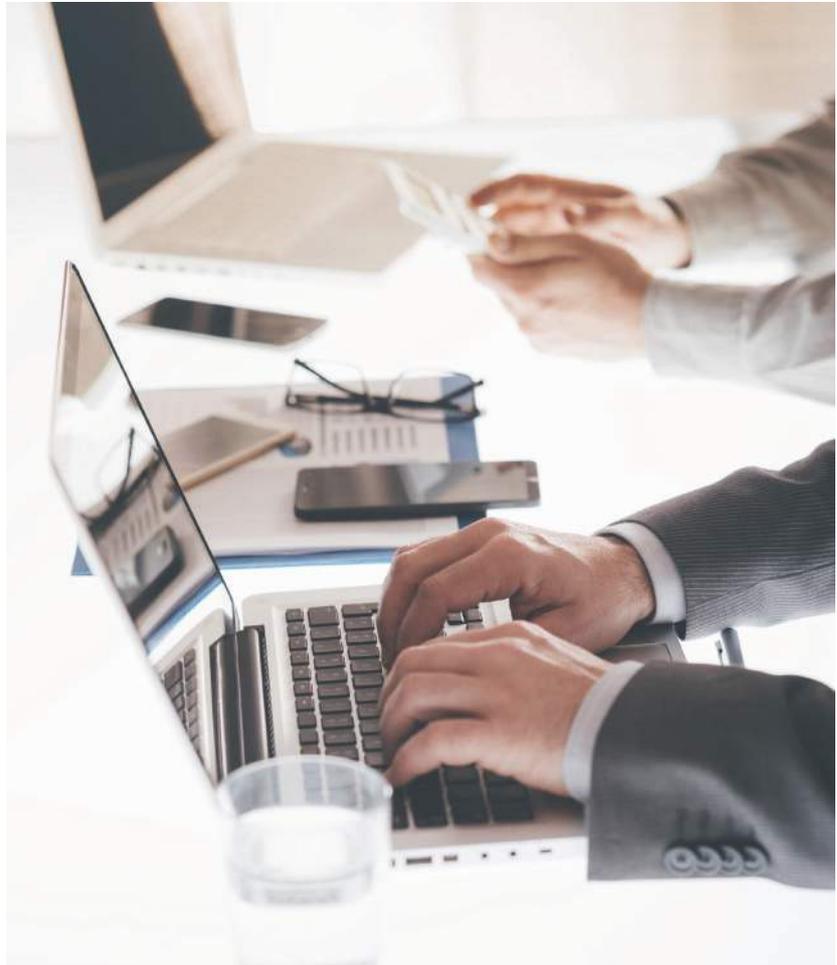
Il n'y a désormais pas un seul secteur d'activité qui ne soit pas, ou ne sera pas, désintermédié par Internet, puisqu'il est toujours possible au travers d'Internet « d'ubériser » c'est-à-dire by passer les acteurs traditionnels, de leurs clients. Paradoxalement la seule chose sûre est que les entreprises qui sont les plus menacées, voire désintermédiées, sont celles qui ne prennent pas la peine de se réinventer au travers d'Internet vers leurs clients.

L'exemple de BlaBlaCar, fondée en 2006, par Frédéric Mazella est spectaculaire. Cette entreprise compte aujourd'hui près de 20 millions d'utilisateurs, sur 3 continents dont l'Europe, mais aussi en Inde, en Russie, au Mexique,... et emploie 290 personnes. BlaBlaCar, a fait baisser le trafic des grandes lignes SNCF de 15 % alors que le TGV constituait le 1er centre de profits de la SNCF. Il est frappant de constater que, face à un groupe de la taille la SNCF fondée en 1937, propriétaire de 30 000km de lignes de chemin de fer, employant 255 000 personnes, et transportant 1 milliard de personnes par an, capable d'investir des milliards d'euros pour construire des lignes de train à grande vitesse, et détenue par l'Etat, se soit fait désintermedier par BlaBlaCar, une toute « petite » société qui emploie à peine 300 personnes. BlaBlaCar n'a levé « que » 200 millions de \$, soit un petit morceau de ligne TGV, mais est totalement tournée depuis sa fondation vers l'agrégation d'une communauté d'utilisateurs et leur besoin de mobilités et donc de co-voiturage, et en s'appuyant sur les actifs existants des automobilistes c'est-à-dire leur voiture, et sur les technologies et les algorithmes. Un trajet Amsterdam-Paris sur BlaBlaCar coûte 35€, en TGV 135€... La désintermédiation, c'est cela : Internet a permis à une toute petite entreprise avec peu de moyens initiaux de défier la SNCF. Ça en dit long sur l'intensité de la concurrence et la pression qui s'exerce dans la capacité à préempter des clients. Et ce n'est sans doute qu'un début.

L'apparition de ce qu'on appelle le GAFA (Google Amazon Facebook Apple) a été un signal extrêmement important. Pour mesurer la puissance du GAFA, en 2015, la capitalisation boursière de ces 4 entreprises à elles seules de 1675 milliards de \$, dépassait la capitalisation boursière du CAC 40 avec 1131 Milliards de \$. En 2015 on a vu apparaître le NATU (Netflix, Airbnb, Tesla & Uber) constituée des 4 licornes, start ups géantes ayant grandi à l'échelle du monde en un temps record...



En 2000, il paraissait inenvisageable que Yahoo, puisse être détrôné par Google. C'est par manque d'innovations technologiques et de manque de focus sur la préemption des clients en matière de moteurs de recherche, que Google a pris de telles parts de marché au détriment de Yahoo, et détient, par exemple, en Europe plus de 90 % de la part de marché des moteurs de recherche. Sans doute cela aura-t-il changé d'ici 10 ou 20 ans, et c'est bien l'obsession de Larry Page et Sergei Brin et l'explication de leur décision de reprendre les rênes de l'entreprise pour la transformer en Alphabet, une holding d'investissement et d'innovation, cotée, sur le long terme inspirée de Berkshire Hathaway (dirigée par Warren Buffet)... L'industrie financière est le premier investisseur de technologies de l'information et le 1er menacé. Elle n'a pas vu que ses fournisseurs pouvaient devenir son concurrent... ou bien fournir les outils à des acteurs nouveaux susceptibles de les concurrencer. La santé, l'éducation suivent...



Les entrepreneurs qui industrialisent ce processus de désintermédiation sont des « creatives disruptors » façon « Schumpeter » – Jean Marc Tassetto avec CoopAcademy, David Creuzot et Lucie Beudet avec Konbini, Frédéric Rodriguez avec Greenflex, ou plus récemment Boris Brault avec BOW My Kronos et ses objets connectés...

Soulignons la vitesse avec laquelle ces changements remettent en cause les situations acquises par des entreprises depuis des années. Le pouvoir se mesure bien désormais par l'emprise de l'entreprise sur la demande au travers de l'agrégation d'une communauté d'utilisateurs, et son rapport de force par rapport à ceux qu'elle désintermédie. Et si vous pensez aux chiffres, ce n'est que le commencement... Il y avait zéro internautes en 1994, 1 milliard en 2010, 6 milliards grâce à l'Internet mobiles en 2015 et 40 milliards d'objets connectés d'ici 2020... ■

Banque et assurance à l'ère du numérique et du Big Data



Florence PICARD,
Commission
Scientifique de
l'Institut des
Actuaires



Gontran PEUBEZ,
Deloitte

Lemonde change. Et avec lui les institutions financières. Banquiers et assureurs, deux piliers de l'économie, l'ont bien compris. Demain il faudra financer différemment une économie remise en question dans ses usages par la révolution numérique ; de même il faudra garantir différemment des risques qui ont mué - certains menaçant de disparaître et de réduire d'autant l'activité, au moment où, inéluctablement d'autres risques apparaissent. Cela sans compter le comportement irrationnel et plutôt schizophrénique du consommateur dans son aversion au risque.

Assuré et financé, mais consommateur avant tout ?

Avant toute réflexion, il est un **paradoxe** sur la manière dont les individus perçoivent les institutions financières, qu'il faut exposer ici, qui tient à la **généralisation et la banalisation** du service financier au sens large.

Les services financiers de banque et d'assurance, à la fois moteur et dispositif de sécurité de l'économie, sont devenus aussi naturels que l'air que nous respirons.

Comment concevoir ces fonctionnalités comme un service « spécial » puisque, précisément, ils nous sont aussi naturels que l'air : ils nous semblent devoir être quasiment gratuits ou, a minima, relever d'une tarification sous forme de licence globale, ou d'abonnement ? Parfaitement rentrées dans les mœurs, la banque et l'assurance ne sont pas perçues comme vraiment porteuses de valeur ajoutée par leurs clients, qui les consomment comme un service banalisé : la fameuse *commoditization* dont parlent les Anglo-saxons, à laquelle nous préférons ici la traduction française : les « banalités », qui si elle ne rend pas compte de toute la dimension de l'anglais, permet de faire le lien avec une conception historique qui illustre notre propos. Les « banalités » qui sont, dans le système féodal français, des installations techniques que le seigneur est

dans l'obligation d'entretenir et de mettre à disposition de tout habitant de la seigneurie. La contrepartie en est que les habitants de cette seigneurie ne peuvent utiliser que ces installations seigneuriales, payantes (source Wikipedia). Et le débat de se situer dès lors sur le prix que l'utilisateur final est prêt à payer pour ce service, véritable monopole institué de fait (à la manière d'une délégation de service public).

Mais cela est sans compter sur une autre tendance de fond, celle de la **prédominance de l'expérience client**. Cette expérience est individuelle et le consommateur s'attend en tout à être traité de manière extrêmement singulière. De la désormais rituelle bouteille d'eau dans les taxis – ou véhicules de tourisme avec chauffeur – qui, il faut bien le dire n'est qu'un truchement de sens du service en en modifiant marginalement les codes, à la beaucoup plus sérieuse relation en Bt1 (*Business to one*, ou relation individualisée avec chaque client) qui transforme chaque utilisation d'un service ou chaque achat d'un bien en un parcours unique, composé sur mesure. Si nous imaginons facilement cette personnalisation pour des solutions de transport, des lignes de vêtement en « demi-mesure », ou des sites de musique qui nous suggèrent des morceaux qui nous semblent coller parfaitement à nos goûts, la projection sur l'univers des services financiers est moins immédiate. Une banque sur mesure, une assurance sur mesure, voilà ce à quoi nous aspirons. Au moment précis où la banalisation devrait dicter une mutualisation des services, ce sont ces services mêmes qui sont remis en cause dans leur principe de mutualisation – en particulier pour l'assurance, mais également pour la banque en ce qui concerne le risque crédit – puisque les consommateurs qui aspirent à la simplicité, souhaitent, dans le même temps, une relation intégrant une connaissance précise de leur situation – et comme chacun sait, la situation de l'un est toujours tellement spécifique.

C'est à travers le prisme de l'expérience client que le défi à relever par les institutions financières est sans doute le plus flagrant. Pour la plupart des services qui ont été banalisés, l'achat (simple réception d'un bien ou d'un service en contrepartie d'une somme) a été transformé en **consommation**. Cette transformation revient à transformer le fastidieux en ludique, le pénible en plaisant, addictif même. Prendre un taxi est devenu un jeu d'enfant (on le commande depuis son domicile et on le prend devant chez soi sans se faire mouiller à la borne). Ecouter de la musique n'est plus frustrant comme autrefois, à l'époque où beaucoup d'adolescents n'avaient qu'une somme limitée à consacrer annuellement à l'achat de quelques disques qui se devaient impérieusement d'être « bons » - l'expérience dans cette exemple s'est d'ailleurs déplacée de la mélomanie à la boulimie musicale. Commander en ligne n'est plus gage d'incertitude quant à la livraison, aux possibilités d'échanges ou de remboursement. Les exemples sont innombrables et tous ont en commun une « fierté » du consommateur, très enclin à recommander son service de chauffeur ou sa plateforme musicale préférée pour ne citer que ces exemples. Le consommateur est entré dans une relation addictive à son fournisseur, le consommateur est devenu promoteur de son service – car il est plus facile de recommander sur la foi d'une expérience que sur la foi d'un produit. Et c'est là que les institutions financières, tant bancaires qu'assurancielles ont un chemin immense à parcourir. Celui de rendre leurs clients « accro » à leurs services, pour qu'ils « y reviennent » afin d'entrer dans une relation d'échange permanent qui dépasse l'anxiété de la consultation imposée des comptes en ligne... Il pourrait être objecté que la finalité d'une banque ou d'une assurance n'est pas de multiplier les points de contact avec son client, mais davantage d'inscrire la relation dans la durée, nonobstant les espaces entre chaque entrevue, fut-elle virtuelle. Il semble que ce serait courir le risque d'une mise à distance – combien de banques souffrent-elles de la distanciation de leur clientèle ? – et laisser la place à une relation plus personnalisée, qui créera une dépendance plus forte, évinçant ainsi le « fournisseur historique ».

Une relation personnalisée, pour une prestation banalisée, au service d'une consommation addictive. Voici l'équation qui se pose aux institutions financières avec la révolution numérique en marche.

L'un des éléments consubstantiel à cette révolution est la quantité de données rendues disponibles par les interactions numériques. Certains parlent de « pétrole de l'économie numérique », ce qui ne rend pas justice à la nature immatérielle, réutilisable à l'infini – dans le cadre d'une législation stricte cependant – et volatile des données. Le numérique, c'est beaucoup plus que le pétrole : les données ne s'usent jamais ; il est même presque impossible de les tuer.

Ces données, il y a quelques années encore très sommaires – quoique les banquiers aient cependant joui du privilège sous-exploité de connaître les habitudes de consommation de leurs clients – deviennent aujourd'hui à la fois plus fréquentes et plus variées grâce aux interactions multipliées. Sans compter la capacité de contextualisation apportée par les données ouvertes – qu'elles soient gouvernementales ou non – qui rendent compte d'une information collective à partir de laquelle il est possible d'évaluer le contraste d'un client par rapport à ses pairs.



Les applications sont nombreuses, et offrent la possibilité d'enrichir la chaîne de valeur des activités de banque et d'assurance à chaque étape. Pour faire mieux avec plus de données, mais moins de temps et de moyens. Et c'est là, d'ailleurs, que toute la personnalisation attendue par le client se révèle fructueuse : cibler les clients, mener des actions de conquêtes pertinentes, avec un retour sur investissement d'autant meilleur que les prospects sont judicieusement qualifiés, savoir proposer le bon produit au bon moment en évitant le gaspillage d'énergie par manque de connaissance du besoin, lutter contre la fraude pour le bien de la communauté de clients tout en minimisant le risque d'image encouru, savoir gérer les cas complexes grâce à une connaissance du bénéficiaire et de sa situation qui conduit à lui affecter le gestionnaire disposant du bon niveau d'expertise.

Gagner en efficacité technique, commerciale et de gestion, en maintenant une haute qualité, tel est le pari que nous permet de relever le Big Data.

Dans le domaine des risques et de la tarification (qu'il s'agisse d'assurance ou de risque crédit), la dualité d'un consommateur avide de simplicité banalisée, mais friand d'un service personnalisé, s'exprime jusqu'à la schizophrénie. Persuadé le plus souvent que, dans le système actuel, il « paie pour les autres », le consommateur est prêt à dévoiler beaucoup de lui en révélant en détail son comportement (lequel est prédictif de son risque) pour obtenir un prix inférieur qui lui semble correspondre au mieux à la réalité de son risque.

Il est même prêt à se substituer à l'institution et, dans le cadre de l'économie collaborative, à participer à des mutualités spontanées via le web (*crowdfunding*, mutualisation de franchises en assurance, etc.).

Cependant, au même instant, il souhaite une assurance « globale », comme en témoigne par exemple le succès modéré des assurances kilométriques pourtant plus personnalisées.

Mais attention, au pays de Coccagne des données, les écueils sont nombreux, pour **une industrie marquée par la confidentialité qui repose sur la confiance**. Deux principes se doivent d'être relevés.

D'une part il est **des principes clés** inscrits dans la loi Informatique et Liberté, qui seront, pour l'essentiel, repris dans le prochain règlement européen de protection des données personnelles. L'un d'eux est le **principe de finalité**, qui impose que des données soient recueillies et traitées pour une finalité, vise à éviter tout détournement. Deux autres principes sont celui de **proportionnalité** et de pertinence qui exigent de mettre en rapport les données collectées et leur finalité, afin d'éviter toute dérive intrusive. Si ces principes savent trouver des interprétations variées, il est d'un ressort quasi éthique que l'industrie financière sache se montrer vertueuse dans **l'utilisation à bon escient des données** auxquelles elle a accès. Cette frontière, si elle doit demeurer à l'esprit des professionnels des services financiers, ne doit pas non plus être brandie comme prétexte à ne rien faire, comme cela a longtemps été le cas. S'il est bel et bien réel, le butoir juridique est très éloigné de ce que les institutions financières font aujourd'hui.

D'autre part, un autre écueil est, ce qu'il conviendrait d'appeler les limites - ou justement les non limites ? - du modèle. Un travers du *Big Data* serait de pousser à l'extrême ses applications en matière de ciblage. Pour in fine ne cibler, ne conquérir, ne retenir que les « meilleurs clients ». La notion de « meilleur client » par ailleurs très subjective et difficile à évaluer, pourrait s'avérer mortifère, tant du point de vue économique que du point de vue éthique et sociétal. L'utopie du portefeuille composé uniquement de bons clients se retournera contre les eugénistes du marketing. Car la force du modèle numérique tient certainement à son universalité. Le client a de la valeur avant tout pour ce qu'il est un nœud dans un réseau de prescripteur (cf supra, le client promoteur).

C'est la définition même de la « banalité » au sens féodal évoquée ci-dessus, et l'obligation de la mettre à disposition, le modèle trouvant alors sa rentabilité économique dans le juste niveau de prix et la personnalisation à travers des *services premiums*. ■

Cahiers du Centre



Jean-Pierre MAUREAU,
Directeur Associé d'AXOS
Président du Club des
Investisseurs
de Long Terme,
Co-président du Comité de
rédaction des Cahiers du Centre

Cahiers du Centre n°27

« Météos perturbées ou changement de climat »

Paul-Henri de La Porte du Theil dont la présidence s'est achevée après huit années à la tête de l'AFG et dont chacun a apprécié la détermination et le travail en profondeur pour la défense de l'industrie de la gestion d'actifs, nous autorise à publier le texte de son intervention lors de la dernière AG de l'AFG. C'est un message où nous retrouvons, avec son humour et sa finesse, des encouragements à la vigilance et au travail ; le financement libre de notre économie en dépend.

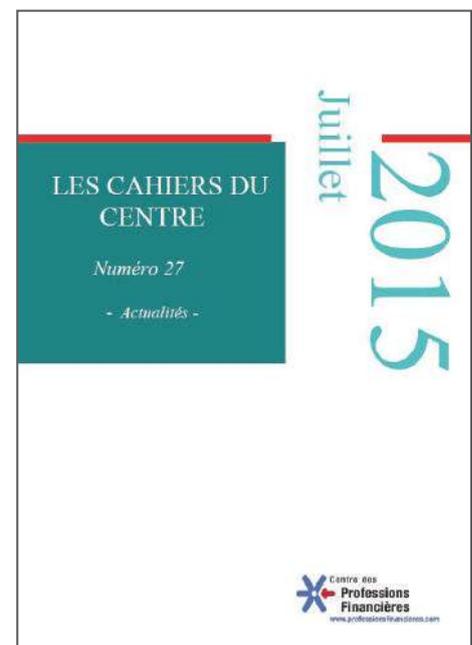
À quelques mois du colloque « Filière Forêts-Bois et Changement Climatique : Investir pour l'avenir » organisé par l'ASSFOR, le 5 novembre prochain, au CESE, Palais Léna, et de la tenue à Paris en décembre prochain de la COP 21, Jean-Yves Henry, Secrétaire Permanent de l'ASSFOR, nous rappelle l'importance de la filière bois en France.

Sylvie Malécot, Présidente de MILLENIUM, nous permet de publier le support d'une intervention qu'elle a donnée en avril dernier à l'Académie de Comptabilité sur les ETF, outils d'investissements parés de nombreuses qualités mais dont il faut saisir tous les aspects et les risques.

Jean-Jacques Perquel nous donne un article sur un des sujets les plus prenant de la période : « Les Taux Négatifs et leurs Conséquences ». Il situe la place donnée aux

taux négatifs dans les théories économiques et analyse ce qu'ils entraînent comme dérives pour la finance mais aussi leurs incidences pour les entreprises, les investisseurs institutionnels et les épargnants.

À Bercy, le 16 juin dernier, avec la Direction Générale des Entreprises, « l'Observatoire de l'Immatériel » organisait sa 6ème journée nationale sur le thème « Oser l'Immatériel pour se développer », Jérôme Julia, Président de l'Observatoire nous fait partager ses réflexions sur une comptabilité mieux adaptée au développement d'entreprises intégrant des formes de production humaine et numérique de plus en plus diversifiées. ■



Cahiers du Centre n°28

« Devoirs de Vacances »

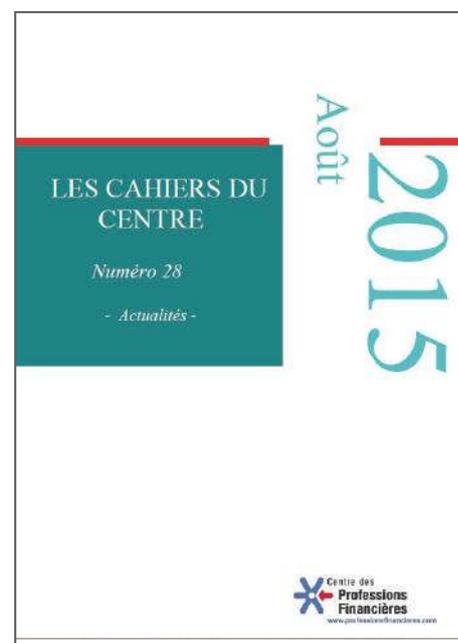
« Et si le travail était la solution ? » C'est sur ce thème que ce sont tenues, en ce début de juillet, à Aix en Provence, les 15ème rencontres du Cercle des Economistes présidé par Jean-Hervé Lorenzi. Avec son autorisation, voici le texte de la version résumé du communiqué final et les 12 propositions qui découlent de ces travaux qui, cette année encore ont réuni des personnalités de premier rang et, ont été d'une grande productivité.

Lionel Tourtier, Délégué Général de Générations E.R.I.C. et membre du Club des Investisseurs de Long Terme, analyse les incidences du vieillissement de la population sur les perspectives du développement, en France, d'une épargne longue. Réflexions sur l'évolution de la structure de l'épargne, l'employabilité des séniors et futurs séniors, la nécessité de changements radicaux.

Dans la ligne de ces réflexions, Maître Bruno SERIZAY, Président de Capstan Avocats, spécialiste reconnu des retraites, présente un projet d'épargne en vue de la retraite ; proposition simple, transparente et sécurisée de création, à travers le cadre collectif de l'entreprise, d'une épargne individualisée en vue de la retraite.

La mise en place de la directive Solvabilité II a donné lieu, au début de l'été, à une forte mobilisation de Place visant à éviter, qu'une position réglementaire trop extrême soit létale pour de nombreux investissements en actions, fatale à la majorité des institutionnels français et de ce fait au financement de notre économie. Le Club des Investisseurs de Long Terme est naturellement mobilisé sur ce sujet qui n'est pas encore tranché.

Les numéros 29 et 30 des Cahiers du Centre à paraître en novembre prochain porteront sur les différents systèmes de retraite en France puis, dans l'actualité du moment, sur Solvabilité II. ■



AGRICA-EPARGNE

Et si l'on parlait des risques ?



**Jean-Claude
GUIMIOT,**
AGRICA-EPARGNE

L'on n'entend parler dans le monde de la gestion financière que d'optimisation, de benchmark, de recherche de rendement, d' α ou de β mais la notion de risque a disparu de l'horizon. Il est vrai que Solvabilité 2, avec sa batterie de tableaux de suivi plus ou moins judicieux, a pris entièrement cette notion à sa charge et apporte des réponses souvent imprudentes et inadaptées mais prises pour argent comptant par les gérants. La déresponsabilisation a fait son œuvre.

Pourquoi se poser des questions alors que d'autres, dans leur bureaux et du haut de leur autorité vous donne les réponses ?

Elles sont pourtant nombreuses les questions et nombreuses sont celles qui concernent les obligations. Ce produit adulé par nos autorités car il procure, revenus réguliers, flux prévisibles, et permet d'adosser les actifs à des engagements.

Pour cela, il faut croire que les engagements sont connus et certains. Ce qui est loin d'être le cas. Si l'on peut imaginer que, sur quelques années, cela est plus ou moins vrai, l'on sait bien qu'à plus longue échéance, cette soi-disant connaissance est beaucoup plus hypothétique. Si « bloquer » les rendements actuels des marchés sur moyen terme est acceptable, faire des adossements sur plusieurs décennies l'est beaucoup moins.

De plus, ne doit-on pas se poser la question de savoir s'il est opportun de détenir des obligations dans un monde qui est littéralement étouffé par la dette, où aucun des principaux pays ne respecte les critères prudeniels évoqués entre autre dans le traité de Maastricht : un déficit inférieur à 3 % du PIB et un endettement limité à 60 % de ce même PIB.

Quand, en plus, les dits marchés sont largement influencés par une politique monétaire agressivement menée par les grandes Banques Centrales mondiales, on est en droit de se poser la question de savoir si ces actifs sont aussi rassurants que ce que l'on veut bien nous dire.

Autre remarque, ces marchés n'en sont plus.

Il n'y a plus face à face un acheteur et un vendeur mais des « *market makers* » qui sont présents quand tout va bien mais qui se retirent à la moindre alerte. La liquidité a diminué sur les marchés obligataires et elle a même quasiment disparu sur les emprunts émis par les entreprises, les *Corporates*. Ceci est le résultat des évolutions des modes de cotations, la disparition d'un lieu de cotation avec confrontation des offres et des demandes.

Quelles que soient les raisons, le risque d'illiquidité est devenu une réalité trop peu souvent évoquée mais bien réelle.

Pour finir, peut-on appeler « gestion » l'adossement passif d'un actif avec des engagements ? Comment ne pas tenir compte de la situation dans laquelle se trouve l'économie mondiale et des évolutions qu'elle pourrait connaître ? Nous venons de traverser plusieurs décennies de baisse des taux qui rendent, aux yeux des régulateurs, les obligations attractives. Mais n'oublions pas que cela n'a pas toujours été le cas. Les mesures prises actuellement ne permettraient pas d'aborder un marché adverse dans les conditions optimales.

Loin de rassurer, les politiques obligataires préconisées ont tout pour inquiéter en figeant une gestion qui ne sera pas en mesure d'anticiper et de s'adapter à de nouvelles conditions de marchés. ■

Le monde sans barrières



Banque française à capitaux russes, VTB Bank (France) SA est un établissement de crédit de droit français. La Banque est membre du Groupe VTB, premier groupe bancaire international russe.

VTB Bank (France) SA - banque commerciale - est un fournisseur de services financiers destinés aux grandes

entreprises et institutions financières de l'ensemble Russie / CEI ainsi qu'à une clientèle sélectionnée d'entreprises et d'institutions financières en France.

VTB Bank (France) SA fournit des services de banque en ligne à l'attention des particuliers français : les comptes à terme chez VTB Direct.

Son appartenance au groupe international VTB doté, à la fois, d'un réseau national en Russie dense et efficace, d'un réseau bancaire en Europe Occidentale et dans les pays de la CEI, en Asie et en Afrique, permet à VTB Bank (France) SA d'offrir une gamme innovante de produits et de services à disposition de sa clientèle française et internationale.

VTB Bank (France) SA - 86, boulevard Haussmann
75008 Paris
Tél: +33 (0)1-40-06-43-21
Fax: +33 (0)1-40-06-48-48
www.vtb.fr
www.vtb-direct.com



Philippe Marchessaux

Interview de Philippe Marchessaux, Administrateur Directeur Général chez BNP Paribas Investment Partners, qui nous en dit plus sur la place accordée aux questions relatives à l'ISR et la RSE.

Diplômé de HEC (1985) et titulaire d'une licence de Philosophie de l'Université Paris IV - Sorbonne (1986), Philippe Marchessaux a intégré BNP Paribas en 1987. Fort de 25 ans d'expérience au sein du métier de gestion d'actifs de BNP Paribas, il a occupé plusieurs postes avant de prendre en charge celui d'Administrateur Directeur général de BNP Paribas Investment Partners qu'il occupe depuis 2009.

Concilier les impératifs financiers et les intérêts sociaux participatifs

Quels sont vos principaux produits ISR ?

Nous avons développé nos propres gammes de produits il y a plus de 10 ans. Nous avons plusieurs gammes ISR. BNP Best in class est une gamme qui privilégie les investissements fondés sur les meilleures pratiques dans tous les secteurs d'activité en matière de social, d'environnement et de bonne gouvernance.

Nous avons aussi des produits thématiques qui sélectionnent les entreprises jouissant d'une assez forte croissance et qui interviennent dans ces domaines ISR comme la protection de l'environnement ou la promotion du bien-être social.

Nous développons aussi des produits spécifiques à une problématique comme BNP Paribas Acqua ou BNP Paribas Développement Humain. Nos clients institutionnels et particuliers les apprécient tout particulièrement.

Au-delà de la gamme ISR, nous avons une offre de fonds solidaires qui s'intéresse aux entreprises solidaires ou aux projets écologiques et solidaires.

Vous venez de signer le Montreal Carbon Pledge : pouvez-vous nous en dire plus ?

Le Montreal Carbon Pledge est la conférence internationale tenue en septembre 2014 pour encourager les investisseurs à mesurer l'empreinte carbone de leurs portefeuilles, la publier annuellement et ainsi, pouvoir la réduire sur le long-terme.

Nous sommes l'un des premiers à avoir fait le choix de nous inscrire dans la décarbonisation des portefeuilles en incitant nos investisseurs à faire des investissements responsables respectueux de l'environnement.

Nous avons décidé d'aller plus loin en nous engageant à publier ces informations pour tous nos fonds ouverts.

En termes de RSE, quels sont vos principaux engagements ?

Nous disposons de tout un programme RSE au niveau du Groupe BNP Paribas mais aussi dans BNP Paribas Investment Partners. Nous surveillons aussi notre impact sur l'environnement même si nous sommes une société de services. Nous développons aussi nos liens avec des associations afin de promouvoir des actions sociales, solidaires et écologiques. Nous tentons de sensibiliser tous les publics à l'impact des investissements à long terme sur le changement climatique à travers des actions éducatives et pédagogiques. Cet aspect est important car les conséquences du réchauffement climatique seront environnementales et humaines, mais aussi financières. En effet la résolution des problèmes que cela pose aura un impact aussi bien sur l'épargne des particuliers que sur les avoirs des investisseurs : on estime ce coût 5 à 10 % du PIB mondial si aucune action préventive n'est entreprise.

Quelles sont vos perspectives d'avenir ?

Nous avons identifié 3 axes principaux :

- promouvoir les opportunités de croissance nouvelles liées au développement durable,
- initier une dynamique de changement en dialoguant avec les clients, les conseillers mais aussi avec les politiques ou ceux qui peuvent avoir une influence. Ainsi nous avons récemment participé à un groupe de travail de la Communauté Européenne sur l'efficacité énergétique,
- contribuer au financement durable de l'économie en continuant à être à l'avant-garde en matière de RSE et d'ISR.

**>
accenture**

**Réduction des équipes,
nécessité de gagner du
temps, de se focaliser
sur les tâches les plus
centrales de l'entreprise...
les directeurs financiers
ont plus que jamais
besoin de l'intervention
de tiers afin d'assumer
pleinement leurs nouvelles
responsabilités.
Explications avec
Dominique Calmels.**

Quels sont aujourd'hui les principaux enjeux auxquels doivent faire face les directeurs financiers ?

Nous sommes entrés dans une ère marquée par une volonté permanente de faire des économies, impliquant notamment d'importantes réductions des équipes. Au sein de nombreuses sociétés, on assiste à cette diminution des effectifs, au niveau des directions financières, comme d'ailleurs à l'échelle RH ou marketing. Par exemple, pendant des années, les directeurs financiers étaient notamment chargés de veiller à ce que la comptabilité soit parfaitement tenue, que les comptes soient analysés de la façon la plus fine possible, que tous les plans soient bien réalisés conformément à ce qui était prévu. Ils avaient en outre l'entière charge de la gestion des risques de l'entreprise en matière financière. Or aujourd'hui, avec les réductions de dépenses qui leur sont imposées, ils ont de moins en moins de moyens à leur disposition.

Libérer du temps aux directeurs financiers

De moins en moins de moyens, et de plus en plus de responsabilités...

Absolument. Il n'est pas rare de voir un directeur financier propulsé directeur général, patron d'une unité de production ou d'un centre de profit par exemple. C'est la preuve qu'ils ont les compétences pour exercer de telles fonctions. A l'heure actuelle, les directeurs financiers ont de très lourdes responsabilités, comme celles de participer aux grandes décisions, d'amener des solutions qui dépassent bien souvent les seules problématiques comptables et bancaires. Ils ont besoin de prendre davantage de recul, et doivent pour cela se distancier en partie des tâches liées à la comptabilité de base et au traitement des problèmes quotidiens.

Comment, dans de telles conditions de restrictions, peuvent-ils mener à bien la gestion de toutes ces tâches ?

Face à ce constat indéniable et généralisé, il n'existe pas d'autres solutions que de déléguer certaines tâches qui jusque là leur incombaient, de sorte qu'ils puissent rester pleinement concentrés sur les aspects les plus importants de leur métier. Il devient inévitable de confier à des tiers certaines tâches qui sont extrêmement consommatrices de temps sans pour autant avoir un impact direct sur l'analyse des résultats et les plans stratégiques de l'entreprise. En résumé, il faut leur libérer du temps !

C'est là qu'un acteur comme Accenture intervient, pour leur permettre d'optimiser leur temps...

En effet. Beaucoup pensent encore que le fait qu'une partie de la comptabilité d'une entreprise soit gérée à l'autre bout du monde constitue un risque, et que le travail sera nécessairement moins bien

fait qu'en interne. Moi, je peux témoigner du contraire, avec la comptabilité fournisseurs du groupe Accenture France mais également Accenture monde, basée en Inde après avoir été à Dublin. Il y a 15 ans, on recensait un certain nombre de relances de la part de nos fournisseurs, des plaintes concernant des factures traitées en retard, etc. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Lorsque vos factures sont gérées par un centre de service partagé, il existe un engagement fort de payer tous les fournisseurs dans les délais. Le service partagé relance et fait tout son possible pour que les timings soient respectés. Cette efficacité est fondamentale, elle est l'unique critère de satisfaction sur lequel ils sont notés, évalués. Du coup le nombre de relances est devenu infime et les plaintes extrêmement rares.

Quelle place occupe l'enjeu de la digitalisation dans l'efficacité des directeurs financiers ?

Une place considérable. Il faut digitaliser, éliminer le papier. La finance a reposé pendant des décennies sur le papier. Aujourd'hui, il est impératif d'utiliser l'informatique et la numérisation afin d'éviter de manipuler trop de papier et de perdre un temps considérable. Il convient également de mettre en place des transferts de données automatiques, d'optimiser les techniques de *reporting*, d'adopter un système financier unique, un seul software, pour gérer toutes les dimensions de la comptabilité. Aujourd'hui nous avons tout dans le même outil. Cela contribue à faire gagner beaucoup de temps, notamment sur l'organisation du *reporting* financier. Depuis longtemps les *reportings* descendent de la maison mère, ils sont envoyés par email par le système central et non par une unité locale aux

cadres, patrons d'activités, responsable RH et responsables financiers, dès lors que la clôture est intervenue.

Quelles règles doivent respecter ces reportings plus efficaces et plus précis?

Ils doivent être préparés, structurés avec toutes les informations nécessaires, afin que celles-ci puissent être utilisées, classées, analysées dans tous les sens. L'idée est de dire : personne ne perd de temps à faire de la descente d'information. Si l'on respecte une grande cohérence, une logique, on s'offre un gain de temps considérable. Ainsi, alors qu'autrefois les *reportings* étaient ficelés et limitatifs depuis les entités locales, désormais chacun peut avoir accès à l'information préparée en centrale par le système financier et l'analyser selon les critères qui l'intéressent. Vous savez, dans le monde actuel de la finance, les choses vont vite. Trop vite pour pouvoir se permettre de concevoir des *reportings* trop lourds. Il convient donc de favoriser un système flexible, qui permette de se focaliser sur tel ou tel aspect, tel ou tel critère, en fonction des enjeux du moment, de plus différents d'un mois à l'autre.

Qu'est-ce que cela change, concrètement?

Quand j'arrive à mon bureau le matin, je reçois un fichier Excel qui me montre les résultats de la France, de la Belgique, de la Hollande, avec les principaux indicateurs financiers. Je peux définir une zone d'erreur et demander une étude, et peut-être rectifier une erreur dans la journée au maximum, je peux voir où l'on en est et donner les premières tendances, les premiers chiffres à la Direction. Cette rapidité est fondamentale. J'ajouterai que ce mode de reporting descendant facilite grandement la gestion de l'envoi.

De manière générale, la puissance des outils informatiques à notre disposition nous permet de développer la meilleure organisation propre à chaque entreprise, sans pour autant que cela implique des millions de lignes de code qu'il faut modifier à chaque fois, comme c'était le cas autrefois. Aujourd'hui, la notion de changement d'organisation ne pèse plus autant sur les outils d'analyse, car le plus important demeure que les outils, toujours plus puissants et flexibles, aillent chercher les informations là où elles sont et fassent l'analyse. Une fois encore, il s'agit d'épargner son temps pour le concentrer sur les tâches les plus importantes dans des délais très courts. Jadis lorsqu'on voulait améliorer son efficacité financière, on devait recruter. Aujourd'hui, les outils sont entre les mains des utilisateurs. Et cela change tout en regard des efforts d'économies qui nous sont demandés.

Bio express

Dominique Calmels est le Directeur Financier du groupe Accenture pour la France et le Benelux, et l'Ile Maurice, soit 13.000 salariés et 2,5 milliards de chiffre d'affaires. Un poste qu'il occupe depuis plus de 10 ans. Avec une formation comptable et *corporate*, et étant expert en fiscalité, il a également plusieurs rôles en dehors d'Accenture, comme Président de la commission fiscale du Syntec Numérique, président de la commission économique des professions de services au sein du GPS/MEDEF, etc.



Patrick Leroy

Au 30 juin 2015, l'épargne salariale atteint **120 milliards d'euros d'encours***.

Bien que la bonne tenue des marchés ait été déterminante dans ce résultat, il n'en demeure pas moins que l'épargne salariale connaît un succès grandissant auprès des entreprises. Pour preuve, près de **290 000 entreprises** disposent aujourd'hui d'un dispositif d'épargne salariale.

Les entreprises ont, en effet, bien compris les nombreux atouts qui en découlent.

A titre d'exemple, rappelons que les dispositifs d'épargne salariale favorisent le dialogue social et offrent aux entreprises l'opportunité d'associer les salariés aux bénéfices qu'ils ont contribués à réaliser.

Le seul point négatif était, jusqu'à présent, que ce succès visait principalement les moyennes et grandes entreprises.

C'est la raison pour laquelle, la loi Macron, vient proposer une série de mesures dont l'un des objectifs est de développer l'épargne salariale auprès des entreprises de taille plus modeste (les TPE).

Groupe Agrica

AGRICA ÉPARGNE
Société de gestion de portefeuille

Citons notamment la mesure qui introduit un forfait social réduit (8% au lieu de 20%) pour les entreprises de moins de 50 salariés et qui concluent pour la première fois – ou qui n'ont pas conclu au cours des 5 dernières années – un accord de participation ou d'intéressement.

La loi Macron va encore plus loin car elle instaure en douceur une simplification des dispositifs d'épargne salariale. En effet :

- elle harmonise les dates limites de versement et des intérêts de retard des primes de participation et d'intéressement.
- à l'instar de la Participation, elle prévoit pour l'intéressement un placement « par défaut » dans le PEE sauf demande contraire du salarié. En 2016 et 2017, les salariés bénéficieront d'un délai de rétractation de trois mois.

En outre, elle marque un coup d'arrêt salutaire aux hausses successives du forfait social et encourage l'épargne longue.

A ce propos, les mesures à retenir sont :

- Le forfait social réduit de 20% à 16% pour le PERCO dont la gestion pilotée est investie dans des titres de PME et ETI
- La suppression de la contribution de 8,2% à la charge de l'employeur assise sur l'abondement au PERCO
- La possibilité pour l'employeur de faire des versements périodiques dans le PERCO sans versement du salarié

- La possibilité pour les salariés dont l'entreprise ne dispose pas de compte épargne temps de transférer jusqu'à 10 jours de repos non pris par an sur leur PERCO (contre 5 jusqu'à présent), exonérés de charges sociales et fiscales.
- L'avenir nous dira si la loi Macron, qui traduit incontestablement un changement de tendance, a rempli ses objectifs.

*SOURCE : COMMUNIQUÉ DE PRESSE
DE L'AFG DU 7 OCTOBRE 2015

« BILAN DE L'ÉPARGNE SALARIALE AU PREMIER SEMESTRE 2015 ».

AGRICA EPARGNE est la société de gestion de portefeuilles du Groupe AGRICA

Elle a ainsi géré et conseillé, en 2014, plus de 6,5 milliards d'euro pour le compte du Groupe de protection sociale AGRICA. Au travers de cette activité, AGRICA EPARGNE a acquis une solide expérience dans la gestion de l'épargne à long terme.

AGRICA EPARGNE est le spécialiste de l'épargne salariale

Que ce soit pour des petites, moyennes ou grandes entreprises, AGRICA EPARGNE crée des solutions sur mesure adaptées à chacune des structures. Forte de son appartenance au Groupe AGRICA, AGRICA EPARGNE détient une expertise certaine dans le dialogue social.



Pour choisir
vos dispositifs
d'épargne
salariale

AGRICA ÉPARGNE
est plus qu'un partenaire

AGRICA ÉPARGNE
Société de gestion de portefeuille



www.agrica-epargnesalariale.com

Quand la stratégie intègre la technologie, vous avez une vue d'ensemble.

© 2015 Accenture. Tous droits réservés.
*La haute performance. Réalisée.

Associer l'innovation technologique à une stratégie d'avant-garde, voilà le secret pour garantir la compétitivité de votre entreprise. Notre approche unique vous aide à être plus réactif et plus flexible pour tirer profit plus rapidement de nouvelles opportunités. Quand la stratégie intègre la technologie, votre entreprise est bien positionnée pour évoluer et se développer, aujourd'hui comme demain. High performance. Delivered.*

High performance. Delivered.*