

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX

Collection Les Livres Blancs



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

#CustomerExperience

#Transformation

#Digital

#Whatshouldwedo?

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

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

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



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

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

headlink

A BEIJAFLORE COMPANY

Collection Les Livres Blancs

Banque & Fintech :

enjeux d'innovation dans

2016

la banque de détail

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

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

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

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

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

SOUS LA DIRECTION DE JEAN-HERVÉ LORENZI ET JOËLLE DURIEUX

Collection Les Livres Blancs



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

Table des matières

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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

Préface

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



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

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

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

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

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

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



 **VERSPIEREN**
COURTIER EN ASSURANCES

FAITES DÉCOLLER VOTRE START-UP

avec un grand courtier d'assurances

CONTACT

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



www.verspieren.com

Introduction

Jean-Hervé Lorenzi,
Président, Pôle FINANCE INNOVATION



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gouvernance du Pôle FINANCE INNOVATION

Président : **Jean-Hervé LORENZI**

Vice-Présidents de filières et des sujets transversaux :

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

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

L'équipe de FINANCE INNOVATION

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

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

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

Comité de Pilotage du Livre Blanc

Pilotage général

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

Animation et rédaction principale

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

Animation et coordination principale

Dany DUBRAY, Head of Sales, CROSSING-TECH

Comité de pilotage des groupes de travail

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

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

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

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

Autres pilotes

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

Préambule

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

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

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

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

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

Certaines voix évoquent la crainte d'une « ubérisation » des banques provoquée par les GAFA² ou la blockchain (20 Mds € par an d'ici à 2025 selon BBVA), mais plutôt que d'opposer acteurs historiques et nouvelles structures innovantes, les banques et les fintech n'ont-elles pas au contraire tout à gagner de leur proximité ? Les banques sont souvent clientes de fintech ou de fournisseurs, sur des périmètres parfaitement définis et avec des rôles qui

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

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

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

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

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

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

Ce Livre Blanc se veut à la fois :

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

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

2. GOOGLE, APPLE, FACEBOOK, AMAZON.

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

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

LA DÉMARCHÉ

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

LA CIBLE

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

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

Les points clés

1. 24 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP)

Les 24 DIP répondent à six grandes questions posées depuis juillet 2015 à plus de 200 experts, dirigeants de banque et fondateurs de fintech réunis en groupes de travail :

QUESTION 1 : QUEL RÔLE POUR LE CONSEILLER BANCAIRE FACE AUX NOUVEAUX ACTEURS ET AUX OFFRES DIGITALISÉES ?

Lorsqu'il se rend en agence ou sollicite son conseiller au téléphone, le client a effectué des recherches en ligne et s'est déjà informé. Pour répondre à ses questions et ses attentes, les banques doivent mettre à sa disposition un conseiller « augmenté », déjà déployé dans une grande majorité d'entre elles. Disposant d'outils lui fournissant une vision « augmentée », il comprend immédiatement la demande client et apporte le conseil et la solution adaptés, au bénéfice de la satisfaction client tout en assurant un impact commercial renforcé. Par ailleurs, pourquoi ne pas envisager que ce conseiller « augmenté », reconnu dans ses évaluations et dans sa rémunération pour son activité collaborative, puisse être « noté » par ses clients ?

- > **DIP 1 : Faire évoluer conjointement les standards de place et les systèmes informatiques pour développer des nouveaux services et usages bancaires en temps réel,**
- > **DIP 2 : Accélérer la réponse au client, grâce aux nouvelles offres et outils mis à la disposition du conseiller augmenté,**
- > **DIP 3 : Développer une vision augmentée du conseiller par un système d'agrégation de place de toutes les données patrimoniales.**

La banque peut également adapter son offre pour répondre à certains besoins de ses clients comme le crowdfunding ou le crowdlending pour lesquels il existe des offres alternatives. De même, le réseau de distribution peut faire l'objet de réflexion (succès du Compte-Nickel chez les buralistes).

- > **DIP 4 : Conquérir de nouvelles valeurs ajoutées en associant de nouveaux acteurs,**
- > **DIP 5 : Intégrer la finance comportementale dans le KYC digitalisé.**

QUESTION 2 : PEUT-ON RENOUELER L'EXPÉRIENCE CLIENT PAR « L'EMPOWERMENT¹ » ?

L'empowerment, simplifiant et rendant intuitifs les processus d'entrée en relation, de vente et de gestion, commence très en amont avec la co-crédation des produits avec les clients. Les plateformes collaboratives, notamment en mode SaaS, aident à structurer le processus et gérer les volumétries importantes.

- > **DIP 6 : Innover avec les clients et avec ses écosystèmes,**
- > **DIP 7 : Simplifier le parcours client : l'ouverture de compte en « 3 clics ».**

Concernant les processus de vente et de gestion, plusieurs tendances apparaissent : enrichir le « selfcare² », renouveler l'expérience client par l'autoformation des clients et enfin rechercher un conseil automatisé intelligent, proche du conseiller humain. Ce dernier est enjeu de taille : selon Deloitte, la génération Y devrait placer 40 % de son épargne via les robo-advisors d'ici à 2025³. Enfin, après les premiers robo-advisors, l'intelligence artificielle pourrait demain optimiser les moteurs d'allocation d'actifs.

- > **DIP 8 : Néo-banques et nouveaux usages : nouvelle frontière du selfcare ?**
- > **DIP 9 : Le selfcare pour développer de nouveaux clients par l'autoformation,**
- > **DIP 10 : Gérer l'épargne avec les robo-advisors : vers un moteur d'allocation intelligent.**

Les plateformes de gestionnaires de finances personnelles ou PFM⁴ pourraient évoluer vers des Assistants Bancaires Virtuels (ABV) fournissant au client un service personnalisé et convivial via une interface de conversation en langage naturel.

- > **DIP 11 : Entrer dans l'ère de l'assistant bancaire virtuel en 2016.**

Les TPE-PME pourraient bâtir des dossiers de scoring qu'elles défendraient auprès de leurs partenaires bancaires, améliorant ainsi leurs conditions tarifaires et de crédit.

- > **DIP 12 : Améliorer l'image de la PME auprès des banquiers par l'auto-notation.**

1. Empowerment : prise de pouvoir et autonomisation de chacun (ici du client).

2. Selfcare : également appelé e-support, est communément utilisé en France pour désigner une interface d'aide et de support pour les utilisateurs d'un produit ou d'un service.

3. Quartz, Algorithms will manage trillions of dollars in a few years—thanks to millennials, <http://qz.com/571832>, December 11, 2015.

4. Personal Finance Management : se réfère à un logiciel qui permet aux utilisateurs de gérer leur argent.

QUESTION 3 : QUELLE CONFIANCE ET QUELLE SÉCURITÉ DANS LES BANQUES À L'HEURE DU NUMÉRIQUE ?

Avec son smartphone, le client a désormais sa banque en poche. Acteur de sa propre cybersécurité, il a cependant peu conscience des risques. Le secteur bancaire est à la pointe de l'innovation dans ce domaine, mais les fintech disposent d'une large marge de progression pour compléter les solutions existantes. La biométrie vocale concernera ainsi fin 2016 en France des centaines de milliers de clients (partenariat La Banque Postale - LCL via la solution Talk to Pay). Les dispositifs de reconnaissance vocale et faciale pourraient également être adaptés à la blockchain.

- > DIP 13 : Innover pour prévenir les cyber-risques du consommateur de services financiers,
- > DIP 14 : Tirer parti des avancées de la biométrie,
- > DIP 15 : Développer la confiance par plus de transparence et des certifications.

QUESTION 4 : QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES BANQUES DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ?

Que ce soit dans les crédits et les placements, l'économie collaborative recoupe une grande partie des activités de la banque de détail pour les particuliers, TPE et entreprises. Pour ces dernières, elle touche aussi le financement du besoin en fonds de roulement et le leasing et investira bientôt le financement et les placements interentreprises. Via la blockchain, l'économie collaborative commence à investir également les banques de financement et d'investissement :

- > DIP 16 : Identifier les produits et services bancaires qui pourraient être utiles à l'économie de partage,
- > DIP 17 : Initier une rupture pour la banque via les blockchain et les nouveaux protocoles.

QUESTION 5 : LA RÉGLEMENTATION EST-ELLE UN OBSTACLE POUR LES BANQUES OU UN STIMULANT POUR L'INNOVATION ET EN TOUT CAS UNE GARANTIE POUR LES CLIENTS ?

Un Guichet Unique Réglementaire pour les fintech, regroupant l'ensemble des acteurs de la réglementation (ACPR¹, AMF²...) pourrait accélérer les délais de changement de réglementation (à noter qu'au cours de la rédaction du Livre Blanc, une initiative a été menée dans ce sens par l'ACPR et l'AMF pour accueillir et réguler les projets innovants).

1. ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.
2. AMF : Autorité des marchés financiers.

En matière d'évaluation des risques, thème au cœur de l'activité bancaire, le scoring connaît une révolution par l'utilisation des données non conventionnelles (consommation des smartphones, utilisation des réseaux sociaux...).

- > DIP 18 : Mettre en place le Guichet Unique Réglementaire pour les fintech,
- > DIP 19 : Utiliser un scoring non conventionnel (comportements des clients...).

QUESTION 6 : LE DIGITAL, UNE OPPORTUNITÉ ÉGALEMENT POUR LES COLLABORATEURS ?

Si le sourcing et le recrutement via les nouveaux outils représentent un gisement clé d'améliorations et de gains pour les banques, les bouleversements dus à la transformation digitale peuvent provoquer une dégradation de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Des méthodologies comme l'IBET (Indicateur de Bien-Être au Travail), le GPS (Global People Survey) ou la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) peuvent la mesurer. Par ailleurs, le coaching apparaît adapté à l'accompagnement de la transformation tandis que l'innovation collaborative est une source clé de l'implication des salariés. Enfin, la question du budget d'investissement à allouer à l'Innovation et à la transformation peut être résolue en partie par la valorisation du capital immatériel.

- > DIP 20 : Développer l'image employeur et les outils digitaux de sourcing,
- > DIP 21 : Faire de la Qualité de Vie au Travail un levier d'engagement des collaborateurs,
- > DIP 22 : Accompagner la conduite du changement à l'ère digitale,
- > DIP 23 : Innover avec les collaborateurs, grâce à l'innovation participative,
- > DIP 24 : Valoriser le capital immatériel et la data : un enjeu-clé de la transformation numérique.

2. Les conditions de réussite de la co-évolution banques – fintech

Ces 24 DIP évoquent les pistes d'innovation que peuvent emprunter conjointement banques et fintech, mais les expériences récentes montrent que les conditions de succès de leur co-évolution sont déterminées par trois facteurs :

1. LES MODES DE COLLABORATION ET LA « GOUVERNANCE » DES RELATIONS BANQUES ET FINTECH

Pour cette thématique essentielle, une quinzaine de dirigeants de banques et une trentaine de fintech ont été interrogés sur leur expérience de projets communs, en cours ou aboutis. Notamment, un questionnaire en ligne auquel ont répondu 30 fintech donne un aperçu de la perception par ces dernières de leurs collaborations avec les banques et fournit des pistes pour les faciliter que le Livre Blanc met ici à disposition.

2. L'ÉVOLUTION DES SI AFIN DE CRÉER UN VÉRITABLE ÉCOSYSTÈME

Les objectifs de fluidité et de simplicité de l'expérience client, les contraintes du selfcare enrichi, l'intégration de solutions d'agrégateurs ou de robo-advisors ou, à l'inverse, la fourniture de services par les banques aux fintech, mettent, pour ne citer que ces exemples, une grande pression sur l'évolution des SI bancaires.

Deux types d'options s'ouvrent donc aux banques :

- > Décloisonner les SI et les faire évoluer vers des technologies plus adaptées (serveur Hadoop pour le Big Data, Open architecture, API¹...);
- > À l'inverse, positionner des surcouches logicielles ou des solutions data sur des SI en silo qui faciliteront une meilleure expérience client sans toucher aux systèmes existants (des fintech, SSII ou éditeurs ont adopté cette approche : Docxa, Selligent, Adobe, Axway...).

1. API (Application Programming Interface) : Interface de Programmation Applicative permettant à un logiciel de s'ouvrir et d'offrir ses services à d'autres logiciels.

3. LES COLLABORATEURS ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES

3.1 Innovations managériales et nouvelles collaborations

Tous les niveaux de management sont fortement engagés dans la transformation digitale, a fortiori s'il faut inclure des cultures différentes comme celles des fintech. Ces compétences portent notamment sur :

- > Le coaching individuel et collectif pour faire progresser les collaborateurs et éviter le top-down,
- > Des capacités à faire émerger des innovations collaboratives pour stimuler l'engagement des collaborateurs et à développer le réflexe de reconnaître et de faire reconnaître les succès des collaborateurs.

Ces nouvelles compétences portent également sur une « acculturation » au digital et à l'innovation, c'est-à-dire être en mesure de développer des réflexes de créativité, d'ouverture, de pensée globale au-delà de son périmètre et de rapidité de décision.

3.2 Quel positionnement pour les syndicats ?

Un certain nombre de syndicats ont d'ores et déjà défini leur vision du digital. Elle prend notamment en compte les conditions de travail spécifiques aux réseaux physiques des banques vs banques digitales, au télétravail et à la vidéoconférence. Cette vision précise les séparations à opérer entre vie privée et vie professionnelle. Elle prend en compte également les attentes des nouvelles générations et notamment une difficulté à se projeter dans l'avenir ou à intégrer le projet de la banque. Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) et les syndicats étudient l'évolution digitale dans des pays à tradition syndicale différente, en particulier l'Allemagne.

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

Parce que les outils doivent
avant tout servir votre ambition

Selenis vous accompagne dans :

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



Partie 1

Six axes stratégiques pour 24 domaines d'innovation prioritaire

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

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

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



Le service digital
qui révolutionne
le conseil patrimonial

MONEYPITCH

smart advisor by harvest

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

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

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

→ En savoir plus sur harvest.fr

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

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

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

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

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

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

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Contexte 2 : La banque 100 % temps réel

L'IMMÉDIATÉTÉ, NOUVELLE VALEUR DE L'ÉCONOMIE

Le temps réel est aujourd'hui un standard de l'expérience client et s'accompagne d'une simplification de l'accès au service. Avec Uber, il est possible de commander et suivre en temps réel son chauffeur et payer est tellement simple qu'il n'y a rien à faire.

La gestion de budget ne peut faire sens que si elle est en temps réel et les conseils pour mieux gérer son argent doivent s'appuyer sur une analyse temps réel des dépenses. Cependant, le temps réel ne se limite pas qu'aux usages déjà existants. Il peut permettre aussi d'en créer de nouveaux, par exemple sur la gestion de la famille. Bluebird permet ainsi une gestion par « poche » pour chaque membre de la famille qui ne peut dépenser que ce qu'il a de disponible. Avec PayPal, un parent voulant alimenter le compte d'un adolescent qui a un besoin immédiat de capacités de paiement le fait en temps réel. Deux personnes utilisant Lydia pourront se transférer de l'argent immédiatement.

LES MÉTIERS BANCAIRES, DOUBLEMENT CONCERNÉS PAR L'IMMÉDIATÉTÉ ET LE TEMPS RÉEL

Tiers de confiance et pivots de l'intermédiation entre commerçants et consommateurs, les acteurs bancaires doivent proposer des solutions transactionnelles innovantes et sécurisées pour accélérer la migration vers l'économie du temps réel, notamment dans les métiers du paiement (acceptation, acquisition, transaction, clearing et settlement).

Première activité concernée, le transfert d'argent international a vu l'émergence de nombreuses solutions alternatives aux réseaux bancaires, jouant sur le transfert quasi instantané qui s'accompagne d'une réduction forte des frais de transferts liés à la simplification du service. Aux États-Unis, 10 % des transferts internationaux sont gérés par les banques, le solde étant le fait des nouveaux entrants, proposant des e-wallets (e-money), souvent associés à des opérateurs télécoms qui peuvent proposer une solution de distribution et de points physiques pour déposer/collecter l'argent transféré.

L'électronisation de la bourse dans les années 90 a été une des premières évolutions de la banque vers le temps réel : possibilité pour un utilisateur lambda de voir les cours en temps réel et le carnet d'ordre, de passer des ordres et de

vérifier leur exécution en temps réel. Pour autant, pour les autres activités de la banque de détail (paiement, compte courant, épargne et crédit), le temps réel n'est pas encore un standard. Il implique une mise à niveau du socle technique, des processus industriels et de l'approche marketing :

> Entrée en relation et enrôlement aux produits et services

Le temps réel permet de simplifier la relation avec les clients, notamment dans une logique action-réaction : une demande client reçoit une réponse immédiate (crédit par exemple). Mais la réglementation, notamment KYC (Know Your Customer), s'impose alors avec force : comment concilier la recherche de souplesse relationnelle avec le volume des informations à obtenir du client ? Des expérimentations ont déjà été lancées par les banques, par exemple la possibilité de scanner ses papiers d'identité depuis son smartphone pour les envoyer immédiatement par courrier électronique au centre de back-office qui va ouvrir le compte.

> Décisionnel et contractualisation

L'évaluation du risque client est un sujet majeur, en plus du KYC. Cependant, plusieurs expérimentations basées sur le Big Data visent à « profiler » les clients sur la base d'analyse de données publiques, permettant d'évaluer en temps réel le risque client, en s'appuyant par exemple sur les données des réseaux sociaux (Lenddo aux États-Unis). Cette pratique se développe fortement dans l'assurance pour évaluer le risque client.

Par contre, pour des clients déjà connus, il pourrait être possible de demander en temps réel un crédit consommation, dans une logique de déblocage de ligne de crédit. La gestion des plafonds CB en temps réel, comme le proposent déjà les banques, permet au client de gérer ses dépenses en fonction de ses besoins.

> Suivi des clients et reporting d'activité

Au-delà de l'enrôlement aux services bancaires et de la réalisation des transactions en elles-mêmes, le temps réel impose de compresser les processus de middle et back-office. Comment imaginer qu'une transaction se fasse de manière instantanée et qu'il faille attendre plusieurs heures, voire plusieurs jours, pour qu'une réclamation liée à ce processus soit prise en compte et traitée, surtout si elle est déposée via une interface digitale en temps réel ?

La demande des clients porte enfin sur la mise à disposition de reportings d'activité en temps réel, que ce soit un grand facturier souhaitant suivre ses rejets par mode paiement ou un client particulier souhaitant consulter, sur une interface agile, l'état de ses contrats et des mouvements sur son compte dans une démarche renforcée de selfcare.

En conclusion, quatre enjeux majeurs pour la mutation des activités bancaires au temps réel peuvent être identifiés :

1. **Un enjeu de sécurité et de traçabilité de toutes les opérations** : Il existe une nécessaire contrepartie sécuritaire aux processus bancaires en temps réel. Pour répondre à l'exigence d'immédiateté, plutôt que de lever ou simplifier certains contrôles trop consommateurs de temps, le Big Data et le machine learning¹ peuvent permettre d'automatiser certains contrôles et donc de limiter les interventions manuelles, ce qui réduit les temps de traitement.
2. **Un enjeu d'universalité et d'interopérabilité des services en temps réel** : La demande de temps réel est une réalité croissante pour les clients, mais la recherche d'universalité et de simplicité dans les opérations de banque est aussi pour eux une constante. La multiplication de services innovants, basés sur certains cas d'usage particuliers du temps réel et reposant sur des technologies propriétaires, développées à chaque fois de façon ad hoc, nuit à l'universalité. Prenons encore une fois l'exemple des paiements : même si le client de nouvelle génération souhaite « consommer » la banque comme il a appris à changer d'opérateur de téléphonie ou d'assureur en quelques clics, il ne peut envisager de se doter d'une multitude d'applications de paiement en temps réel fournies par des opérateurs divers et variés.
3. **Un enjeu d'investissement IT** : Les « core banking systems² » existants ne sont pas adaptés pour fonctionner en temps réel. Cela suppose de revoir complètement l'architecture IT pour un système plus ouvert vers l'extérieur avec des API permettant de se connecter sur de nouveaux services. Mais une banque ne peut pas changer seule, car elle dépend aussi de l'environnement de place (clearing house, infrastructure carte, régulateur, etc.). Tirée par la blockchain, Swift investit fortement dans une évolution technologique permettant de gérer le temps réel (ou tout au moins similaire).

1. *L'apprentissage automatique, champ d'étude de l'intelligence artificielle, concerne la conception, l'analyse, le développement et l'implémentation de méthodes permettant à une machine d'évoluer par un processus systématique et ainsi de remplir des tâches difficiles ou impossibles à remplir par des moyens algorithmiques plus classiques (Wikipédia).*

2. *Core banking system : ensemble des composants logiciels de base qui gèrent les services fournis par une banque à ses clients via son réseau d'agences.*

4. **Un enjeu de prise en charge client renforcée** : Le temps réel nécessite une profonde adaptation des back-offices bancaires pour garantir l'accompagnement permanent des clients qui sont susceptibles désormais de réaliser des opérations transactionnelles en tout lieu et à tout moment. Les comportements des clients vont donc changer aussi. Par exemple, il est possible d'annuler un virement, car il est rarement exécuté immédiatement. Comment assister le client dans le cadre du temps réel ? De même, la disparition de plus en plus fréquente de l'acte de paiement dans le parcours d'achat du client facilitera cette appropriation, par exemple avec l'activation automatique des moyens de paiement en temps réel via les boots installés sur le smartphone du client dans le cadre d'un parcours d'achat de bout en bout sur Internet.

DIP 1 : Faire évoluer conjointement les standards de place et les systèmes informatiques pour développer de nouveaux services et usages bancaires en temps réel

LE TEMPS RÉEL, UNE NÉCESSITÉ POUR LES MÉTIERS BANCAIRES

Portée par la numérisation des processus industriels et la digitalisation des interfaces relationnelles et transactionnelles, la mutation de la banque de détail répond à une attente forte de clients consommateurs de plus en plus pressés et avertis. La banque « en temps réel » est avant tout une expérience client qui ne change pas en profondeur les produits et services bancaires, mais plutôt la façon de les délivrer. Le temps réel transforme les usages clients et en crée aussi de nouveaux (conseils, gestion de budget, famille, etc.), posant aux établissements un véritable enjeu de conduite du changement.

Les besoins centraux d'universalité, de standardisation et de sécurité laissent des atouts concurrentiels premiers aux banques traditionnelles. Seules à pouvoir délivrer de façon universelle des processus bancaires en temps réel de bout en bout, face à de nouveaux intervenants qui fournissent avant tout des processus sur des services particuliers, elles sont en mesure de conserver leur rôle de pivot dans la relation globale en temps réel avec leurs clients.

Cependant, comme les investissements techniques, humains et marketing à consentir sont très lourds dans un monde où le modèle de revenus de la banque de détail est remis en cause et celui du temps réel pas encore évident, il est possible que le rôle des banques dans les nouveaux services bancaires en temps réel ne couvre plus l'intégralité de la chaîne de valeur.

Trois actions principales sont à considérer pour développer le temps réel bancaire :

- > Définir un standard pour une infrastructure commune de place ; dans ce sens, la blockchain est une opportunité que les banques étudient de très près,
- > Faire évoluer les SI, et notamment les core banking systems, pour pouvoir mieux gérer le temps réel,
- > Définir la proposition de valeur et le modèle économique : le temps réel ne permet pas uniquement de simplifier et enrichir les usages existants, mais aussi de développer de nouveaux services.

La répartition des tâches reste à organiser entre les acteurs pour garantir la transition rapide et la plus large aux activités bancaires en temps réel :

- > Les banques : distribution au plus grand nombre et sécurité des opérations ?
- > Les opérateurs industriels : processing des transactions et mise à niveau réglementaire ?
- > Les nouveaux prestataires réglementés : intégration marketing et technologique ?

À RETENIR

Dans tous ses parcours et expériences, le consommateur est aujourd'hui en attente d'immédiateté. La banque de détail doit désormais répondre aux demandes de clients qui veulent gérer en temps réel tous les services liés à leurs comptes.

Pour cela, la banque possède de nombreux atouts (antériorité, expérience métiers, moyens...). Cependant, elle devra notamment faire évoluer son architecture SI (core banking systems) pour intégrer pleinement le temps réel, mais aussi développer son modèle économique en proposant de nouveaux services innovants en plus de ceux qu'elle fournit déjà.

DIP 2 : Accélérer la réponse au client grâce aux nouvelles offres et outils mis à la disposition du conseiller augmenté

Face à toutes ces évolutions lourdes des clients, de leurs usages, des réseaux et des écosystèmes, le conseiller, en agence ou en ligne, se transforme. Quelles sont les innovations qui, dans le cycle de vente et les actes de gestion hors vente, lui permettront d'être un « conseiller augmenté » ?

> Le cycle de vente

Les innovations se polarisent sur la capacité de décision de principe immédiate. Aujourd'hui, quand le client appelle ou rencontre son conseiller, il a visité des blogs et des forums, comparé des offres et s'est préparé une short-list de banques à consulter.

Les banques ont beaucoup avancé ces dernières années dans ce domaine, pour les clients comme pour les prospects. Au Crédit Agricole, il est possible d'obtenir en agence son contrat de crédit consommation immédiatement si les conditions de KYC et de capacités de remboursement et d'endettement sont remplies. Il en est de même pour Cetelem où on peut imprimer son contrat chez soi après avoir rempli un questionnaire en ligne. Cependant, la décision finale est soumise à examen par les back-offices des pièces scannées et envoyées par le prospect.

Au Crédit Agricole encore, il est possible d'avoir immédiatement une offre de principe pour le crédit immobilier en agence (sous conditions de KYC et de capacités de remboursement/endettement, questionnaire santé, montant de crédit et promesse de vente). Les documents sont collectés par le conseiller, scannés et envoyés aux back-offices qui, après vérification, renvoient l'offre de prêt définitive à signer par le client.

> Les actes de gestion

Les banques ont également lancé ces dernières années de grands programmes de digitalisation multicanaux pour considérablement simplifier et automatiser le travail des conseillers, mais également des middle et back-offices.

Les innovations ci-dessous, non exhaustives et portant sur le cycle de vente et sur la facilitation des actes de gestion, permettraient d'aller plus loin :

LES OUTILS EXISTANTS À PROMOUVOIR

> Des outils d'aide en ligne

Pour les 80 000 collaborateurs d'Orange et leurs 37 applications différentes en moyenne, la fintech Knowmore traite 80 % des questions posées avec une dizaine de bulles d'information placées aux bons endroits dans les écrans, soit un véritable GPS dans le maquis des fenêtres.

> De vrais outils omnicanaux d'aide à la vente

La fintech Docxa a ainsi mis en quelques semaines à la disposition des experts d'AXA Entreprises un questionnaire d'évaluation client scénarisé, dynamique, nomade et nativement omnicanal. Ce processus de configuration/souscription à du crédit consommation s'appuie sur une scénarisation personnalisée et très riche (vidéo, maps, graphiques interactifs) qui évite les ressaisies.

LES OUTILS EXISTANTS À DÉVELOPPER

Imaginons des outils collaboratifs d'échange de partage ou de répartition des bonus commerciaux permettant aux experts d'un même réseau bancaire de travailler en transverse (et non en silos) avec leurs collègues, voire avec des experts extérieurs....

Des outils permettent d'ores et déjà aux clients d'entrer en relation avec l'expert de leur choix, s'il est disponible. Les enquêtes de satisfaction client peuvent être complétées pour tenir compte de la qualité d'accueil, d'écoute, de la pédagogie, de la réactivité...

Certains outils (type alertes, prédictifs...) sont aujourd'hui en mesure de proposer un niveau de conseil équivalent à celui délivré par des conseillers financiers seniors ayant de bons réflexes commerciaux. Les outils PFM 2.0, comme Moneythor ou Personetics, vont dans ce sens. Dès lors, les outils à la main du conseiller doivent lui permettre d'apporter encore plus de valeur ajoutée :

- > Des outils experts : intégrant de l'intelligence artificielle permettant de faire des diagnostics, des rapports d'analyse et de proposer des offres adaptées aux clients en temps réel,
- > Des outils offrant une vision augmentée du client : historiques de tous les messages entrants/sortants quel que soit le canal, des informations issues des réseaux sociaux, de l'agrégation de comptes, l'analyse sémantique...

SÉLECTIONNER ET FORMER LES EXPERTS

Cela passe notamment par un sourcing à base de vidéos de présentation et de gaming, de questionnaires de compétences en ligne (cf. DIP 20 sur l'initiative d'Accor) ou par la formation continue s'appuyant sur des MOOC¹.

RÉPONDRE AU BESOIN DE CONTACT HUMAIN ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION À DISTANCE CLIENT-CONSEILLER : DIGITALISER LE CONTACT HUMAIN DANS UN SYSTÈME MULTICANAL

Comme remarqué dans le Contexte 1, l'attente toujours forte de proximité relationnelle du client avec le conseiller est à la fois physique et virtuelle. Passer sans rupture de l'une à l'autre ouvre le champ à des innovations existantes à déployer ou à imaginer.

Là encore, les banques procèdent à des améliorations en continu. Le programme Préférence Client de BNP Paribas en France a mis en place la possibilité de rendez-vous en vidéoconférence entre le conseiller, le client et des experts dans les agences et a déployé un programme de digitalisation des opérations sur tablette. On pourrait également imaginer des rendez-vous via Skype ou tout autre logiciel de visioconférence.

Cet aspect se développe conjointement avec l'essor du télétravail en France : on pourra envisager des agents qui gèrent directement de chez eux des relations à distance avec leurs clients via différents outils (tchat, visioconférence, messagerie instantanée, réseaux sociaux...). Les agences pourraient devenir des espaces collaboratifs de co-working où l'on rencontre personnellement le client quand cela est nécessaire.

Les ressources des banques devront être optimisées en développant de nouvelles architectures informatiques pour centraliser les messages de clients provenant de différents canaux (e-mail, tchat, etc.) et auxquelles les agences pourront rapidement et simplement accéder. Des outils pour répartir le travail entre conseillers seront mis en place en vue d'une gestion multicanal.

Dans le cas d'un contact à distance initié par le client (téléphone, tchat, réseau social, etc.), le client sera mis en contact avec son conseiller si celui-ci est disponible ou avec un centre de contact dans le cas contraire.

1. MOOC (Massive Open Online Courses) : un modèle pour de l'apprentissage en ligne pour n'importe quelle personne qui veut prendre un cours, sans limite.

Toutefois, la priorité devra être donnée aux clients à haute valeur ajoutée pour les mettre en relation avec leur conseiller et/ou expert de référence. Ce choix sera dicté par les ressources disponibles en entreprise et le positionnement choisi par l'entreprise (low cost, haut de gamme, etc..).

UNE OFFRE AUGMENTÉE

Le conseiller « augmenté » doit pouvoir disposer d'une offre « augmentée ». Parmi les innovations envisageables :

- > Une adaptation des offres plus marquée vers le sur-mesure (notamment en depackaging), déjà pratiquée dans l'assurance santé où les conditions de garantie et les tarifs sont adaptés aux clients.
- > Une ouverture des produits et services vers des produits concurrents dans une logique de place de marché de type Fnac.com, une tendance poussée par l'arrivée des agrégateurs (cf. DIP 3).

À RETENIR

De plus en plus, le client rencontre son conseiller pour finaliser son achat après avoir comparé dans les blogs, les forums et les sites en ligne. Il faut donc le doter d'outils pour rendre la décision de principe la plus immédiate et l'expérience la plus fluide. Pour le marketing, ce conseiller augmenté dispose d'outils automatisés de campagne à sa main.

Pour la vente, il dispose ainsi d'outils de diagnostic et de proposition incluant l'analyse sémantique des réseaux sociaux, l'agrégation de compte, le push de solutions sur-mesure voire de places de marché. Il partage avec le client via une navigation scénarisée incluant gaming et vidéo si nécessaire. Il peut accélérer la décision du client via des aides en suggestion comportementales. Il a recours aux experts via la vidéoconférence en et hors agence.

Pour la gestion, il dispose de systèmes d'alertes et d'aide en ligne. Noté par le client, le conseiller intervient aussi dans le cadre d'une relation 360° avec ce dernier : il traite des demandes de clients en mode relation à distance tout en travaillant sur le point de vente pour recevoir des prospects ou clients. Enfin, il bénéficie de systèmes de reconnaissance partagée dans les actions collectives.

Les appels à projets concernent la diffusion de systèmes destinés à « augmenter » le conseiller dans les domaines du marketing, de la vente et de la gestion.

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX EN ASSOCIANT PROXIMITÉS RÉELLE ET VIRTUELLE

Depuis plusieurs années, face aux changements de comportements des clients dans l'usage de leurs services bancaires, les banques modernisent leurs points de vente pour redonner du sens et de la valeur ajoutée aux agences. Celles-ci connaissent en effet une baisse progressive de leur fréquentation, phénomène souligné par toutes les études, et la tendance devrait s'accroître... Les projections internes de certains réseaux prévoient une chute de 30 % de la fréquentation à l'horizon 2017.

Dans un business-model traditionnel, l'agence a toujours représenté, à travers sa proximité physique, un gage de confiance et une capacité d'agir au niveau du territoire. De plus, la notion de conseiller attitré, désigné par la banque à un client et connu de lui, est très développée en France. Cette forte personnalisation pourrait être remise en cause dans la banque de demain, mais pour autant, les clients souhaitent-ils ne plus rencontrer des conseillers ? Certes non ! Les clients, ayant gratuitement accès à des informations et des services bancaires en ligne fiables et à des avis d'experts sur Internet, sont aujourd'hui plus exigeants sur la qualité de l'accueil et l'expertise des conseillers financiers qu'ils rencontrent. Par ailleurs, ils souhaitent communiquer à distance avec leur conseiller via des outils comme l'e-mail, mais aussi le tchat, la visioconférence ou les réseaux sociaux (Twitter, Facebook...).

Les établissements bancaires s'interrogent depuis plusieurs années : comment positionner les agences face au digital ? Les compagnies doivent-elles choisir entre continuer à préserver le contact humain ou passer au tout numérique ? Pour répondre à cette question, le groupe de recherche en marketing de la Bancassurance de l'IPAG Business School a mené une étude¹ pour comprendre comment les agences de la banque et de l'assurance pourraient évoluer dans les années à venir. Les résultats de l'étude démontrent clairement la centralité et l'importance du contact humain dans la relation client, mais avec une nouvelle redéfinition du concept de proximité.

Plus précisément, la recherche a examiné les décisions et les influenceurs des choix de la génération Y dans le secteur de la banque et de l'assurance, de la phase de pré-achat à celle de post-achat. Les attitudes et les préférences de cette génération qui représente le consommateur de demain peuvent donner quelques indications sur les tendances et comportements futurs.

1. <http://presse.ipag.fr/communiqu/54332/Selon-l-Etude-de-l-IPAG-La-digitalisation-du-contact-humain-sera-essentiel-pour-clients-banques-assurances>.

Les entretiens qualitatifs menés auprès d'environ 60 répondants montrent que, contrairement aux idées préconçues, la génération Y a toujours besoin de contact humain pour la recherche d'information ou l'achat. Elle n'est pas influencée par les médias sociaux pour l'achat de produits de services complexes, tels que des polices d'assurance. Une grande majorité des répondants a d'ailleurs déclaré qu'ils dépendaient fortement de leurs parents dans leur processus de décision et avaient besoin d'interagir avec un vendeur ou entrer en contact avec la société par téléphone.

D'après l'étude, le besoin d'une interaction avec le conseiller reste essentiel pour le client. Le digital n'a pas éliminé le besoin d'échanges et de relations humaines, car, comme un répondant le souligne, « le contact en face à face me rassure ». Selon Frédéric Oudéa, directeur général de la Société Générale, « L'agence de demain va conserver un rôle essentiel, mais ces formats vont évoluer. Elle doit être l'étendard de notre marque et répondre davantage aux besoins de conseil et d'expertise des clients dans les moments clés de la vie² ».

Toutefois, se déplacer en agence est considéré par la plupart d'entre eux comme une contrainte et une perte de temps, même si l'expertise du conseiller est reconnue. D'après un répondant, « Mon temps est limité ; l'expertise du personnel au téléphone est la même qu'en boutique », de même que « le personnel en agence est compétent, mais la même qualité et compétence peuvent être retrouvées auprès du personnel par téléphone ou qui répond aux e-mails ».

Selon l'étude, les conseillers devront donc intégrer des outils de gestion de la relation à distance comme le tchat, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux et gérer non seulement l'accueil des clients en agence, mais aussi une proximité virtuelle dont le client est demandeur.

2. *Le Figaro.fr* – vendredi 2 octobre 2015.

PASSER DES RÉSEAUX D'AGENCES « PYRAMIDAUX » AUX RÉSEAUX « COLLABORATIFS »

Les modalités de contacts sont en train de changer, mais le besoin de la relation humaine reste très fort. Cela laisse la place à de nouvelles méthodes d'optimisation des ressources et de nouvelles formes d'agences... Plusieurs possibilités s'ouvrent, notamment pour les sociétés de services financiers : la solution sera dictée par le modèle économique, le positionnement de l'entreprise, les ressources disponibles et à mettre en place et la structure de l'entreprise qui permet plus ou moins de flexibilité. Par exemple, ING Direct, avec ses ING Direct Cafés à New York puis dans plusieurs pays dont la France, avait montré une voie : comme leur nom l'indique, le café y était servi au client... Aux USA, la banque régionale UMPQUA avait été la première à imaginer un nouveau design de concept store local intégrant les nouvelles technologies (écrans, etc.).



La nouvelle agence d'UMPQUA Bank à San Francisco (source site internet UMPQUA)

En France, les grands réseaux travaillent tous sur de nouveaux aménagements et de nouvelles organisations. Évolution des espaces d'accueil et d'attente, open space, « box » de semi-confidentialité, intégration des nouvelles technologies, espaces de coworking... Des innovations voient le jour régulièrement.

BNP Paribas a engagé un investissement significatif en 2013 avec le programme Digital Working : réseau social interne, plateformes collaboratives, outils adaptés, diffusion de la culture digitale et nouveaux modes de travail. L'ensemble des dépenses et des investissements de BNP Paribas dans le digital (produits, services, plateformes, formation, recrutement) est de l'ordre d'un Md € par an. De tels investissements sont structurants pour la rentabilité durable de l'entreprise¹.

Demain, les agences s'intégreront mieux dans le système multicanal qui est en train de se mettre en place aujourd'hui et où les agents seront appelés à interagir avec les clients à travers une approche multimédia via les outils de relation à distance et les réseaux sociaux. Certaines sociétés, comme l'assureur AXA, apprennent à leurs agents à ouvrir un compte LinkedIn et à l'utiliser pour faire de la prospection commerciale. Les outils digitaux et les réseaux sociaux pourront également permettre de toucher de nouvelles cibles et segments du marché. Certains réseaux comme BNP Paribas ont ainsi annoncé qu'ils allaient se réorganiser en supprimant les portefeuilles clients et en s'orientant vers une organisation par expertise.

Ces évolutions visuelles, architecturales et organisationnelles, ouvrent tout un champ des possibles pour les banques, les asset managers travaillant avec des conseillers de gestion de patrimoine, les éditeurs de logiciels, les fintech et les consultants, qu'ils soient généralistes ou spécialistes... De nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail optimisant les ressources humaines en contact avec les prospects et clients sont à inventer.

Le conseiller clientèle va-t-il disparaître ? Non : les conseillers en agence, en télétravail et/ou développant une gestion de la relation à distance avec ses clients rendue possible grâce aux outils digitaux ou nomades, travailleront différemment, en réseau et en s'appuyant sur des outils toujours plus puissants. Des conseillers seniors seront affectés à de nouvelles missions à forte valeur ajoutée consistant à définir les règles. L'ère du travail en réseau 2.0 s'ouvre !

Pour que le conseiller puisse proposer des offres augmentées pertinentes, ne faut-il pas aussi élargir sa vision à l'ensemble du patrimoine du client ?

1. Investir n°2163.

DIP 3 : Développer une vision augmentée du conseiller par un système d'agrégation de place de toutes les données patrimoniales

Après les tentatives d'Intuit et de Microsoft dans les années 90 (Quicken et Money), l'agrégation de données bancaires a vraiment commencé à se développer il y a près de 10 ans sur le marché américain avec l'émergence du mode SaaS (Mint). Les particuliers ont ainsi pu accéder à une vision exhaustive de leurs différents comptes bancaires tandis que les plateformes de service ont joué le rôle de courtiers en permettant la renégociation de crédit ou en proposant un meilleur rendement à l'épargne. C'est sur ce modèle que des sociétés françaises proposent depuis bientôt cinq ans des services, à l'origine en BtoC, à la clientèle des particuliers (Fiduceo racheté par Boursorama Banque, Linxo, Bankin et Budget Insight).

Ces services correspondent à un réel besoin : en moyenne, chaque foyer français déclare travailler avec 2,01 établissements financiers, hors épargne salariale et hors complémentaire retraite¹. Plus le ménage est fortuné, plus le nombre de partenaires financiers est important (3,3 établissements si le patrimoine financier est supérieur à 750 000 €).

Au niveau européen, la révision de la Directive sur les Services de Paiement (DSP2) entérine l'existence des nouveaux acteurs et leur impose un cadre réglementaire. Pour opérer, ceux-ci devront obtenir un agrément de « prestataire de services d'accès aux comptes » auprès du régulateur bancaire (l'ACPR en France). Cette directive offre donc la possibilité à ces nouveaux acteurs d'accéder aux comptes bancaires des clients afin de leur offrir des services d'agrégation d'informations (vue synoptique de tous les comptes bancaires d'un client multi-bancarisé) ou des services de paiements. Selon des processus sécurisés à élaborer et avec le consentement de leurs clients, les banques pourront donner accès aux informations des comptes. L'Autorité Bancaire Européenne publiera en 2017 des orientations techniques sur ces questions.

À l'instar des banques, les prestataires de paiement pourront proposer des services de virement automatique entre comptes ou d'épargne automatique : de simples outils de visualisation, ils pourront ainsi devenir de véritables distributeurs de services bancaires. Cette nouvelle concurrence peut se transformer en force

collective pour notre écosystème, permettant à la fois aux agrégateurs de la place de grandir et au système bancaire de se renforcer. Les banques ont réfléchi à l'évolution de leur modèle fondé sur les agences physiques et d'outils transactionnels à distance, en parallèle au modèle de Brick & Mortar et sur leur relation avec les particuliers. Les directives sur les Marchés d'Instruments Financiers, MIF1 aujourd'hui et MIF2 dès janvier 2017, rajoutent des contraintes supplémentaires en matière de conseil en investissements aux particuliers, exigeant notamment que les entreprises d'investissement se renseignent sur la situation financière de leurs clients, en particulier sur leur capacité à subir des pertes, la source et l'importance de leur patrimoine, leurs objectifs d'investissement et leur tolérance au risque. Cette contrainte peut devenir une force, d'autant que les études montrent que le client est attaché à la relation personnelle avec un conseiller pour la gestion de son patrimoine.

Ces services d'agrégations auront alors deux fonctions principales :

- > La gestion budgétaire au quotidien,
- > Le conseil patrimonial.

Les agrégateurs pourraient continuer à offrir des services en BtoC, mais sur des données diffusées avec le double accord de la banque et du client, et ce sans accéder à des extranets sur lesquels on trouve des fonctions d'arbitrage et de virement. Les banques, agrégateurs et autres fintech (robo-advisors) pourraient travailler en commun pour proposer des services de conseil en capitalisant sur la qualité et la complétude des données patrimoniales.

Cette ouverture qui offre au particulier une vision instantanée et panoramique de tous ses avoirs préfigure peut-être un nouveau modèle bancaire dans lequel les fonctions de distribution et de production sont distinctes et où l'architecture ouverte est la règle.

Ces nouveaux services supposent une gestion intelligente de la donnée client pour apporter un conseil pertinent selon le profil du client. Que ce dernier communique ou non l'intégralité de ses données patrimoniales, il faudrait mettre en œuvre une analyse « macro » qui permettrait une segmentation de premier niveau des clients pour orienter efficacement les services proposés. Par ailleurs, lorsque le client est déjà en relation avec l'intermédiaire proposant le portail, il est impératif que les données du CRM soient prérenseignées dans l'espace du client et que cette segmentation (données structurées à forte valeur ajoutée) l'alimente en retour.

1. Enquête Patrimoine INSEE.

À RETENIR

Dans le contexte de la DSP2, les banques vont inventer ou recomposer des services innovants de seconde génération sur la base de comptes consolidés :

- > Génération de recommandations personnalisées pour les clients (services de Moneythor, Personetics et Yodlee sur le marché américain), mix d'analyses et d'actions tels que virements ou souscriptions en ligne, scoring et comparaisons entre pairs, etc.
- > Services de gestion familiale des comptes joints, des comptes des enfants et des comptes des familles recomposées,
- > Services de gestion patrimoniale en ligne,
- > Agrégation d'autres services (abonnements, factures, etc.),
- > Les banques pourraient lancer un chantier de place visant à homogénéiser les processus d'agrégation de données pour les particuliers (normes de place).

Sur cette base nouvelle d'agrégation patrimoniale complète, de nouvelles offres produits et conseils restent à inventer.

QUEL DEVRA ÊTRE LE RÔLE DE LA BANQUE DANS LA GESTION DES DONNÉES CLIENTS ?

Le Trésor Britannique a publié récemment des cas d'usage pour démontrer l'intérêt du partage de données rendues anonymes, par exemple pour l'amélioration du scoring des plateformes de crowdlending.

En parallèle, Apple ou Google collectent des données clients avec leur consentement plus ou moins éclairé et les revendent à des sites marchands.

Les banques doivent-elles emprunter le même chemin pour valoriser ainsi leurs données et se créer de nouvelles sources de PNB ?

Les clients du conseiller trouvent aujourd'hui de nouvelles valeurs ajoutées en dehors des circuits bancaires. Qui sont ces nouveaux acteurs derrière ces nouvelles valeurs ajoutées ?

FOCUS : La banque digitale

La banque digitale et la banque mobile sont des ruptures fondamentales pour les institutions bancaires. La logique d'une banque de détail traditionnelle s'inspire de la culture du coffre-fort et repose sur la relation singulière entre le gestionnaire de compte et son client au sein d'une agence sécurisée. La banque est fermée, secrète et globalement impénétrable. La banque digitale va faire sortir la banque du monde des chambres fortes pour la faire rentrer dans le monde des écosystèmes. Il y avait des peurs qui venaient du risque de désintermédiation, il s'agit en fait d'une formidable opportunité venant de ces écosystèmes en formation que la banque pourra intégrer et contrôler. Intégrer et contrôler un écosystème ne signifie pas se défendre ou se protéger, mais s'ouvrir et s'interfacer. C'est le monde des API qui prendra le dessus sur celui des firewalls, le monde du marketing et de la stratégie sur celui de la compliance¹ et de l'informatique.

Le Big Data sait prévoir nos comportements. On doit pouvoir l'utiliser pour débusquer efficacement les fraudeurs. On passera de la logique du KYC (Know Your Customer), directement inspirée de la culture du blindage, à celle du KYE (Know Your Enemy) venant de la culture du Data Mining. Le confort et la simplicité d'utilisation des services pour l'utilisateur moyen en seront transformés. La banque de détail historique a voulu servir son client via différents outils en proposant le multicanal, la banque digitale proposera l'omnicanal dont le support sera essentiellement les smartphones et leurs multiples apps. Les moyens d'accès à ses services passeront par des chemins de traverse comme les réseaux sociaux, les places de marché et tous les services, les marques et les apps ciblant les tribus que les fintech sont en train de créer. La banque digitale, c'est un nouveau monde bancaire où l'innovation, l'agilité et l'expérimentation seront au cœur même du métier de ces nouveaux banquiers. Elle saura s'adapter aux modes et aux nouvelles tendances, de façon très réactive, là où ses clients l'emmèneront. Sa clientèle va se fragmenter, les offres vont se multiplier, les outils vont se complexifier alors même que l'expérience utilisateur va se simplifier, cible par cible. Le client va devenir le centre de gravité des systèmes bancaires à travers les apps qui vont se spécialiser pour chaque segment de clientèle. La banque digitale offre un outil de tests et de pilotes pour toutes ces innovations à moindre coût et dans des délais très courts, sans adhérence avec les back-offices installés. Les technologies sont aujourd'hui disponibles. Elles s'appellent Cloud, SaaS, apps, mobile, temps réel et Big Data et sont déjà en phase d'expérimentation chez les banquiers précurseurs qui sont, pour la plupart, en Afrique et dans les pays émergents où notre banque de demain se prépare.

1. compliance : conformité.

DIP 4 : Conquérir de nouvelles valeurs ajoutées en associant de nouveaux acteurs

Banques et fintech se livrent à une véritable « course à l'usage », en particulier en matière de paiements où elles réinventent des offres sur les segments existants et explorent de nouveaux canaux et de modèles économiques. Elles créent ainsi de nouvelles valeurs ajoutées.

Du côté des banques, on remarque parmi les innovations marquantes récentes :

- > S-money est une solution offerte par BPCE, disponible sur smartphone et permettant aux utilisateurs, particuliers ou professionnels tout achat ou échange d'argent à partir de l'envoi d'un numéro de mobile. L'ouverture du compte S-money nécessite le renseignement préalable d'une carte bancaire adossée à un compte ouvert au nom du porteur.
- > SEPAmail permet l'échange de documents commerciaux dématérialisés et le paiement en un clic : paiement de facture digitalisée par virements référencés (avec transport de pièces jointes), lutte contre la fraude et fiabilisation de coordonnées bancaires, aide à la mobilité bancaire des comptes de particuliers (loi Macron) ou d'autres applications liées à l'e-invoicing ou au transfert de mandat électronique. SEPAmail est issu d'une logique blockchain et interopérable nativement au niveau européen.
- > Dilizi, offre de BPCE, est la combinaison d'une application pour smartphone et d'un lecteur portatif de carte de paiement, facilitant la mobilité. Le logiciel permet de traiter les paiements et de gérer plus largement le poste client : gestion du catalogue de produits et services, préparation des factures, enregistrement des règlements, émission de reçus et suivi des ventes avec tableaux de bord associés.
- > Les fintech sont également très innovantes avec les services de paiements peer to peer comme Lydia ou Pumpkin. Ce créneau n'est d'ailleurs pas anodin : les étudiants sont les clients des banques de demain. À partir de ce premier service (ou MVP), les fintech qui auront réussi à « créer de la traction » pourront se développer sur d'autres produits bancaires ou financiers.
- > L'essor des marchés du crowdfunding et du crowdlending est également caractéristique d'une offre (commission unique, taux et risque élevés, transparence) et de modèles économiques alternatifs sur des segments (particuliers, entreprises, financements de l'immatériel, des stocks et des opérations internationales) et des usages connus (crédit, renforcement des fonds propres).

UTILISER DE NOUVEAUX CANAUX

L'exemple du Compte-Nickel est d'autant plus frappant que le taux de bancarisation français est déjà l'un des plus élevés au monde et que tous les particuliers et les entreprises bénéficient du Droit au Compte¹ qui oblige les banques à ouvrir un compte intégrant tous les services bancaires de base gratuitement.

Cependant, c'est probablement l'utilisation d'un canal alternatif (les buralistes) et une ouverture de compte très simplifiée qui a permis l'essor d'une offre de carte de paiement à autorisation systématique pourtant déjà offerte par les banques.

La quasi-totalité² des clients du Compte-Nickel sont bancarisés par ailleurs et utilise la carte de paiement pour des utilisations variées. Là encore, les banques proposent bien des moyens de paiements totalement sécurisés à leurs clients pour les règlements e-commerce (numéro de carte unique renouvelé à chaque achat au Crédit Mutuel, par exemple).

Les banques utilisent traditionnellement trois canaux principaux : physique en agence, Internet ou mobile. Ces dernières années, elles ont cherché à se rapprocher du lieu de consommation du service : développement de points de vente de crédit à la consommation dans les succursales automobiles, etc. Des fintech ont également cherché à se rapprocher de leurs clients via des canaux de diffusion moins utilisés par les banques. Les services de peer to peer (Lydia, Pumpkin ou même S-money) s'appuient sur les campus ou le Crous pour conquérir des écosystèmes (étudiants, associations, cafétérias au sein d'universités ou d'écoles).

1. Le Droit au Compte permet à un personne n'ayant pas de compte et s'étant vu refuser l'ouverture d'un compte d'obtenir via la Banque de France un compte dans un banque offrant un « service bancaire de base » gratuit, qui comprend : l'ouverture, la tenue et la fermeture du compte, un changement d'adresse par an, des Relevés d'Identité Bancaire (RIB) à la demande en fonction de ses besoins, un relevé de compte mensuel, l'encaissement de chèques et de virements, le dépôt et le retrait d'espèces (dans l'agence bancaire de domiciliation), les paiements par prélèvement, Titre Interbancaire de Paiement (TIP) ou virement, des moyens de consulter à distance le solde du compte, une carte de paiement dont chaque utilisation est soumise à l'autorisation de l'établissement de crédit qui l'a émise et deux chèques de banque par mois.

2. Le taux de bancarisation en France est de près de 99% (Chiffres clé du retail, FBF, 2014) www.fbf.fr/fr/files/87YCUS/Chiffres-cles-banque-detail-en-France-03072014.pdf.

PRENDRE EN CONSIDÉRATION L'IMPACT RÉGLEMENTAIRE

Les procédures d'évaluation et de validation internes des banques pourraient provoquer des délais d'octroi de crédits pas toujours compatibles avec l'urgence du besoin des entreprises (selon le projet et le type de crédit). Cette situation a créé un segment d'entreprises qui ont trouvé une source de financement alternative auprès des crowdfunders. À ce stade, les chiffres indiquent que le besoin reste limité. De même, les jeunes sociétés (de moins de 3 ans) avaient jusqu'ici essentiellement recours au « love money » (financement par la famille et les amis) et aux business angels pour financer leurs fonds propres. Elles peuvent maintenant mobiliser un cercle de contributeurs plus large (jusqu'à la « foule/crowd ») grâce à des plateformes de crowdfunding (equity et prêts). Pour des sommes le plus souvent inférieures à 20 000 €, elles peuvent recevoir des dons en échange de contreparties liées à leur activité et à leurs produits.

UTILISER DE NOUVELLES OFFRES DE VALEURS AJOUTÉES

Les tableaux ci-contre décrivent les segments de clientèle, usages et canaux sources de nouvelles offres de valeurs ajoutées et susceptibles d'être développés par les banques en coopération avec des fintech.

À RETENIR

Les banques et les fintech trouvent de nouvelles valeurs ajoutées en proposant une expérience client nouvelle sur des usages connus (possibilité de paiement sur le réseau Twitter avec la solution S-money de BPCE ou SEPAmail) en prospectant une clientèle connue via de nouveaux canaux ou de nouveaux modèles économiques (Compte-Nickel avec les buralistes...).

Les appels à projets pourraient concerner une identification fine de segments/usages/canaux à forte traction ou de modèles économiques pertinents. Une série d'expérimentations communes banques-fintech pourrait porter sur un portefeuille qualifié et une industrialisation des expérimentations à plus fort développement.

Après les conseillers augmentés, ce sont les clients qui obtiennent de nouveaux services pour mieux s'autonomiser par l'empowerment.

PARTICULIERS		
SEGMENTS	USAGES	CANAUX
Faibles revenus > Surendettés > En difficultés bancaires, SMIC...	> Banque au quotidien à faible coût > Temps réels > Moyens de paiement	> Banque > Buralistes, Internet > Marché, camions itinérants...
Clients réfractaires aux banques > Anti-banques > Cash adeptes	> Virements, prélèvements, paiements épargne (hors banques) > Paiement en cash > Constitution d'un bas de laine	> Cafés, hôtellerie > Internet > Buralistes...
Revenus intermittents > Étudiants > Travailleurs saisonniers > Auto-entrepreneurs	> Temps réels > Moyens de paiement > Prêts & financements > Mise en commun > Séparation vie personnelle/professionnelle	> Banque > Buralistes, internet > Clubs investisseurs > Marché, campus, camions itinérants en ruralité > Cafés, hôtellerie...
Mobilité > Nomades > Étudiants en échanges hors Europe > Voyageurs internationaux	> Moyens de paiement internationaux	> Banque > Buralistes, internet > Cafés, hôtellerie > Gares de métros/transports, aéroports, offices de tourisme > Hôtels de vie...
Enfants 12-18 ans	> Transferts/Échanges internationaux	> Banque > Internet, réseaux sociaux > Collèges, lycées...
Mass affluent > Entre 100K€ et 500 K€	> Voyages, Sécurité & Assurance	> Banque, internet...
Besoin ponctuel > Divorcés > Préparation d'un projet	> Épargne > Séparation d'actifs	> Banque > Buralistes, internet > Mairie, Avocats, Notaires > Concessionnaires auto...

PROFESSIONNELS		
SEGMENTS	USAGES	CANAUX
Projets en création > Auto-entrepreneurs > Entrepreneurs > Freelance	> Temps réels > Moyens de paiement > Prêts & financements > Séparation d'actifs	> Banque > Internet > Chambre de commerce > Associations professionnelles, organismes consulaires > Tiers prescripteurs
Professionnels > Professions libérales > TPE > PME	> Banque en ligne professionnelle > Financements immatériels, BFR > Acquisition de fonds de commerce > Moyens de paiement > Virement, prélèvement > Comptabilité & rapprochements comptables	> Banque > Internet > Associations professionnelles > Fonds d'investissements
Sociétés > En création > En fonctionnement	> Financements immatériels, BFR > Nouvelles activités complémentaires > Acquisition de murs > Acquisition de société ou de fond de commerce > Moyens de paiement, gestion trésorerie > Comptabilité et rapprochements comptables	> Banque > Organismes consulaires > Avocats > Experts comptables

DIP 5 : Intégrer la finance comportementale dans le KYC digitalisé

AFFINER LA RÉPONSE AUX OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES GRÂCE À L'UTILISATION D'OUTILS DE PROFILING COMPORTEMENTAL AU SERVICE DE L'ÉVALUATION DE L'APPÉTENCE AU RISQUE

Que ce soit en agence ou en digital, l'évaluation du profil de risque des clients est non seulement obligatoire en Europe, mais également dans 80 % des pays dans le monde.

Avec le renforcement des obligations liées à la connaissance client qu'apporte MIF2, les conseillers financiers (en agence ou en CGPI¹) devraient être en mesure de renforcer leurs outillages et processus visant à mieux comprendre les profils et attentes de leurs clients, autant dans la phase d'enrôlement du client que lors de la mise à jour périodique des informations client si ce dernier souscrit à des produits valorisant son épargne.

En 2016, les plupart des questionnaires de Risk Profiling sont principalement réalisés en interne par les établissements financiers (85 % du marché), le solde étant trusté par un faible nombre d'acteurs majeurs offrant des questionnaires statiques demeurant basiques dans leur analyse. Sous l'impulsion d'universitaires, des solutions plus fines ont commencé à émerger, mais demeurent de taille modeste.

En réponse à cette problématique, avec l'impact des réglementations telles que MIF et DSP2, les fournisseurs de solutions KYC et DDC² développent aujourd'hui des modules de profiling client intégrables aux systèmes déployés dans les établissements financiers. Ces solutions sont confrontées à la problématique de la quantification de la tolérance au risque, jugée comme l'exercice le plus délicat par tous les établissements. Pour mémoire, les trois dimensions principales de l'attitude face au risque les plus importantes pour le conseil en investissement sont :

- > La tolérance au risque,
- > La tolérance aux pertes
- > La tendance à déformer les probabilités.

1. CGPI : Compagnie des Conseils en Gestion de Patrimoine Indépendants.
2. DDC (Due Diligence client ou Customer Due Diligence) : le processus de vérification des informations d'un éventuel acquéreur ou investisseur avant d'effectuer une transaction.

Une réponse possible consisterait à intégrer la finance comportementale dès la phase d'enrôlement du client. Ce domaine de recherche a connu en effet des progrès fulgurants depuis les années 1970 grâce aux avancées en informatique et en neurosciences. Les théories économiques classiques, basées sur la rationalité de l'agent économique, ont ainsi été remises profondément en question. Notamment, l'importance de facteurs psychologiques, tels que l'aversion à la perte ou l'excès de confiance, est aujourd'hui établie dans le monde académique alors que ces paramètres sont loin d'être pris en compte par le secteur bancaire.

De plus en plus d'établissements bancaires prennent conscience de cette lacune et ouvrent des départements coûteux de finance comportementale dédiés à une meilleure compréhension de la psychologie des investisseurs, notamment de leur profil de risque. Des fintech commencent à prendre en main cette thématique avec des solutions proposées par Harvest ou RiskDesign qui, depuis quelques années, ont posé les bases de l'appréciation de critères comportementaux lors de l'évaluation du profil de risque du client. Ces offres constituent les prémises à l'intégration poussées d'algorithmes d'évaluation basés sur les théories de la finance comportementale. Le questionnaire de connaissance client pourrait évoluer sous la forme de serious game et devenir à la fois un outil d'empowerment du client et une restitution digitale du profil de risque communiquée directement au conseiller.

À titre d'exemple, Neurodecision propose une offre permettant d'établir le profil d'investisseurs en conformité avec les nouvelles exigences européennes en s'appuyant sur des profils établis selon les travaux de Kahneman sur la Prospect Theory. Basé sur les théories de finance comportementale Prospect Theory et Quasi-Hyperbolic Time Discounting, Neurodecision, qui se présente sous forme de serious game, serait parmi les solutions qui répondraient à ces défis scientifiques et réglementaires.

À RETENIR

Dans le domaine du processus d'enrichissement de la connaissance client, un enjeu possible serait d'associer finance comportementale, intelligence artificielle, digitalisation du KYC et enrichissement des modèles d'analyses d'appétence aux risques avec les données publiques du client. Cette fusion permettrait de parvenir à une connaissance en profondeur du profil du client, au-delà du scoring périodique de ce dernier.

Agilité, ouverture, innovation et excellence

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

+38 000 collaborateurs

CA 2015 = 3,6 Mds €



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

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

L'intelligence artificielle (IA), une réalité démontrée

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

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

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

La blockchain, un axe de développement depuis 3 ans

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

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

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

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

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

Réussir votre projet de transformation digitale

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

Delivering Transformation. Together.

www.soprasteria.com / blog.soprasteria.com

sopra  **steria**



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

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes:

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

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Contexte 4 : Donner davantage de pouvoir au client

« L'empowerment est l'octroi de davantage de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent » (Wikipedia). Ce mouvement de fond, qui touche chacun et repose sur l'autonomisation et la responsabilisation des individus et des groupes, se vérifie-t-il dans la banque ? L'empowerment du consommateur est apparu il y a une quinzaine d'années dans le secteur du voyage (moteurs de recherche, devis en direct en ligne) puis du tourisme (recherches d'hôtels, comparateurs, avis, recommandations). À présent, c'est la banque qui est exposée. « Mon banquier, c'est moi », clame le « powerful client » de BforBank.

Aujourd'hui, le client trouve chez les fintech des applications indépendantes qui sont autant d'outils d'empowerment. La start-up Fluo donne ainsi plus de pouvoir au consommateur. En quelques clics, l'application fournit un diagnostic des cartes bancaires de l'utilisateur qui lui indique comment il est couvert et mettant en avant les points essentiels. Cette approche pourrait orienter le consommateur vers des produits « de poche » complémentaires, facturés par un tiers.

Mais l'empowerment du client mène à celui du banquier : grâce aux outils d'analyse sémantique, le conseiller en sait plus sur son client. Il peut « prédire » certaines opportunités de business (chemins récurrents, alertes...) et proposer des offres plus « adaptées ».

RETENIR LES BONNES PRATIQUES

Les banques comptent exploiter l'intelligence collective de leurs clients pour améliorer la satisfaction, innover et détecter les nouvelles attentes. Dans les années à venir, les banques françaises devront suivre cette évolution et multiplier les projets de collaborations pour s'immerger dans la culture de l'Open Innovation et réussir leur transformation digitale.

En observant plusieurs dizaines d'initiatives bancaires menées à travers le monde, on distingue quelques bonnes pratiques communes :

- > L'incentive : pour démarrer, la marque doit mobiliser la foule avec un sujet qui lui parle et ajouter un « stimulant » en plus du prix. Si l'appât du gain n'est pas la motivation principale de tous les internautes qui s'impliquent avec des

marques, il n'est resté pas moins un levier de participation important ! Les mécaniques « ludiques » sont des leviers puissants à intégrer dans la démarche.

- > L'animation : si de nombreuses plateformes communautaires misent sur l'autonomie des communautés « autogérées », le consommateur veut sentir que son implication sert à quelque chose. Il faut donc à minima animer la discussion, creuser les sujets qui le méritent, favoriser le rebond, etc. L'implication d'un gestionnaire de communauté est une option à envisager sérieusement.
- > Les étapes : découper les projets participatifs en plusieurs phases est souvent une bonne approche (« Design Thinking »). Il est parfois nécessaire de solliciter plusieurs panels différents pour obtenir les bonnes réponses à un problème complexe (des consommateurs pour un insight, des marketeurs pour une « reco », des prospects pour éclairer un choix...).

Une dimension clé de l'empowerment est la possibilité donnée aux clients de co-innover avec la banque sur de nouveaux produits et de nouveaux services.

DIP 6 : Innover avec les clients et ses écosystèmes

La banque peut donner à ses clients et aux écosystèmes auquel elle participe le pouvoir de la transformer par l'Open Innovation :

- > Clients et non-clients (fans),
- > Partenaires et experts,
- > Fournisseurs,
- > Écoles et universités,
- > Laboratoires de recherche,
- > Start-ups,
- > Collectivités publiques,
- > Concurrents ou acteurs d'autres secteurs,
- > Ses ressources internes : les salariés de la banque, même issus de différents départements et niveaux hiérarchiques.

UTILISER LES CAMPAGNES PARTICIPATIVES ÉVÉNEMENTIELLES

La plupart des banques ont démarré leur démarche d'innovation participative « publique » sous un angle événementiel pour recueillir des retours d'expérience grâce à quelques outils principaux.

LES OUTILS DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE

> **Le hackathon** : Un hackathon est un événement où des développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative en un temps donné (plusieurs heures ou jours). Ce type d'évènement peut réunir des collaborateurs, des sociétés externes, des étudiants... À titre d'exemple, BforBank a expérimenté cette démarche en organisant un concours avec la start-up Studika afin d'inviter des étudiants à repenser ou imaginer de nouveaux outils et services qui permettront de simplifier, d'optimiser ou d'enrichir la banque en ligne. BNP Paribas Cardif a aussi ouvert des « jam sessions ».

> **L'appel à idées/compétition** : Ce type de démarche, plus classique et plus ouverte (crowdsourcing), invite des internautes clients ou non à proposer des idées pour résoudre un problème plus ou moins complexe. On parle aussi de crowdstorming (brainstorming de foule). À titre d'exemple, l'Australien Commonwealth Bank fait partie de ceux qui préfèrent le classique concours d'idées sur une cible nationale. Initié dans le cadre du centenaire de la banque, le projet IdeaBank était ouvert à tout Australien voulant poster ses idées et suggestions sur la manière de faire évoluer et améliorer la banque. L'incentive est ici un levier clé : 550 idées postées et 10 000 AUD\$ pour

la meilleure. Certains challenges peuvent impliquer des panels réduits, mais ultra-experts sur des sujets clés, via des plateformes comme innocentive¹.

> **Appel à idées/coopétition** : Le gagnant de la dotation mise en jeu n'est pas ici le contributeur avec la meilleure idée, mais le participant le plus impliqué. Des acteurs de l'assurance ont commencé à exploiter cette démarche (cf. initiative Direct Assurance avec Youdrive sur www.fanvoice.com. Des initiatives de banques sont en préparation sur la même plateforme).

CRÉER DES PLATEFORMES « PARTICIPATIVES » PÉRENNES

Les banques ont mis en place des services de tchat avec des conseillers disponibles tous les jours et à des horaires très flexibles, notamment pour régler d'éventuels problèmes de satisfaction. Pour éviter le côté réactif de telles démarches, place à la co-création sur des plateformes pérennes !

Si la plupart des clients sociétaires des banques mutualistes et coopératives doivent être présents aux assemblées générales physiques pour se faire entendre, certains s'expriment déjà via les outils numériques prévus à cet effet pour « pousser une idée », voire la soumettre au vote de leurs pairs. À titre d'exemple, le Crédit Agricole s'est lancé dans cette démarche en 2016 avec la plateforme Fanvoice pour impliquer dans son processus d'innovation des clients des caisses régionales et des sociétaires.

1. OUVRIR UN SAV (SERVICE APRÈS-VENTE) LIVE ET RECHERCHER DES IDÉES NOUVELLES

La Société Générale a ouvert le dialogue avec sa clientèle de façon innovante en répondant à ses questions en moins de 30 minutes sur le compte « @SG_etvous ». Ce dernier est particulièrement apprécié par les clients à tel point qu'il est le compte Twitter le plus suivi parmi ceux des banques françaises. La réussite de ce SAV en ligne a donné lieu à la naissance d'une plateforme collaborative² consacrée à la relation client.

Cet espace permet aux clients de poser en toute transparence des questions en ligne à des conseillers. Une autre section plus innovante permet aux clients les plus inspirés de proposer leurs idées afin d'améliorer les produits et services de la banque. Les membres sont invités à donner leurs avis, participer aux discussions en cours et même voter pour que les idées les plus ingénieuses puissent être mises en place.

1. www.innocentive.com

2. www.sgetvous.societegenerale.fr

2. CO-CRÉER, UNE VOLONTÉ NOUVELLE AFFICHÉE

D'autres entreprises ont pris le parti d'afficher clairement leur volonté de co-créer de nouveaux produits et services avec leurs clients. Suivant l'exemple de Decathlon et son laboratoire de co-innovation¹, des banquiers et des assureurs ont pris le parti de mettre directement l'innovation participative au premier plan. L'initiative Crédit Agricole Store² va dans ce sens. Le site répertorie un large catalogue d'applications mobiles bancaires innovantes qui ont la particularité d'avoir été co-crées avec plus de 20 000 clients de la banque. Il suffit de s'inscrire sur la plateforme pour pouvoir télécharger gratuitement les applications. Les clients peuvent également en proposer de nouvelles et évaluer ou noter celles qui les intéressent. Au total, près de 20 applications ont été co-inventées via le site qui enregistre environ 100 000 visites par mois et visant le million d'utilisateurs en trois ans, soit 5 % des clients de la banque.

Le groupe Banque Accord a lui aussi lancé sa plateforme de co-création baptisée « Innover avec vous » qui propose des idées de nouveaux produits et services. Le but : tester la proposition de valeur auprès des internautes. « Nous sommes persuadés que le fait de penser hors du cadre et de « brainstormer » avec les consommateurs va nous faire avancer plus vite sur nos projets », commente Laure Bournac, Responsable du Département Innovations client d'Oney Banque Accord³.

1. <https://fr.decathloncreation.com/>

2. www.creditagricolestore.fr

3. Source : <http://www.ecommercemag.fr>

Le groupe organise également des phases de « bêta-tests ». En un an, Banque Accord a constitué une communauté de 25 000 membres dont 10 000 contributeurs actifs. LCL s'est lancé fin 2015 dans l'aventure des « labs » de co-création avec un dispositif annoncé via une campagne TV importante et un site très privé avec des panels clients choisis.

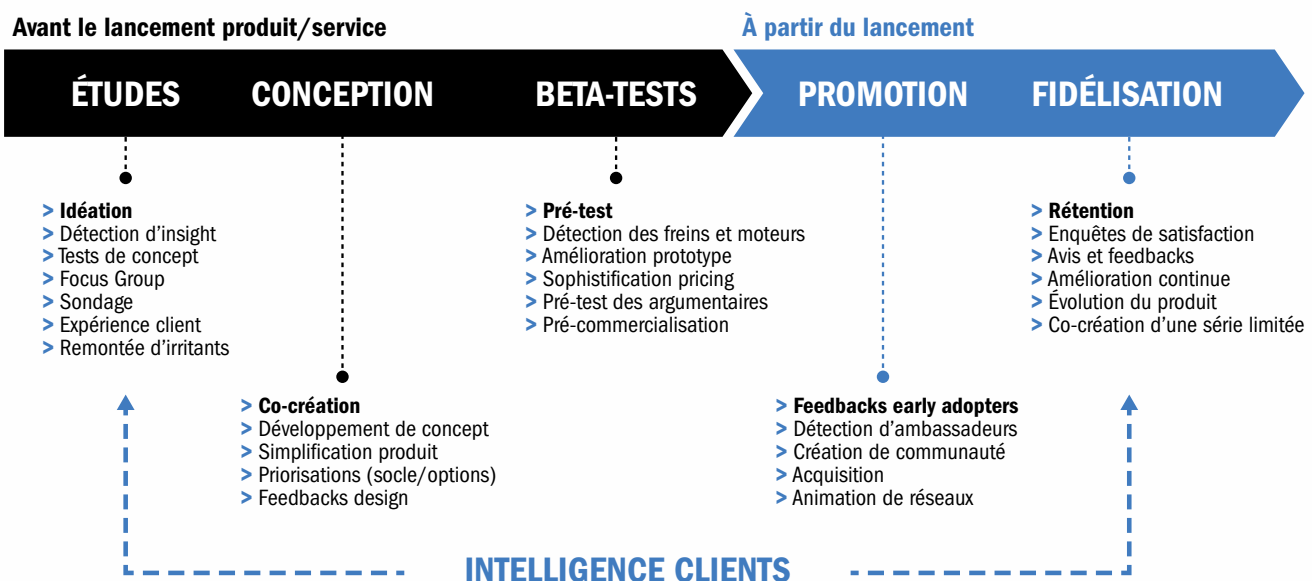
Le schéma ci-dessous présente les différents apports de ce type de démarche, avant et après le lancement d'un produit ou service.

FAIRE PARTICIPER... MIEUX ET PLUS VITE

De nombreuses start-ups offrent des solutions pour accélérer la démarche participative. Si les initiatives pérennes étaient au départ des projets sur-mesure longs et coûteux, ils sont à présent facilités par des start-ups. De jeunes sociétés éditrices de logiciels SaaS permettent aux banques de se lancer plus facilement dans l'aventure participative, en souscrivant à des logiciels « clé en main » via des systèmes de licences.

La solution de co-création et de bêta-test Fanvoice⁴ a par exemple été utilisée par AXA et le Crédit Agricole pour lancer des sites participatifs en moins de 3 mois, grâce à sa plateforme SaaS « clé en main ». Cette plateforme présente notamment l'avantage d'offrir nativement une technologie « smart data/analyse sémantique » permettant aux banques d'analyser plus facilement les centaines de verbatims recueillis sur chaque projet collaboratif, afin de mieux comprendre les attentes communes de leurs clients.

4. www.fanvoice.com



Labélisée par FINANCE INNOVATION, la fintech a développé plusieurs « lexiques sémantiques » spécifiques à la banque et à l'assurance, réduisant considérablement le temps nécessaire au décryptage des retours d'expérience et accélérant la découverte d'insights consommateurs, moteurs et freins d'adhésion, fonctionnalités et services attendus...

La société suisse Passbrain¹ s'est quant à elle spécialisée dans le crowdtesting pour impliquer des communautés dans des tests rapides d'applications financières. Le « time to market » des applicatifs peut être sensiblement réduit et des points d'améliorations détectés plus tôt, permettant le cas échéant d'optimiser les évolutions des applications. Pas d'analyse sémantique dans ce cas, mais une démarche industrialisée pour recueillir des retours d'expérience ultra-qualifiés sur une application mobile.

D'autres sociétés comme Hypermind² impliquent des collectifs d'experts thématiques dans leur démarche d'intelligence collective pour imaginer des approches prédictives permettant d'orienter un projet en amont (validation d'hypothèses dans une phase d'idéation) ou de valider des hypothèses de succès de prototypes en cours, grâce à des pronostiqueurs d'élite ultra-renseignés sur les thématiques étudiées.

Les démarches peuvent se combiner à loisir et certaines marques disposant déjà d'importants volumes de retours d'expérience ont choisi de mieux écouter les signaux existants avant de réagir. Dans ce cas, le recours à l'analyse sémantique pour décrypter des milliers de documents est approprié. Des technologies comme Temis ou Synomia scannent à la demande les commentaires Facebook, les mails de réclamation, les forums...

À RETENIR

La co-création permet l'implication et la participation des clients dans la création d'application (Crédit Agricole Store), le test en continu des produits et services (AXA, Banque Accord...), mais aussi de transformer le SAV en une démarche positive et constructive. En complément de campagnes événementielles de type hackaton ou co-idéation, des initiatives plus pérennes existent. Des plateformes collaboratives en mode SaaS sont proposées par des fintech afin de structurer le processus de co-création et gérer les volumétries importantes, notamment des retours d'expérience. La co-création concerne ainsi un million d'utilisateurs sur Crédit Agricole Store. L'appel à projets porte sur des pilotes d'utilisation de plateformes collaboratives avec les banques.

L'empowerment client ne réside pas uniquement dans l'innovation, mais également dans le selfcare, qui connaît également un renouvellement via les exemples des néo-banques ou encore des nouveaux usages.

1. www.passbrains.com.

2. <https://hypermind.com>.

DIP 7 : Simplifier le parcours client avec l'ouverture de compte en « 3 clics »

Si ce n'est en trois clics, il est aujourd'hui possible d'ouvrir un compte bancaire ou de paiement en quelques minutes. Ainsi Hellobank!, BforBank ou Fortuneo communiquent sur « ouvrir un compte en 5' ». Côté fintech, Compte-Nickel permet l'ouverture d'un compte de paiement dans un bureau de tabac en 5 minutes avec mise à disposition immédiate d'une carte de paiement activée et utilisable, des services peer to peer autorisent l'envoi et la réception de fonds en deux minutes tandis que certaines plateformes de crowdfunding permettent au client, sous réserve de validation, de souscrire à une campagne.

L'acquisition de clients étant un objectif majeur, la simplification de l'entrée en relation est clé pour de nombreuses banques et fintech.

Aujourd'hui, pour ouvrir un compte de paiement, la banque doit être en mesure d'identifier son client, d'obtenir des informations sur sa situation financière et de recueillir de façon certifiée son accord avant d'ouvrir effectivement le compte. Alors que ces étapes nécessitaient jusqu'à récemment un passage en agence avec le dépôt de copies imprimées des justificatifs, il est maintenant possible d'ouvrir un compte bancaire en ligne depuis son salon avec l'envoi dématérialisé des documents et de recevoir sa carte bancaire par courrier sous quelques jours. Or, le formalisme d'entrée en relation avec le client est dicté par la réglementation (Know Your Customer - KYC et LAB) et la politique de risque de la banque (dépôt d'un montant minimum à l'ouverture, exigence d'un niveau de revenus minimums, etc.). Il est difficile de s'en affranchir.

LA NÉCESSITÉ DE REFONTE PROFONDE DU MODÈLE POUR SOUSCRIRE EN TROIS CLICS TOUT EN RESPECTANT LE NIVEAU D'EXIGENCE DES BANQUES

L'identité numérique

Par l'entrée en vigueur du règlement eIDAS¹, l'Union Européenne vient d'encourager la portabilité et donc le développement de l'identité numérique dans les Etats membres. Certains pays européens ont déjà lancé des projets basés sur des technologies différentes et qui ont eu plus ou moins de succès (carte d'identité dotée d'une puce en Allemagne, Estonie, BankID en Suède...).

Au lieu d'une copie d'une pièce d'identité physique, le prospect pourrait demain utiliser directement une preuve d'identité électronique, ce qui simplifierait le parcours client. Il faut également reconnaître que de nombreuses fintech, en demandant un RIB en plus de la CNI, s'appuient sur le fait que les banques ont déjà vérifié l'identité de leur client.

Pour une authentification sûre et fluide

Les questions liées à l'utilisation des techniques biométriques sont évoquées plus loin dans le Livre Blanc (cf. DIP 14).

Le recueil de renseignements sur le client

Aujourd'hui, le prospect doit fournir les justificatifs permettant à la banque de recueillir les informations sur son lieu de résidence et ses revenus. Dès 2016, les banques pourraient recourir aux services proposés par France Connect² ou recevoir un justificatif fiscal ou de domicile via une interface proposée par la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques).

1. Ce dernier porte sur un système d'identification et d'authentification dont la principale nouveauté est la portabilité d'une e-identité ou e-signature entre les Etats membres. eIDAS couvre l'identification électronique et les services de confiance, y compris la signature électronique, le cachet électronique, l'horodatage électronique et les services d'envoi de recommandé électronique avec même force de loi qu'une version manuscrite. Ce règlement s'appliquera pour un usage interne aux Etats membres dès le 1^{er} juillet 2016 et sur la portabilité entre états membres à partir de 2018.

2. France Connect est un composant essentiel de la nouvelle stratégie d'Etat plateforme. Ce modèle d'architecture repose sur l'échange de données entre administrations, dans l'optique de fournir à l'utilisateur de nouveaux services numériques et surtout lui éviter de remettre des pièces justificatives déjà connues et produites par les organismes publics. Dans ce contexte, France Connect crée une chaîne de confiance entre les administrations. Ce dispositif pourrait être ouvert à d'autres acteurs de confiance comme les banques, qui pourraient ainsi accéder, avec le consentement du prospect/citoyen, aux informations actualisées le concernant (données fiscales, justificatif de domicile etc.).

La signature électronique

Pour signer de façon sûre des documents contractuels, le prospect disposera dans les années à venir de solutions d'e-signature normalisées, d'un usage plus facile et plus fréquent et qui pourront être biométriques. Ce sujet est identifié depuis la fin des années 90 et nombre de solutions existent déjà dans ce domaine dans de nombreuses banques.

À RETENIR

La simplification de l'ouverture de compte passe par celui de l'accès à la certification numérique et de certains éléments du KYC. Des initiatives de banques portent sur le déploiement d'un hub de certification (comme France Connect) et d'archivage de preuves d'identité, de domicile voire de revenus. Des avancées plus limitées portent sur des outils tels que le contrôle de l'identité du prospect par le conseiller distant via l'utilisation de la vidéo du smartphone du prospect (banque Number 26 en Allemagne).

Les enjeux portent une réduction de coût de KYC et sur une meilleure transformation prospects/clients. Des fintech, mais aussi des entreprises très établies proposent aujourd'hui des solutions d'authentification. Les appels à projets portent sur le déploiement accéléré du hub de certification ou sur des outils plus limités.

Les banques ont une longue histoire dans le selfcare, prise en charge par le client d'opérations traditionnellement effectuées par les collaborateurs. La banque en ligne a encore accéléré ce mouvement. Quelles peuvent être les nouvelles pistes d'innovation en matière de selfcare ?

Deux sources d'innovations en particulier sont étudiées ici :

- > Les néo-banques : cible de l'autonomie client ?
- > Les nouveaux services liés aux nouveaux usages.

DIP 8 : Néo-banques et nouveaux usages, une nouvelle frontière du « selfcare » ?

POURQUOI PARLER DE NÉO-BANQUES ?

Les néo-banques sont souvent nativement mobiles et focalisées sur des niches de marchés, comme les néo-banques britanniques Loot et Monese respectivement destinées aux étudiants et résidents étrangers.

Certaines ont dès le départ intégré des produits financiers à un ensemble de services complémentaires, eux-mêmes personnalisés. L'offre à destination des groupes (associations, entreprises, groupes informels...) de Holvi est un exemple : le client se voit offrir une palette d'outils (boutique en ligne, facturation, CRM, banque,...) préconfigurés et personnalisés selon une série de cas d'usage.

Aujourd'hui commencent à émerger des outils destinés à personnaliser l'expérience client. Leur objectif est de répondre en temps réel aux stimuli de l'environnement, de manière à proposer spontanément les services dont le consommateur a besoin au moment opportun. TD Bank expérimente cette idée de « banque des moments » avec la jeune pousse Flybits. Secco, start-up britannique, va plus loin en faisant de la banque un interlocuteur (robotisé) de messagerie instantanée, toujours présent pour répondre aux questions du client, mais aussi pour lui offrir ses recommandations quand l'automate le juge utile.

Une néo-banque américaine, Clearbanc, a vu le jour en octobre 2015 avec pour objectif de répondre aux besoins spécifiques des nouvelles générations, marquées par la crise et la remise en cause du salariat par la génération Y. Avec des offres simples, mais adaptées (préfinancement des recettes, gestion financière sur mobile...), cette jeune pousse cible un marché potentiel de près de 50 millions d'Américains non salariés et dont le nombre est voué à croître. En exploitant les données issues des comptes professionnels de ses clients, elle pourrait dans un second temps étendre son offre à d'autres services ou produits. À quand une initiative similaire en Europe ?

LES NOUVEAUX SERVICES SELON LES NOUVEAUX USAGES CLIENTS

Si on reprend la catégorisation des clients de l'INSEE selon le niveau d'épargne financière¹ et croisée avec les nouveaux usages, il est possible de redéfinir la relation avec la clientèle, notamment en proposant deux types de services :

- > Des services « internes » inhérents au métier et aux expertises bancaires,
- > Des services « externes » négociés avec des partenaires tiers, dans une logique de place de marché.

On constatera par ailleurs que nombre de ces services sont déjà proposés par les banques.

GRUPE 1 : CAPACITÉ D'ÉPARGNE FAIBLE (30 % DES MÉNAGES)

Le service proposé devrait permettre :

- > D'optimiser les dépenses en informant le client des nouvelles offres d'opérateurs télécoms, énergétiques ou d'acteurs financiers afin de réduire ses factures,
- > D'alerter le client lorsque ses taux de crédit peuvent être renégociés...

GRUPE 2 : CLIENTÈLE RETAIL : MOINS DE 100 K€ D'ÉPARGNE FINANCIÈRE (59 % DES MÉNAGES)

Le service clients du Groupe 1, plus :

- > Une analyse patrimoniale simplifiée de type « financial planning » permettant de visualiser les « moments de vie » du client et les mesures à prendre pour en préparer les phases importantes (acquisition résidence principale, financement des études, retraite...). À partir de cette analyse :
 - > Proposition d'allocation vers de l'épargne de précaution et vers des produits de marché en fonction de l'échéance de chacun des projets,
 - > Possibilité de mettre en place des outils d'allocation optimisée en fonction des horizons de placement. Il sera possible d'aller jusqu'à la souscription en ligne, l'innovation résidant dans l'automatisation totale ou partielle de ce processus.

1. Si l'on s'en réfère aux enquêtes Patrimoine de l'INSEE, on constate que 30 % des ménages (Groupe 1) vivent avec une capacité d'épargne à 0, soit parce qu'ils sont sous le seuil de pauvreté, soit parce qu'ils gagnent trop peu pour épargner. 59 % des ménages (groupe 2) forment le gros de la clientèle retail, majoritairement équipés de produits d'épargne traditionnels (Livrets, Epargne Logement), 10 % restants forment la clientèle dite « Affluent » (groupe 3) qui possède entre 100 000 et 1 M€ d'épargne financière, le dernier segment qui comporte 1 % des foyers est celui de la clientèle très fortunée (groupe 4) éligible aux gestions privées et, pour les plus riches, aux Family Offices.

- > Le client devra aussi pouvoir prendre des rendez-vous (en présentiel et tchat) avec des spécialistes en fonction de son type de préoccupation. Le tchat pourra se faire en échangeant avec le conseiller les données présentes sur le portail (omnicanal).

GRUPE 3 : MASS AFFLUENT : 100 K€ À 1 M€ D'ÉPARGNE FINANCIÈRE (10 % DES MÉNAGES)

Le service clients du Groupe 2, plus :

- € Possibilité de prise de RDV avec un conseiller en patrimoine ou avec un expert, combinée avec des fonctions de tchat.

GRUPE 4 : GESTION PRIVÉE/GESTION DE FORTUNE : PLUS DE 1 M€ D'ÉPARGNE FINANCIÈRE (MOINS DE 1 % DES MÉNAGES)

Les services clients du Groupe 3, plus :

- > Ouverture via le tchat à des environnements de spécialistes : avocats fiscalistes, notaires, experts-comptables, spécialistes des opérations de défiscalisation...

À RETENIR

L'agrégation des données des clients permet d'avoir une vision complète et de proposer des conseils adaptés au niveau de complexité de leur situation. Les agrégateurs actuels et les banques peuvent ainsi évoluer vers des alertes simples pour les clients simples jusqu'à l'élaboration de propositions complexes pour les plus fortunés. Les enjeux portent sur la conservation des clients existants, mais également sur du business supplémentaire. Les appels à projets portent sur la création d'outils automatisés de conseil chez les banques (simulations, robo-advisors, systèmes experts).

Il n'y a pas actuellement d'acteurs fintech positionnés sur ce segment d'activité. On peut signaler que des sociétés comme Linxo et Bankin' proposent déjà ce type de service. Une société comme Moneythor propose par ailleurs des API et des moteurs de règles qui permettent d'envisager des niveaux de services plus sophistiqués sur la gestion des flux et l'exploitation marketing des données, Marie Quantier et Yomoni apportant eux aussi quelques-unes des fonctionnalités permettant de construire ces « super portails ». Des éditeurs plus traditionnels positionnés sur le conseil patrimonial sont aussi des acteurs bien placés pour proposer des solutions tournées vers le client final.

Il existe cependant une limite réglementaire au « selfcare ». Aujourd'hui ne peuvent être vendus au client que des produits connus et dont le niveau de risque lui est familier. Comment aller au-delà ?

DIP 9 : Le « selfcare » pour développer de nouveaux clients par l'autoformation

La possibilité de la souscription en ligne était évoquée dans le DIP précédent. Comme on peut le voir aujourd'hui avec les robo-advisors, une des questions qui se posent lors de la distribution de produits d'épargne est de vérifier la bonne compréhension par l'épargnant de ce à quoi il souscrit. C'était, entre autres, le propos de MIF1 dont l'une des conséquences a été de pousser les banques et les fintech à effectuer des questionnaires d'expérience, de compétences et d'estimation de l'aversion au risque afin d'ouvrir ou de fermer aux particuliers la possibilité de souscrire des produits considérés comme risqués. Ces questionnaires, qui avaient pour objet de protéger l'épargnant et d'éviter les contentieux, ont souvent empêché les particuliers d'accéder à la plupart des produits qui leur auraient permis d'améliorer la performance de leurs placements sur le long terme.

La mise en œuvre massive du e-learning, des MOOC, du serious gaming et les coûts de production de plus en plus bas pourraient inciter les banques à faire évoluer ces questionnaires vers une approche pédagogique.

Il y a donc matière à révolutionner les formats et les objectifs de formation en ligne, de manière à ce que les épargnants puissent acquérir la compétence qui leur ouvrirait la possibilité de souscrire une plus large palette de produits, sous réserve éventuellement de l'accord des clients et de la validation du régulateur.

Ainsi, sur la base d'un premier niveau de questionnaire d'expérience où l'on aurait identifié une connaissance limitée aux produits livrets, on pourrait :

- > Proposer une première vidéo montrant à quoi sert l'épargne de précaution (limitée à 3 à 6 mois de revenus).
- > Présenter ensuite les intérêts de l'épargne projet en montrant comment sur des projets à 10-15 ans, les actions surperforment le monétaire.
- > À l'issue de ces séquences de 3 à 4 minutes, le particulier répondrait à un QCM (archivé comme preuve de son apprentissage) et, en fonction de ses réponses, pourrait accéder à une palette plus large de produits selon son horizon de placement.

En cas de blocage, de nouveaux outils permettront l'intervention ponctuelle et intégrée (tchat, prise automatisée de rendez-vous) d'un conseiller expert dans ce processus de formation/validation de compréhension, permettant de démocratiser encore plus de nouvelles options d'investissement dans une démarche réellement omnicanal. Ces outils d'autoformation pourraient être construits pour de multiples usages : de la présentation de produits (les mécanismes et leurs limites, remplaçant les flyers) à des vidéos d'information présentant les fraudes les plus courantes (pyramides de Ponzi...).

À ce jour, des tentatives de pédagogie en ligne existent déjà chez plusieurs acteurs de la place (Amundi ou ING Direct avec coachING), mais aucun système cohérent permettant de valider les acquisitions de compétence chez le particulier n'a encore vu le jour.

À RETENIR

MIF1 a limité la vente de produits à ceux déjà connus du client. Pour lui permettre d'aller vers de nouveaux produits financiers, des modules d'autoformation évolués pourraient être proposés, par exemple à base de serious gaming et d'approches multicanaux, en incluant des solutions de conservation des preuves. L'appel à projets consiste à créer les conditions de l'émergence d'outils pédagogiques tournés vers l'utilisateur final. Ces parcours d'autoformation devront remplacer les questionnaires existants censés qualifier la compétence et l'expérience du client.

Contexte 5 : Le robo-advisor, l'intelligence artificielle au service du conseil en patrimoine

« Paris, octobre 2020.

Paul est heureux, son épouse vient d'accoucher de son troisième enfant, un garçon... Heureux, mais aussi un peu stressé par cette nouvelle responsabilité et les changements que cet événement pourrait amener...

Le lendemain, il reçoit un message de félicitations de Bernard, son conseiller en gestion de patrimoine. Bernard lui rappelle qu'il peut débloquer son plan d'épargne entreprise pour acheter une nouvelle voiture, la sienne étant devenue trop petite. Paul avait tout simplement oublié ! Heureusement que son conseiller a accès, en temps réel, à tous ses comptes dans toutes ses banques, à son régime de retraite, général et complémentaire et à ses plans d'épargne...

Mais Bernard va plus loin, il surveille le patrimoine de Paul et, en fonction de sa situation changeante (famille, emploi, déménagement, augmentation d'impôts, etc.), adapte ses conseils, tout en respectant les contraintes fixées par Paul, à l'évolution des marchés (situation monétaire, endettement de l'État, etc.).

Rien de bien spécial ? Presque... si ce n'est que Bernard est un programme informatique mu par l'intelligence artificielle ! »

Un rêve fou ? Non, car la puissance des ordinateurs, la masse d'informations disponibles, les API bancaires, les progrès des technologies d'intelligence artificielle¹ et les nouvelles méthodes de penser l'interface utilisateur qui mettent l'accent sur l'expérience client permettront bientôt à des fintech de répondre aux besoins de millions de contribuables confrontés au problème de la gestion de leurs finances dans un monde de plus en plus complexe et incertain.

L'intelligence artificielle (IA), avec ses possibilités d'auto-apprentissage (deep learning), est un domaine d'étude depuis plus de cinquante années, avec plus ou moins de réussite². Si l'on pense souvent qu'elle relève encore

exclusivement du domaine de la recherche scientifique, l'IA gagne de plus en plus le quotidien, s'immisçant de manière transparente dans notre vie via les applications mobiles :

- > Les smartphones utilisent des logiciels qui aident à écrire des messages en reconnaissant les habitudes d'expression de leur propriétaire qui envoie de manière récurrente tel message ou groupe de mots à telle ou telle personne
- > La police installe des caméras qui reconnaissent les plaques minéralogiques grâce à des algorithmes d'IA
- > Des aéroports testent des caméras qui identifient les visages de personnes recherchées ou même, avec des systèmes plus puissants, ceux de personnes au comportement anormal (analyse de température, couplée aux signes de stress et d'anxiété)
- > Amy, l'assistante virtuelle de la société X.AI nous aide à organiser des réunions via l'IA3.

Imaginons ce qu'un ordinateur serait capable d'apprendre en analysant les patrimoines de 50 millions de clients sur une période d'une vie, en intégrant l'analyse historique des marchés et les événements macro et micro-économiques, sous la supervision d'analystes et de gérants de portefeuille. Imaginons ensuite ce même ordinateur appliquant les modèles ainsi inférés à des centaines de mondes financiers imaginaires. Un rêve fou ? Non, car c'est exactement le modèle d'apprentissage, bien réel, de Google Deepmind⁴...

Les robo-advisors et l'intelligence artificielle pourraient bien répondre à un dilemme des régulateurs et des états : en des temps où ceux-ci ne peuvent plus, pour cause d'endettement excessif, soutenir les futures retraites, comment permettre aux citoyens de bien préparer la leur tout en les protégeant d'acteurs peu scrupuleux et des aléas parfois violents des marchés, tout en favorisant la concurrence et la transparence des prix ?

Si les robo-advisors et l'IA ne remplaceront pas les banques, ils pourraient bien en revanche révolutionner le métier de conseil en gestion de patrimoine...

1. L'ordinateur de Google DeepMind a battu le 15 mars 2016 le premier joueur mondial de GO, jeu réputé le plus complexe.

2. Succès de l'ordinateur IBM Watson dans le jeu Jeopardy : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Watson_\(intelligence_artificielle\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Watson_(intelligence_artificielle)).

3. <http://uk.businessinsider.com/review-of-amy-ingram-the-virtual-personal-assistant-from-xai-2015-7>.

4. Google DeepMind a analysé 50 millions de parties de GO, et a ensuite joué des jours entiers en parallèle contre 50 ordinateurs pour affiner son modèle.

Contexte 6 : Développer l'intelligence artificielle et l'assistanat bancaire grâce aux robo-advisors de nouvelle génération

ENTRER DANS L'ÈRE DU CONSEILLER BANCAIRE VIRTUEL

L'idée qu'une machine pourrait être dotée d'une certaine forme de raisonnement est devenue une réalité : véhicules autonomes et robots capables de dialoguer, d'analyser ou de produire un comportement ou de proposer une décision. La combinaison de nombreuses technologies arrivant à maturité, la digitalisation massive des données, l'accroissement de la puissance des machines et la reconnaissance contextuelle et sémantique permettent l'émergence de l'intelligence artificielle (IA).

Parmi l'ensemble des technologies d'IA, certains algorithmes ont la faculté d'apprendre à agir de manière autonome pour achever une tâche dans un environnement en constante évolution :

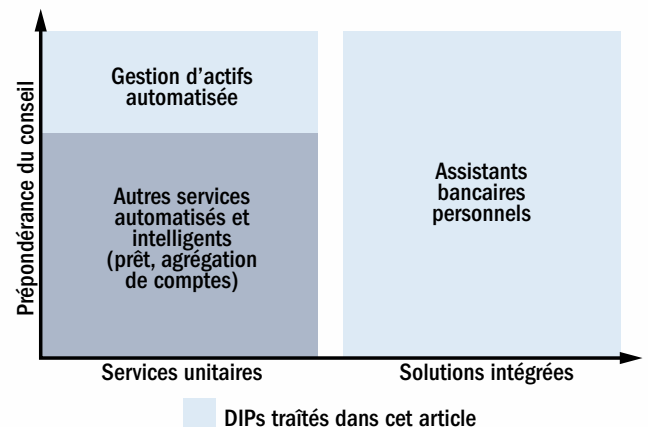
- > Des robots développés par Automated Insights (Syllabs ou Yseop) rédigent des articles journalistiques sportifs ou économiques qui se basent sur des moteurs de compréhension contextuelle des données collectées,
- > Une chaîne chinoise fait présenter la météo par Xiaolce, une intelligence artificielle combinant cognitif et deep learning et basée sur du Big Data et du cloud computing.

Dans l'industrie bancaire également, l'automatisation et la robotisation des différentes fonctions de la chaîne de valeur sont en marche. La capacité d'apprentissage des machines promet de redéfinir le contenu des services bancaires (services auto-apprenants) et la manière dont ceux-ci sont délivrés au client (relation client/conseiller). Ces innovations questionnent les équilibres établis et interrogent sur la place de la relation client dans la banque digitale de demain.

Dès 2008, une première génération de conseillers virtuels, les robo-advisors, est entrée sur le marché avec une offre de gestion d'épargne pour les particuliers. Ces services ont été précurseurs dans la redéfinition de l'expérience utilisateur. C'était la première fois que de tels services étaient proposés via une interface web. La technologie utilisée restait pourtant relativement simple et ne permettait pas réellement de parler de système intelligent.

Depuis 2015, des projets de robo-advisors à base d'intelligence artificielle ont été lancés, notamment en Europe à Paris et à Londres :

1. Des robo-advisors pour la gestion d'épargne automatisée, dotés d'un moteur d'allocation d'actifs auto-apprenant (cf. DIP 10),
2. Des assistants personnels bancaires, dotés d'algorithmes prédictifs (cf. DIP 11),
3. D'autres services automatisés et intelligents comme des services de prêts en ligne (innovation sur la fonction de scoring) ou de gestion des finances personnelles (agrégation de comptes bancaires avec push de notifications personnalisées).



Bien que créant d'immenses possibilités, la place de l'humain reste cependant essentielle face à un robot aujourd'hui finalement très peu autonome et ne servant que des tâches ou des objectifs très précis. Il n'empêche que ces bouleversements posent des questions de fond auxquelles les acteurs de l'industrie vont devoir répondre dans les années à venir :

- > Quelle place attribuer aux conseillers et aux agences dans un contexte où l'assistant virtuel deviendrait de plus en plus prépondérant dans la relation clientèle ?
- > Quel modèle économique adopter quand l'on sait que certains robo-advisors ont divisé les prix du marché par cinq aux USA¹ ?
- > Quelle approche juridique adopter pour encadrer ces nouveaux usages et comment répartir les responsabilités quand le conseiller virtuel prodigue de « mauvais conseils » ?

La limite de cette autonomie, due à l'émergence de l'apprentissage profond dans les réseaux de neurones artificiels, vient de la difficulté de retracer le processus de décision de la machine (il s'agit souvent d'un pourcentage de confiance calculé par la machine elle-même). Or, la compréhension de la construction des intentions et des décisions de la machine doit permettre à l'humain, d'une part, de garantir d'en conserver le contrôle et, d'autre part, de fournir aux régulateurs et au système judiciaire les preuves d'un bon fonctionnement.

1. Wealthfront facture 0,25 % de l'encours sous gestion, contre 1-2 % dans les fonds traditionnels.

DIP 10 : Gérer l'épargne avec les robo-advisors : vers un moteur d'allocation intelligent

Les robo-advisors sont des fintech produisant des recommandations d'allocation d'actifs automatisées sur une plateforme digitale¹. Selon le type d'acteurs, ces plateformes traitent de manière automatisée l'exécution des ordres d'achats/ventes d'actifs (robo-advisors en gestion sous mandat) ou se contentent d'émettre des recommandations auprès de leurs clients (robo-advisors conseillers en investissement²).

Ces acteurs proposent leurs services soit :

- > En BtoBtoC (solution en marque blanche encapsulée dans l'offre digitale d'une banque³),
- > En BtoB (auprès de plateformes CGPI : conseillers en gestion de patrimoine indépendants),
- > En BtoC (directement sur internet).

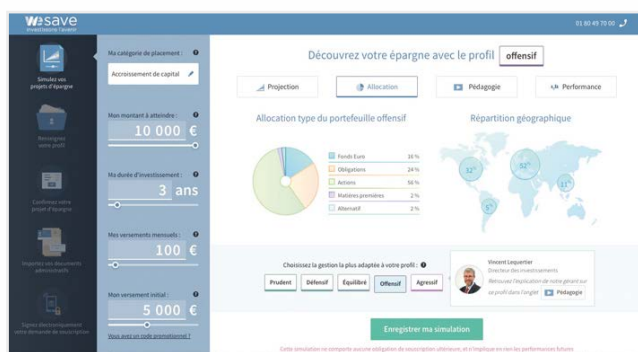
Une autre forme existe, encore émergente, avec le conseil de pair à pair. Il permet aux investisseurs de suivre les opérations des autres membres de la plateforme et d'imiter les investissements les plus rentables. Ce service est proposé par exemple par le site Motif Investing.

En France, cinq start-ups pionnières sont positionnées sur ce marché :

- > Yomoni (gestion sous mandat) a levé 3,5 M€ en juin 2015 auprès du Crédit Mutuel Arkéa et de la Financière de l'Échiquier⁴,
- > Anatec (gestion sous mandat) a remporté en 2014 le Concours Mondial d'Innovation 2030 organisé par la BPI (Banque Publique d'Investissement) et a vu l'entrée d'Amundi dans son capital. Son service, We Save, est commercialisé depuis avril 2016,
- > Fundshop et Advize (environ 3000 clients chacun⁵) et Marie Quantier se positionnent sur le segment de la gestion conseillée.



Interface de Yomoni.



Interface de WeSave.

L'innovation apportée par ces acteurs réside principalement dans l'expérience client : facilité de prise en main, rapidité de la démarche, accessibilité (portefeuille minimal) et traçabilité du processus d'investissement. Leur atout est aussi d'avoir été capable de développer l'engagement client via un suivi proactif (apps web et mobile, alertes et notifications, contenu pédagogique). Par ailleurs, la simplicité de la démarche d'investissement, pouvant aller jusqu'à la validation de préconisations en quelques clics depuis un smartphone, leur permettent d'opérer avec des statuts très différents des opérateurs historiques (banque privée, CGP) : certains robo-advisors se sont constitués en conseillers en gestion (CIF) ou brokers. Cette remise en cause de la structure de marché leur donne une agilité sans précédent.

1. Investopedia, Robo-advisor.

2. Les Échos, septembre 2015, Épargne : la révolution FinTech.

3. banquebanquebanque, banquebanque privée, CGP (conseillers en Gestion de Patrimoine).

4. Les Échos, juin 2015, banquebanquebanque privée : l'attaque des « robots conseillers ».

5. Interview de Nicolas Marchandise, Président d'Advize.

L'ESSOR DES ACTEURS DU SECTEUR DES ROBO-ADVISORS

Il a commencé aux États-Unis en 2008 avec le lancement de Betterment¹. Le contexte outre-Atlantique a favorisé leur croissance, notamment en l'absence de système de retraite par répartition et avec des enjeux d'épargne forts liés aux frais des scolarités des universités. En 2015, certains acteurs américains ont jusqu'à 3 Mds \$ d'actifs sous gestion (Wealthfront ou Betterment). À ce jour, la plupart d'entre eux ont des liens capitalistiques et/ou financiers avec des acteurs financiers traditionnels, banques ou caisses d'épargne. Récemment, Blackrock a acquis le robo-advisor FutureAdvisor pour un montant compris entre 150 M\$ et 200 M\$ alors que celui-ci comptait « seulement² » 500 M\$ d'actifs sous gestion et que les multiples EV/AUM sont plutôt de 2 %-4 % dans l'industrie de la gestion d'actifs³.

Si la digitalisation de la gestion d'épargne est une tendance lourde qui va se développer en France, le contexte français est moins favorable à un développement rapide qu'aux États-Unis compte tenu, notamment, de la forte appétence des épargnants français pour les fonds Euros. La Suisse voit apparaître une émergence d'acteurs BtoB ces derniers mois à destination des institutions financières et des CGPI.

Sur le plan réglementaire, les régulateurs nationaux (AMF) et européens (EBA) viennent de se saisir de cette nouvelle offre⁴ et tentent de comprendre si :

- > Ces nouvelles approches permettent une bonne compréhension des risques pris par le client final dans son choix d'investissement et quelles sont ses voies de recours (chaîne des responsabilités) ?
- > Ces algorithmes sont suffisamment robustes (éviter des pertes majeures en lien à des défaillances techniques) et garantissent l'objectivité annoncée dans le processus d'allocation ?

Sur le plan technologique, l'allocation proposée est générée par des algorithmes suivant des modèles financiers classiques (inspirés de la théorie moderne de portefeuilles de Markowitz⁵). Une allocation est proposée en fonction des objectifs de l'investisseur et du profil de risque qui correspond le mieux aux réponses apportées en ligne

(profiling), selon un set de profils risque prédéfini ou bien une évaluation d'un budget de perte acceptable.

Les dernières avancées en intelligence artificielle, notamment en traitement du langage naturel et en traitement de séries temporelles, suggèrent que de nouvelles innovations pourraient arriver sur le marché prochainement. Si l'efficacité d'une telle approche venait à être prouvée, ces modèles d'allocation plus élaborés pourraient à terme changer la donne. Ils permettraient aux robo-advisors de se distinguer par la qualité du conseil prodigué en termes de rendement et de gestion du risque.

Une poignée de start-up est positionnée sur ce marché. À Paris, QuantCube et Walnut Algorithms rassemblent des équipes de chercheurs qui visent à développer une technologie d'allocation de portefeuille à base d'intelligence artificielle et de Big Data. À Hong-Kong, la start-up Aidylia est également présente sur ce segment.

À RETENIR

L'automatisation de la gestion d'épargne va dans le sens d'une digitalisation toujours plus forte des services bancaires. L'enjeu est de taille : selon Deloitte, ces robo-advisors captureront dès 2025 plus de 40 % de l'épargne de la génération Y.

Il est donc essentiel de favoriser l'émergence de projets qui iraient dans le sens d'une plus grande automatisation de la chaîne de valeur de la gestion d'épargne ainsi que le développement de technologies prédictives améliorant la qualité du service rendu. Enfin, nous recommandons d'encourager des projets pour une plus grande accessibilité de l'investissement via, par exemple, des approches ludiques ou pédagogiques.

1. Sites web de Betterment.

2. Les multiples EV/AUM sont généralement de l'ordre de 4 % - 10 % dans l'industrie de la gestion d'actifs. Source PWC.

3. Forbes, août 2015, BlackRock To Buy FutureAdvisor, Signaling Robo-Advice Is Here To Stay.

4. European Banking Authority, décembre 2015, Joint Committee Discussion Paper on automation in financial advice.

5. Les Échos, septembre 2015, Épargne : la révolution FinTech ; Sites internet de Wealthfront et de Betterment.

DIP 11 : Entrer dans l'ère de l'assistant bancaire virtuel en 2016

Le développement des assistants bancaires virtuels va de pair avec l'émergence d'applications bancaires mobiles. Les banques 100 % digitales cherchent, tout comme les gestionnaires de finances personnelles (PFM¹), à apporter en effet un service client intelligent se substituant à un conseiller humain.

L'ambition est de procurer aux clients via leur smartphone une expérience aussi riche que s'ils avaient un véritable conseiller virtuel dans leur poche et disponible en toutes circonstances. En capitalisant sur une connaissance fine des habitudes et préférences des clients, ils seraient capables de satisfaire leurs demandes et de répondre à leurs questions de manière intuitive.

En Europe, les principaux acteurs positionnés sur ce créneau sont britanniques. Ce sont des start-ups dont le lancement commercial est prévu pour 2016 :

- > La banque mobile britannique Atom promet une expérience client « télépathique ». Pour cela, elle intègre l'assistant intelligent de Xerox, développé par sa filiale WDS, capable de collecter et d'analyser en continu des informations sur les actions et sur l'environnement de l'utilisateur grâce à une technologie d'apprentissage machine.
- > La banque digitale Mondo promet de développer une banque mobile véritablement intelligente. Financée en partie par le crowdfunding, elle a fait parler d'elle en levant 1 M£ en moins de 96 secondes.
- > La banque mobile anglaise Starling a déjà levé 70 M£ pour soutenir une ambition analogue.

Les enjeux sont multiples :

- > Une relation « automatisée » face à la diminution des contacts « humains ».
- > Le besoin de connaître le client pour offrir un service personnalisé.
- > L'amélioration de la qualité de la relation client quel que soit le canal.
- > L'opportunité d'apporter un service à forte valeur ajoutée (conseil, pédagogie, coaching...) à moindre coût pour les populations à faible patrimoine.
- > Si l'état de la technologie permet en théorie de faire de l'assistant virtuel une véritable réussite, seul l'avenir dira si banques et fintech parviendront à offrir un service à la hauteur de leurs ambitions. Quoi qu'il en soit, la course vers le conseiller bancaire virtuel 100 % intégré et personnalisé est lancée...

1. Linxo, Bankin', Moven, Moneythor.

À RETENIR

Le développement rapide des applications bancaires digitales oblige de redéfinir la manière dont s'articule la relation entre le client et l'offre de services. Les solutions d'assistants bancaires virtuels sont dans ce contexte des éléments clés dans la réussite de telles innovations. L'enjeu est de taille, car à l'heure actuelle, 75 % des 18-34 ans utilisent leur application mobile pour interagir avec leur banque².

Si plusieurs banques 100 % mobiles et innovantes sont présentes sur le marché français (Soon, Number 26 notamment), pour le moment seule la jeune fintech Grisbee se positionne comme un véritable coach financier virtuel. Par conséquent, nous recommandons de favoriser l'émergence d'un plus grand nombre de start-up et de projets ouverts qui viseraient à développer des solutions prédictives et intuitives pour améliorer l'expérience utilisateur avec sa banque digitale.

Au cœur de la relation bancaire se trouve la confiance du client, liée à l'image d'invulnérabilité de la banque. Comment continuer à protéger les avoirs du client et également ce nouvel or blanc que constituent ses données ? Que faire de ces dernières ? Les conserver pour le client dans un « coffre-fort » ou les valoriser comme le font les GAFA ?

2. 4 Important Stats about Millennials and Mobile Banking (Salesforce, 2016) www.salesforce.com/blog/2016/03/stats-about-millennials-mobile-banking.html.

Focus : Capture, enrichissement et exploitation des données de mobilité

En 1992, dans Vision 2020, Stan Davis et Bill Davidson écrivaient déjà « Quand les entreprises négligent la dimension informationnelle de leur activité, qu'elles qu'en soient les raisons, des tiers indépendants apparaissent pour remplir ce rôle ».

Parmi toute la galaxie actuelle des objets connectés, le smartphone est celui qui en sait le plus sur chacun d'entre nous, capable de nous aider à :

- > Créer volontairement beaucoup d'informations : contacts et leurs adresses, SMS, mails, tchat, posts, photos, vidéos, etc.
- > Capter également des informations dont nous sommes moins conscients : localisation, déplacements, comportements...
- > Procéder à de multiples opérations : navigation Internet, paiements, transferts peer to peer, etc. grâce à de nombreux protocoles de communication (voix, données, camera, Bluetooth, NFC, Wifi, flashes, tags, etc..)

Toutes ces informations que nous appelons ici « actifs numériques » ont une valeur inestimable pour qui sait les exploiter. Alphabet Inc., anciennement Google, l'a bien compris qui, après avoir investi les PC, a pris position dans les smartphones et maintenant dans les Box. Pour ces deux derniers, l'OS Android rapatrie toutes les données vers les serveurs de Google. Aussi, bien que gratuit, il est largement rentabilisé !

LES NOUVELLES POSSIBILITÉS POUR LES BANQUES D'APPORTER DE LA VALEUR

Trois grandes familles de possibilités peuvent être considérées :

1. Sécuriser les actifs numériques

Prenons un exemple : les réseaux sociaux proposent des services gratuits en échange des contacts. Cet échange n'est pas explicite et, au mieux, fait l'objet d'une information. Qui n'a pas été surpris de retrouver un contact personnel présenté spontanément sur un réseau professionnel, ou vice versa ?

En revanche, votre conjoint(e) n'a jamais été contacté (e) par votre banque. Une première proposition est de sécuriser les données des smartphones pour les protéger... Certaines banques capitalisent sur le sentiment de confiance et de

sécurité qu'elles inspirent pour proposer des solutions de sécurisation de ces documents (CDC Arkhinéo pour les documents et les mails). Cette offre pourrait être étendue à d'autres contenus du téléphone tels que les contacts et les fichiers. Chaque élément mis au coffre-fort est signé numériquement pour en empêcher toute lecture ou utilisation non autorisée.

Il s'agit de freiner les intrusions dans la vie privée, la protection de celle-ci risquant de devenir de plus en plus problématique face à l'omniprésence des objets connectés.

2. Fournir des services à valeur ajoutée au client

Pour apporter des services à valeur ajoutée, les applications peuvent combiner des données personnelles du propriétaire du smartphone, des données de la banque et des sources Open Data.

De nombreuses pistes ont déjà été exploitées. Commonwealth Bank of Australia propose une application de réalité augmentée présentant les transactions immobilières réalisées dans la rue où vous vous trouvez ou aux alentours. Si vous précisez certains éléments, vous obtenez également le calcul de vos mensualités de remboursement...

Quelques pistes possibles :

- > La banque, qui loue leurs TPEs (terminal de paiement électronique) aux commerçants et leur propose maintenant des sites simples à mettre en œuvre, pourrait augmenter ses flux financiers en proposant des services de type « Groupon » à ses clients. Or, en moyenne, une des sept grandes banques peut toucher au moins 15 % des passants. Ce pourcentage doit s'accroître dans la réalité du fait de la concentration géographique. Le gain est significatif pour la banque ainsi que pour le commerçant.
- > Les applications de paiements par mobile pourraient être enrichies grâce à l'intégration de relevés par QR Code (ou Code Barre) et de comparateurs de prix, incitant ainsi à scanner soi-même ses achats, enrichissant encore plus la gestion budgétaire disponible sur la plupart des comptes courants et permettant une réutilisation des données par les clients (dans sa tranche de revenu, dépense-t-il plus que la moyenne sur tel poste ?) ou par le commerçant si cela est autorisé par le client (contre rémunération ?)

3. Valoriser les actifs numériques au bénéfice du client

Google vend les centres d'intérêt exprimés dans les mails de sa messagerie. Master et Visa vendent l'analyse anonymisée des paiements réalisés par leurs clients, suivant ainsi le principe de l'agence photo Citizenside, start-up qui commercialise les vidéos d'amateurs sur les sujets médiatiques.

Une autre proposition serait de commercialiser via des places de marché les actifs numériques que le client veut bien céder ou concéder. Les établissements financiers seraient ainsi dans leur rôle de valorisation des actifs individuels.

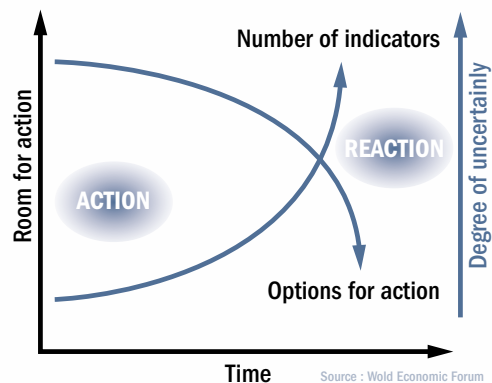
Quelques idées :

- > Les déplacements d'une personne en recherche immobilière indiquent qu'elle se rend dans de nombreux lieux proches géographiquement. La banque qui aurait et exploiterait cette information peut contacter son client en lui proposant de communiquer sa recherche à des agences dont l'une, ainsi informée, signera la vente, moyennant le partage de la commission d'apporteur d'affaires.
- > Le même scénario s'applique aussi pour presque tous les choix importants : voiture, lieu de réception...

Focus : Opportunités data des banques et valorisation des données

D'une manière générale, les données sont de deux natures : celles endogènes à l'entreprise, qu'elle génère et qui mesurent son activité, et celles exogènes, produites par des tiers et qui influent sur l'activité de l'entreprise. Quelle serait la valeur de cet ensemble de datas ?

En partant du principe que « mieux mesurer, c'est mieux décider », le World Forum Economic explique que l'incertitude diminue d'autant plus que les institutions savent mesurer. La valorisation devrait pouvoir être immédiate : plus j'ai d'octets de données dans mon entreprise, plus la valeur de celle-ci augmente ou, autrement dit, plus j'ai d'octets de données par collaborateur, plus je peux valoriser en actif ce patrimoine numérique et donc valoriser mon institution.



Il est donc étonnant de voir que le bilan des sociétés reporte le coût de la donnée dans le passif (ressources informatiques de gestion) alors qu'elles devaient être valorisées dans l'actif de la société (la donnée). Ceci est un fait majeur : plus on mesure, mieux on peut décider et être plus à même de résister aux aléas du marché, plus on est pérenne et plus la valeur augmente.

Pourtant, la valorisation des données internes peine à être rentable. Effectivement, selon les « anciennes technologies » informatiques, les coûts techniques de l'exploitation des données sont en forte croissance par :

- > La captation des données clients et leur gestion (IHM des CRM et autres ERP avec toutes les erreurs dans les processus de contact avec les clients).
- > Leur stockage (systèmes opérants, Operational Data Store, Data Warehouse, data lake¹, machine et CPU).
- > Leur analyse (Data Mart, BI, analyse et restitution Powerpoint et Word).

1. Méthode de stockage des données (Wikipédia).

Le ROI de la data est supposé positif, mais on peut en douter : seuls 20 % des données internes sont exploitées pour un coût devenu exorbitant. Les institutions financières ont l'avantage de détenir de très grandes quantités de données, notamment sur le comportement d'achat et de consommation de leurs clients. Cet avantage devrait permettre aux institutions bancaires de prévenir, prédire, diagnostiquer des prescriptions à très fort ROI, d'améliorer la communication et de créer le contact dans un style non intrusif avec la bonne offre au bon moment. Les institutions ont tout pour valoriser le potentiel de l'information dans l'actif.

Or, un des éléments qui freine la valorisation du patrimoine numérique dans l'actif est le « spread¹ » d'information avec notamment les GAFAs, capables d'estimer en temps réel les besoins immédiats. Les données externes sont d'ordre comportemental, de fluctuations de marchés, d'offres ou autres comme celle de la météorologie.

Il s'agit donc de mettre en place des politiques de la data dignes des enjeux de la valorisation des données.

1. Mesurer la capacité à prendre des décisions et de piloter les risques, d'agir sur le marché et les ressources et d'optimiser l'actif et le passif

Mettre en place dans la cartographie des métiers de l'entreprise des systèmes d'analyse et de data visualisation pour partager des diagnostics et produire des analyses et des diagnostics croisés. Ces systèmes doivent être semi-automatiques : calcul de l'ensemble des diagnostics d'entreprise et restitution synthétique à l'approbation. Le Chief Data Officer doit animer des discussions et calculer les ROI des diagnostics (avec des outils de simulation).

2. Augmenter la capacité de calcul et de production des connaissances sur les données, source de l'innovation.

Installer sur des métiers opérationnels des data lakes (ou tout simplement des data repository) sur lesquels les collaborateurs interrogent les données et capitaliser sur les projets d'analyse pour faire des synthèses pertinentes et efficaces communicables à tous les échelons de l'organisation.

3. Rendre ses données exploitables pour des institutions tierces

Proposer des échanges de données agrégées anonymisées pour les commerçants en temps réel pour augmenter le CA et capter des opportunités business des partenaires, grande distribution par exemple, ceci en respectant le règlement européen de protection des Données Personnelles, le principe d'« Accountability », via :

- > Un entrepôt de données pour l'ensemble des banques, en open source afin que praticiens et académiciens puissent les étudier au mieux et créer de nouvelles applications.
- > Un entrepôt de données privées spécifiques à chaque banque ou celle-ci pourrait ainsi se différencier par leur utilisation exclusive.

Les données communes éviteraient de nombreuses recherches redondantes et une plus grande partie des ressources pourraient être consacrées à l'exploitation des données spécifiques à chaque institution.

1. Mot anglais utilisé en finance qui désigne de manière générale l'écart ou le différentiel entre deux taux (Wikipédia).

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

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

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

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

Watson se caractérise aujourd'hui par trois capacités clés :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



DIP 12 : Améliorer l'image de la PME auprès des banquiers par l'auto-notation

CHACUN NOTE CHACUN, MAIS QUELLE FIABILITÉ ET QUEL DROIT DE RÉPONSE POUR LE « NOTÉ » ?

La notation, partout présente, est en plein essor, tout particulièrement sur les sites destinés aux particuliers. On peut noter son hôtel, son restaurant, sa location immobilière, son VTC... qui peuvent également nous noter en retour. Elle est beaucoup moins utilisée dans le domaine bancaire et financier, mais la tendance devrait également s'y développer...

En matière d'évaluation du risque de défaut dans un contexte d'emprunt, le concept de notation 2.0 pourrait s'avérer pertinent et riche en innovations. Les acteurs principaux sont la Banque de France, les banques, les assureurs-crédit, les « credit managers », mais aussi les agences de renseignement et les plateformes de crowdfunding... De nombreuses tentatives sont également engagées afin de développer la notation des acteurs emprunteurs en exploitant le Big Data des réseaux sociaux.

Se posent dès lors nombre de questions : quelle justification, quelle fiabilité, quelle subjectivité, quels impacts, quelles manipulations ? L'écosystème devra améliorer progressivement la performance de ses systèmes de notation, comme l'optimisation du scoring multicritères reposant sur le Big Data.

Les sites à forte audience se démarqueront grâce à la fiabilité des notes présentées, due à leur quantité et à leur précision (possibilité, comme sur Tripadvisor, d'avoir le détail des notes) et la capacité à exercer des droits de réponse. Certains acteurs se concentrent sur les start-ups (Wirate.com, Earlymetrics.com, Valoropath.com). Des initiatives de même nature pourraient concerner les TPE-PME matures et devant défendre leurs crédits d'exploitation ou d'investissements.

UNE ILLUSTRATION DU DÉBAT

Contre-proposition à la proposition 4 de la note de novembre 2014 du CAE (Conseil d'analyse économique auprès du Premier Ministre) « Crédit aux PME : des mesures ciblées pour des difficultés ciblées¹ » :

La proposition 4

« Développer un outil de formation pour préparer le dirigeant de TPE aux problématiques financières et comptables de base. Cette formation pourrait être validée par un examen en ligne et les banques participantes pourraient offrir (en toute transparence) un traitement favorable aux entrepreneurs qui participent au programme ».

Contre-proposition

« Préparer le dirigeant de PME aux problématiques financières et comptables de base et à sa communication financière en l'incitant à travailler sur son auto-notation accompagné par son expert-comptable ou son conseil. Les banques participantes pourraient offrir (en toute transparence) un traitement favorable aux entrepreneurs qui participent au programme ».

Il s'agit là d'une démarche inductive : le dirigeant travaille de manière encadrée sur ses propres données et se concentre sur son business model sans intégrer les autres problématiques de stratégie financière qui ne le concernent pas. Un autre avantage est de pouvoir également bénéficier dans le cadre d'un système productif et objectif de conseils concrets (les experts-comptables, au premier titre) et de diagnostics homogènes pour l'ensemble des acteurs de la sphère financière qui ont souvent besoin d'un support pédagogique.

L'empowerment du client et le statut du conseiller « augmenté » illustrent l'autonomie grandissante des acteurs de la banque grâce au numérique. Dans un tel contexte d'innovation, changeant et évolutif, de nouveaux risques surgissent. La sécurisation des échanges et des nouveaux usages doit être garantie.

1. www.cae-eco.fr/Credit-aux-PME-des-mesures-ciblees-pour-des-difficultes-ciblees.html.



La gouvernance des flux, sécurisée et adaptée à votre métier



Notre expertise

Echanges bancaires
Moyens de paiement
Dématérialisation des flux



Nos métiers

Editeur de logiciels
Intégrateur de solutions
Conseil et AMOA




Nos solutions

EDI
Banque Digitale
Flux Santé

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





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

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

- > Vincent LAPADU-HARGUES, Senior Consultant, ALTRAN

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

2. L'AUGMENTATION VERTIGINEUSE DE LA CYBER-CRIMINALITÉ

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

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

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

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

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

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

DIP 13 : Innover pour prévenir les cyber-risques du consommateur de services financiers

FAVORISER LA PRISE DE CONSCIENCE ET L'ACCEPTATION

Si l'assurance n'avait pas été obligatoire, le taux d'équipement automobile de la population française aurait-il cru aussi rapidement? Probablement pas... Faudra-t-il passer par une démarche « nudge » pour provoquer la prise de conscience des consommateurs et mettre en place la cyber-protection pourtant nécessaire? Le « nudge » (« coup de coude ») incite les individus à changer leur comportement par leur responsabilisation plutôt que par des contraintes ou sanctions. Cette méthode a été popularisée en 2008 par Cass Sunstein, professeur de droit à Harvard, et Richard Thaler, économiste à la Chicago University.

Quels outils de « nudge » introduire pour favoriser la prise de conscience des cyber-risques et l'acceptation de mesures payantes? Pour cela, des travaux de recherche associant banques, fintech et Pouvoirs Publics pourraient être initiés :

- > Comment rendre le client responsable ou plus responsable?
- > Peut-on co-créeer ou co-travailler avec le client?
- > Serait-il possible de rendre le client plus acteur de la sécurité de ses comptes?

PROTÉGER LE CLIENT ET SON MOBILE

Avec le mobile, on a aujourd'hui « sa banque dans sa poche ». Celui-ci doit donc être protégé, car les malfaiteurs qui délaissent les agences pourraient s'en prendre aux particuliers. L'amélioration de la sécurité des informations bancaires du client est nécessaire avec :

- > Le renfort de la sécurité des mobiles pour éviter la prise de contrôle à distance, des boutons d'alerte en cas d'agression...
- > Le smart data pour détecter les opérations frauduleuses.
- > La biométrie (empreinte digitale, reconnaissance faciale...) qui permettra d'aller plus loin que la protection classique par identifiant/mot de passe.

L'aspect ergonomique sera primordial. Les niveaux de protection et de complexité d'identification/authentification devront être corrélés au niveau de risque tandis que le client devra avoir une sensation de fluidité.

PROTÉGER LES CLIENTS ET LEURS MOYENS DE PAIEMENT CONTRE LA FRAUDE

Le domaine de la lutte contre la fraude reste un terrain d'innovation permanent avec :

- > Des outils fondés sur le Big Data.
- > Des outils de veille.
- > Des services aux clients « pré-activables » en amont de la survenance des incidents et un accroissement de la coopération avec les instances régaliennes (Sécurité Intérieure et Justice).
- > En matière de fraude règlementaire, des services de filtrage par liste de surveillance « Watching List » à l'usage des banques qui visent les pays, personnes morales et publiques ayant le droit d'émettre ou recevoir une transaction. Des logiciels sont disponibles sur le marché (Axway, Firecost, HotScan...).
- > En matière de fraude monétaire, des analyses de comportement.
- > Des outils prédictifs qui permettent d'ores et déjà de détecter les opérations anormales en matière d'usage de la carte bancaire.

D'autres innovations verront le jour. Des assureurs, comme AXA, se positionnent d'ailleurs déjà sur la prévention relative aux cyber-attaques.

PROTÉGER LES COLLABORATEURS DE BANQUE ET LEURS DEVICES

Avec l'essor du télétravail et l'équipement systématique des commerciaux itinérants d'outils type PC portables ou tablettes, de nouveaux risques apparaîtront nécessairement. Là aussi, des innovations sont à imaginer (cryptage, authentification, alerte en cas d'agression, etc.)

PRÉPARER L'AVENIR ET FORMER DES SPÉCIALISTES DU CYBER-RISQUE

Ne va-t-on pas vers une pénurie des experts en cyber-risque? Quelles formations mettre en place dans les cursus de formation complémentaire?

OPEN INNOVATION, ACTEURS TIERS DE PAIEMENT ET CLOUD...

Les établissements financiers devront être proactifs dans leur capacité à déployer des solutions sécurisées. Ces solutions passent à la fois par de la technologie, mais aussi des services assurantiels.

CROSS-FERTILISATION...

Des secteurs comme la défense, le nucléaire ou le transport civil ont des exigences très élevées en matière de sécurité et sont à la pointe en matière de R&D. Les banques continuent leurs travaux en étroite collaboration avec des spécialistes issus de ces domaines afin de se challenger et progresser dans leur maîtrise des risques.

VERS UNE CONFIANCE AUGMENTÉE EN SE POSITIONNANT SUR LE SUJET STRATÉGIQUE DES DONNÉES PERSONNELLES

Dans son ouvrage « La Société de confiance » (Éd. Odile Jacob, 1995), l'Académicien Alain Peyrefitte démontrait déjà il y a plus de vingt ans qu'au-delà du travail et du capital, la notion de confiance était le « tiers facteur immatériel » principal catalyseur de la croissance d'un pays ou d'une organisation. Les banques renforceront la confiance de leurs clients en faisant évoluer sa symbolique. Toutes les mesures prises pour renforcer la protection réelle des données personnelles dans le cadre d'une relation à distance contribueront à augmenter cette confiance.

La protection des données peut constituer un nouveau territoire d'innovation pour des banques qui souhaiteraient un axe stratégique de différenciation. Les questions soulevées par la « monétisation » des données personnelles prouvent que celles-ci, qu'elles soient déclarées, observées ou déduites, intègrent une valorisation, qui, comme pour tout bien, est subjective et dépendante de multiples facteurs. Les banques, tiers de confiance, peuvent investir des nouveaux territoires de légitimité pour devenir des tiers de confiance 2.0 offreurs de nouvelles protections. Pourquoi ne pas imaginer une banque proposant un « coffre-fort » des données détenues sur le client que ce dernier – empowerment oblige – pourrait ouvrir à qui il souhaite, au cas par cas (dans une logique de paramétrage)? Pourquoi ne pas imaginer une banque qui ne rendrait les données visibles qu'au client lui-même (via site interne et applications mobiles), les collaborateurs n'y ayant pas accès sauf accord express du client lui-même. C'est le cas pour le mot de passe. Pourquoi ne pas étendre cette logique à toutes les données ?

À RETENIR

La sécurité constitue plus que jamais un enjeu stratégique pour les banques, notamment sur les sujets classiques de protection des avoirs détenus et de lutte contre la fraude qui doivent mobiliser tout l'écosystème des banques. Dans ce domaine, il conviendra d'innover toujours plus rapidement.

DIP 14 : Tirer parti des avancées de la biométrie

Comment passer outre les facteurs limitant le déploiement d'outils et technologies d'authentification physique, vocale et comportementale visant à sécuriser la relation client-banque en omnicanal ? Quelles sont à ce jour les contraintes empêchant leur déploiement auprès des clients ?

C'est bien la sécurité au sens large qui caractérisera la réussite de la transformation digitale, en donnant (ou non) les gages nécessaires pour rassurer l'ensemble des acteurs. Une véritable quadrature du cercle à résoudre, car, comme souvent, la sécurité « idéale » constitue un vrai paradoxe. Elle doit être suffisamment robuste pour résister aux incessantes attaques toujours plus innovantes des « techno-prédateurs » tout en offrant le confort maximum à l'utilisateur légitime pour favoriser l'accès rapide à ses services. Deux exemples illustrent les risques inhérents à un changement de technologie mal maîtrisée : le paiement à distance par carte et les opérations de « home banking ».

Ceci posé, de nombreux problèmes subsistent dans la mise en œuvre de la biométrie qu'il faut appréhender avec prudence, problèmes non seulement technologiques, mais aussi éthiques, humains, réglementaires et organisationnels. En ce qui concerne l'aspect technologique, contrairement à un mot de passe qui peut être changé, la biométrie fait appel à des caractères uniques et immuables dont le vol peut avoir des conséquences irréversibles.

On distingue trois types de données biométriques, citées ici selon la difficulté croissante à récupérer des informations à l'insu de la personne :

- > Avec traces (empreintes digitales, iris).
- > Intermédiaires (voix et facial).
- > Sans traces (réseau veineux de la main).

Les études montrent que les clients appétents aux nouvelles technologies, cibles de la transformation digitale, changent « d'operating system » en moyenne tous les 6 mois et de smartphone tous les 18 mois. La multiplication des technologies avec le nombre de canaux rend illusoire et irréaliste pour les institutions financières d'enraciner leurs services dans un tel environnement impossible à maîtriser.

De ce fait, les banques ne pourront gérer les évolutions fonctionnelles au rythme imposé par le marché qu'en rendant les applications distribuées (les apps) les plus neutres possible vis-à-vis de la technologie, notamment en ce qui concerne la sécurité. Pour ce qui concerne la

biométrie, elle ne pourra être efficace qu'en l'utilisant de manière centralisée, ce qui est précisément le point le plus délicat en matière de biométrie.

Une solution consisterait à s'orienter vers l'utilisation de données biométriques intermédiaires et sans traces accessibles en clair. C'est le cas de la biométrie vocale et faciale qui présente un caractère plus dynamique que les empreintes digitales, l'iris ou le veineux et qui, de ce fait, peut contrer le caractère irréversible en cas d'attaque réussie : si les empreintes digitales ou l'iris sont capturés, le phénomène est irréversible alors que pour la capture de l'image d'un visage, son expression de référence est toujours modifiable.

Sur le plan éthique, l'utilisation qui découle du stockage de la base biométrique doit être très encadrée afin d'éviter les dérives telles que le marketing ciblé. Les consommateurs doivent être rassurés par la mise en place d'un cadre réglementaire clair, de procédures simplifiées en cas de vol de données et de sanctions envers les entreprises lors d'utilisations inappropriées.

Il faut également prendre en compte l'humain au travers des écarts générationnels existants face à l'appréhension des moyens de paiement et de sécurisation modernes. Le client doit pouvoir choisir d'utiliser ou non la biométrie comme moyen de sécurisation.

Pour ce qui est du cadre réglementaire en France, celui-ci est du ressort de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) chargée de délivrer les autorisations aux entreprises souhaitant développer et commercialiser des solutions utilisant la biométrie. Cette commission se base sur quatre critères pour accorder ou non l'autorisation :

- > La finalité du traitement.
- > La proportionnalité entre la finalité et les risques en matière de protection des données et de la vie privée.
- > La sécurité des personnes concernées.
- > L'information des personnes concernées.

Ce cadre rigide est souvent inadapté aux projets innovants et fait de la France le pays où l'utilisation de la biométrie est la plus strictement encadrée. Il faudrait ainsi que l'Europe instaure un cadre légal clair et assoupli qui permette à la biométrie de s'imposer sur le marché sans devoir passer par des autorisations systématiques. Néanmoins, la biométrie progresse : la CNIL vient d'autoriser récemment l'utilisation de l'authentification vocale dans le cadre du déploiement de la solution Talk To Pay pour La Banque Postale, ce qui crée un précédent.

Enfin, il faudrait privilégier la facilité de récupération des données biométriques tout en assurant leur intégrité en mettant en place des processus optimisés. L'autre enjeu est la maîtrise des coûts inhérents à l'utilisation de dispositifs biométriques et le développement d'applications de traitement efficace de ces données. Enfin, les impacts économiques et organisationnels de la mise en place d'un accès biométrique à l'univers digital doivent être préalablement bien étudiés afin de choisir la technologie la plus adaptée à la finalité de traitement.

UNE QUESTION À LA CNIL¹ :

Comment la CNIL se positionne vis-à-vis des évolutions techniques actuelles : la biométrie, la reconnaissance vocale ou faciale ?

En tant que donnée d'un genre particulier, car intimement liée aux caractéristiques physiques, physiologiques ou comportementales de l'individu, la donnée biométrique appelle un encadrement spécifique.

Jusqu'à récemment, l'utilisation de la biométrie comme facteur d'authentification pour accéder à des moyens de paiement ou effectuer des opérations à distance, n'était autorisée par la CNIL que dans le cadre d'expérimentations. En début d'année 2016, une autorisation a permis le déploiement d'une première solution de Talk To Pay par un établissement bancaire. La CNIL accepte donc l'utilisation encadrée de ces techniques, mais marque sa volonté de ne pas voir imposer la biométrie dans tous les usages du quotidien et de garantir aux personnes concernées la maîtrise de leurs données biométriques. Le recours à la biométrie ne peut donc être le seul moyen d'accéder à un service et doit s'assortir de garanties fortes.

Ainsi, la CNIL exige une information des personnes notamment sur le dispositif biométrique, son caractère facultatif et les modalités de stockage des données. De même, les personnes doivent avoir la possibilité de revenir à tout moment sur leur choix et d'obtenir la suppression de leur gabarit biométrique le cas échéant.

À RETENIR

La maîtrise de la biométrie est très exigeante et nécessite une très grande expertise. Les choix biométriques sont très structurants et les impacts doivent être appréhendés très en amont de leur généralisation.

En France, la biométrie vocale concernera dès cette fin d'année des centaines de milliers de clients de La Banque Postale et de LCL via la solution Talk to Pay. D'autres sociétés comme Morpho (Groupe Safran), issues notamment de la lutte anti-terroriste, proposent également des solutions intéressantes.

Bien que la CNIL apparaisse souvent comme un frein au développement des technologies, elle est et doit rester la garante du respect de la vie privée et des libertés individuelles et publiques et a évité bien des dérives en matière biométrique.

Les appels à projets concernent la multiplication des applications de la reconnaissance vocale et faciale, mais aussi l'adaptation de ces dispositifs à la blockchain.

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

DIP 15 : Développer la confiance par plus de transparence et des certifications

Les clients attendent des réponses sur-mesure, des pratiques transparentes, des circuits courts dans la prise de décision, des produits simples et utiles et enfin la capacité d'être les acteurs de leur vie financière. Ils souhaitent mieux comprendre et avoir plus d'informations.

La confiance d'un client envers sa banque ne passe pas uniquement par une sécurité maximum des transactions ou la confidentialité des échanges. Elle prend trois autres formes complémentaires :

- > Le sentiment que sa banque l'accompagnera dans tous les moments de sa vie, qu'ils soient bons ou mauvais. Se joue là la capacité de la banque à apprécier puis à maîtriser plus globalement le risque de chaque client par une exploitation plus efficace de l'ensemble des informations le concernant.
- > La possibilité pour le client d'être un acteur de l'image et de l'efficacité opérationnelle de sa banque par la possibilité de noter les différentes interactions qu'il peut avoir avec elle, en temps réel, notation qu'il partage avec les autres clients en toute transparence au-delà des enquêtes de satisfaction statistiques.
- > Sa capacité à apprécier le service rendu et la justification de ce pour quoi il paie : quel tarif pour quel service ?

1. SE FAIRE ACCOMPAGNER DANS TOUS LES MOMENTS DE SA VIE

La mesure, l'appréciation et le partage du risque client constituent des points fondamentaux de structuration de la confiance entre la banque et ses clients :

- > L'accumulation des données, notamment via les réseaux sociaux, et la mise en œuvre de techniques de « social scoring » contribueraient à une meilleure appréciation du risque.
- > Elle permettrait l'anticipation des besoins, l'ancrage de la confiance et une meilleure prédictibilité des difficultés en vue d'anticiper les solutions à mettre en place.

2. ÊTRE UN ACTEUR DE L'IMAGE ET DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE DE SA BANQUE

L'exigence de qualité, puissant vecteur de confiance, peut être atteinte par la transparence donnée à tous de l'opinion des clients sur les différents services ou conseils rendus. Pourquoi ne pas imaginer, internalisé par chaque site Internet de chaque banque, un système de notation, voire de recommandations :

- > Des conseillers de clientèle, le niveau de notation client pouvant entrer dans ses objectifs, et son évaluation ?
- > Des produits proposés et de la manière dont ils sont compris ou vendus, pouvant faire l'objet de recommandations (marketing, caractéristiques produits...)?
- > Des pratiques bancaires et leurs engagements en matière de RSE ?

La transparence existe déjà sur les tarifs bancaires avec des harmonisations de présentation et des termes utilisés. Le secteur bancaire est au contraire un secteur unique dans ce domaine de la transparence et la comparabilité. Quel autre secteur en fait autant pour ses clients ?

3. ATTESTER DE LA QUALITÉ DU CONSEIL PAR LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES DES CONSEILLERS

Les mutations technologiques et leur impact sur la relation client décrites dans ce Livre Blanc s'inscrivent dans un environnement réglementaire très évolutif. Les régulateurs européens entendent progressivement, mais fermement renforcer et harmoniser les obligations liées à la commercialisation de produits financiers à toutes les catégories d'acteurs (instruments financiers, contrats d'assurance vie, produits packagés, etc.).

Ainsi tous les acteurs du conseil financier et le secteur bancaire en particulier se préparent à l'entrée en vigueur de la version révisée de la directive sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIF2). Celle-ci comporte des changements significatifs en matière de conseil financier et, tout particulièrement, introduit la prise en compte dans le temps de la réalité de la situation du client (tests d'adéquation et de caractère approprié dynamiques). Bientôt, tous ces acteurs devront pouvoir faire la preuve que le conseil fourni au client est à valeur ajoutée.

Les autorités européennes s'intéressent en parallèle au conseil automatisé¹, phénomène qui gagne en ampleur en Europe continentale et dont ce Livre Blanc se fait notamment l'écho. La Commission européenne a également lancé des réflexions sur le conseil patrimonial proprement dit afin, au moins dans un premier temps, de faire émerger les bonnes pratiques².

1. *Joint Committee, Discussion paper on automation in financial advice, ESMA, EBA, EIOPA, 4 December 2015.*
 2. *Commission Européenne, DG Stabilité financière, services financiers et union des marchés de capitaux, « Study on access to comprehensive financial guidance for consumers », September 2015.*

La relation interpersonnelle entre un client et son conseiller reste donc au cœur de toutes les préoccupations y compris pour les nouvelles générations. La législation française oblige déjà les conseillers à démontrer leurs connaissances lorsqu'ils informent ou conseillent en vue de transactions sur instruments financiers¹. Avec l'entrée en vigueur de la directive MIF2, l'obligation sera annuelle et pourrait s'étendre à des vérifications de compétences. Les conseillers en investissements financiers vont d'ailleurs entrer dans le champ de la certification professionnelle de l'Autorité des Marchés Financiers. Les enquêtes auprès des consommateurs montrent par ailleurs que l'image des banques est à son meilleur niveau depuis 10 ans.

La compétence d'un professionnel est habituellement prouvée par la détention d'une certification associée à une obligation de mise à jour des connaissances et des compétences. Dans l'univers du conseil financier, l'European Financial Planning Association est un acteur majeur. Elle promeut des standards éthiques, de compétences et de pratiques professionnelles pour les conseillers financiers et en gestion de patrimoine en Europe avec pour objectif final la meilleure protection possible des épargnants (25 000 certifiés en Europe dont plus de 1 100 en France). Quatre certifications servent cet objectif dont deux sont issues des « Guidelines for the assessment of knowledge and competence de l'European Securities and Markets Authority (ESMA)² ». Tous les certifiés sont soumis à une obligation de formation continue annuelle, strictement définie.


À RETENIR

Une véritable relation de confiance avec le client dépasse le seul cadre de la sécurisation maximale des échanges et des transactions. Elle intègre la banque comme un partenaire qui accompagne le client dans tous les moments de la vie du client, qu'ils soient bons ou mauvais, et faisant preuve de transparence dans la qualité et le coût des services fournis.

Face aux mutations technologiques, l'évolution du cadre réglementaire doit permettre d'attester de la qualité du conseil à travers la certification des compétences des conseillers.

L'économie collaborative, qui répond à une demande de relations sociales renouvelées et de pratiques innovantes sur le plan éthique et environnemental, est en plein essor à travers des plateformes d'échanges de biens et de services entre particuliers. Comment la banque s'inscrit-elle dans le mouvement de marchandisation de ce nouveau modèle économique ?

1. Certification professionnelle AMF, Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, article 313-7-3.
2. Final report, Guidelines for the assessment of knowledge and competence, European Securities and Market Authority, 17 December 2015.



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

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

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

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DEVENIR UNE SOURCE DE COMMISSIONS POUR LES BANQUES

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

Focus : L'économie autonome et la banque

Depuis 2010 environ, Internet a permis à l'économie collaborative de se développer par la mutualisation de biens et services. D'apparence horizontale, le système est en fait vertical via Internet qui sert d'intermédiaire. L'économie collaborative, avec son éthique environnementale, prend une place nouvelle à côté des institutionnels. Elle a comme vecteur Internet avec qui tout devient plus simple. Amazon peut prêter en moins de 24 heures aux 2 millions (!) d'entreprises de sa place de marché et PayPal est dans une même démarche qui est celle de l'économie collaborative : simplicité, rapidité, efficacité. L'économie collaborative est en phase de maturation rapide et aborde tous les marchés. Les banques, dont les prestations deviennent des cibles, n'y échappent pas.

QUELLE EST L'ÉVOLUTION DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ?

L'économie collaborative va devenir une économie autonome. Plutôt que d'utiliser Internet qui sert d'intermédiaire, les consommateurs-citoyens, mieux formés et plus aguerris, utiliseront des plateformes personnelles ou personnalisées, plus nombreuses, plus performantes et moins chères qui court-circuiteront l'économie collaborative. Cela s'appelle l'économie autonome.

La différence de fond entre l'économie collaborative que nous connaissons et l'économie autonome en cours de création est que la première est verticale, l'ordre venant de l'animateur de la plateforme, alors que la seconde est horizontale et chaque acteur un partenaire actif. En anglais, on passe donc du top/down au bottom/up. Dans la banque, on va donc retrouver l'horizontalité qui fut celle des banques mutuelles. À terme, comme pour l'économie collaborative de plus en plus concurrencée par le marché et donc ciblant plus nettement qu'à ses débuts, l'économie autonome va rassembler des « associés » de culture proche, comme le faisaient les mutuelles au XIX^e siècle par groupement affinitaire.

L'économie collaborative est une redécouverte de l'autonomie et de la puissance de l'individu et l'économie autonome en est l'évolution logique, comme la fermeture d'une parenthèse de l'histoire avec la révolution industrielle et ses mégacentres de productions.

L'un des moteurs de l'économie autonome est la blockchain, mais d'autres se créeront. L'un des arguments déterminants de l'économie autonome est la croissance de nombre de diplômés, non seulement en France, mais dans le monde. Ce sont des dizaines de millions d'entre eux qui apparaissent chaque année. Plus la population est diplômée, plus les nouvelles générations sont exigeantes, comme la génération dite Z en France, Alpha dans les pays en développement et Bêta en Afrique et en Asie de l'Est. Ces diplômés sont friands de l'économie autonome, comme d'ailleurs des centres de recherche, car il y a dans l'économie autonome une fonction d'épanouissement plus importante que l'enrichissement personnel.

L'entreprise libérée est l'une des formes de l'économie autonome. C'est l'entreprise de la confiance au sein d'une économie de la confiance présente au nouveau de chaque acteur (partenaire, client ou fournisseur) et où l'on retrouve les smart contracts (contrat autonome qui s'exécute automatiquement) et les blockchains.

L'économie autonome va aboutir à la création de banques affinitaires, pour ne pas utiliser le terme de « mutuelles », mais d'autres sont possibles. Le système horizontal est tel que les affinitaires peuvent être peu ou au contraire très nombreux, l'évolution technologique faisant que le système a un coût similaire. Reste que le mot « banque » n'est pas le plus adapté à un monde mouvant où la banque traditionnelle peut n'être qu'une fonction parmi d'autres.

En conclusion, la croissance du nombre des diplômés dans le monde va pousser, grâce à Internet, l'économie collaborative vers une économie autonome, une économie de l'individu. La banque n'y échappera pas, recréant des formes de mutuelles par regroupement affinitaire. Un tel futur n'est pas certain, mais s'il se réalise, le manquer serait grave...

DIP 16 : Identifier les produits et services bancaires qui pourraient être utiles à l'économie de partage

L'économie du partage pourrait bénéficier des nouveaux produits et services bancaires.

LES BANQUES, PARTENAIRES, SPONSORS, VOIRE CLIENTS DES PLATEFORMES DE FINANCEMENT COLLABORATIF

Les banques peuvent s'associer au développement des plateformes de financement collaboratif de plusieurs manières, notamment en :

- > Démultipliant les capacités de financement de ces plateformes
- > Mutualisant le financement de projets en s'associant à une plateforme existante (Crédit Coopératif avec Wiseed, apportant expertises et ressources au travers de l'évaluation des risques)
- > Créant leur propre plateforme de financement participatif (Kocoriko lancé par la Banque Populaire des Alpes).

L'EXEMPLE DU CROWDLENDING

1. Les banques peuvent voir plusieurs avantages offrir à leurs clients du crowdlending qui constitue :

- > Un co-financement non-concurrent de l'offre bancaire pour l'immatériel et les prêts non sécurisés
- > Un outil pour accélérer le traitement des demandes d'emprunts de TPE/PME
- > Un nouveau produit de placement pour les épargnants et la trésorerie des entreprises.
- > Une nouvelle classe d'actifs pour la gestion d'actifs et la titrisation

2. Les fintech spécialisées en crowdlending peuvent voir plusieurs intérêts à travailler en partenariat avec les banques :

- > La banque est un intermédiaire pour développer le marché du crowdlending (prêteur et emprunteur)
- > Elle possède une expertise dans la gestion de masse
- > Elle peut apporter des fonds institutionnels pour financer les PME à travers les plateformes
- > À partir d'une certaine taille critique, elle peut servir de sous-traitant aux banques majoritairement non-retail : JP Morgan Chase a annoncé son souhait de réaliser ses prêts aux entreprises d'un montant inférieur à 250 000 \$ via OneDeck Capital, une parmi les centaines de plateformes de prêts actives aux USA. Ce faisant, JP Morgan Chase reste concentré sur son cœur de métier et bénéficie d'une infrastructure technique externe pour minimiser ses coûts de production des prêts les moins rentables.

ÊTRE ACTEUR DE L'ÉCONOMIE DE PARTAGE

Et si les banques se mettaient à raisonner de manière collaborative? Quels sont les actifs qu'elles pourraient exploiter, voire échanger dans le cadre de l'économie du partage? On pense immédiatement aux réseaux d'agences qui, avec la transformation digitale, sont passés pour partie en quelques années du statut de contributeurs principaux au PNB à une immobilisation foncière sous-cotée. Pourtant, le réseau d'agences et son maillage territorial peuvent être valorisés auprès de l'économie collaborative de plusieurs façons : espace de co-working, espace d'échange collaboratif au bénéfice de l'économie sociale et solidaire... Les banques détiennent un autre actif sous-exploité et à fort potentiel : les datas. Là encore, certaines de ces dernières pourraient être exploitées pour créer des offres de services spécifiques ou faciliter des échanges et des mises en relation recherchés par les acteurs de l'économie de partage.

Il convient de prendre en compte la nécessité de sauvegarder les données personnelles du client, d'intégrer la notion de choix de ce dernier concernant ses données et leur utilisation et de veiller à ce que des règles claires soient mises en place pour tous les acteurs. Les banques innovent et sont en capacité de le faire, mais il est nécessaire qu'elles puissent utiliser leurs données et ne pas être uniquement un fournisseur de datas pour les fintech.

LE CONSEILLER COLLABORATIF

D'aucuns estiment que l'avenir de la banque passe par la revalorisation de la mission de conseil. Et si donc une offre de conseil dédiée à l'économie collaborative, destinée aux entrepreneurs, mais également aux travailleurs indépendants ainsi qu'aux clients des différentes plateformes collaboratives, était créée et valorisée ?

Le terme collaboratif peut prendre des acceptions très variées. Culture, communauté, modèle économique, partage... De la même manière, les banques peuvent jouer un rôle très varié au sein de cette économie du partage en plein essor. Elles l'ont bien compris en développant des produits et des services en appui de cette démarche (écoute des réclamations, forums d'échanges, bourses de propositions d'innovation, forums internes pour l'amélioration des processus et des services clients).

LA CROISSANCE DU MARCHÉ DU CROWDLENDING

Un patrimoine financier des épargnants qui augmente

Malgré la situation économique, le patrimoine financier des Français a augmenté de 13,5 % entre 2011 et 2014¹. Le taux d'épargne des ménages reste à un niveau élevé (15,5 % du revenu brut) et les produits d'épargne sont peu rémunérateurs (baisse des rendements en Euros). Dans ce contexte, les épargnants sont en attente de diversification de placements et en quête d'alternatives leur permettant de contribuer via leur épargne au développement du tissu des PME. Ils sont également intéressés par une démarche donnant du sens à leur épargne (financement RSE, économie verte), mais n'écartent pas pour autant la recherche de rendement additionnel.

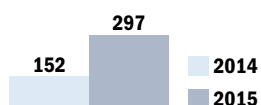
Des besoins de financement des entreprises croissants

Sur les 280 000 PME en recherche de financement chaque année, 20 000 n'ont pas trouvé le financement recherché². Les banques françaises ont prêté 184 Mds € en 2014³ sans pour autant pouvoir couvrir l'ensemble des besoins.

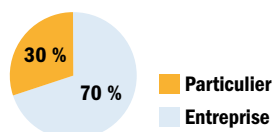
Un intérêt croissant des épargnants pour le crowdlending

Le baromètre 2015 du crowdfunding, publié en février 2016 par Compinov et relayé par l'association Finance Participative France (FPF), montre qu'une part croissante de l'épargne des Français est investie directement dans les PME et dans les prêts aux particuliers via les plateformes de crowdlending. Un acteur majeur de la place parisienne pour le prêt aux particuliers est Younited Crédit. Pour le prêt aux entreprises, citons Lendix, Unilend et Credit.fr.

Évolution de la collecte Crowdfunding (en M€)



Répartition de la collecte Crowdfunding en 2015 (prêt uniquement)



Le modèle de croissance des plateformes de prêt passe par une collecte de fonds auprès de particuliers, mais aussi de personnes morales en quête de rendement pour leur trésorerie excédentaire ainsi qu'auprès d'institutionnels via des véhicules de titrisation. Cette collecte se fera directement par les plateformes en ligne, mais aussi indirectement à travers des partenariats avec les acteurs de la banque et de la finance, tant pour la prescription de ce nouveau mode de financement dans les réseaux que par le placement de fonds sur les plateformes.

1. INSEE, Eurostat.

2. France Angels, AFIC.

3. FBF.

À RETENIR

De nombreuses plateformes de financement de l'économie collaborative sont déjà fournisseurs ou clientes des banques. Crédit Mutuel Arkéa est ainsi l'établissement de paiement de très nombreuses fintech à travers Mango Pay.

Un autre domaine est le partage ou la cession de clientèle. Si les banques y voient à raison un risque stratégique, il existe des niches où cela peut avoir du sens (JP Morgan soustrait ses prêts de moins de 250 000 \$ à un crowdlender).

La blockchain, qui constitue le socle de la désintermédiation ultime, est aussi probablement une nouvelle dimension de l'espace collaboratif. Comment les banques et les fintech peuvent-elles en tirer ensemble un avantage ?

Contexte 7 : Intégrer un nouvel espace collaboratif : la blockchain et les nouveaux protocoles, une rupture technologique et de nouvelles opportunités pour la banque

De nouveaux protocoles émergent depuis quelques années et qui bousculent le métier de la banque sur ses positions historiques et ses barrières à l'entrée (réglementations, importance des investissements techniques...).

Parmi ceux-ci, la blockchain est une infrastructure de transactions et de certification cryptographique en temps réel. Ces solutions en open source, de très bas coût à première vue, sont basées sur des registres décentralisés et partagés. Leurs caractéristiques créent potentiellement un nouveau type de tiers de confiance décentralisé et automatisé qui pourrait modifier le rôle des tiers institutionnels et centralisés et ouvrir la voie à de nouveaux paradigmes.

La blockchain la plus connue est celle qui sert de support au Bitcoin, mais il en existe plusieurs centaines d'autres, publiques ou privées, pouvant se combiner entre elles. Certaines permettent des spécialisations (blockchains privées ou « sidechains » lorsqu'elles reposent sur une autre blockchain). In fine, la résolution par les membres du réseau du défi cryptographique mathématique nécessaire pour valider la transaction rend la blockchain inviolable dans l'état actuel de l'art. Deux écoles existent pour cela : celle de la preuve de travail qui utilise la force brute des machines (les mineurs¹ du Bitcoin) et celle de la preuve de détention, moins consommatrice en énergie et reposant sur la détention d'un sous-jacent (les forgers² de Ethereum, NXT...). À ce stade de l'analyse, il ne semble pas dans les deux cas que la puissance machine suffise à décrypter la cryptographie générée³. La blockchain permettrait donc de garantir la confiance, la sécurité et la conformité de l'échange sans besoin d'autorité centrale ou de supervision et pourrait s'appliquer à de nombreux cas d'usage (sécurisation des biens et des garanties, des dépôts, des transactions, des valeurs mobilières, financements...).

-
1. Personne chargée de sécuriser/valider les transactions sur le réseau Bitcoin.
 2. Personne chargée de sécuriser/valider les transactions sur les réseaux Ethereum ou NXT.
 3. L'arrivée prochaine d'ordinateurs quantiques permettra néanmoins le déchiffrement des blockchains actuellement déployées et nécessitera la mise en place de versions utilisant des algorithmes de chiffrement résistant à ce type de technologie.

La blockchain, à laquelle s'intéressent les grands acteurs bancaires et financiers, pourrait conduire à une ouverture potentielle de la chaîne de valeur « finance » à de nouveaux acteurs (fintech, GAFAs, e-commerçants...). Pour le moment, les initiatives sont majoritairement anglo-saxonnes (NASDAQ, Standard Chartered, JP Morgan), mais aussi de plus en plus fréquemment européennes (BNP Paribas, Crédit Agricole SA, Société Générale, Natixis, Santander, BBVA...).

Cette ouverture de la chaîne de valeur « finance » :

- > Induit de nouveaux modèles économiques et organisationnels : quelles nouvelles intermédiations ou risques de désintermédiation ?
- > Pose des questions de nature juridique : au-delà du vide réglementaire relatif à la nature du Bitcoin, la régulation va devoir prendre en compte l'utilisation croissante des blockchains et préciser le cas échéant les règles du jeu afin de garantir la stabilité et la sécurisation de leurs mécanismes
- > Interroge sur l'intérêt du processus de certification sur tout ou partie de la chaîne.

La blockchain fonctionnant de manière décentralisée, les acteurs qui disposent aujourd'hui du monopole sur ces transactions (notaires, banques, protections de la propriété physique et intellectuelle...) doivent s'interroger. Sont concernés au premier chef la gouvernance, les processus et les SI. Un consensus s'accorde sur le fait que la blockchain induira à terme une réduction majeure des coûts de fonctionnement. Toutefois, dans la phase de transition, les systèmes existants verront s'accroître leurs coûts unitaires contrairement aux nouveaux entrants qui n'ont pas à assumer de dette technique.

Avant l'application de la blockchain à des services existants, de nombreux travaux de R&D et de transformation des systèmes doivent se poursuivre pour permettre la finalisation et la conception de ces systèmes. Cette situation peut cependant évoluer rapidement, à condition de combiner l'apport des fintech et des intégrateurs traditionnels avec les ressources des banques. Des investissements lourds sont à prévoir pour intégrer les blockchains dans les SI bancaires ou les remplacer. En effet, les premiers retours d'expérience montrent que la réalisation de « proof of concept⁴ » sert à acquérir la compréhension du fonctionnement de la technologie, mais ne permet pas la réutilisation de ce qui a été développé pour une intégration avec les systèmes informatiques hérités.

-
4. « Preuve de concept » : réalisation courte ou incomplète d'une certaine méthode ou idée pour démontrer sa faisabilité.

Parmi les sujets à traiter, celui des smart contracts (contrats auto-exécutables contenus dans le « block », l'unité constitutive de la blockchain) semble offrir des perspectives intéressantes. Pour cela, il faut savoir que les scripts informatiques d'exécution de ces contrats sont intégrés dans le premier block lors de la création de la blockchain et reconduits dans les blocks suivants. Les harmoniser, voire les normaliser, renforcerait l'efficacité de cette technologie dont le déploiement semble aujourd'hui très probable.

Il est ensuite nécessaire de comprendre qu'une évolution de ces scripts, liée à une évolution du contrat ou de la réglementation afférente, dans le cas d'une blockchain décentralisée, impliquerait l'accord des participants de cette décentralisation pour la mise à jour du code. Dans ce cadre, la capacité d'offrir un vote sur l'adoption du nouveau code fera partie des fonctions de base du premier block. Il sera également fondamental de prévoir toutes les clauses de sortie ou de terminaison de ces contrats (cas de force majeure). Connaître sa base de contrat, l'évolution possible des clauses et s'adjoindre la présence d'un cabinet d'avocat multi-spécialisé sont alors indispensables.

L'interopérabilité des blockchains entre elles avec les systèmes informatiques hérités, avec les IoT, les messageries et les réseaux sociaux, est également clé dans la réussite de l'adoption de cette technologie. Or, il existe de multiples déclinaisons de la technologie des blockchains (Bitcoin, NXT, Ethereum, Eris, Blockstream...). À titre d'exemple, dans un monde composé de blockchains et de systèmes hérités, il sera nécessaire d'apporter une solution à la création d'une vision à 360° d'un client, de son risque, de l'activité d'une ligne métier ou de toute autre vue consolidée.

Autre question : comment traite-t-on le cas d'un client cédant la propriété de son contrat démarré sur la blockchain de sa banque à un client d'une autre banque utilisant une autre technologie blockchain ? Faut-il l'envisager ? L'usage métier devra déterminer la technologie choisie.

La facilité de déploiement de la technologie des blockchains est aussi en jeu. Même si le marché est aujourd'hui en train de s'orienter vers la constitution de distributions packagées en reprenant l'exemple de Linux, le chemin à faire est encore long avant de pouvoir créer son premier block en un clic. Or, la blockchain qui s'imposera sera celle qui offrira une technologie peu coûteuse à implémenter, sur laquelle il sera facile de former des développeurs et des concepteurs, dont les concepts sont compréhensibles pour les métiers, et offrant des modèles de commissionnement souples (pour les opérateurs et les clients).

La montée en maturité des métiers est un enjeu majeur de cette adoption. Par exemple, la blockchain ne repose pas sur un système comptable en partie double, mais sur des événements impactant en même temps le solde du portefeuille de monnaie digitale de l'acheteur, du vendeur et des tierces parties à la transaction. Par ailleurs, les technologies de blockchain permettant de faire des virements, mais pas des prélèvements, il sera nécessaire de pré-réserver les fonds pour toute transaction, comme s'il s'agissait d'utiliser un compte séquestre. De nombreux autres changements imposés par la technologie sont à étudier, car ils obligent à reconcevoir la logique même des processus existants.

De multiples questions se posent encore. Comment gérer les risques de contreparties avec des smart contracts en temps réel ? Quelle fiscalité dans un système où il n'y a plus de banque collectrice d'impôts posant de facto des questions de souveraineté ? Quel contrôle du risque systémique ? Comment doit s'organiser le pouvoir des États, des citoyens, des entreprises et des réseaux autour de la blockchain ? Comment gère-t-on les identités ? Comment s'assurer qu'aucun acteur ne contrôle pas plus de 51 % de parts de marché, seuil au-delà duquel la sécurité ne serait plus assurée ? Doit-on systématiquement prévoir une clé privée permettant l'accès des informations contenues dans la blockchain à un régulateur, une autorité de justice ou policière ? Remet-on en cause la tenue de compte/position avec la création de « wallets » (portefeuilles électroniques) ? La mise en œuvre des blockchains repose par conséquent et avant tout sur un travail métier de fond, préalable à la conception du premier block.

Il y a donc un choix à faire : être suiveur pour limiter les investissements en R&D et penser rester manœuvrant ou être précurseur pour tenter de devenir leader du marché et encaisser la création de valeur. Certains pays, certaines entreprises ont d'ores et déjà choisi la seconde solution. Il vaut mieux en effet faire partie des pionniers lorsque les coûts d'acquisition d'une nouvelle technologie sont élevés et son « time to market » long, comme c'est le cas dans la plupart des cas d'usages de la blockchain. Les précurseurs accélèrent leur croissance, créant de nouveaux actifs, souvent immatériels, et de nouvelles valeurs, alors que les « suiveurs » utilisent la technologie simplement pour gagner en productivité, améliorer l'existant de manière itérative et non disruptive. Le précurseur qui voit son marché croître augmente ses capacités de production et peut donc bénéficier d'économies d'échelle. Ainsi ses coûts seront inférieurs à ceux de nouveaux arrivants et créeront une barrière à l'entrée difficile à franchir par les suiveurs. Il pourra développer son image de marque auprès de ses clients et essaiera d'imposer ses normes.

Pour rester dans la course internationale et influencer la réglementation et le développement de nouvelles normes, la France dispose de nombreux atouts : ingénieurs et mathématiciens, banques leaders et souvent en avance technologique (cartes à puces, systèmes de place très performants...). Il est donc important dès maintenant de renforcer la veille, l'évangélisation, l'enseignement (création de chaires blockchain et enseignement de ses technologies dans les écoles d'ingénieurs...) et le lobbying, que ce soit dans le domaine bancaire ou les autres secteurs (immobilier, aéronautique, alimentaire...). Pour la banque, il s'agit de développer les connaissances, favoriser les expérimentations et/ou la création de start-ups, favoriser les financements et sensibiliser les fonds d'investissements. La banque gardera selon toute vraisemblance un rôle de tiers de confiance dès lors qu'elle intégrera cette adaptation et y retrouvera la nature initiale de son activité : le service et le financement.

DIP 17 : Initier une rupture pour la banque via la blockchain et les nouveaux protocoles

Au fur et à mesure de la diffusion de la technologie blockchain, les cas d'usages permettent de comprendre comment utiliser au mieux ses fonctionnalités. La meilleure technologie de blockchain devra permettre à la fois interopérabilité, flexibilité et confiance pour un coût de déploiement et d'opération faible. Pour cela, la compréhension des cas d'usages est donc essentielle, en se concentrant sur les plus simples ne nécessitant pas le temps réel, n'impliquant pas de gros volumes ou ne reposant pas sur des contrats avec clauses auto-exécutables.

Les principaux cas d'usage portent ainsi sur :

- > Les paiements cash internationaux.
- > La tenue de registres sécurisés.
- > La mise en œuvre de pistes d'audit.
- > Les smart contracts pour des contrats OTC sur les marchés financiers ou des contrats de trade finance lorsqu'ils sont très standardisés.

La blockchain étant une technologie permettant les virements, mais non les prélèvements, il sera nécessaire de repenser les processus métiers avant d'envisager toute mise en œuvre de smart contracts. Il ne peut être question d'aborder leur mise en œuvre par l'aspect technologique sous peine d'échouer tout en consommant inutilement des budgets. Quelques initiatives de fintech et start-up ont déjà été lancées (liste non exhaustive) :

Dans la finance :

- > UBS test Ethereum pour émettre des obligations.
- > Hedgy et Mirror proposent une gestion des contrats Forwards OTC.
- > Tradle propose une solution de KYC.
- > SETL envisage de remplacer le RTGS de la Banque d'Angleterre.
- > Ripple offre un système de règlement brut temps réel, un marché des changes et un réseau d'envoi de fonds.

Hors finance :

- > Everledger¹ garantit la traçabilité des 800 000 diamants de sa base de données en traçant 40 points de contrôle sur chacun d'entre eux.
- > Rendez utilise la blockchain pour tracer la propriété des droits d'auteurs sur les œuvres numériques.

1. www.everledger.io.

- > Verisart¹ fournit des certificats d'authenticité sur des œuvres d'art digital.
- > OpenBazaar² est une place de marché peer to peer sans frais, dont l'équivalent centralisé est Craigslist.
- > Lazooz³ est un système de covoiturage dont l'équivalent centralisé est Uber.
- > Twister⁴, dont les équivalents centralisés sont Twitter ou Facebook.
- > Storj⁵ dont l'équivalent centralisé est Dropbox.
- > BlockNotary⁶ permet de stocker son empreinte digitale.
- > Le registre des mariages des non-résidents estoniens sera bientôt géré sur la blockchain.

La plupart des fintech ou start-up proposant des solutions blockchain sont étrangères. Une initiative mondiale s'est d'ailleurs construite autour de R3 CEV, entreprise spécialisée dans cette technologie, fondée en 2014 et dont le siège est à New York. Cette initiative regroupe actuellement 45 institutions financières et de nombreuses start-ups pour développer de nouveaux protocoles. En France, il n'existe que pas ou peu d'acteurs proposant des solutions autres que liées aux Bitcoins ou aux cryptodevises, comme Paymium ou Ledger. Pourtant, au-delà des monnaies virtuelles, les enjeux portent essentiellement sur l'utilisation de la technologie blockchain.

Une initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations regroupe BNP Paribas, le Groupe BPCE, Crédit Agricole, des assureurs avec CNP Assurances et AXA, le Pôle FINANCE INNOVATION, l'association Croissance Plus, le Conservatoire National des Arts et Métiers et d'autres spécialistes de cette technologie (Blockchain Solutions, Cellabz, Paymium). Seule Stratumn fait exception et propose une solution concurrençant celles émergentes des Entreprises de Services Numériques (ESN). La start-up propose une plateforme de développement permettant aux entreprises d'intégrer plus de confiance et de transparence dans leurs applications grâce à la blockchain. Son API permet d'utiliser la technologie pour sécuriser par des moyens cryptographiques l'exécution des processus. Stratumn utilise un standard ouvert propriétaire nommé « chainscript » qui permettra à ses clients de créer et d'exécuter des « workflows intelligents » en offrant un meilleur partage des données entre les parties prenantes des transactions avec plus de transparence, une simplification des audits et l'invulnérabilité. Stratumn utilise la blockchain pour créer une preuve irréfutable et vérifiable de l'exécution de ces workflows.

1. www.verisart.com.

2. <https://openbazaar.org>.

3. <http://lazooz.org>

4. <http://twister.net.co>.

5. <http://storj.io>.

6. www.blocknotary.com.

Au-delà de l'initiative de la CDC, il pourrait être utile de favoriser l'émergence de start-ups et de projets ouverts aux différents acteurs de l'écosystème. Les start-ups reposant souvent avec des budgets précaires sur quelques personnes, les ESN seront clés dans ce dispositif. Elles pourront apporter à la fois leurs compétences d'intégration des technologies dans les systèmes hérités des banques et des assurances, mais aussi une sécurisation du dispositif économique en garantissant la pérennité et la maintenance des solutions des start-ups à des prix acceptables d'un point de vue industriel. Cette sécurisation de l'intégration des start-ups et leur acceptation dans les processus d'achats et juridiques des banques, des assurances et des ESN conduiront à la réussite de modèles de création de valeur plus souples et plus ouverts. Le marché représente 20 Mds € par an d'ici à 2025 selon la banque Santander. Plus de 500 « blocktech » sont positionnées dans le monde pour le développement de nouveaux services, mais on en compte seulement trois en France. Il importe pour cette dernière d'agir sans tarder, sous peine d'être écartée du jeu de la concurrence mondiale.

À RETENIR

Infrastructure de réseau économique et de certification de preuve de détention, nouvel Internet de la finance, la blockchain pourrait bien transformer en profondeur nos relations avec les tiers de confiance actuels : banques, notaires, administrations, organismes de certification ou de délivrance de signatures électroniques. Révolutionnaires, ses technologies offrent des processus de traitement et des cadres technologiques nouveaux encore en R&D, permettant de transférer de manière sécurisée en quasi temps réel, sans intermédiaire ni asymétrie de l'information, des monnaies, des titres de propriété et des preuves de détention, le tout en garantissant la protection des données personnelles.

Les enjeux chiffrés restent encore à confirmer, mais ils pourraient dépasser le millier de milliards de dollars au niveau mondial tant la rupture probable est importante, impactant par exemple les droits de propriété numérique, les transferts bancaires internationaux et la création monétaire, les registres d'état civil ou encore la traçabilité des produits alimentaires. En conséquence, leur mise en œuvre nécessite un important travail de réflexion et de conception qui devra impliquer les régulateurs. En France, contrairement au foisonnement des pays anglo-saxons, seules trois fintech existent sur ce marché. Un appel à création est donc lancé à travers ce Livre Blanc.

Focus : La blockchain, la finance libérée

Une blockchain est une base de données distribuée qui maintient en permanence une liste croissante d'informations enregistrées et sécurisées contre la falsification et le remaniement. C'est un registre interchangeable de transactions, lié à la création de jetons numériques d'authentification sécurisés appelé Tokens, parfois comparés aux « cryptodevises » dont la plus connue est le Bitcoin.

Les blockchains peuvent être centralisées à un endroit, décentralisées par un consensus de nœuds ou combiner les deux, contrairement aux bases de données classiques centralisées et considérées comme beaucoup plus vulnérables du fait de l'existence d'un seul point de défaillance.

Le champ d'application de la blockchain décentralisée va au-delà du simple stockage de données. Du fait de son fonctionnement, chaque block de la chaîne doit être digitalement signé et vérifié pour continuer vers le block suivant et former ainsi la chaîne de blocks qui empêchera la falsification. Utilisée avant tout pour tracer et gérer les transactions financières des crypto-monnaies, ses applications sont multiples : identité digitale, création d'une billetterie, sécurisation de dossiers médicaux ou encore expansion du commerce de gré à gré.

Ces sujets, pour n'en citer que quelques-uns, sont autant de cibles pour les nombreuses entreprises et développeurs qui travaillent sur ces domaines. Beaucoup de ces applications blockchain sont développées dans la banque, l'immobilier et les activités grand public.

Avec la blockchain, les banques et institutions financières peinent à réduire considérablement le risque de fraude et de falsification des identités grâce à une succession d'authentifications décentralisées. À court terme, la technologie blockchain pourrait être utilisée pour améliorer la confiance et l'exactitude des registres et documents publics, dans le but de réduire les temps de transaction et minimiser la fraude pour les titres de propriété et le dépôt des brevets enregistrés. À l'avenir, la blockchain pourrait servir lors d'élections, dans les secteurs des transports, de l'art ou de l'énergie...

D'autres cas d'usages imaginés seront néanmoins plus longs à adopter, car ils demandent parfois un changement de culture, une modification ou l'adaptation des lois :

- > La création de Tokens pour la sécurité des actions, obligations, titres et fiducies, pour renforcer et rendre incontestable les registres publics de propriétés et ainsi réduire considérablement le temps et le coût des transferts de ces propriétés.
- > Un logiciel applicatif intégré au commerce ou la finance, capable de créer des contrats intelligents avec leurs propres identités digitales et indépendantes.

Ces usages ouvriront la voie à de nouveaux types de contrats permettant l'authentification par un code digital, déclinaison des pratiques juridiques classiques d'authentification par l'écriture et les audits.

LES ÉCHANGES FINANCIERS ET LE SMART CONTRACT

Deux concepts clés sont primordiaux pour comprendre la blockchain : la Tokenization et les smart contracts

La Tokenization

Le fait d'émettre un Token (jeton digital) dans la blockchain représente une sécurité réelle au niveau mondial pour des titres, actions, obligations, fiducie ou même un certificat d'authenticité pouvant être déplacé de compte à compte.

Quand une entreprise ou un particulier fait un virement vers un compte à l'étranger, une personne physique valide la transaction, raison pour laquelle il n'y a pas de virement effectué les week-ends et jours fériés. Pour que les fonds arrivent au destinataire, il faut en moyenne entre trois et cinq jours pendant lesquels l'argent ne profite pas au marché.

Il existe des sociétés privées utilisant la blockchain qui proposent de s'occuper de ces transferts de fonds en garantissant l'arrivée des fonds dans la devise que l'on souhaite en une journée maximum. Si cela était généralisé aux banques, cela permettrait de mettre sur le marché des centaines de milliards de dollars de liquidités dans l'économie réelle, accélérerait les transactions, réduirait les commissions de chaque virement et le risque, dans certains cas, de la fluctuation du taux de change d'une devise à une autre.

Le smart contract

C'est la combinaison des Tokens et de participants. L'aspect intéressant des smart contracts est qu'ils concernent toutes les actions qui demandaient auparavant un intermédiaire pour valider une transaction ou un échange de valeurs, avec la promesse d'éliminer tous les intermédiaires pour réduire les coûts de transactions et accélérer les échanges sans l'intervention d'un tiers.

Pratiquement tous les secteurs d'activités sont concernés, de l'immobilier, au droit de propriété intellectuelle en passant par les assurances.

De nombreux tests et applications sont en cours. Au-delà de la rapidité et des réductions des coûts liés à toute transaction, l'application du smart contract peut être dans certains cas un outil contre la corruption et le vol. Un exemple largement médiatisé est celui du gouvernement du Honduras qui travaille sur la digitalisation des titres de propriété via la blockchain. Dans certains endroits du pays, l'absence de cadastres, sa faible application et la corruption rendent possible le vol d'une propriété. Des groupes modifient ainsi les titres de propriété en corrompant les administrations. Pour pallier ce problème, le gouvernement souhaite intégrer le cadastre du pays ainsi que les titres de propriété dans une blockchain pour les rendre infalsifiables.

Blockchain, la chaîne du progrès

Par définition, la blockchain s'attaque à l'inefficacité des transactions financières. Depuis des décennies, le secteur des services financiers a créé un marché représentant des milliards de dollars en développant des outils visant à réduire ces inefficacités. La technologie blockchain en elle-même est devenue une industrie de plusieurs milliards de dollars. Son application au secteur de la finance va créer un changement de formation des professionnels du secteur et/ou un bouleversement social pour les salariés concernés. Il y a déjà une forte tendance à rechercher des candidats ayant un cursus d'ingénierie informatique et juridique pour une compréhension plus rapide de certains cas d'applications des smart contracts. On peut ainsi facilement imaginer un broker ou un trader poursuivre des études dans une école d'ingénieur en informatique.

Un autre scénario plausible à plus court terme est l'embauche dans les start-ups de professionnels de la finance pour combler un manque de connaissance des mécanismes financiers dans le but de déployer des logiciels qui s'adaptent aux pratiques actuelles. Plutôt que de briser des carrières ou de supprimer définitivement des postes, la blockchain permettrait plus vraisemblablement un redéploiement des forces de travail propice à une évolution moderne de la finance.

Ce changement structurel du secteur de la finance par l'application de la blockchain nous montre l'ampleur des bouleversements à venir avec ses effets bénéfiques et ses conséquences : une plus grande transparence, la sécurité, l'automatisation et l'autonomie retrouvée des acteurs. Transposé à d'autres pans de l'économie, nous pourrions assister à un changement mondial de fond et à

un bond technologique sans précédent. Des populations entières, tenues à l'écart du progrès faute d'institutions et de structures et victimes de l'insécurité, se retrouveraient rattachées à la chaîne du progrès. Ce déverrouillage technologique global pourrait être l'amorçage d'une croissance mondiale d'ampleur comparable à celle de la révolution industrielle.

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

Luca Comparini, Blockchain Leader, IBM France.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





Axe 5 : L'appréciation des risques et la réglementation

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

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

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

IDENTIFIER LES RISQUES

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

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

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

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

FAIRE DE LA RÉGLEMENTATION UN LEVIER D'INNOVATION

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

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

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

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

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

DEUX QUESTIONS À LA CNIL¹

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

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

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

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

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

DIP 18 : Mettre en place un guichet unique réglementaire pour les fintech

En guise d'état des lieux, plusieurs constats ont pu être effectués, et ce avant le lancement de l'initiative APCR-AMF et sur laquelle le Livre Blanc revient ci-après en détail :

- > La réglementation évolue et s'adapte aux innovations (crowdfunding), mais avec retard. L'accélération des investissements dans les fintech¹ qui se positionnent désormais sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie bancaire transforme le secteur financier. Dans ce contexte, la position des autorités de tutelle est de plus en plus attendue (annonce du 6 janvier 2016 sur les cinq priorités de supervision de la BCE pour l'année en cours).
- > De nombreux interlocuteurs se sont engagés dans le lobbying vis-à-vis des autorités réglementaires françaises ou européennes même s'il est déjà structuré dans le monde de la finance et prévu par la loi dans le Code monétaire et financier (ASF, FBF, AFIC, AFG, AFEPAME) définissant un interlocuteur légitime par métier.
- > La réglementation ouvre la voie à de nouveaux business modèles en créant des statuts permettant d'accueillir sans limite de montant des services non réglementés ou bénéficiant d'une réglementation ne couvrant pas la définition de leur activité ou leur rôle.
- > Par ailleurs, un risque politique pèse sur l'Europe avec le Brexit pouvant accentuer la compétitivité transfrontière.
- > Enfin, le rapprochement annoncé des Bourses de Londres et de Francfort pourrait être fatal aux autres places du continent européen leur laissant une part congrue de l'activité sur les marchés financiers.

LIBÉRER LA DYNAMIQUE DE L'ÉCOSYSTÈME ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES PERSPECTIVES

Pour rester dans la compétition, il serait souhaitable de s'inspirer de l'autorité de tutelle britannique (FCA) et proposer en France un observatoire sous la responsabilité de l'ACPR ou de l'AMF selon les thèmes concernés. Constatant que les porteurs de projet se présentent parfois tardivement auprès des régulateurs ou des contrôleurs qui sont responsables des agréments, un guichet unique pourrait être constitué, prenant en charge le traitement des dossiers. Ce guichet pourrait par ailleurs avoir la capacité de s'autosaisir de certains sujets (blockchain) afin de clarifier une position de place proactive, donnant ainsi de la visibilité aux différents acteurs de l'écosystème (banques, assurances, fintech...).

Cette instance de coordination pourrait faire appel au soutien d'un comité technique pour évaluer les impacts des transformations digitales proposées et constitué de membres multi-sources et pluridisciplinaires : « collèges » à constituer parmi les régulateurs, contrôleurs, juristes, ESN et sociétés de conseil, banques, assurances et fintech. Le Pôle FINANCE INNOVATION pourrait jouer un rôle clé dans l'organisation et la convergence des travaux menés par les différentes associations professionnelles dans le domaine des fintech.

Ainsi pourrait être créée une véritable dynamique entre réglementation, risques et métiers en vue d'accompagner les établissements à conserver de véritables avantages compétitifs tout en se transformant, l'analyse des risques portant aussi bien sur les aspects de production en amont ou en aval que sur ceux propres aux clientèles et aux nouvelles offres de services (front, middle et back-office).

L'INITIATIVE APCR-AMF

La démarche commune de coordination lancée mi-2016 par l'ACPR et l'AMF répond à de tels besoins.

L'AMF a ainsi annoncé en mai 2016 la création d'une division Fintech, Innovation et Compétitivité (FIC) qui a pour objectif d'analyser les innovations en cours dans le secteur des services d'investissement et d'identifier les enjeux en matière de compétitivité et de régulation. Cette division FIC pilote par ailleurs pour l'AMF la démarche conjointe avec l'ACPR pour coordonner l'action des deux autorités en matière d'accueil et de régulation des projets innovants. De son côté, l'ACPR s'est dotée d'une structure dédiée aux fintech et à l'innovation financière avec le pôle ACPR-FinTech Innovation. Celui-ci-ci assure l'interface entre les porteurs de projets et les directions de l'ACPR concernées, ainsi que la Banque de France (pour les dossiers de services de paiement) et l'AMF (pour les dossiers de services d'investissement).

1. 12 Mds de US\$ en 2014 sur le seul territoire américain.

À RETENIR

Les technologies évoluent souvent plus vite que les réglementations. Afin d'éviter de laisser les évolutions fuir vers des pays moins « vigilants », une organisation plus dynamique des autorités de régulation et de contrôle, conçue comme un véritable outil de compétitivité disposant de moyens renforcés avec des missions redéfinies, serait un début de réponse.

La mise en place de ce guichet unique auquel s'adjoindrait un comité technique multidisciplinaire pour accélérer et faciliter l'intégration des innovations serait également un moyen de renforcer la solidité de la place financière de Paris qui fait face d'ores et déjà à :

- > De nouveaux entrants très agressifs et bénéficiant parfois d'une réglementation allégée ou simplifiée, nécessaire dans les phases de lancement
- > Une compétition internationale très forte malgré la convergence des réglementations européennes.

L'initiative commune lancée en 2016 par l'ACPR et l'AMF va dans ce sens.

DIP 19 : Utiliser un scoring non conventionnel

L'innovation technologique est à l'origine de nouveaux risques pour le secteur bancaire, mais peut également apporter des solutions et être la source de gains de productivité pour les banques tout en leur permettant de conforter leur utilité sociale. Le scoring de crédit en donne un exemple éclairant.

Que fait une banque avant d'accorder un crédit à un client? Jusqu'ici, l'unique façon de prévoir l'avenir de l'emprunteur était d'étudier son passé, soit en consultant son historique de remboursement (ses états financiers pour une entreprise), soit en étudiant les comportements passés d'emprunteurs au profil similaire. La banque tient compte également des informations recueillies auprès de son client (pour les particuliers) et des éléments relatifs à l'activité en cours et à venir pour les professionnels (carnet de commande, prévisionnels, comptes clients et fournisseurs, évolution du CA et des mouvements confiés, etc.).

C'est là le principe de base du scoring de crédit, procédé qui permet d'industrialiser l'octroi de crédit en se basant sur l'étude statistique des comportements de remboursement d'un échantillon d'emprunteurs existants. Ce procédé, largement utilisé en France, a permis le développement du crédit, mais n'est pas sans poser des difficultés comme le coût relativement élevé de sa mise en place ou la faible représentativité de certains échantillons par rapport à la population générale. De la même façon, dans le cas où l'historique de remboursement de l'emprunteur particulier est utilisé comme base pour l'étude de sa probabilité de défaut, on restreint de facto l'accès au crédit pour les personnes n'ayant pas d'historique.

QUELQUES INITIATIVES ÉTRANGÈRES

- > Cignifi, start-up américaine fondée en 2012 et financée par le fondateur d'eBay, propose aux banques de noter leurs clients en analysant leur utilisation de leur téléphone portable (heure, durée et fréquence des appels et des envois de SMS, régularité des rechargements de comptes prépayés, etc.), permettant ainsi d'estimer la probabilité de défaut du client souhaitant contracter un crédit à la consommation.
- > Lenddo, créée aux Philippines en 2012, a conçu un algorithme qui analyse l'ensemble des données sur une personne (amis, activité, interactions, centres d'intérêts) trouvées sur les réseaux sociaux. Elle permet aux banques de noter ses clients potentiels, en fonction du nombre et de la qualité de ses amis sur les réseaux sociaux.

- > Destacame est une start-up chilienne permettant aux personnes non bancarisées d'obtenir un score de crédit à partir de leurs historiques de factures grâce à des technologies prédictives.
- > Certains nouveaux prêteurs en ligne, comme Kreditech en Allemagne, analysent l'ensemble des données disponibles sur le comportement des clients sur les sites de commerce en ligne, leur localisation, leurs données bancaires, etc. La note ou le score d'un client peut être calculé en quelques minutes, comparé à quelques jours voire quelques semaines pour les modèles traditionnels de credit scoring.

L'innovation technologique est donc la source de nouveaux risques que le régulateur doit pouvoir évaluer et contrôler, grâce sans doute à l'aide de la technologie (trading algorithmique de haute fréquence, par exemple).

À RETENIR

Ce nouveau type de scoring permet l'octroi d'un crédit via l'étude statistique des comportements de remboursement d'un échantillon d'emprunteurs. Une méthode qui montre comment l'innovation permet des gains de productivité...

Contexte 8 : Mesurer les risques liés aux innovations et aux évolutions réglementaires

Partager la responsabilité du « Know Your Customer » (KYC) Le droit de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) est basé sur le concept « d'approche fondée sur les risques », fondement essentiel d'une allocation efficiente des ressources et permettant aux États de moduler les mesures préventives en fonction de la nature des risques identifiés (GAFI, Recommandations, févr. 2012). Ce principe d'approche par les risques (que l'on retrouve dans le futur règlement européen général sur la protection des données à caractère personnel) a été traduit dans la 3^e directive anti-blanchiment (directive 2005/60/CE du 26 octobre 2005) et se trouve renforcé dans la 4^e directive 2015/849 du 20 mai 2015, en cours de transposition) : « Le principe général de l'approche fondée sur les risques est d'obliger les institutions financières et entreprises et professions non financières désignées à appliquer des mesures de vigilance renforcées lorsqu'il existe des risques plus élevés afin de les gérer et de les atténuer et, inversement, de permettre aux institutions financières et entreprises et professions non financières désignées d'appliquer des mesures de vigilance simplifiées lorsque les risques sont plus faibles ».

En comparaison, les dispositions anti-blanchiment du Code monétaire et financier français (mais cela est vrai pour les autres législations) paraissent bien « traditionnelles » concernant les mesures de vigilance requises (il est question de « document écrit », de « pièce justificative », de « présence physique », etc.) à l'aune d'un parcours client 100 % digital que privilégient les banquiers en ligne et, par définition, les fintech. L'évolution des méthodes de transmission des données pour le KYC déborde sur les moyens à mettre en œuvre dans le cadre de la vente à distance, sujet très sensible pour les autorités de contrôle. Quels moyens devront alors être déployés pour sécuriser les données échangées, garantir leur origine, leur qualité et leur sincérité ? Si des offres reposent sur le profilage de clientèle, la réglementation, qui habituellement est plutôt construite pour protéger le souscripteur des produits, ne devra-t-elle pas à l'avenir inclure une dimension protégeant aussi le fournisseur contre des déclarations non conformes aux situations réelles des déclarants ? La pression mise par la demande tente à faire oublier que désormais, si l'échange est structuré pour répondre aux attentes d'une clientèle plus exigeante et plus accessible grâce aux moyens techniques mis en place par les fintech, la responsabilité entre les acteurs ne pourra rester seulement du côté de l'offre. Il faudra donc réorganiser les règles pour responsabiliser l'utilisateur à distance des services proposés, ce qui ne retirera pas les obligations des producteurs.

AMÉLIORER LA RÉGULATION DU CROWDFUNDING

Explorer des pistes de régulation du Crowdequity tirées du modèle britannique

Avec l'entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2014 de l'Ordonnance du 30 mai 2014 et de ses textes d'application, la France espérait doter ses plateformes de financement participatif d'un dispositif réglementaire leur permettant de se mesurer au leader européen, le Royaume-Uni, dans les deux domaines encadrés par la loi, le prêt (crowdlending) et l'investissement en actions ou obligations (crowdequity). Au vu des chiffres 2015 qui viennent d'être publiés coup sur coup dans l'Hexagone et outre-Manche, force est de constater que l'écart se creuse entre les deux pays sur les deux segments¹, notamment sur le crowdequity. Les pouvoirs publics et les autorités financières devraient en tenir le plus grand compte dans les discussions engagées avec les professionnels pour une amélioration des textes actuels. Parmi les nombreuses différences entre nos régimes juridiques, trois méritent d'être soulignées en raison de leur influence directe sur la compétitivité de la place financière de Paris en matière de financement des entreprises.

1. Faire évoluer le régime de l'offre au public de titres financiers

En vue d'une simplification et d'un alignement sur les règles applicables au Royaume-Uni, le dispositif devrait être, dès que possible, relevé jusqu'au seuil de 5 M€ visé par la directive Prospectus 2. En favorisant des opérations de financement avec un volume cinq fois plus important, une telle mesure, qui relève du seul règlement général de l'AMF, permettrait aux PME disposant d'une certaine assise financière (et non aux seules start-ups en amorçage) de lever plus facilement des fonds propres auprès du grand public et aux plateformes de crowdfunding d'améliorer considérablement leur modèle économique (la plupart des sites français de crowdequity en souffrent).

2. Reconnaître le service d'investissement de Réception-Transmission d'Ordres (RTO) pour les plateformes et accélérer la procédure d'immatriculation

Le législateur britannique, conscient du risque particulièrement élevé de défaillance précoce des entreprises financées via des plateformes de crowdequity, a limité l'accès à ces sites à

1. En France, la collecte sur les prêts via des sites représenterait, selon le baromètre publié par FPF-Compinnov, 196,3 millions d'euros (l'essentiel ayant toutefois été distribué via des acteurs non couverts par la réglementation sur le crowdlending) alors qu'elle a dépassé 2,7 milliards de livres au Royaume-Uni (dont plus de 1,8 milliards de livres allouées aux entreprises) (source UK Alternative Finance Report 2015 Crowdsider). Quant aux investissements en titres (actions ou obligations), ils atteignaient 50,3 millions d'euros en France en 2015 alors qu'ils frôlaient 400 millions de livres en Grande-Bretagne (augmentation de près de 300%).

des investisseurs « avertis » ou « restreints² ». En contrepartie, l'internaute, après réalisation d'un test d'appropriation et d'avertissement sur les risques et accès aux informations pertinentes relatives aux projets à financer, est seul responsable de ses choix de souscription. Ceci a permis à la fois d'asseoir une confiance du marché dans cette classe d'actifs (qui doit rester accessoire dans tout portefeuille) tout en protégeant, contre des actions judiciaires de la part d'investisseurs mécontents, les intermédiaires se conformant à leurs obligations de mise en garde. Ce modèle est proche de celui retenu en France pour l'IFP et répond aux standards de la pratique observée en Europe et défendus par l'ESMA³.

Sans revenir sur le statut du conseiller en investissement participatif (CIP), tenu quant à lui à une obligation contraignante de recommandation personnalisée et de test d'adéquation, la réglementation française devrait être assouplie afin de prévoir également la possible accréditation de plateformes optant pour un simple rôle d'intermédiaire sur titres non cotés (service pouvant être qualifié de RTO avec test d'appropriation et mise en garde).

3. Développer le crowdfunding immobilier sous toutes ses formes

Le développement très rapide du crowdfunding immobilier en France porte essentiellement à ce stade sur des activités de co-promotion immobilière. À l'inverse, l'AMF refusait jusqu'à présent d'immatriculer en qualité de CIP des plateformes pour d'autres types de projets immobiliers (activité de marchand de biens avec ou sans rénovation, etc.) et pour la gestion locative alors, d'une part, qu'aucun texte ne paraît justifier la différence de traitement imposée entre ces acteurs et, d'autre part, que ces opérations sont en général moins risquées pour l'investisseur et proposent, pour certaines d'entre elles, des revenus fonciers récurrents. Au Royaume-Uni, le crowdfunding immobilier se développe à un rythme très soutenu⁴ et la réglementation britannique, pourtant issue des mêmes directives européennes (notamment AIFM), ne distingue pas selon les sources de revenus (loyers, plus-values, etc.). Il serait souhaitable que

2. Il s'agit des "high net worth investors" (revenus d'au moins £100,000 ou actif net d'au moins £250,000), des "sophisticated investors" ou des « restricted investors » (réalisant moins de 10% de leurs investissements dans des titres illiquides).

3. Avis du 18 décembre 2014 «Investment-based crowdfunding needs EU-wide common approach»; selon l'ESMA, les principales règles devant s'appliquer à une plateforme de finance participative intervenant sur les actions ou obligations sont, d'une part, la fourniture d'une information claire sur les opportunités d'investissement qu'elle propose et, d'autre part, la bonne transmission des ordres de souscription reçus.

4. 609 millions d'euros de livres ont été investies en prêts immobiliers aux entreprises et 87 millions de livres ont été collectées en actions (source UK Alternative Finance Report 2015 Crowdsider).

l'AMF accepte désormais l'immatriculation de plateformes CIP ayant une activité de marchand de biens ou de gestion locative afin de donner plein effet à ce statut. Actifs tangibles moins risqués et plus faciles à évaluer que des start-ups ou des PME non cotées, les immeubles anciens ou neufs commercialisés collectivement via internet représentent un placement accessible et sécurisé pour la plupart des Français qu'un assouplissement de la réglementation française contribuera à populariser.

À RETENIR

Les échanges ayant eu lieu en 2013 et 2014 entre les autorités, notamment l'AMF, et les plateformes de financement participatif ont permis quelques aménagements au texte préparé par l'autorité qui ont été intégrés dans sa version finale. Depuis, de nombreux échanges ont à nouveau eu lieu avec Bercy et les autorités financières en vue d'une amélioration du dispositif, mais les initiatives de place visant à améliorer le cadre actuel n'ont pas encore abouti¹.

Pour favoriser des avancées en la matière, deux principes pourraient guider l'action du régulateur :

- > À l'image des publications périodiques et publiques de la FCA sur le crowdfunding, un bilan officiel et objectif, après échange avec l'ensemble des acteurs, des atouts et faiblesses de la réglementation française et une mise à jour de la doctrine du superviseur, pourraient sans doute éclairer le législateur sur les actions à mener.
- > Dans le cadre de la vérification de la conformité réglementaire des innovations financières et de l'interprétation des normes en vigueur, les autorités devraient veiller à l'application de la règle selon laquelle tout ce qui n'est pas interdit est autorisé.

1. L'auteur de cet article avait été chargé par un député de rédiger différents amendements à la Loi Macron de nature à renforcer le régime actuel. Les propositions émanant du groupe de travail constitué à cet effet n'ont pas recueilli un soutien suffisant de l'AMF pour être intégrées dans la Loi Macron.

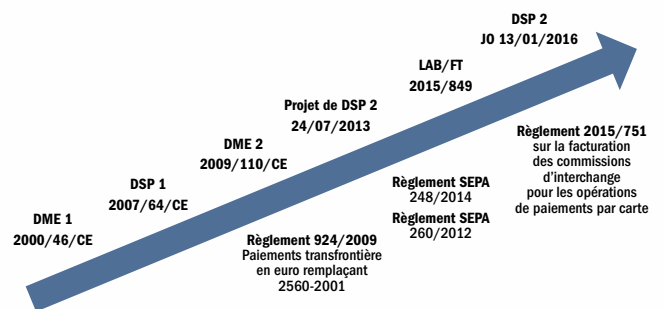
DÉFINIR DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU AVEC LA DIRECTIVE SUR LES MOYENS DE PAIEMENT (DSP2)

La Directive sur les Services de Paiement de 2007 cassait le monopole bancaire en termes d'offres de services et de moyens de paiement en créant le statut de prestataire de service de paiement. Depuis 2007, de nouveaux services ont été développés : services d'initiation d'opération de paiement et agrégation de comptes sans qu'aucune règle n'encadre ces activités. La DSP2 remédie à cette situation. Il devenait urgent de pouvoir établir de nouvelles règles du jeu sans empêcher l'accès aux nouvelles technologies ou aux nouveaux modes d'intervention dans le domaine des moyens de paiement : c'est l'objectif de la DSP2.

Les nouveaux acteurs, qui jusqu'à présent échappaient à certaines contraintes réglementaires en l'absence de définition des obligations liées aux modalités de leurs interventions ou à la définition de leur activité vis-à-vis des règles en vigueur, devront respecter le cadre défini par la DSP2 et être agréés/enregistrés en se soumettant ainsi aux obligations de la Directive. Cela rééquilibrera probablement la compétition entre ces nouveaux acteurs et les établissements de paiement traditionnels. Nous présentons ici l'origine et les principaux objectifs ainsi que les principaux acteurs pouvant être directement impactés par les nouvelles règles introduites par la DSP2.

Ce schéma résume les principales étapes de la construction du marché européen domestique du paiement.

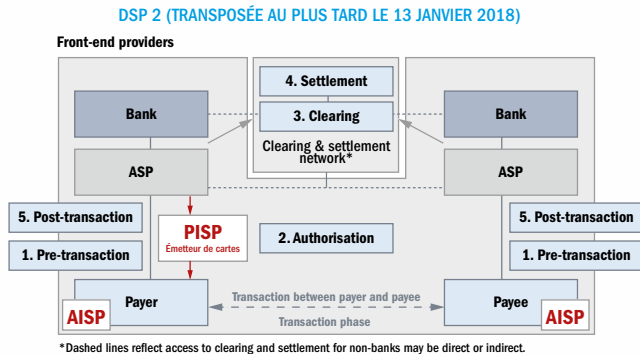
RÈGLEMENTATION EUROPÉENNE SUR LE PAIEMENT



La DSP2 introduit dans le champ réglementaire les différentes pratiques de marchés constatées en Europe :

- > Les Initiateurs d'ordres (ou PISP) sont basés dans toute l'Europe et ont en Allemagne, Pays-Bas, Scandinavie une position bien établie : Sofort et Trustly
- > Les émetteurs de cartes.
- > Les agrégateurs de données (ou AISP) sont notamment Bankin (FR), Tink (SE), Linxo (FR), Eurobits (ES), Fintonic (ES), F data (UK), OCU (ES), Figo (GER) et Spiir (DK).

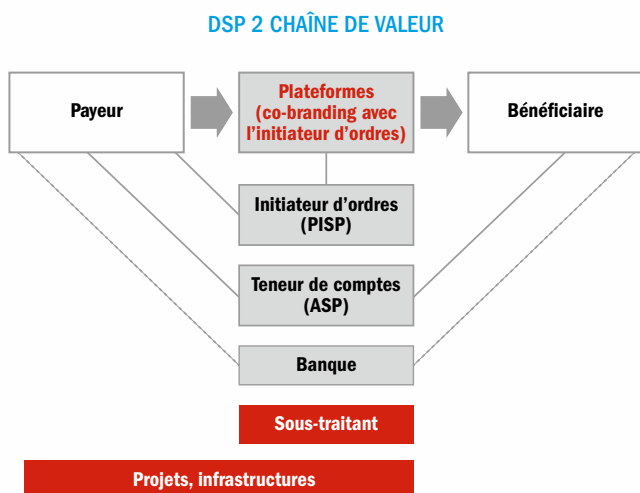
Le schéma ci-dessous illustre le positionnement de ces nouveaux acteurs.



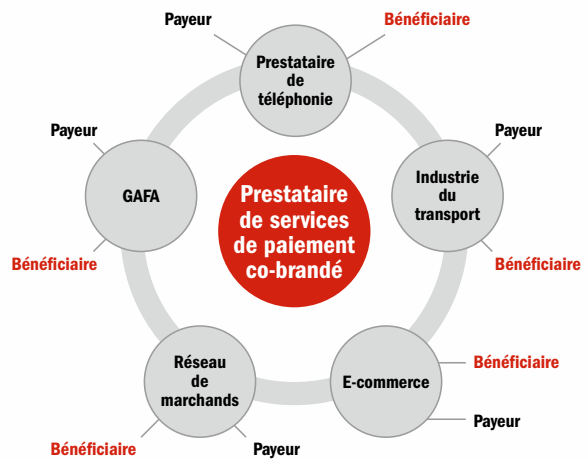
La DSP2 pose d'importantes questions en matière sécuritaire et contractuelle. En voulant créer un seul point d'entrée pour le consommateur auprès du teneur de compte, elle crée inévitablement une responsabilité de celui-ci du fait du PISP sans que ces deux acteurs ne soient nécessairement liés !

L'enjeu porte maintenant sur les termes de la transposition dans chaque pays et les standards techniques attendus de l'European Banking Authority. Compte tenu des divergences d'interprétations actuelles d'un pays à l'autre, il n'est pas certain que le marché harmonisé du paiement se construise rapidement. L'EBA aura probablement dans le cadre de son mandat un vrai rôle à jouer pour départager les positions des différentes autorités.

Enfin, la DSP1, la DM2 et la DSP2 ont favorisé l'émergence de nouveaux acteurs qui sont le réceptacle des projets « d'ubérisation » de la banque. Nous assistons au développement d'offres co-brandées concentrées autour de quelques prestataires.



CONCENTRATION DES PRESTATAIRES DE SERVICES GRIS/BLANC (CHAÎNE LOGISTIQUE)



LES ENJEUX DE LA RÉGLEMENTATION BANCAIRE DIGITALE

- > S'adapter aux nouvelles technologies pouvant présenter un niveau de sécurité et de fiabilité supérieur à ce qui est actuellement imposé par la réglementation.
- > Mesurer la fiabilité des nouvelles technologies (étendre l'observatoire des cartes ?).
- > Développer une approche sectorielle de la gestion de la data bancaire (pôle commun CNIL-ACPR).
- > Concilier l'échelle temps de l'économie numérique et le temps d'élaboration des règles, leur interprétation et la supervision des acteurs par les autorités.
- > Maintenir un level paying field pour adresser le même marché.

MÂÎTRISER LES RISQUES RÉGLEMENTAIRES, UN FACTEUR-CLÉ DE SUCCÈS POUR LES FINTECH

Percevoir les tendances lourdes

- > Risque réglementaire au moment du démarrage : statut non adapté et impact sur le business plan (voir illustrations).
- > Risques réglementaires en cours d'activité : sous-estimation du risque réglementaire et donc des outils et autres moyens notamment humains à mettre en place sur les fonctions de contrôle et la gouvernance.
- > Risque final d'arrêt d'activité.

Quelques exemples pour illustrer

- > Un robo-advisor souhaitant ainsi développer son activité vis-à-vis de clients retail (et pas uniquement en marque blanche pour des établissements financiers) et qui exercerait sans statut de CIF ou souhaiterait que sa plateforme permette un processus de passation des ordres de bourse des clients suite au conseil automatisé : dans ce dernier cas, l'agrément de CIF ne convient plus et

il faut passer à un statut de PSI, beaucoup plus coûteux. La non-prise en compte suffisamment précoce de ce risque réglementaire peut mettre un frein à l'activité si le business plan n'est pas calibré pour un statut de PSI (avec le capital adéquat et les ressources nécessaires en matière de gouvernance et fonctions de contrôle).

- > En cours du développement, les risques réglementaires liés aux normes de prévention du blanchiment et de financement du terrorisme sont également structurants : la mise en place d'outils adaptés peut s'avérer trop coûteuse par rapport aux autres charges de la structure. L'enjeu sera donc de calibrer les bonnes solutions avec l'objectif de limiter le risque réglementaire au maximum tout en diminuant le coût notamment des outils à mettre en place (particulièrement vrai pour les fintech autour des systèmes de paiement.)
- > Sur le crowdfunding equity, par exemple, l'information donnée aux clients qui ne rempliraient pas les normes réglementaires d'information claire et non trompeuse entraînerait des risques de sanctions réglementaires, mais également de litiges avec de futurs clients.
- > Par ailleurs, des fintech en forte croissance peuvent être amenées à sous-estimer les aspects réglementaires et donc les moyens, dispositifs et outils à mettre en œuvre (ce qui a un impact défavorable sur l'ensemble des risques).
- > Sur ces sujets, une banque traditionnelle sera mieux armée, car elle mutualisera les dispositifs de prévention des risques de l'activité numérique avec les outils et dispositifs utilisés pour ces autres activités bancaires classiques.

En conclusion, un accompagnement efficace des fintech sur ces thèmes est important pour limiter les risques et notamment calibrer au plus juste les dispositifs nécessaires, ce qui permet de pérenniser une innovation sécurisée.

Opportunités pour les clients et les conseillers, le digital est une opportunité pour toutes les catégories de salariés sur l'ensemble de la chaîne de valeur RH, dans les outils, les pratiques de management ou l'accompagnement de la transformation digitale.

Les nouveaux outils et services numériques participent pleinement à l'empowerment du collaborateur. Pourtant, l'enjeu de la révolution digitale réside-t-il seulement dans l'appropriation de nouveaux outils ? Sa véritable dimension stratégique ne serait-elle pas plutôt d'ordre organisationnel et culturel ? Comment les RH de la banque répondent-elles à ce défi ?

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



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

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

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

Entrez dans l'ère du collaborateur augmenté

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

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

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



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

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

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

Co-rédacteurs :

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

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

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

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

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

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

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

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

ENQUÊTE : DIGITALISATION ET POPULATION RH, LE CONSTAT¹

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

LES FREINS LIÉS À LA TRANSFORMATION DIGITALE

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

LA NATURE DES FREINS (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

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

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

DIP 20 : Développer l'image employeur et les outils digitaux de sourcing

COMPRENDRE LE CONTEXTE

La désintermédiation et la disparition annoncée de nombreux métiers du front-office n'empêche pas les banques de rechercher des talents rares et courtisés par d'autres secteurs d'activités attractifs pour les jeunes diplômés. En effet, les crises financières ont pu altérer l'image des banques et les responsables de l'image employeur ont devant eux un véritable chantier pour attirer de nouveaux talents vers leurs entreprises. Le digital peut les y aider, notamment via des solutions innovantes et attractives de sourcing.

1. AMÉLIORER L'IMAGE EMPLOYEUR

La stratégie de marque employeur est, encore plus aujourd'hui qu'avant, un exercice délicat. Alors que la chasse aux jeunes talents et notamment aux ingénieurs est ouverte, des jeunes diplômés de 248 écoles d'ingénieurs ont été interrogés sur leurs secteurs d'activité préférés¹ : « Dans le Top 20 des secteurs préférés par les étudiants et les jeunes diplômés des écoles de commerce ne figure plus le secteur bancaire ». De même, selon l'enquête Universum 2015 des entreprises préférées des étudiants, « la première banque française est passée de la 5^e position en 2008 à la 19^e en 2015 ».

Les jeunes diplômés, et plus largement les générations Y et Z, sont friands d'informations réalistes sur les métiers, les conditions de travail et la culture d'entreprise. Ils accordent peu de confiance au discours « marketé » de l'entreprise et sont en quête de communication « one to one ». Qui, dans ce cadre, sont les mieux placés pour parler de leur entreprise et de la réalité d'une profession, sinon les salariés eux-mêmes? Ainsi, pour les candidats, pouvoir s'entretenir directement avec un(e) salarié(e) d'une entreprise est mille fois plus gratifiant que d'adresser leur candidature via une application de recrutement.

Fortes de ce constat, plusieurs fintech se sont positionnées sur ce créneau :

- > Path Motion a créé une plateforme qui fait dialoguer des salariés « ambassadeurs » d'une entreprise avec des candidats susceptibles de l'intégrer. Accessible via le site de recrutement de l'entreprise, un espace de tchat permet aux candidats de poser aux salariés des questions

très pratiques sur leur métier, leur carrière, leur équilibre vie privée/professionnelle. Une application de tracking suit toute personne qui se connecte pour la noter et lui attribuer un score « d'engagement » ou « d'intérêt » vis-à-vis de l'entreprise. La plateforme est également utilisable et particulièrement efficace pour favoriser la mobilité interne dans les grandes organisations.

- > Autre fintech, Glassdoor joue l'ère de la transparence et se présente comme le « trip advisor » de l'image employeur.

Pour lancer des appels à projets

- > Réinventer le parcours candidat pour lui éviter les applications peu engageantes de traitement des candidatures.
- > Susciter chez les candidats potentiels l'envie de s'orienter vers la banque en les mettant en contact avec des salariés qui parlent mieux de leurs métiers que les services de communication.

2. SOURCER LES TALENTS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS (RSP)

Les informations sur les profils et leurs compétences sont aussi nombreux qu'accessibles. Cette « infobésité » rebute les chargés de recrutement de la banque qui reconnaissent l'efficacité des bases de données telles que LinkedIn tout en doutant dans le même temps de leur profondeur. Le travail de requêtes sur les RSP (LinkedIn, Viadeo, Twitter,...) est complexe, chronophage et s'ajoute au travail traditionnel de multi-envoi d'annonces ou de recherche, sans que les ressources affectées au recrutement se soient accrues, bien au contraire.

Des solutions sont proposées pour y remédier :

- > Yatedo propose une solution de recherche de candidats sur tout l'Internet via un robot associé à un outil sémantique très performant qui identifie le profil idéal parmi des milliers d'autres.
- > Eptica Linguay offre son outil qui source automatiquement les profils recherchés sur les RSP ou les CVthèques des entreprises.
- > Proxem met à disposition un outil d'analyse sémantique qui permet de rapprocher automatiquement les compétences d'un profil avec celles demandées par un employeur.

Pour lancer des appels à projets

- > Recherche de nouveaux outils pour optimiser la découverte de candidats sur les réseaux sociaux ou les CVthèques qui ne possèdent pas de moteurs de recherche sémantique proposée par les entreprises ci-dessus.

1. Job Teaser, novembre 2015.

3. SOURCER DES TALENTS GRÂCE À UNE PLATEFORME DE COOPTATION

De même que les salariés sont les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, les salariés peuvent se révéler de très bons sourceurs de compétences. Pourquoi ne pas les inciter à devenir des chasseurs de talents pour leur entreprise, de manière tout à fait transparente, ludique et efficace ? Le large vivier des collaborateurs de la banque de détail sur tout le territoire représente un atout considérable.

- > La start-up Becoopt met à contribution un réseau de collaborateurs volontaires pour dénicher la « perle rare » en digitalisant le processus de cooptation de façon ludique. Accessible sur les mobiles, Becoopt s'appuie sur un matching intelligent, une gestion et un suivi du processus de cooptation, un suivi des primes aux « coopteurs » et un module statistique.
- > Les ATS (Applicant Tracking Systems) permettent d'intégrer le flux des candidatures recommandées par les collaborateurs dans l'outil de pourvoi, un segment de marché sur lequel la startup Coop-time se propose comme intermédiaire.
- > Après deux années d'expérimentation, la DRH du groupe Accor a choisi la solution SEEing proposée aux 2 000 recruteurs en France pour recruter les réceptionnistes, les serveurs, les commerciaux et les directeurs adjoints d'hôtels. L'outil est directement intégré dans le site d'emploi AccorHotels Jobs. Chaque offre postée par un recruteur est liée à un questionnaire, véritable entretien en ligne construit par SEEing en étroite collaboration avec les recruteurs Accor et qui dématérialise donc le premier entretien de recrutement, le plus consommateur de temps. L'entretien se concentre sur l'expérience du candidat, son parcours et le met en situation en testant ses réflexes métiers. Les recruteurs accèdent à une interface personnalisée qui automatise leur short-list et leur permet par la vidéo d'évaluer l'expression, le niveau de compréhension et le niveau d'anglais du candidat. La solution matche les réponses des candidats, les compare entre elles et fournit également un guide d'entretien pour le recruteur.

Dans la perspective du plan de digitalisation de l'entreprise, la DRH du groupe Accor s'est donnée notamment pour objectif de faire disparaître dans les deux ans la présélection des candidats par CV au profit d'une solution basée sur la data RH et la vidéo. 120 000 candidatures transitent chaque année par le site pour le seul pays France. Accor espère ainsi digitaliser la grande majorité de ses recrutements et mieux distiller les bonnes pratiques de présélection, en gommant notamment des aspects discriminants ou réducteurs qui sclérosent souvent les pratiques.

Après deux ans d'expérimentation, Accor a pu vérifier que l'on pouvait gagner plus de 50 % du temps dans son processus de recrutement.

Enfin, pour être complet sur les modes de recrutement digitaux, il faut également citer les tests en ligne qui sont une réponse tant à l'amélioration de l'expérience candidat qu'un gain d'efficacité pour le recruteur (voir les solutions d'évaluation de cut-e).

À RETENIR

Parmi les nombreux défis auxquels les Directions RH du secteur bancaire et financier vont être confrontées, trois émergent plus particulièrement :

- > La vision de ce que seront les métiers de la banque numérique demain.
- > La profonde transformation des métiers traditionnels frappés par la numérisation, qui ouvre un chantier énorme de requalification et de transfert de nombre de salariés.
- > La chasse aux futurs talents (nouvelles générations Y, Z...).

Des solutions et projets innovants faisant appel aux technologies digitales peuvent d'ores et déjà répondre à ces enjeux. Image de marque, sourcing et identification des talents, le digital est une réponse puissante au service d'une vision RH de la banque du futur.

Un certain nombre de facteurs clés de succès sont à réunir, comme :

- > La rapidité d'action des RH face à la transformation digitale.
- > Transformer les organisations en même temps qu'installer de nouveaux outils.
- > Faire monter en compétences les RH sur les outils pour lever les craintes.
- > Faire adhérer les collaborateurs pour conduire véritablement le changement.
- > Allouer les moyens adéquats à ces chantiers et aux ressources humaines.
- > Déployer des outils qui conservent une démarche humaine (Rechercher le « one to one »).
- > Comprendre les attentes des collaborateurs du futur comme on le ferait pour ses clients.

Focus : L'avenir du recrutement, le sourcing digitalisé

Force est de constater que les outils au service du recrutement ont nettement évolué ces dernières années et de manière radicale. Difficile de dire « c'était mieux avant », bien au contraire... Jusqu'à la fin des années 90, les services RH des entreprises avaient recours à des bases de données internes, très segmentées et limitées. Cette époque était celle de la publication d'offres d'emploi dans la presse papier, d'annonces coûteuses dans la presse spécialisée, de transmissions de candidatures par courrier et de traitements fastidieux et non-automatisés de CV imprimés. Ces temps sont aujourd'hui révolus et personne ne semble regretter les classeurs remplis de CV...

L'époque actuelle est synonyme de « gain de temps » tandis que l'apparition de LinkedIn en 2003 et de Viadeo en 2004 a permis aux RH de faire évoluer leurs pratiques de recrutement. Le sourcing consiste désormais à utiliser les réseaux sociaux et Internet comme des CVthèques pour trouver des réponses à des offres d'emplois et cibler plus facilement et plus rapidement des profils correspondant à des recherches multicritères.

En 2016, LinkedIn et Viadeo affichent fièrement un nombre de 10 millions de membres chacun en France. Partant de ce chiffre et sachant que la population active compte 38 millions de personnes¹, plus de 25 % d'entre elles se sont inscrites en moins de 15 ans sur ces réseaux. La majorité des compétences présentes sur le marché deviennent ainsi accessibles par tous en quelques clics. Ce vivier de talents constitue une source inouïe pour les recruteurs, d'autant plus intéressante qu'elle s'enrichit continuellement (LinkedIn a doublé son nombre de profils en seulement deux ans²) et n'a plus à être mise à jour par le recruteur, anciennement propriétaire de sa base de données.

Les réseaux sociaux et plus globalement le digital sont en train de changer tous les moyens de sourcing par leur transversalité et leur impact sur le comportement des acteurs. En France, qu'il s'agisse des jeunes diplômés (9 sur 10) ou des cadres (6 sur 10), tous disposent d'un profil sur un réseau social professionnel, mis à jour par eux-mêmes en temps réel. L'utilisation de Google ou autres moteurs de recherche renforce cette notion d'actualisation, mais également celle du recoupement et de la multiplication des sources pour une information plus pertinente et ciblée.

Ce mode de sourcing, combiné à une stratégie globale de recrutement via les médias sociaux, représente un outil puissant qui intègre à la fois le recrutement direct (détection et approche) ainsi que l'approche indirecte en développant une communauté, un vivier de talents/candidats potentiels. L'optimisation de ces outils sociaux permet donc de réduire les coûts de recrutement tout en diminuant le recours aux autres job-boards et cabinets de recrutement.

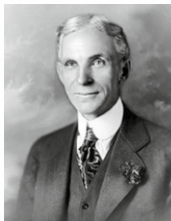
Au-delà, que nous réserve l'avenir du recrutement? Quelles sont ses perspectives d'évolution? Vers quoi tendent les Ressources Humaines? Les DRH et managers ont à présent en main tous les outils de sourcing. Demain, le support de la machine sera encore davantage au cœur du processus tandis que l'avènement d'un assistant intelligent se profile déjà! À l'aide d'algorithmes plus affinés et plus performants, les logiciels vont permettre un sourcing plus efficace et stratégique grâce à l'intégration de critères de sélection de plus en plus intelligents. Le « matching » des compétences est donc la clé! La machine va être à l'origine du processus d'idéation, délivrant l'information intelligente au recruteur, l'humain prenant ensuite le relais. Le Big Data prend tout son sens sur le marché de l'emploi qui contient un volume considérable de données. L'avenir du recrutement repose dès lors sur ces logiciels « d'alertes à talents ».

La digitalisation du sourcing des talents commence aujourd'hui! Aux entreprises de lui emboîter le pas, au risque de se faire dépasser et de perdre en compétitivité dans cette « guerre des talents ».

1. Source INSEE, 1^{er} janvier 2016 : www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=bilan-demo®_id=0&page=donnees-detaillees/bilan-demo/pop_age2b.htm.

2. Source LePtiDigital, 31 octobre 2015, www.leptidigital.fr/reseaux-sociaux/chiffres-linkedin-5976/.

Contexte 11 : Créer avec le digital un nouveau rapport de l'homme au travail



Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : la réputation et ses hommes.

(Henry Ford)

L'institution bancaire va être le théâtre d'évolutions sensibles du rapport de l'homme au travail, caractérisé par la relation employeur/employé, les interfaçages entre employés, les postures au travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Les raisons qui accentuent le phénomène dans la banque sont multiples :

- > Des acteurs plutôt sédentaires.
- > La concentration du travail autour des moyens digitaux.
- > L'irruption du télétravail.
- > Le nombre croissant d'acteurs en prise directe avec le client.
- > Le poids des responsabilités non subsidiaires liées à la réglementation.

Au cœur de ces évolutions se situe d'abord l'enjeu de la Qualité de Vie au Travail (QVT)

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT), LEVIER MAJEUR D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

La QVT est intrinsèquement affectée par la transformation digitale qui fixe de nouveaux cadres, modifie des fonctions, mélange des cultures et fait ainsi évoluer les termes de « l'engagement » de chaque collaborateur. Dans ce contexte, maintenir un niveau élevé de bien-être au travail reste une clé de la réussite.

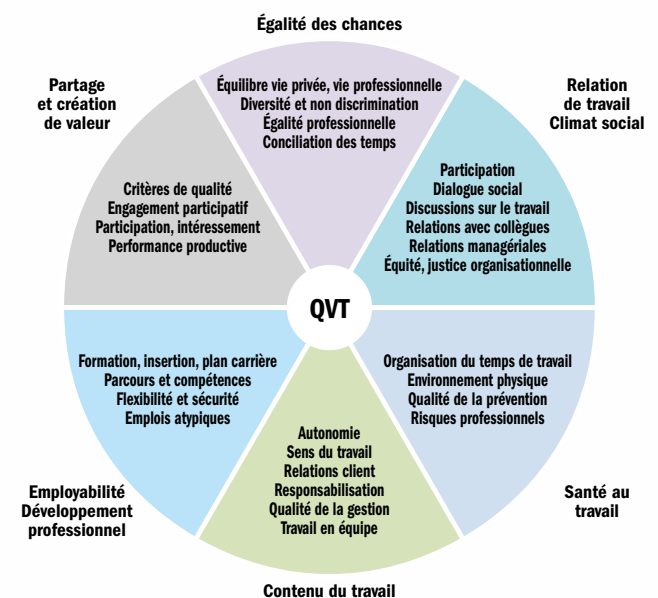
L'avènement des NTIC¹ a permis de faciliter la vie au travail (accès à l'information permanent), mais pose également de nouveaux défis à relever pour les organisations :

- > Endiguer la « marée » de mails reçus chaque jour.
- > Préciser les frontières entre vie privée/vie professionnelle.
- > Utiliser son portable professionnel selon des règles à définir (le collaborateur est-il joignable le week-end ?)
- > Savoir comment rétablir la confiance et la relation dans l'entreprise.

1. Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication.

Ces nouveaux défis ont un impact particulier sur la QVT dont l'ANACT² nous donne six facteurs déterminants :

- > Les relations sociales et de travail.
- > Le contenu du travail.
- > L'environnement physique de travail.
- > L'organisation du travail.
- > La relation et le développement professionnel, et en particulier la reconnaissance.
- > La conciliation entre vie privée/vie professionnelle.



Dans l'entreprise en pleine transformation digitale au sein d'un monde chaque jour plus changeant et volatil, l'une des attentes fondamentales des salariés est la reconnaissance au travail. Celle-ci doit s'inscrire dans une perspective relationnelle où le respect mutuel et la réciprocité dominent. Elle se vit au quotidien par le biais des gestes simples (« bonjour chaleureux », « merci sincère ») ainsi qu'à travers des manifestations symboliques de reconnaissance du travail bien fait.

Au titre des grandes évolutions susceptibles d'affecter la Qualité de Vie au Travail, il faut également citer l'atténuation des distances hiérarchiques, accentuée par l'extension du travail en structures matricielles et/ou en plateau (Open Space) facilitant l'accessibilité des managers.

1. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

DIP 21 : Faire de la Qualité de Vie au Travail un levier d'engagement des collaborateurs

1. PROMOUVOIR UN DIGITAL RESPONSABLE POUR ACCOMPAGNER LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

Le digital responsable est l'une des approches puissantes favorisant la reconnaissance des collaborateurs et leur bien-être. Il se met en place grâce à plusieurs mesures à prendre pour l'employeur :

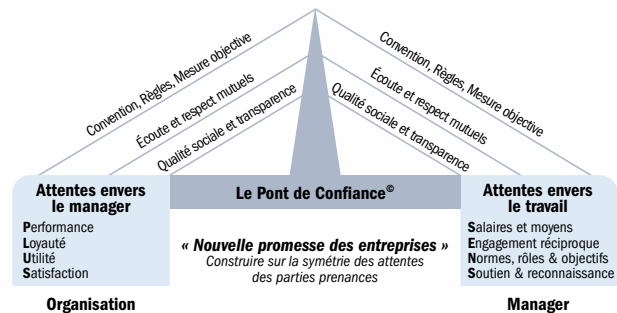
- > Former ses salariés aux nouveaux postes d'aujourd'hui et de demain, du conseiller au data scientist en passant par le community manager. Il est probable que le besoin rapide et les contraintes de coût favorisent le recrutement externe plutôt que la formation, ce qui peut a contrario créer un facteur de tension dans l'organisation.
- > Définir une nouvelle reconnaissance liée à l'accès au télétravail, encore souvent en phase de test et concernant pour le moment essentiellement des fonctions centrales. Si le principe s'étend, se posera également la question du management : devra-t-on faire appel à des consultants managers pour manager à distance ? Les nouveaux outils et les méthodes de travail collaboratif devraient aider à appréhender positivement cette transformation.
- > Anticiper le statut d'auto-employé de certains collaborateurs. Aujourd'hui, sauf pour certaines missions spécifiques (chef de projet MOA/MOE...), la plupart des collaborateurs ont un statut de salarié, mais peut-être demain auront-ils un statut d'auto-employé ? Cette évolution possible aurait des conséquences tant sur le rapport vie privée/professionnelle que sur le management des personnes concernées et le rôle des collatéraux (RH, instance de représentation, CNIL).

2. RÉINVENTER LA RÉCIPROCITÉ DE L'ENGAGEMENT (EMPLOYEUR/EMPLOYÉ)

L'engagement en entreprise est un concept encore mal compris, car souvent mal défini. Certains pensent à tort que l'engagement envers l'entreprise s'effectue au détriment de la vie privée, d'autres qu'il suffit d'inscrire les salariés méritants à des « bachelors professionnels » ou à l'ITB...

Sur ce dernier point, il conviendrait peut-être d'ouvrir aux formations, diplômantes ou non, hors banque et assurance. L'engagement n'est crédible que s'il est réciproque. Si les entreprises veulent des salariés engagés, elles doivent s'engager et pour cela, les moyens sont nombreux. Elles peuvent ainsi s'engager à offrir à leurs salariés de

meilleures conditions d'exercice au quotidien : c'est le début du management de la Qualité de Vie au Travail. Des salariés avec les moyens de bien faire leur travail dans un environnement « positif », ce sont des salariés épanouis et donc plus performants. C'est aussi un levier puissant pour retenir les meilleurs éléments et la base d'une stratégie de valorisation du capital humain. Un des préalables à l'engagement réciproque est incontestablement l'instauration de la confiance entre toutes les parties prenantes, salarié, manager et entreprise.



© source Mozart Consulting

Le bien-être des collaborateurs, dont la reconnaissance est une des composantes, se mesure à l'aide de plusieurs méthodes : l'IBET (Indicateur de Bien-Être au Travail), le GPS (Global People Survey) et le RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). À partir de ces indicateurs, des plans d'actions d'amélioration concrets peuvent être proposés aux organisations et aux collaborateurs, soit liés à la stratégie d'évolution digitale de la banque, soit liés à la mise en œuvre de projets spécifiques.

3. PROMOUVOIR LES NOUVEAUX OUTILS « CRÉATEURS D'ENGAGEMENT » ET UTILISER LE BIG DATA

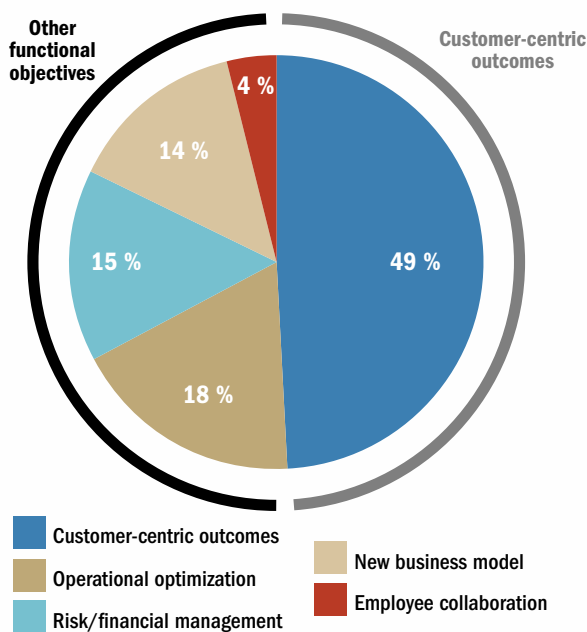
Les actions mises en œuvre pour développer les usages d'outils collaboratifs (Intranet, forums, réseaux sociaux d'entreprises, plateformes projets...) et la mobilisation des équipes lors d'événements particuliers (co-construction, hackatons, design thinking,...) sont autant d'occasions de mesurer les niveaux d'engagement des collaborateurs, leur adhésion et contribution à la stratégie et à sa mise en œuvre. Les nouveaux enjeux posent la question de la gestion des données que ces collaborations permettent d'identifier.

Aujourd'hui, le Big Data est encore peu utilisé pour mesurer le degré de collaboration des employés. Or, les GAFAs œuvrent déjà sur l'utilisation de données issues d'un ensemble de sources (notamment internes à l'entreprise, mix d'analyses de perceptions, d'attitudes et de sémantique utilisée sur

les outils d'échanges) qui permettent de définir des profils d'engagement et/ou d'évolution de ceux-ci.

L'utilisation de ces données demeure un sujet sensible, eu égard à l'environnement législatif et réglementaire et à la place accordée aux partenaires sociaux. Il convient d'être attentif à l'évolution des comportements et des motivations de ces mêmes collaborateurs quand ils sont informés des utilisations faites de ce type de data.

OBJECTIVES FOR ORGANIZATIONS' BIG DATA EFFORTS



Respondents were asked to rank their top functional objectives for big data within their organizations. Responses were weighted and aggregated (n = 1,067).

À RETENIR

Les bouleversements dus à la transformation digitale peuvent impacter la Qualité de Vie au travail. QVT, engagement et reconnaissance sont intimement liés et les engagements réciproques employeurs/employés doivent être clairs et effectifs. Une mesure rigoureuse du bien-être avec les méthodologies telles que l'IBET (Indicateur de Bien-Être au Travail), le GPS (Global People Survey) et le RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est un atout pour conduire à des plans d'actions rigoureux et efficaces. L'utilisation encore balbutiante des Big Data est aussi une piste à explorer.

Des « RHtech » sont positionnées aujourd'hui pour un déploiement massif et facilité de ces méthodologies et des plans d'actions qui en découlent. Il est important de s'appuyer sur ces savoir-faire dans le cadre également de projets communs banques-fintech.

Contexte 12 : Utiliser le digital et les outils transverses de management

ASSOCIER LE MANAGEMENT HYPER PERSONNALISÉ AU MANAGEMENT PRÉDICTIF

Des outils psychométriques au service du management dans la banque

Process Communication Model, PNL, MBTI, HBDI, DISC, INSIGHT, GOLDEN, 16PF... C'est une liste, loin d'être exhaustive, des modèles qui, vu leur efficacité, sont employés en management.

Leur objet est la compréhension des comportements humains afin de permettre à chacun de vivre mieux et d'atteindre ses objectifs en comprenant ce qui se passe dans ses relations avec les autres. La plupart se basent sur des questionnaires psychométriques qui permettent de dresser des profils de personnalité. Ceux-ci fournissent pour chacun une grille de lecture des modes de fonctionnement au quotidien, de ce qui motive, amène des tensions ou du bien-être, facilite ou bloque la communication.

Les banques emploient depuis longtemps ce type de modèle dans les processus d'évolution de carrière, de recrutement ou dans les formations des managers. Si ces outils ont été longtemps réservés au senior management ou aux « hauts potentiels », ils tendent aujourd'hui à être employés de plus en plus largement dans toutes les strates des organisations. Les gains principaux de leur application résident dans un management personnalisé qui permet à chaque collaborateur d'être reconnu selon ses besoins et ainsi d'être plus motivé, plus impliqué et de ressentir positivement son écosystème professionnel. Ils participent ainsi à améliorer la Qualité de Vie au Travail et la performance. L'un des freins à leur application se trouve chez le manager qui n'a pas toujours le désir, la motivation, la capacité ou le recul nécessaire pour les intégrer suffisamment afin pouvoir les appliquer. Travailler sur l'humain dans son équipe implique souvent d'avoir travaillé sur soi, ce qui n'est pas un prérequis à la fonction de manager.

De nouveaux modèles, permettant d'analyser de façon prédictive et comme pour la relation client les comportements dans la relation collaborateur, restent à développer par les RHtech/fintech intéressées.

DIP 22 : Accompagner la conduite du changement à l'ère digitale

1. UTILISER OUTILS ET MÉTHODES DIGITAUX

Comme le souligne une étude récente de Mc Kinsey¹, l'avènement d'outils digitaux au service du management du changement arrive au meilleur moment : « maîtriser l'art du changement rapide est aujourd'hui un avantage concurrentiel essentiel. Les leaders doivent prendre des décisions plus rapidement, les managers doivent s'adapter plus rapidement aux menaces et opportunités de leur environnement, les employés en première ligne doivent être plus agiles et collaboratifs ».

Quels atouts présentent ces outils digitaux ?

Ils permettent de renforcer :

- > La circulation de l'information grâce à des réseaux sociaux ou des workflows projet décentralisés
- > Le lien entre des communautés virtuelles grâce à des plateformes de communication et de collaboration à distance de plus en plus performantes
- > L'adhésion individuelle au processus de changement grâce notamment à des systèmes de feedback automatisés et continus (Reflektive).
- > La motivation en personnalisant l'accès au suivi des progrès réalisés.

Un besoin d'outils de simulation et de « gamification » de plus en plus patent

Des travaux de recherche ont montré que les outils de ludification augmentent de près de 40 % les capacités d'apprentissage et de développement². Ils permettent de se projeter progressivement dans un univers cible, tout en acquérant les compétences et le savoir-être désirés. Les possibilités d'application au secteur de la banque de détail sont multiples (évolution du rôle du conseiller, renforcement des compétences agiles des managers...), la gageure restant de développer des outils adaptés, évolutifs et à un coût maîtrisé. En 2016, les outils de simulation virtuelle 3D concentrent nombre des attentes des « digital change managers ».

2. EMPLOYER DES OUTILS ET MÉTHODES NON DIGITAUX : LE COACHING INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Le coaching, parfaitement adapté à l'accompagnement des transformations

En permettant au coaché de trouver les solutions par lui-même, le coaching permet d'ancrer de manière durable les décisions et plans d'actions établis. Sur mesure, il prend en compte la position relative du coaché sur la courbe du changement. Cette approche facilite par essence l'appropriation par le coaché de ses objectifs de transformation en cohérence avec ceux de son organisation.

Le coaching systémique d'organisation³ est « digital native »

Cette méthode spécifique s'intéresse aux relations entre individus, à la circularité de l'information et à la mise à plat des rôles et responsabilités. Elle porte en germe une vision neuronale et non mécaniste de l'organisation et est donc propice à accompagner le volet culturel de la révolution digitale. Les processus délégués permettent ainsi aux équipes d'améliorer considérablement leur créativité, leur co-responsabilité et leur efficacité dans la résolution de problèmes. Elles développent une conscience plus aiguë de leur réalité organisationnelle, avec l'effet remarquable de redistribuer l'énergie traditionnellement centrée sur le manager dans les relations latérales entre les autres membres de l'équipe. Certaines approches systémiques ont développé des outils applicables à de grands groupes (coaching de plus de 50 personnes), ce qui démultiplie les leviers de transformation⁴ et donc accélère les passages de cap.

Le coaching s'est enrichi plus récemment des apports des travaux en neurosciences sociales

En particulier, les neurosciences apportent des éclairages très utiles sur les facteurs de (dé)motivation et les sources de reconnaissance autres que monétaires qui favorisent l'engagement et la collaboration participative. La référence la plus connue en la matière est le modèle SCARF (Status/Certainty/Autonomy/Relatedness/Fairness⁵) qui pourrait servir de base à de multiples applications digitales d'évaluation de l'état d'un système à se transformer⁶.

Dans les banques, le coaching s'est démocratisé au cours dernières années, toutefois il reste trop souvent l'apanage des cadres dirigeants ou des hauts potentiels alors que tous les managers concernés par la transformation digitale devraient pouvoir en bénéficier, si ce n'est individuellement, du moins collectivement.

1. « Changing change management », Boris Ewenstein, Wesley Smith, and Ashvin Sologar, juillet 2015.

2. « Gamification Techniques Increase Your Employees' Ability To Learn By 40% », Business insider, septembre 2013.

3. Cf. travaux et publications d'Alain Cardon.

4. Ex : Organization & Relationship Systems Coaching (ORSC).

5. David Rock, 2008.

6. En France, voir les travaux menés par l'IME dirigé par Jacques Fradin.

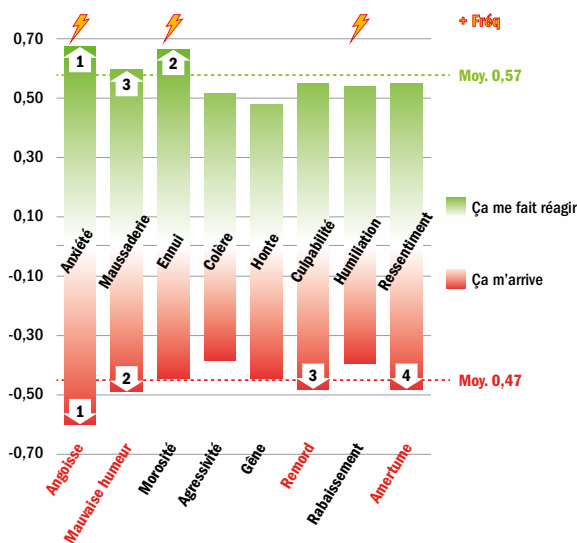
Le reverse mentoring, un outil complémentaire et efficace d'acculturation digitale des dirigeants et managers des générations X et baby-boomers

Certains établissements bancaires français ont mis en œuvre de tels programmes avec des résultats très positifs, mais la pratique reste encore timide.

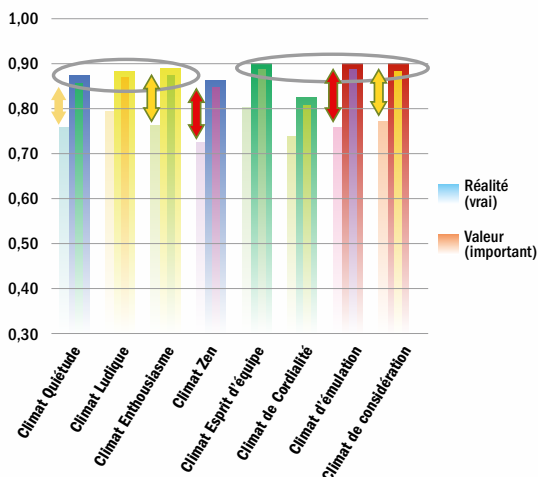
3. PILOTER LE CHANGEMENT : LES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE STRESS INDIVIDUEL ET COLLECTIF

De nouveaux outils disponibles

Ils permettent d'approfondir ceux déjà utilisés par les entreprises dans le cadre des « Global People Survey » ou « baromètres sociaux ». Ces approches innovantes utilisent des questionnaires qui mesurent la motivation des équipes au regard d'items contextuels significatifs pour eux. Avec de tels outils, la société Apter France définit par exemple le stress comme une motivation frustrée, déclinée en huit aspects différents, correspondant chacun à une manifestation émotionnelle spécifique. Ces données sont complétées par des études et méthodologies appliquées aux climats d'équipes.



PERCEPTION DES MICROCLIMATS



Pour chaque stress, il existe un climat qui favorise la motivation adaptée. Le travail collectif managers/collaborateurs facilite la conduite du changement notamment dans des contextes d'évolutions accélérées.

De grands groupes financiers commencent à utiliser ces formes d'outils qui ont l'intérêt d'établir une approche plus individualisée quant au diagnostic du stress tout en permettant de trouver ensemble une meilleure communication et une fluidité relationnelle au sein de l'équipe simplifiant la mise en œuvre des changements.

Parmi les appels à projets possibles :

- > Projets facilitant l'acquisition et pérennisation des nouveaux usages métiers digitaux, comme Knowmore avec le POC HSBC.
- > Projets permettant une acculturation et une digitalisation des points de ventes bancaires, comme Mobirider auprès du Crédit Mutuel Arkéa et autres services financiers.
- > Projets facilitant les diagnostics d'engagement/stress/motivations et apportant des solutions innovantes en mobilisation d'équipes, comme Apter France auprès d'HSBC et autres services financiers.

Pour un collaborateur sur trois, le numérique est vécu comme un facteur de stress. D'après une étude réalisée par Michael Page en partenariat avec L'Agefi, 74 % des professionnels de la banque de réseau considèrent qu'il s'agit du principal enjeu humain de leur secteur au cours des cinq prochaines années¹.

L'impact du numérique sur les entreprises est considérable, mais ces dernières peinent pourtant à se transformer. Même si toutes prennent des initiatives (y compris organisationnelles) ambitieuses sur le sujet, celles-ci sont souvent confrontées à leurs « business models » historiques et à des habitudes de fonctionnement traditionnelles...

Pour y remédier, la profession bancaire s'est engagée, dans le cadre du relevé de conclusions signé avec les partenaires sociaux en février 2015, à « promouvoir la formation, avec notamment la création d'un socle de compétences minimum en matière numérique pour l'ensemble des collaborateurs ». Ce référentiel a été la première étape d'une démarche visant à proposer aux partenaires sociaux un dispositif de certification. Cela a permis de baliser la démarche de transformation numérique des entreprises de la branche en la mettant au service de l'emploi.

1. Baromètre de la banque Baromètre de la banque - Michael Page «La révolution numérique des métiers, une réelle source de stress» 25/06/2015 - www.agefi.fr/emploi/actualites/hebdo/20160218/revolution-numerique-metiers-reelle-source-stress-158280.

Le socle de compétences minimales numériques a été finalisé fin 2015 et le dossier de certification est aujourd'hui en cours.

Pour réussir la transformation, il faut, au-delà de la compréhension des impacts du numérique sur les métiers, être en mesure de définir clairement les compétences à acquérir et à développer, d'un point de vue technique comme managérial, afin de dresser un référentiel de compétences numériques qui permettra la mise en place d'une véritable GPEC numérique.

Les mutations liées aux métiers s'articulent autour de trois axes qu'il convient de matérialiser sous forme de compétences, à acquérir et/ou à développer :

- > Savoir utiliser les outils et services offerts par le numérique, en particulier lorsqu'ils sont spécifiques aux métiers de la banque.
- > Savoir interagir, avoir accès à l'information grâce au numérique et avoir des interactions avec les autres utilisateurs.
- > Savoir être, adapter ses modes de management et ses comportements à l'ère numérique, co-construire, développer des approches collaboratives.

Pour permettre aux collaborateurs de se professionnaliser sur les aspects numériques, les différents types de compétences numériques ont été séquencés et positionnés sur un référentiel de compétences. Ce référentiel est la base permettant de développer une approche de type GPEC, incontournable pour que l'entreprise puisse développer les savoir-faire et savoir-être dont elle a besoin pour l'avenir. Une part importante des compétences à acquérir dépend de l'organisation et des modes de fonctionnement, des choix de développement. En d'autres termes, le référentiel de compétences est l'expression de l'ADN des savoir-faire et savoir-être d'une entreprise.

L'Observatoire des Métiers de la banque a publié en décembre 2014 le Guide des métiers repères de la banque. Ce guide est structuré autour de trois catégories :

- > Les métiers de la force de vente.
- > Les métiers des traitements des opérations.
- > Les fonctions support.

Chaque catégorie admet plusieurs métiers, différenciés en fonction de la nature de la banque (banque de réseau, d'investissement...) et du type d'activité. Au total, on dénombre 26 métiers-repères. Ces derniers ont été décrits dans toutes leurs composantes (mission, activité, environnement, profil, mobilité, tendances d'évolution). Ils

constituent la base sur laquelle le référentiel a été élaboré. Tous les métiers repères ont ainsi été observés au travers des compétences numériques a minima.

Cependant, le rapport au numérique ne dépend pas que du métier exercé. Il dépend aussi de l'appétence individuelle de la personne pour la « chose numérique ». Cela doit être pris en compte si l'on veut définir le juste niveau de compétences à maîtriser, en particulier en matière de « savoir-agir » et de « savoir-être ». Les métiers-repères ont donc été croisés avec les types de profils des personnes qui exercent ces métiers : au-delà des emplois-types, il s'agit de faire progresser des personnes.

Ainsi, ce travail de détermination du plus petit dénominateur commun, a permis de :

- > Fournir un socle à la profession, permettant à chaque entreprise de construire dans un second temps un référentiel complet qui lui sera propre (en fonction de sa stratégie RH)
- > Identifier les compétences que doivent posséder tous les collaborateurs pour pouvoir développer/préserver l'emploi
- > Décrire les compétences d'une manière qui permette d'envisager à terme un dispositif de certification.
- > Accorder une importance particulière au savoir-être et savoir-agir, clés d'une transformation numérique réussie.

À RETENIR

Les outils numériques de simulation et de ludification sont autant de nouveaux dispositifs au service du management du changement tandis que, du côté des méthodes non digitales, le coaching individuel et collectif s'avère particulièrement adapté à l'accompagnement le volet culturel des transformations. De même, le reverse mentoring est un outil efficace de l'acculturation digitale de la génération X et des baby-boomers. Enfin, de nouveaux outils de diagnostic du stress individuel et collectif complètent ceux déjà utilisés (Global People Survey, baromètres sociaux).

La profession bancaire s'est engagée en février 2015 dans un accord avec les partenaires sociaux à promouvoir la formation via un socle de compétences digitales minimum pour tous les collaborateurs, première étape vers la création d'un dispositif de certification.

DIP 23 : INNOVER AVEC LES COLLABORATEURS GRÂCE À L'INNOVATION PARTICIPATIVE

À l'instar du projet d'innovation participative de Starbucks Coffee impliquant massivement des clients dans sa démarche d'amélioration continue, de grandes marques françaises comme Michelin, Citroën ou AXA ont décidé de co-innover avec des salariés.

Dans la banque, certaines initiatives impliquent des groupes de salariés dans des challenges d'innovation annuels :

- > Le concours interne de BNP Paribas permet ainsi à des salariés proposant des idées innovantes et porteuses de valeur pour l'entreprise de suivre un parcours de « validation de leur idée » jusqu'à les impliquer directement, sous forme de mission, dans le développement d'un nouveau produit ou service. Le dispositif intègre un réseau social d'entreprise, un processus de gestion de l'innovation, le « pseudonymat » et une monnaie virtuelle. En un an, 11 000 collaborateurs se sont inscrits et 700 idées ont été traitées avec un taux d'adhésion de 45 %. La plateforme est accessible à l'ensemble des collaborateurs. À la première connexion, les participants déclarent leurs compétences et leurs centres d'intérêt, ce qui permet par la suite au système de sélectionner pour chaque idée déposée 50 experts susceptibles de « challenger » l'idée. Un collaborateur est en moyenne sélectionné une fois tous les deux mois. Les experts sélectionnés ont 10 jours pour challenger la proposition et discuter avec le porteur. C'est ce dernier qui décide de poursuivre ou non son projet d'innovation.
- > Le Groupe AXA a lancé de son côté un programme d'innovation ouverte à l'interne baptisé Innov'AXA et qui a recueilli plus de 7 000 idées de collaborateurs à travers 135 « défis » internes. 2 000 idées ont été concrétisées à différents niveaux de l'entreprise. Ici, la démarche d'empowerment est évidente. Le banquier co-construit de nouvelles offres et améliore ses prestations grâce à ses employés. Eux-mêmes se sentent plus impliqués dans une entreprise qu'ils contribuent à développer.
- > Il faut aussi citer idClic pour Orange et PEPS pour la Société Générale.

Certaines banques françaises semblent également choisir la solution de l'incubateur de start-up (Village by CA) ou de « think tanks » (projet Fidji), une dynamique différente de « l'intrapreneuriat » puisqu'elle vise à acquérir à l'extérieur, à un coût souvent plus élevé, des innovations clés en main pour les réintroduire en interne (achat de Leetchi par Crédit Mutuel Arkéa et annonce de l'acquisition de LePotCommun.fr

par S-money, filiale du Groupe BPCE).

En observant plusieurs dizaines d'initiatives menées à travers le monde, on distingue trois bonnes pratiques communes :

1. **Obtenir le soutien de la direction** : la plupart des projets qui fonctionnent sont soutenus officiellement par la Direction Générale à travers un lancement officiel du programme, un site dédié, un discours de la Direction, un mail interne, des vidéos...
2. **Définir un cadrage** : la démarche est clairement expliquée, des objectifs clairs fixés (quantitatifs et qualitatifs), des managers ou des ambassadeurs sont impliqués et redescendent l'information aux équipes, animent les discussions...
3. **Animer** : l'équipe en charge de ce programme doit à minima animer la discussion, creuser les sujets qui le méritent, favoriser le rebond, etc. L'implication d'un community manager est une option à envisager sérieusement, quitte à prévoir la démarche sur des périodes courtes (concours d'innovation annuel pendant 2 mois). Une partie importante de l'animation consiste à inviter les participants, puis à qualifier les idées et leur donner un statut (à l'étude, approuvée, rejetée...). Le feedback aux participants est un vrai levier d'adhésion et de fidélisation.

À RETENIR

L'innovation collaborative est un levier clé de l'empowerment des salariés. Chez AXA et BNP Paribas, plusieurs dizaines de milliers de salariés se sont impliqués, générant plusieurs centaines de projets d'amélioration avec des taux d'adhésion record. Des start-ups fortement outillées et veillant à l'implication des Directions Générales des banques sont déjà positionnées sur l'innovation collaborative. Il est ici proposé de généraliser ces démarches progressivement à l'ensemble des entités des banques.

La valorisation des ressources immatérielles en tant que capital humain, mais aussi en tant que « capacités » de l'entreprise devient un enjeu essentiel pour préserver et développer ce capital immatériel. Les investissements très conséquents dans le digital et l'accompagnement des hommes peuvent trouver là également une partie de leur justification.

DIP 24 : VALORISER LE CAPITAL IMMATÉRIEL ET LA DATA : UN ENJEU-CLÉ DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Dans les années 1960, le capital immatériel des entreprises désignait le capital humain. Progressivement, la notion a fini par englober l'ensemble de leurs atouts : organisation, management, processus, savoir-faire, écosystème et, désormais, datas, soit, en d'autres termes, les facteurs de sa compétitivité hors coûts. Dans notre société post-industrielle et numérique, le capital immatériel représente plus de 80 % de la valeur des entreprises. C'est le socle de la croissance, de l'emploi et de la réussite. Il est donc crucial, au niveau opérationnel, d'en avoir la maîtrise et la visibilité et, au niveau financier et comptable, de le valoriser.

COMPRENDRE LES ENJEUX POUR LA BANQUE

Ils concernent la banque en tant que :

- > Entreprise dont l'activité est principalement immatérielle.
- > Financier qui doit pouvoir évaluer la véritable valeur des structures qu'elle accompagne et qui a également besoin de prendre des garanties.

En tant qu'entreprise de l'immatériel, la banque est fortement impactée dans quatre domaines :

- > Le pilotage de la transformation digitale et de la stratégie data qu'elle est en train d'opérer.
- > Le pilotage de la performance dans ce nouveau contexte où l'immatériel crée la valeur.
- > L'identification et la reconnaissance des contributions des parties prenantes (collaborateurs, mais aussi clients, partenaires ou fournisseurs).
- > La valorisation financière et comptable du nouvel or blanc qu'elle possède en abondance : la data.

IDENTIFIER LES ENJEUX RH/ORGANISATION

La transformation digitale correspond à un changement de culture et ne se décrète pas. Elle requiert l'engagement des collaborateurs, du management et de la direction. Les conditions de cet engagement à tous les niveaux de l'entreprise passent par l'identification, la reconnaissance et la valorisation des contributions de chacun (empowerment), mais aussi par la constatation que cette nouvelle culture produit une valeur réelle, qui peut être monétisée et capitalisable.

VALORISER LA DISRUPTION D'UN IMMATÉRIEL DÉSORMAIS CONTRÔLABLE, MESURABLE, CESSIBLE

La valorisation de l'immatériel n'est pas un sujet nouveau. Il est particulièrement connu autour des questions de fusion-acquisition et se confond bien souvent avec le Goodwill¹. La convergence numérique, qui fait tout passer à un moment donné par le système d'information et/ou par la data, offre cependant la possibilité d'une disruption. Grâce aux datas, l'immatériel devient contrôlable, mesurable et cessible.

À RETENIR

Convergence numérique et data science permettent désormais de maîtriser, piloter et mesurer les actifs immatériels. C'est là une étape nécessaire pour la réussite de la transformation numérique, pour l'empowerment et l'employabilité des collaborateurs, mais aussi pour poser les conditions de la compétitivité des entreprises et des territoires dans l'économie post-industrielle.

1. Le Goodwill (appelé aussi survaleur ou écart d'acquisition) représente la différence entre l'actif net du bilan d'une entreprise et sa valeur de marché (Wikipédia).

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

*réponse : la data

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



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

www.crossing-tech.com



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

www.altares.com



Partie 2

Réussir la co-évolution banques - fintech

CONTRIBUTEURS

Pilotes :

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

Coordinateurs des thèmes :

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

Co-rédacteurs :

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

1. La complémentarité entre la banque et les nouveaux acteurs

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Quels sont les meilleurs modes de collaboration entre banques et fintech ?

La relation banque-fintech constitue un élément central de la transformation digitale de la banque. L'intégration de la fintech aux différents mécanismes existants, selon son degré de maturité et la proximité recherchée, permettra à la banque d'accélérer le mouvement de pivot dont elle a besoin pour mieux adresser les besoins de ses clients dans un environnement en mutation profonde. Nous avons cherché à comprendre les principaux objectifs visés de la collaboration banque-fintech, l'efficacité des mécanismes mis en place, mais aussi les freins et les leviers pour réussir la collaboration.

OBJECTIFS

Les banques décident de collaborer avec les fintech principalement pour améliorer les services proposés à leurs clients, permettre à leurs Directions métiers de gagner en agilité et en créativité et recruter des talents pour accompagner leur transformation. En revanche, selon la taille et le niveau de proximité et d'accélération souhaité, les objectifs peuvent différer.

- > Si les plus petites structures financières veulent investir dans les fintech pour des opérations de croissance organique et dégager au passage une plus-value financière, les investissements des grandes banques dans les fintech constituent des opérations de pivot et de transformation de leur modèle économique.
- > Certaines banques considèrent que la collaboration avec les fintech doit s'inscrire en complémentarité avec l'offre développée en interne et que l'impulsion et l'innovation doivent venir de l'intérieur. Les fintech viennent donc seulement résoudre les problèmes qui ne sont pas pris en charge en interne.
- > D'autres banques en revanche ont placé la collaboration avec les fintech plus au cœur de leur transformation. Ce n'est pas seulement l'expertise qu'elles cherchent à intégrer, mais leur modèle et leur culture. Afin d'accélérer la transformation, elles sensibilisent les actionnaires et les investisseurs afin d'attirer les capitaux et alignent les équipes en faisant de leur politique de collaboration avec les fintech un outil de communication interne et externe.
- > Enfin, des banques visent à créer un environnement « start-up friendly » et adoptent une attitude beaucoup plus pragmatique vis-à-vis des fintech : le bénéfice attendu peut être financier ou immatériel (apport en notoriété, en légitimité, co-branding, montée en compétences des équipes, changement de culture...).

Si les objectifs peuvent différer d'une banque à l'autre, ils peuvent également différer au sein d'une même banque d'un métier à l'autre.

MÉCANISMES

La quasi-totalité des banques met en œuvre l'ensemble des mécanismes de collaboration avec les fintech : hackathons, laboratoires d'innovation, accélérateurs, incubateurs, co-développement, fonds d'investissement... Elles privilégient sans exception les rencontres en direct, souvent in situ dans les bureaux de la fintech, pour avoir une meilleure compréhension de l'environnement et de la réalité à laquelle cette dernière est confrontée.

- > Les hackathons sont organisés en cohérence avec les Directions métiers et incluent également les clients pour imaginer avec les fintech les solutions à des problématiques concrètes et imminentes (comme l'impact de la blockchain sur leur métier historique...).
- > Les incubateurs et les accélérateurs se positionnent sur des thématiques en cohérence avec les priorités de la banque en termes d'innovation. Ils permettent d'héberger les fintech, mais aussi les projets des collaborateurs et les experts sur un même lieu afin de partager des informations et de créer des synergies pour des rapprochements et des prises de participation futures.
- > Le co-développement d'offres avec les fintech est un processus non homogène d'une banque à l'autre. Certaines visent uniquement les fintech avec lesquelles elles veulent se rapprocher. D'autres mettent en œuvre des partenariats avec des entreprises dans lesquelles elles n'ont pas intention de prendre des participations à moyen terme.
- > Toutes les banques ont des fonds d'investissement en interne dédiés aux fintech, quelquefois positionnés sur des thématiques spécifiques (blockchain,...). Ces investissements sont stratégiques. L'objectif consiste en premier lieu à accompagner l'évolution des métiers de la banque, non à réaliser une plus-value financière. Les premiers tours de table consistent généralement en des prises de participations minoritaires afin de laisser la fintech se développer en cohérence avec la culture, les valeurs et l'état d'esprit de ses fondateurs.

La coordination de l'ensemble de ces mécanismes n'est pas toujours assurée. Elle répond à un enjeu de cohérence en termes de ligne métier et de territoire. La clarification et la formulation des thématiques métier ou technologique pour l'innovation permet de focaliser l'attention sur certaines fintech. La banque peut alors mieux les accompagner vers les bons mécanismes en fonction de la maturité de leur offre et de la proximité recherchée avec le groupe. Par ailleurs,

pour adresser les enjeux de territoire, certains mécanismes qui ont fait leurs preuves pour une caisse régionale peuvent être démultipliés dans d'autres Caisses pour capitaliser sur le retour d'expérience.

Le manque éventuel de coordination au niveau des mécanismes tient également à la gouvernance de certaines banques qui disséminent les responsabilités, en termes d'animation de ces dispositifs, au sein de différents métiers ou pôles. Lorsqu'il n'y a pas de fonction centralisée de type Chief Data Officer au niveau du comité exécutif pour orchestrer la cohérence entre les différents mécanismes, l'animation du parcours des fintech au sein de la banque tient davantage aux initiatives personnelles et à la personnalité des responsables.

FREINS

Les principaux freins à la collaboration avec les fintech pour les banques sont principalement d'ordre culturel :

- > L'espace-temps n'est pas le même : les enjeux pour les fintech sont des enjeux de coopération à très court terme tandis que les délais entre l'intérêt d'une collaboration et la mise sur le marché de solutions co-développées sont de l'ordre de 5 à 6 ans.
- > L'agilité et la prise de risques font partie de l'ADN des fintech tandis que le droit à l'erreur n'est toujours pas toléré dans les banques. Les collaborateurs ne sont pas suffisamment encouragés à aller dans les colloques, à se déplacer sur le terrain et à s'extraire de la culture maison.
- > Le corollaire au point précédent est le manque de maîtrise des fintech des enjeux de conformité et de gestion des risques.

À ces freins d'ordre culturel s'ajoutent les défis de disponibilité des ressources en interne, des difficultés récurrentes d'intégration des technologies des fintech avec le SI de la banque et des difficultés de communication qui peuvent créer de la méconnaissance, voire de l'incompréhension. Les budgets sont très rarement cités comme freins.

En revanche, les banques ont une position nuancée sur le cadre réglementaire, l'organisation et le partage de la vision. Le cadre réglementaire constitue un frein pour beaucoup de banques en favorisant la concurrence et l'entrée de nouveaux entrants tout en compliquant la vie pour celles qui doivent porter le poids de la complexité des systèmes et les exigences de qualité et de sécurité. En revanche, pour d'autres banques, l'évolution de la réglementation est une opportunité pour se différencier et distancer la concurrence. Si certaines d'entre elles considèrent que l'organisation et

le partage de la vision ne sont pas des freins, pour d'autres, un alignement de la vision et une moins grande dilution des responsabilités permettraient d'augmenter les chances de succès dans la collaboration avec les fintech.

LEVIERS INTERNES

L'un des principaux leviers pour la banque est celui de la gouvernance. Les projets de transformation ne peuvent réussir que s'il existe un Group Digital Officer au niveau du Comité Exécutif et des représentants dans chaque ligne métier et chaque région pour porter la vision. L'innovation n'est pas donc pas la mission d'une équipe spécialisée au niveau du siège, mais un objectif de premier plan pour l'ensemble des collaborateurs.

Le rôle de ces équipes dédiées à l'innovation et à la transformation du groupe sera en outre d'accompagner le changement de culture vers davantage d'agilité, de capacité d'ouverture et de co-création. Il consiste également à porter une vision claire par rapport au positionnement des fintech partenaires. Pour certaines banques, il est exclu qu'elles soient en contact direct avec le client, considérant qu'elles sont souvent des fournisseurs potentiels mais non privilégiés pour l'innovation. Pour d'autres, elles constituent une partie intégrante du projet de transformation de la banque. Cette dernière met alors en œuvre les moyens technologiques et opérationnels pour faciliter leur intégration : investissement dans les technologies pour tester les innovations, mise en place de routes décisionnelles spécifiques pour les fintech au niveau de la direction des achats...

Le leadership de ces équipes est également fondamental pour mettre en contact le maximum de collaborateurs avec l'innovation, en valorisant la prise de risque, en acceptant par avance les erreurs et en véhiculant le message que la collaboration avec les fintech n'est pas un effet de mode, mais une manière de réorganiser le travail et la façon de penser.

Enfin, si les budgets ne constituent pas un frein, disposer d'un budget pour les POC¹ constitue un levier pour accélérer les collaborations.

1. Proof Of Concept : preuve de concept.

RECOMMANDATIONS AUX FINTECH

Il existe de solides opportunités pour les fintech qui souhaitent se positionner non pas en concurrence frontale avec les banques, mais en complémentarité avec les offres bancaires traditionnelles.

Pour réussir la collaboration, la fintech devra s'engager sur le moyen terme dans une relation qui la fera sans doute pivoter plusieurs fois au niveau de son offre, de son business model et de sa proposition de valeur pour coller au plus près des besoins des clients de la banque.

En l'occurrence, elle devra être suffisamment financée pour ne pas attendre des revenus immédiats de la collaboration. Sans être déséquilibrée, la relation devra s'inscrire sur la base du partage des revenus, mais aussi des investissements et des risques.

À RETENIR

Quels que soient la taille, le niveau de proximité et le rythme recherché en termes de transformation, les banques doivent prendre en considération plusieurs prérequis indispensables :

La gouvernance

Il est indispensable de porter le sujet de la relation avec les fintech au niveau du Comité Exécutif afin de :

- > Relayer le sujet de transformation du modèle bancaire au premier plan auprès de tous les collaborateurs de la banque.
- > Aligner les intérêts à tous les niveaux de l'entreprise.
- > Raccourcir les délais d'intégration de la fintech en lui proposant un parcours personnalisé et cohérent à travers les différents mécanismes existants.

Le cadre de la collaboration

Les attentes réciproques et les investissements de chacune des deux parties devront aller dans le sens d'une relation équilibrée prenant en compte les besoins très différents de la fintech et de la banque :

- > Le besoin de financement sur le court terme, l'agilité et la protection de l'innovation pour la première
- > Le respect des contraintes liées à la réglementation et à la sécurité, les exigences en termes de qualité et de maîtrise des risques et la protection de la relation avec le client pour la seconde.

Selon la thématique, le niveau de collaboration avec les fintech, mais aussi entre les banques peut être plus

ou moins fort : les agrégateurs, dans le contexte de la DSP2, mais aussi les robo-advisors et les solutions qui découleront de MIF2 sont des territoires sur lesquels le niveau de collaboration banques-fintech est élevé. En ce qui concerne la sécurité, le niveau est critique au niveau de la place et requiert une vraie logique de partenariat interbancaire (volonté de garantir l'indépendance d'une fintech afin qu'elle apporte des bénéfices à l'ensemble des banques de la Place).

La communication

Pour accroître son attractivité auprès des fintech, la banque devra faire preuve de pédagogie et de transparence pour clarifier sur sa position et ses besoins vis-à-vis des fintech et leur offrir environnement « business friendly ».

Les banques européennes ont toutes saisi l'ampleur de la transformation à réaliser. La collaboration avec les fintech n'est ni un choix ni une stratégie, mais un mouvement inéluctable qu'elles doivent accompagner pour assurer leur compétitivité et leur évolution.

Dans un monde plus en plus interconnecté où le volume de transactions bancaires explose avec la multiplication des moyens de paiements et supports, une transformation digitale majeure est en train de s'opérer aux quatre coins du monde. L'écosystème entre les banques et les fintech va permettre de créer de nouveaux pivots dans la chaîne de valeur et des avantages compétitifs pour maintenir la philosophie « Intermedius ergo sum ». In fine, cette synergie aura un impact social disruptif en mesurant les investissements mondiaux et les risques.

COLLABORATION BANQUES-FINTECH : LA VISION DES FINTECH

Les réponses de 30 fintech à un questionnaire en ligne (mai 2016)

1. Les 30 fintech ayant répondu sont représentatives des grands thèmes d'innovation en cours. Leurs principaux domaines d'activité sont :

Activité	Nb de réponses
> Robo-advisor/Gestion d'actif.....	5
> PFM/Agrégateur	2
> Crowdfunder.....	5
> Crowdlender.....	4
> Plateforme Fonction Support (Risk, RH.....)	6
> Plateforme d'innovation.....	8
> Plateforme de paiement.....	5
> Divers	7

2. La recherche de collaboration avec les banques est une priorité pour la plupart des fintech (29 réponses) :

- > Toutes sont déjà ou seront clientes de banques
- > 27 sont déjà fournisseurs de banques ou souhaitent le devenir.
- > 28 ont déjà établi un partenariat commercial avec une banque ou souhaitent en mettre en place.
- > Seulement 3 ont déjà une banque comme actionnaire, mais 21 l'envisagent favorablement.
- > Une seule a déjà pour actionnaire un fond d'investissement appartenant à une banque, mais 26 souhaitent un tel actionnaire.

3. La collaboration avec les banques est le plus souvent difficile à établir. Les principaux freins cités, par ordre d'importance, sont :

Freins à la collaboration avec les banques	Nb citations
> Cycles de décision trop longs, interlocuteurs multiples, manque d'alignement des équipes sur le projet d'innovation	25
> Pas d'accès direct aux décideurs.....	14
> Manque de compréhension de l'innovation et de son apport pour la banque.....	14
> Investissement temps et financier trop lourd pour les fintech	11

Au-delà de ces obstacles liés à la taille ou au mode de gouvernance et de gestion de projet des banques, les fintech pointent un véritable décalage de culture : banques et fintech ne vivent pas dans le même espace-temps. Beaucoup de fintech soulignent d'autres difficultés dans leur dialogue avec les banques :

- > Complexité d'intégration aux SI des banques.

- > Niveau élevé d'exigence juridique dans tout accord avec les banques.
- > Perception des fintech comme des concurrents.
- > Résistance au changement des équipes projets.
- > Priorité donnée aux projets internes.
- > Déconnexion des équipes des banques avec la réalité du terrain et du métier.

4. La collaboration avec les banques est pourtant une demande très forte des fintech et pour laquelle elle est un gage de succès. La plupart des fintech souhaitent conclure des partenariats avec les banques pour :

- > Adresser de larges portefeuilles de clients.
- > Proposer leurs services en marque blanche.
- > Conclure des accords d'apport de clientèle réciproques.
- > Permettre aux banques d'anticiper sur la transformation de leurs marchés et des réglementations.
- > Améliorer l'offre des banques et répondre à des besoins émergents.

5. Cette forte attente à l'égard des banques se traduit aussi dans les demandes d'adaptation des banques et de leur fonctionnement aux spécificités des fintech. Chaque fintech cite au moins trois axes d'amélioration dans l'organisation des banques pour réussir ensemble leurs projets de collaboration :

Amélioration souhaitée	Nb de citations
> Avoir un accès direct à tous les décideurs concernés par l'innovation (responsable opérationnel, CFO, CEO, CIO.....)	21
> Nommer un interlocuteur fintech rattaché au DG	11
> Nommer un interlocuteur fintech dans chaque grande direction	10
> Organiser des réunions de speed-dating avec tous les décideurs concernés par le domaine d'activité de la fintech.....	10
> S'appuyer sur les fonds d'investissement comme relais internes aux banques	8
> S'appuyer sur des tiers de confiance et d'intégration tels que des cabinets de conseil, le Pôle FINANCE INNOVATION.....	7
> Nommer un interlocuteur rattaché au Directeur du Digita.....	6
> Être hébergé dans une pépinière/incubateur de banque.....	4
> Participer à des hackatons, concours d'innovation.....	2

Enfin, les fintech souhaitent disposer de davantage d'informations sur les besoins des grands comptes au travers, par exemple, d'une base des appels d'offres lancés par les banques. Elles souhaitent également faire largement connaître leurs projets et solutions aux cabinets de conseil, prescripteurs auprès de ces grands comptes.

COLLABORATION BANQUES-FINTECH : L'EXEMPLE DE KYRIBA

Kyriba a développé une offre SaaS qui propose à ses clients, des entreprises de toutes tailles, des outils innovants pour l'optimisation de leur trésorerie, la gestion des paiements, des risques financiers, du BFR, etc. Grâce à une très bonne collaboration avec les banques, ses outils peuvent maintenant s'interfacer avec un grand nombre de partenaires : 450 banques et 50 ERP.

L'offre de Kyriba est conçue en synergie avec celle des banques : Kyriba fournit des solutions techniques pour gérer les échanges et les flux, mais ne fournit pas de financement aux entreprises. La collaboration avec les banques prend alors plusieurs formes :

- > Elles jouent le rôle de partenaires essentiels dans la conception de solutions innovantes.
- > Elles deviennent des clientes lorsqu'elles diffusent ces solutions en « marque blanche ».
- > Elles permettent enfin de crédibiliser les offres de Kyriba en donnant accès à leurs clients.

Les principaux freins rencontrés dans la mise en œuvre de ces collaborations tiennent à la taille des banques, leur mode de gestion de projet complexe, leur gouvernance et leurs exigences de compliance. Ces facteurs ralentissent fortement la réalisation des projets, représentent la difficulté majeure pour les start-ups et nuisent à la compréhension et à l'appropriation du projet par les banques.

Selon l'expérience de Kyriba, les meilleurs leviers pour réussir un projet de collaboration avec une fintech sont de :

- > Mettre en place du côté banque une équipe projet très restreinte.
- > Instaurer un climat de confiance et de respect mutuel, plutôt que des relations de simple sous-traitance.
- > Investir dans la fintech pour mieux comprendre les enjeux de la transformation du marché et accélérer le processus d'innovation.

3. Collaboration banque & fintech : verbatims

3.1 DES DIRIGEANTS ET DES RESPONSABLES DE L'ÉCOSYSTÈME BANCAIRE RÉPONDENT À LA QUESTION « QUELS SONT VOS PRINCIPAUX DISPOSITIFS ET MÉCANISMES DE COLLABORATION AVEC LES FINTECH ? »

Crédit Agricole : Emmanuel Méthivier, DG du GIE CA Store, et Fabrice Marsella, Maire du Village CA

« La stratégie du Groupe repose essentiellement sur trois outils de collaboration avec les start-ups : le CA Store, le Village et les fonds d'investissement.

Le CA Store permet de mettre à disposition des clients du groupe une bibliothèque d'applications mobiles offrant toutes des services innovants, utilisant de manière sécurisée les données de la banque. C'est une démarche d'Open Innovation qui vise à balayer large, fonctionnant en co-création avec les clients et partenaires et mettant en jeu trois canaux de collaboration avec le Groupe : le site CA Store, des ateliers dans les caisses régionales et des animations du type hackaton. L'ensemble du concept CA Store permet aux caisses régionales de disposer d'une plateforme pour développer de services innovants d'une manière simple, rapide et sécurisée. Le CA Store agit donc comme un accélérateur d'innovation pour tout le Groupe et surtout les caisses régionales, dont les moyens informatiques sont aujourd'hui largement centralisés.

Le Crédit Agricole a lancé en juin 2014 le Village, incubateur de start-up dont la vocation est d'accueillir des start-ups pour une durée de 2 ans maximum et leur permettre de déployer leurs projets en synergies avec le Groupe et les caisses régionales. La vision de départ était de proposer une structure qui permette de booster la créativité et les créations de start-ups dans les régions autour de quatre domaines d'excellence, clés pour le développement économique régional : la santé, le vieillissement, l'agriculture, l'énergie et l'habitat.

Le Crédit Agricole intervient également comme investisseur dans les start-ups. Le Groupe avait déjà des véhicules d'investissement tel que le fonds FIRECA pour porter les innovations en synergies avec les caisses régionales. Plusieurs initiatives sont en cours visant à créer de nouveaux fonds d'investissement, destinés à investir en région et à l'étranger dans des start-ups permettant d'exploiter des synergies avec le Groupe. »

BBVA : Grégoire de Lestapis, membre du Directoire de Lendix et ancien Directeur Général de BBVA France

« Trois mécanismes de collaboration avec les fintech sont développés par BBVA.

Tout d'abord, l'acquisition et l'investissement dans les fintech : le fonds d'investissement indépendant « Propel Venture Partners » de plus de 250 M\$, créé en 2012 et situé à San Francisco et Londres, a effectué un investissement dans 15 fintech sur différents domaines : factoring, signature électronique, Bitcoin, costumer finance, etc.

Ensuite, M&A Digital est l'équipe chargée de la recherche de fintech et d'investissements potentiels pour les intégrer à la ligne du groupe, comme les banques mobiles Simple aux États-Unis et Atom au Royaume-Uni et la start-up de big data Madiva en Espagne.

Enfin, d'autres équipes sont dédiées à la collaboration avec les fintech, mais sans envisager d'investissement financier, et étudient les coopérations en ouvrant le portefeuille et les plateformes de BBVA aux fintech. Cette initiative se fait en parfaite symbiose avec les unités de business de BBVA pour discuter des problématiques et des objectifs.

Exemple : BBVA Open API, une plateforme ouverte à des développeurs externes qui, à travers des API, pourront fournir des produits et services à disposition des clients. L'ouverture de la plateforme pour le bénéfice du client n'implique pas co-création. »

AXA : Raphaël Krivine, Directeur de Soon, AXA Banque

« Soon by AXA Banque fait partie du Groupe AXA qui développe une stratégie globale de collaboration avec les fintech et insurtechs. Le fonds d'investissement AXA Strategic Ventures a été doté de 230 M€ et la start-up studio Kamet de 100 M€. Les LAB (à San Francisco, Shanghai) permettent d'effectuer de la veille active auprès de l'écosystème des start-ups et d'établir des connexions directes. Des hackathons sont régulièrement organisés par différentes entités du Groupe. Bref, AXA s'affiche comme un groupe « start-up friendly » qui diversifie ses modes de collaboration avec les start-ups : simples relations client/fournisseur, partenariats, prises de participation, incubation... Les cas de figure sont multiples.

Des start-ups en forte croissance comme Blablacar ont choisi AXA comme fournisseur de prestations d'assurances pour leurs clients. Des services ont été créés en collaboration avec des start-ups. Des travaux de R&D sont également menés avec certaines d'entre elles. Sur les trois dernières années, s'agissant de Soon, nous avons été amenés à travailler avec des start-ups dans des domaines variés comme les échanges par tchat, l'analyse et la recherche sémantique, l'aspiration automatique de documents et factures. En 2015, nous avons fait de nouveaux tests de commercialisation de solutions proposées par des start-ups. »

Saxo Bank : Pierre-Antoine Dusoulier, Président de Saxo Bank France

« La collaboration avec les start-ups est au cœur du métier de Saxo Bank. Les process et infrastructures de la banque sont complètement automatisés et les équipes peuvent se concentrer sur la relation avec les entrepreneurs et start-upers.

La collaboration avec les start-ups se traduit sur trois axes. Tout d'abord par l'ouverture de compte, l'on-boarding : les start-ups constituent une cible stratégique de la start-up. Ensuite, la fourniture de services : Saxo Bank collabore avec les fintech pour l'amélioration permanente de ses algorithmes, ses processus d'on-boarding, l'amélioration du KYC, la maîtrise du risque... .

Un exemple de partenariat avec des fintech : les travaux de collecte d'informations intelligentes et en temps réel des tweets associés sur le CAC 40, l'or, le pétrole, etc. avec ioSquare. Par ailleurs, Saxo Bank est fournisseur de services de technologie aux grands groupes bancaires. Enfin, la banque intervient également comme investisseur (plateforme Prêt d'Union) et dans ces jeunes entreprises de technologie.

L'intérêt pour les innovations et les start-ups est donc permanent. Il n'y a pas de budget spécifique pour cette activité. La banque ne déploie pas d'effort particulier pour le sourcing de ces entreprises : elles viennent naturellement. La banque est contactée par les réseaux sociaux, raison pour laquelle nous n'avons pas besoin d'organiser d'événements de type hackathon pour les rencontrer. »

Société Générale : Bertrand Cozzarolo, Co-Directeur, Direction de la Stratégie, du Digital et de la Relation Client BDDF

« La Société Générale privilégie les contacts directs entre ses équipes et les start-ups qui l'intéressent, pas seulement les fintech, et cela en trois étapes : le sourcing par l'équipe innovation (une pré-qualification est effectuée avant chaque mise en contact), la rencontre du porteur du projet et l'étude de la solution proposée pour une potentielle acquisition.

La Direction de l'Innovation Groupe anime un Comité Innovation qui réunit le comité exécutif de la start-up de manière trimestrielle. Les dossiers sont sourcés sur une base mondiale. Le radar des fintech de la Société Générale n'est pas uniquement focalisé sur le pays.

En dessous de la Direction de l'Innovation Groupe, chaque Business Line prend en charge les sujets d'innovation qui la concerne : chaque Business Line dispose de sa propre équipe Innovation (BDDF, Paiements et Cash Management, Corporate...).

Les deux autres enseignes, Boursorama Banque et Crédit du Nord, ont aussi leurs équipes d'innovation. De plus, la banque a mis en place un réseau de référents pour chaque

région, destiné à être l'interlocuteur des start-ups et piloter les relations commerciales avec elles.

Le Directeur de la Stratégie reçoit régulièrement des start-ups innovantes, au moins une fois par mois, et reste en contact étroit avec le responsable de l'innovation de la BDDF pour un point hebdomadaire. »

ING Group : Benoît Legrand, Head of FinTech

«Le Groupe s'appuie essentiellement sur deux mécanismes simples en matière de collaboration avec les fintech.

Deux accélérateurs ING FinTech Lab, installés l'un à Bruxelles, l'autre à Amsterdam, apportent aux innovateurs tous les services habituels des accélérateurs : hébergement, coaching, financement, etc. Le Lab d'Amsterdam a la particularité d'héberger aussi les projets portés par les salariés du Groupe. Enfin, les procédures internes d'achat de prestations favorisent le recours aux fintech, considérés comme des fournisseurs ordinaires. Dans le cadre de ces procédures, les fintech bénéficient de « routes décisionnelles » spécifiques. En particulier, l'ambition est de lancer un POC en moins de 4 semaines.

L'objectif des partenariats noués avec les fintech est de participer à la transformation du business qui s'étalera sur plusieurs années : la logique première n'est donc pas celle d'un investissement avec la recherche d'une plus-value financière, mais plutôt celle de la recherche d'une collaboration destinée à développer le business de la banque sur tous ses marchés locaux.»

Crédit Mutuel Arkéa : Anne-Laure Naveos, Directeur Croissance Externe, Partenariats et Écosystème Digital

« La collaboration du groupe avec les fintech a démarré avec le rachat de l'entreprise Pro-Capital (broker en ligne Fortunéo). Ce rachat a permis à la start-up de disposer d'une plateforme de service permettant de vendre des prestations de brokerage en ligne en marque blanche. Cela a permis à Arkéa d'acquérir un vrai savoir-faire dans l'accompagnement de petites structures innovantes.

L'étape suivante a été le rachat de Monext, un processeur de paiement interbancaire qui disposait déjà d'un portefeuille de clients sur les métiers de gestion des flux. Monext est aujourd'hui un des leaders du secteur, gérant près du tiers des flux de paiement des commerçants sur internet français et étant devenu l'interlocuteur privilégié de fintech du domaine des paiements comme Leetchy et Mangopay.

Dans ces collaborations, Arkéa n'installe pas une relation d'assistanat, son ambition est davantage de favoriser l'éclosion de modèles indépendants des banques. Il s'agit donc bien de challenger les modèles traditionnels. Cette stratégie est portée par la Direction Générale d'Arkéa et les décisions d'investissement sont appuyées par le Président et le Directeur Général. »

Deutsche Bank : Benjamin Madjar, Working Capital Advisory EMEA, et Graham Warner, Head of Global Product Development, NY

« La création de valeur pour le client est primordiale pour Deutsche Bank : la coopération avec les fintech s'inscrit donc dans cette démarche et constitue un mécanisme essentiel pour améliorer l'expérience client.

Les investissements réalisés sur les technologies innovantes, au travers de fintech ou de projets internes, s'élèvent à plus de 1 Md€ dans le cadre du plan stratégique en cours, répartis entre :

- > Les activités internes, prioritairement concentrées sur les plateformes numériques que nous avons établies il y a de nombreuses années. Cela inclut par exemple davantage d'investissements dans nos produits de paiement, tels que FX4Cash et Autobahn.
- > Des travaux de veille et d'innovation autour des grandes technologies émergentes telles que le Big Data ou la blockchain.
- > Enfin, un effort important consenti autour de l'accompagnement des clients et de start-ups innovantes au travers de trois Deutsche Bank Innovation Labs : Silicon Valley, Londres et Berlin.

Au sujet de la blockchain, Deutsche Bank maintient des partenariats dans l'écosystème bancaire, à travers plusieurs approches :

- > Des projets internes, entre autres, des tests pour l'application de « smart contracts »
- > La participation dans des groupes de travail, par exemple dans le consortium DLG R3 blockchain (coopération entre 43 banques et fournisseurs de technologies) pour améliorer l'infrastructure des services financiers.
- > Des dialogues actifs avec les instances publiques de marché comme les banques centrales.
- > Des engagements avec la participation de clients, d'autres banques et plusieurs fintech spécialisées dans ce domaine. »

Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) : Nadia Filali, Responsable du Développement des Mandats et des Offres

« La CDC a mis en place une initiative de place sur la technologie blockchain intitulée LaBChain via une structure sous forme de consortium qui regroupe des fintech et start-up intéressées, des banques, des assureurs, des industriels et des associations concernées. Les partenaires de cette initiative sont les suivants : AXA, Aviva France, BNP Paribas, le groupe BPCE, CASA, La start-up Postale, CNP Assurances, La MAIF, Société Générale, Blockchain Solutions, Cellabz, Common Accord, IBM, Ledger, OCTO Technologies, Paymium, FINANCE INNOVATION, Croissance Plus, le CNAM.

Dès le début de l'initiative, les différents partenaires ont accepté de se lancer dans l'aventure sans préempter de

ce qui pourrait en émerger, notamment au vu du niveau de maturité peu avancé des technologies de registres distribués. Aujourd'hui, le nombre de partenaires augmente au rythme de leur cooptation par les membres du consortium : il s'agit naturellement d'encourager une coopération et une complémentarité des offres de l'ensemble des parties prenantes et notamment les start-ups.

Au démarrage de l'initiative, il a fallu investir dans la formation des participants qui viennent de secteurs variés. L'objectif des formations organisées par LabChain sur les blockchains (Bitcoin et Ethereum) a été d'harmoniser le niveau de connaissance et de monter en compétences sur le fonctionnement de la technologie. Les formations ont été assurées par Paymium, Cellabz et Blockchain Solutions, et ont à ce stade permis à près de 100 personnes de monter en compétence. «

Groupe La Poste : Muriel Barnéoud, DG Docapost, Fabien Monsallier, Directeur de l'Innovation de La Banque Postale et du Réseau La Poste et Didier Moaté, Directeur Général Adjoint - Banque et Réseau.

« De l'amélioration de l'expérience client par le digital (souscription en mobilité, paiement multicanal...) au bien-être au travail (e-coaching santé...) en passant par la conformité réglementaire (mobilité bancaire, Loi Eckert...), DOCAPOST, fidèle à son histoire, innove et facilite l'innovation de l'écosystème bancaire et du paiement. Expert de la gestion déléguée des processus métiers bancaires, du paiement et du numérique, DOCAPOST s'est entouré de partenaires, start-up et grandes entreprises pour développer des solutions et services et accélérer ainsi la transformation numérique des banques. La création en 2015 de la French IoT autour du hub numérique de La Poste et la présence de quinze start-ups French IoT au CES Las Vegas 2016 en sont des preuves concrètes.

DOCAPOST développe des briques technologiques et des services de confiance numérique comme l'identité numérique, l'archivage numérique à vocation probatoire ou la signature électronique... Trois Français sur quatre veulent simplifier davantage leur quotidien en accomplissant un maximum de formalités sur Internet et se protéger lors des achats. Le service d'Identité Numérique de La Poste permet d'obtenir un profil vérifié en ligne, sans dévoiler son identité. Les achats et échanges de particulier à particulier sont sécurisés, on peut recevoir des lettres recommandées en ligne, effectuer une procuration en quelques clics... Tout cela depuis le domicile !

Le Groupe La Poste, tiers de confiance, a également conçu Digiposte Pass, un coffre-fort qui permet à l'utilisateur final de gérer et maîtriser ses données et leur partage.

Par ailleurs, afin de rendre plus agiles les professionnels et PME et de simplifier leur quotidien, DOCAPOST collabore

avec des start-ups proposant des solutions innovantes de gestion de la chaîne de facturation et du paiement.

DOCAPOST intègre ces nouveaux services à ses solutions comme la plateforme de service Smart Panda ou Maileva, solution d'envois et de gestion de courrier et e-mails à la demande.

DOCAPOST collabore avec une vingtaine de start-ups dont quinze dans l'internet des objets (Air Serenity, Auxivia...), une intégrée à Smart Panda, Factomos, et enfin une autre intégrée à Maileva, Clearnox.

DOCAPOST mène également des projets de collaboration avec les start-up et fintech dans le domaine du bien-être du collaborateur avec Well@work, projet de prévention santé au travail avec des start-up proposant des objets connectés et un groupe d'assurance de personnes ou encore dans celui de la facilitation de la gestion de la facture et de son recouvrement pour les professionnels et les PME. »

Natixis : Nicolas Namias, Directeur de la stratégie

« Le groupe BPCE avait déjà développé des solutions innovantes en interne, avec notamment la création de S-Money, plateforme digitale de paiements innovants. Pour amplifier ce mouvement, nous avons récemment accéléré nos investissements dans les fintechs. Parmi les dernières transactions, on peut citer :

- > Lepotcommun.fr, permettant d'ouvrir et de gérer une cagnotte en ligne,
- > Fidorbank, fintech bancaire d'origine allemande, combinant une expérience client innovante, reposant sur la participation active des 350 000 membres de sa communauté, et une architecture ouverte, source de simplicité et de développement en mode agile.

Nous avons par ailleurs la conviction que les innovations digitales ne se limitent pas à la banque de détail. Natixis est par exemple actif sur le sujet de la blockchain. Nous participons ainsi à l'initiative mondiale R3 où nous sommes amenés à tester certains cas d'usage. Et la société de gestion Seventure, filiale de Natixis, vient de créer un fonds « Digital Opportunities ».

Enfin, au-delà de ces investissements, le groupe BPCE, et Natixis notamment, est attentif aux innovations portées par les fintechs. Des partenariats sont noués pour bénéficier d'une expertise utile aux métiers, ou accélérer le développement de certains projets. Dans tous les cas, la qualité de la relation entretenue, et surtout la prise en compte des spécificités liées au fonctionnement d'une petite structure, sont des conditions essentielles à la réussite des projets menés en collaboration. »

3.2 DIRIGEANTS ET RESPONSABLES RÉPONDENT ICI À LA QUESTION « QUEL EST LE NIVEAU D'APPÉTENCE, D'OUVERTURE ET DE MATURITÉ EN TERMES DE COLLABORATION DES FINTECH QUE VOUS RENCONTREZ ? » ET ÉVOQUENT LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE AVEC CES DERNIÈRES.

BBVA : Grégoire de Lestapis, membre du Directoire de Lendix et ancien Directeur Général de BBVA France

« Les fintech offrent un service complémentaire aux banques. La réussite de la coopération de BBVA avec ces dernières résulte du fait qu'elles restent indépendantes au sein de la banque et ne sont pas freinées ni absorbées par la dimension et l'organisation très structurée et hiérarchisée du groupe bancaire. Le rôle de BBVA est de les aider à se développer afin d'enrichir le service aux clients.

Le grand succès des fintech acquises par BBVA s'explique par la coordination par une même direction des trois mécanismes du CA Store, du Village et des fonds d'investissement (cf. ci-dessus) et par la croissance des clients « digitaux » : aujourd'hui, 25 % des clients sont « digitaux », soit environ 15 millions de personnes (BBVA Wallet compte 1 million de clients en Espagne). »

Crédit Agricole : Emmanuel Méthivier, DG du GIE CA Store, et Fabrice Marsella, Maire du Village CA

« La logique de collaboration avec les start-ups n'est pas seulement tournée vers les fintech. Tous les secteurs de l'innovation intéressent le Groupe Crédit Agricole. Les objectifs principaux sont tout d'abord de permettre au Groupe et aux caisses régionales d'être très actives, agiles en matière d'innovation, de nouveaux services et de transformation digitale tout en maîtrisant les risques liés à cette dernière, ensuite de se positionner comme un partenaire/facilitateur pour les clients innovants partout en France et enfin de favoriser l'innovation dans les filières importantes pour le développement économique dans les régions et les synergies avec l'ensemble du Groupe. Le Groupe Crédit Agricole a aujourd'hui acquis une réelle expertise en matière de collaboration avec les start-ups. Cela lui permet de bien comprendre les freins et les difficultés de cette collaboration. Le principal frein est lié à la différence de culture entre les grands groupes et les start-ups.

Au niveau du Groupe Crédit Agricole, il n'y a pas aujourd'hui de plan centralisé listant les domaines d'innovation prioritaires pour le Groupe. Tous les domaines d'innovation sont explorés au niveau de l'ensemble du Groupe (richesse du réseau des caisses régionales, pour participer à un maximum d'expérimentations), en particulier : la blockchain, le crowdfunding, les robo-advisors et le conseiller augmenté.

Saxo Bank : Pierre-Antoine Dusoulier, Président de Saxo Bank France

« La logique de la collaboration avec les fintech est économique : il s'agit d'augmenter le portefeuille de clients à fort potentiel de croissance et les revenus en améliorant le service proposé aux clients et également réaliser des plus-values comme investisseur.

Le choix des partenaires dépend essentiellement de deux facteurs : tout d'abord, la personnalité de l'équipe de la start-up et sa capacité à développer ses affaires et ensuite, l'intérêt pour la Banque des services qu'elle propose. Les principaux thèmes sur lesquels Saxo Bank cherche des partenaires sont les robo-advisors, la compliance, le KYC, l'on-boarding process, le user-experience et la sécurité/authentification forte.

Les principales raisons pour lesquelles ces collaborations peuvent échouer viennent généralement de la banque. Les deux partenaires n'ont pas le même rapport au temps. Une autre difficulté concrète spécifique aux fintech tient aux barrières à l'entrée très élevées dans le monde financier que dans d'autres secteurs économiques : agréments, procédures complexes, nombre très important d'interlocuteurs dans les banques.

Le conseil à donner aux start-ups ? Rassurer en permanence sur la solidité financière de l'entreprise pour rassurer sur le sérieux de la solution. Dans ce cadre, la collaboration avec un acteur comme Saxo Bank peut être un plus, la banque intégrant les services des start-up dans son offre et assurant sa commercialisation auprès des autres banques. »

Société Générale : Bertrand Cozzarolo, Co-Directeur, Direction de la Stratégie, du Digital et de la Relation Client BDDF

« L'adoption d'une innovation ou d'un service proposé par une start-up doit franchir plusieurs filtres. S'agit-il d'un service BtoB, qui améliore le service au client ou contribue à l'atteinte des objectifs clés de la Banque ? La sélection sera faite en fonction de la capacité à intégrer l'innovation au SI de la Banque. Enfin, la capacité à mobiliser des ressources disponibles dans la Banque sera critique.

Ces filtres sont très exigeants, car la Banque est engagée dans un programme de transformation très ambitieux avec une multitude de projets en cours, mobilisant l'essentiel des ressources les plus expérimentées. La collaboration avec les start-ups est donc sous contrainte, non pas pour une raison financière, mais à cause de la capacité d'exécution de la Banque.

La demande du réseau d'agences est très forte : les attentes sont nombreuses sur les sujets tels que l'interface client et les outils de travail en agence, la réflexion sur la transformation digitale et l'expérience client. À noter que le sujet blockchain est suivi par la ligne de business Paiements. »

AXA : Raphaël Krivine, Directeur de Soon, AXA Banque

« En termes de collaboration, le niveau d'appétence, d'ouverture et de maturité des fintech rencontrées est excellent ! Le mode « Lean Start-up » est désormais systématiquement inné... ou acquis.

Nous recherchons des deals « win / win » où chaque partenaire trouve des avantages durables à collaborer. Les fintech devraient évoluer en affichant très clairement leurs visions et leurs objectifs. »

Deutsche Bank : Benjamin Madjar, Working Capital Advisory EMEA, et Graham Warner, Head of Global Product Development, NY

« La collaboration avec les fintech demande beaucoup de discipline des deux côtés. Il faut que chacun fasse l'effort de comprendre l'autre et ses contraintes.

Il faut parvenir à organiser la complémentarité entre les deux univers. D'une part, la banque a besoin de la créativité des fintech, des talents exceptionnels qui s'y expriment et de leur agilité pour traiter des sujets rapidement, capter les bénéfices des innovations, les nouvelles tendances, les nouvelles attentes. D'autre part, les fintech ont besoin des grandes banques pour accéder aux grandes communautés de clients, développer leurs approches sur des bases mondiales, accéder à l'expertise des équipes de banques, comprendre la complexité des marchés et les contraintes propres à l'industrie bancaire.

Chacun doit donc apprendre de l'autre. Les fintech doivent notamment comprendre qu'elles peuvent retirer de grands bénéfices de leur collaboration avec les banques et qu'en même temps, la banque est une activité très régulée, avec d'énormes enjeux en termes de sécurité et de protection des consommateurs/clients.

Les fintech ne doivent pas être perçues comme des menaces pour les banques, mais comme des opportunités pour accélérer les processus d'innovation dans le secteur bancaire et financier. La période actuelle est très excitante, on sent la même effervescente que celle que nous avons connue à la fin des années 90, au moment des grandes innovations liées à internet. »

ING Group : Benoît Legrand, Head of FinTech

« Le niveau de maturité des start-ups rencontrées dans leurs relations avec la banque est très variable. Très souvent, elles développent leurs projets dans l'idée d'une opposition à l'existant (la fameuse disruption) au lieu de chercher à favoriser les énergies positives entre les deux mondes.

Les fintech qui réussissent leur partenariat avec les grands groupes, spécialement les banques sont celles qui se projettent à 5 ans, l'horizon d'investissement des banques. Sur les quelque 40 partenariats aujourd'hui actifs entre ING Group et les fintech, il n'existe qu'un seul partenariat

avec une start-up française. Deux raisons à cela : les fintech françaises semblent principalement rechercher des partenariats avec les grands acteurs banques/assurances sur leur marché d'origine et limitent trop souvent leur vision au seul marché français, alors que les besoins d'un groupe tel qu'ING sont mondiaux. Il est indispensable que les innovations puissent adresser tous les marchés locaux sur lesquels ING est présent. L'ouverture internationale est donc un critère de succès essentiel des fintech.»

Crédit Mutuel Arkéa : Anne-Laure Naveos, Directeur Croissance Externe, Partenariats et Écosystème Digital

« Le Groupe Arkéa a l'ambition de participer activement à la transformation numérique des activités bancaires. Dans cette vision, les fintech ne sont pas vues comme des concurrents, mais plutôt comme des challengers des modèles existants.

Un bon exemple de cette démarche est la collaboration avec Pumpkin, un projet de wallet pour gérer les remboursements de frais entre amis et qui s'adresse plutôt à une clientèle de jeunes peu bancarisés. La logistique réglementaire et la gestion des paiements sont fournies par MangoPay (une solution du groupe fournie en marque blanche). Pumpkin ajoute à ce service de base une interface sociale (messages entre amis, photos souvenirs...) incitant les utilisateurs à se connecter fréquemment. Pumpkin propose aussi à ses utilisateurs de les doter d'une carte de paiement.

Du coup, Pumpkin dispose d'une offre rassemblant compte + carte + réseau social : les jeunes utilisateurs n'auront donc plus besoin de banque pour gérer leur budget.

Face à ce type d'offre, il vaut bien mieux être proactif et nouer très tôt les bons partenariats, plutôt que de risquer de devenir le simple back-office de concurrents très innovants. De plus, sur ces technologies de gestion de compte et de moyens de paiement, la France et l'Europe ont une longueur d'avance sur ce qui se passe ailleurs dans le monde et notamment aux USA : ces pays ne disposent pas encore de réglementations du type DSP2 qui permet des niveaux d'agrément légers pour ce type de services innovants. Le raisonnement vaut pour beaucoup d'autres secteurs de l'offre bancaire traditionnelle, tout particulièrement l'univers des services aux professionnels : crédit inter-entreprises, financement du BFR...

L'essentiel de l'innovation aujourd'hui passe par les start-ups du digital. L'ambition d'Arkéa est de capter tout le potentiel de ces innovations et de les accompagner dans leur développement mondial. Nous sommes en train de vivre la troisième grande vague de transformation des services bancaires. La première vague fut le développement des réseaux physiques et leur informatisation, puis vint la banque en ligne et aujourd'hui le développement de services qui ne sont plus seulement bancaires.

Dans cette vaste transformation, le patrimoine de la banque et de ses clients devient la donnée. Dans la vision d'Arkéa, la banque doit garder un rôle central dans la protection et le développement de ce patrimoine. C'est tout le sens de la stratégie numérique du Groupe Arkéa. »

Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) : Nadia Filali, Responsable du Développement des Mandats et des Offres

« Si le fonctionnement même des grands groupes peut être un frein à l'innovation, les start-ups sont elles dans des contraintes et une dynamique de temps différentes. Il est nécessaire d'arriver à faire converger les deux mondes avec une adaptation mutuelle. L'émergence des laboratoires d'innovation et des incubateurs sont une réponse à ce choc des cultures.

Les start-up peuvent manquer de visibilité à moyen terme, générant de l'inquiétude chez leurs partenaires tenus par des exigences de retour sur investissement. Également dans l'urgence de réussir leur décollage, elles peuvent pivoter rapidement, passant d'un produit à l'autre trop rapidement et se concentrer sur une perspective de rachat par un investisseur. Leur relation avec les grands groupes est donc complexe du fait de cette différence de positionnement à court et moyen terme, souvent renforcée par le risque réel pour les start-ups de voir leurs idées absorbées par la plus grande entité, dans le cadre d'une collaboration trop déséquilibrée.

Les start-ups peuvent aussi souffrir d'un décalage de perception dans la présentation de leurs projets à de potentiels investisseurs ou sponsors. Pressées par l'urgence de lever des fonds, elles peuvent avoir tendance à survaloriser leurs projets et leurs réalisations et peuvent faire douter leurs potentiels partenaires de leur capacité à réaliser leurs projets. »

4. Moderniser et ouvrir le SI bancaire : une obligation pour fonctionner en écosystème

Une grande partie des innovations citées dans ce Livre Blanc pour une expérience client plus simple, fluide et sans rupture et le développement de nouveaux produits/services nécessite peu ou prou une ouverture du SI bancaire. Pour cela, deux voies s'offrent aujourd'hui :

- > La baisse des coûts de l'urbanisation pour des SI bancaires à découpler.
- > La mise en place de workflows et d'interfaces agiles pour éviter de tout découpler, tout en réduisant les coûts de paramétrage et de déploiement des nouveaux produits/services.

VERS UNE URBANISATION DES SI PERMETTANT DE DÉCOULER À COÛT MAÎTRISÉ

L'urbanisation des SI à coût maîtrisé reste un objectif pour certaines banques afin de passer du multicanal en silo à l'omnicanal en intégrant les flux provenant des réseaux sociaux et des partenaires externes. En termes de technologie, les passerelles API sont un élément de réponse, sous réserve que celles-ci répondent aux enjeux :

- > D'intégration pour les différents nouveaux services (web apps, Intranet, extranet, legacy).
- > De propagation de l'information vers les canaux, le legacy, le partenaire externe.
- > D'agrégation des services proposée afin de constituer un ensemble unique : le différenciant de la marque.

Il ne s'agit plus de se doter de capacités techniques à développer soi-même, mais d'être en mesure d'intégrer les innovations sous la forme de services disponibles, consommables et paramétrables. En matière d'innovation, si le contenu est un enjeu, la vitesse à laquelle on procède à la mise en marché des innovations est encore plus cruciale. Pour illustration en quelques chiffres sur une banque centrale, l'usage d'une solution complète API a généré les gains suivants :

Cible	Poste	Gain/baisse de coût
Réduction des coûts	Intégration nouveaux services	€8%
	Nouvelle interface client	€5%
Charges de mise en marché	Cycles de test	€6%
	Cycles de déploiement	€75%
Développement d'écosystèmes	Partenaires métiers	Simplification sensible
	Développeurs externes	Simplification sensible

(source : étude Axway 2016)

Pour les établissements généralistes, dont la stratégie n'est pas nécessairement d'adresser toutes les niches possibles, une option particulièrement attractive est de publier des API ouvertes. Grâce à celles-ci, les développeurs tiers vont pouvoir créer les solutions adaptées à des cibles spécifiques (Crédit Agricole Store avec les applications My Britline pour les clients anglophones et Ene Banku en basque et en espagnol).

LA MISE EN PLACE DE WORKFLOWS ET D'INTERFACES AGILES POUR ÉVITER DE DÉCOULER

De nombreux éditeurs et SSII proposent depuis longtemps des solutions de ce type que les banques ont souvent mis en place avec des équipes internes. Des solutions nouvelles éditées par des start-ups comme Docxa, Fortisa, Selligent embarquent de nouvelles fonctionnalités :

- > Des processus de découverte, simulation, souscription et mise à jour scénarisés avec une intelligence embarquée dans les questionnaires figurant à l'écran.
- > Des « analytics » qui permettent aux utilisateurs de suivre le taux d'utilisation de chaque écran, de chaque donnée et ainsi d'améliorer en continu l'expérience client.
- > Des solutions nativement omnicanal avec un accès en temps réel des clients à toutes les situations.
- > Des API avec des solutions standard du marché de tchat, vidéoconférence, web call back.
- > Une base technique facilement intégrable par les legacy.

Au final, pour des clients comme BNP Paribas, Verspieren, MNH, les budgets jours de projet incluant les jours DSI ont été divisés par 2 à 3 en moyenne, ce qui rend viables des projets de simplification dont les estimations basses se comptaient en centaines de jours.

5. Définir les facteurs-clés de succès pour les RH

UTILISER LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES ET LES NOUVELLES COLLABORATIONS

Les banques ont déployé un certain nombre d'actions, en particulier pour favoriser l'émergence des innovations et la transversalité. Toutefois, les stratégies et les politiques RH mises en œuvre butent sur de nombreux freins et paradoxes, plus ou moins spécifiques au secteur.

Surmonter les paradoxes et les freins spécifiques aux grandes organisations en France

Les banques sont des entreprises aux effectifs importants, riches de leur histoire et d'un héritage culturel centralisateur, ce qui constitue un frein naturel au changement.

Des traits communs habillent les formes d'organisation des banques françaises :

- > Une chaîne de décisions majoritairement top-down qui alourdit les processus de mise en œuvre et s'oppose, pour partie, à la volonté de généralisation d'un management participatif.
- > La lourdeur des strates hiérarchiques, privilégiant encore trop souvent le statut à la compétence et qui met en échec nombres de projets qui requièrent agilité et fluidité.
- > Un fonctionnement en silo limitant les efforts entrepris pour développer la transversalité et la coopération.

Vaincre les paradoxes et des freins spécifiques au secteur bancaire

Le secteur bancaire doit par ailleurs faire face à des paradoxes spécifiques qu'il devra surmonter pour réussir sa transformation digitale. Au sein des réseaux, les collaborateurs notent un décalage important entre la stratégie et les faits.

- > D'un côté, de nombreux investissements sont réalisés pour permettre au chargé de clientèle de se transformer en véritable conseiller (formations, refonte des postes de travail...) et se réapproprié ainsi une partie de la chaîne de valeur perdue via la désintermédiation en cours et surtout, satisfaire aux attentes de clients rendus plus exigeants. En outre, la pression réglementaire s'est accentuée au cours des dernières années (KYC, Bâle 3...) et alourdit considérablement la charge de travail administrative d'une réglementation destinée à mieux servir le client au détriment du temps commercial.
- > Par ailleurs, les conseillers constatent dans leur quotidien la mise à disposition d'outils d'aide à la décision et à l'amélioration de la connaissance client. Ceux-ci laissent la main au conseiller pour choisir de proposer et vendre ou non le produit au client en fonction de ses attentes et objectifs énoncés lors de l'entretien personnalisé.

Déclencher une révolution managériale

Parmi les métiers impactés par le numérique, ceux des managers en agence (managers intermédiaires et directeurs) doivent être repensés. Ces derniers doivent s'adapter aux nouvelles attentes des conseillers envers leur hiérarchie avec laquelle leurs rapports évoluent. Par ailleurs, les métiers de managers se complexifient dans la mesure où ils doivent encadrer deux types de conseillers clientèle ayant des besoins différents :

- > Les conseillers qui ont encore à intégrer les outils numériques dans leurs pratiques à l'aide d'un soutien managérial relevant de la formation et du coaching,
- > Les conseillers de la génération Y dont la maîtrise naturelle des outils numériques et les nouvelles attentes constituent pour les managers des agences.

Pour le manager, le principal enjeu consiste donc à passer d'un management basé sur la performance commerciale à un management intégrant les nouveaux fonctionnements liés au numérique et aux nouvelles formes d'interactions.

Les principaux défis du manager sont de gérer les écarts générationnels en termes d'attentes et d'usage du numérique, de faciliter l'accès des collaborateurs à l'information et de s'adapter à une organisation plus collaborative et immédiate. Une des clés pour y parvenir est d'adopter un rôle de coach et d'instaurer une dynamique communautaire au sein de l'équipe et de la banque. En revanche, innover dans les pratiques managériales représente un véritable challenge, car cela implique un changement culturel de la part des managers.

La primauté du résultat, le cloisonnement induit par la division du travail, la prédominance bureaucratique et la centralisation du pouvoir ont altéré la qualité de la collaboration. Le management doit subir sa propre transformation qui consiste à recréer du lien, de la proximité, mobiliser l'intelligence collective, autoriser chacun à s'exprimer, donner un avis sur un procédé, renforcer les liens entre entités et instaurer des moments de convivialité au sein d'un service entre directions et au niveau de toute l'entreprise.

De nombreuses initiatives vont dans ce sens : les espaces collaboratifs, le coaching d'équipe, les ateliers de co-développement, les « vis ma vie », les évaluations étendues ou encore « l'Open Innovation »...

Les Directions prônent l'audace, la créativité, le « out of the box », mais elles-mêmes ne changent que trop peu leurs pratiques et leurs modes de management. Ce paradoxe supplémentaire est un frein central à la transformation

qui conduit à contrôler, voire à brider les innovations. Par exemple, la plupart des banques ont favorisé l'émergence de plateformes d'expression d'idées, mais leurs règles de gestion sont encore trop cadrées et les avis confiés à des experts qui parfois jugent en fonction de leur expérience et non des « signaux faibles » et tendances émergentes. La maîtrise des risques est-elle incompatible avec l'audace ?

UTILISER DES OUTILS FAVORISANT LE TRAVAIL COLLABORATIF ET L'INNOVATION

Comment favoriser l'épanouissement d'une culture d'innovation collaborative sans nécessairement remettre en cause le modèle d'organisation ?

Assistance à la mutation des pratiques managériales

En appui des actions de coaching individuelles (posture managériale de facilitation) et collectives (idéation, conduite de projet, conduite du changement), les banques ont mis en place et utilisent déjà des outils d'e-learning et de simulation à des fins de formation et au suivi des équipes.

Développer la circularité

Les réunions, trop nombreuses et trop souvent orientées à des fins de contrôle et remontées d'information, doivent se réinventer pour s'adapter aux modes de travail en réseau ouvert. Des outils existent, mais méritent d'être améliorés pour la gestion souple des agendas, le partage de tableaux d'information en mode virtuel, la participation renforcée et dynamique aux échanges (vote et avis affichés en direct), la fréquence des réunions pour en optimiser l'efficacité. La circularité transite également par le développement de systèmes de retours d'expérience adaptés au fonctionnement collaboratif (Reflektive).

Maîtriser l'engagement collaboratif

Les plateformes collaboratives et les échanges virtuels ont accentué les risques liés au sur-engagement dans les projets. Certaines personnes sont sur-sollicitées et perdent en efficacité. Sur la base d'objets connectés (badges développés par Humanyze), il pourrait être utile de définir des solutions permettant de cartographier le réseau des relations afin de révéler des clés pour prendre et reculer et optimiser son engagement en fonction des objectifs et du temps disponible. En parallèle, des solutions d'optimisation des échanges de mails (sélection/tri sur la base de critères avancés) existent, mais restent largement perfectibles sur le plan de l'automatisation.

Affirmer les rôles

Favoriser l'innovation collaborative, c'est aussi savoir mettre en relation des compétences au profit d'un objectif commun éphémère. Or, la prolifération des titres,

reflet de la structure hiérarchique au sein des banques, s'inscrit au contraire dans une logique de préservation des fonctions. Des fonctionnalités souples d'identification et de reconnaissance de ces compétences, ainsi que des rôles et responsabilités au sein des projets, constitueraient une avancée majeure en direction d'un organigramme neuronal.

ORGANISER UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR LES RH

Les enjeux humains et sociaux dans la banque aujourd'hui n'ont jamais été aussi forts et surtout rarement à ce point identifiés et reconnus par les dirigeants et managers opérationnels. La feuille de route des RH pourrait s'articuler autour de plusieurs lignes directrices axées sur :

Les défis générationnels

Ils reposent sur une gestion différenciée de populations aux caractéristiques disparates et sur un renversement inédit des pyramides. La complexité résulte notamment de la capacité à répondre à des aspirations aussi différentes, pour ne pas dire opposées, des profils-types de la génération Z, à la recherche d'individualisation et dotés d'un appétit certain pour le risque et la mobilité et de ceux des baby-boomers, plus soucieux d'évoluer dans des univers prévisibles et standardisés.

Le renouvellement de l'action collective

Elle suppose de trouver des formes appropriées de l'engagement des collaborateurs afin de concilier plusieurs facteurs dominants :

- > Le vivre ensemble de générations distinctes
- > L'importance grandissante accordée par les collaborateurs aux contributions et responsabilités de leur entreprise dans le traitement des enjeux sociétaux (développement durable, diversité)
- > Le développement des communautés et réseaux sociaux qui amoindrissent les frontières internes/externes
- > Les incertitudes liées aux transformations et qui nécessitent un contrat social renouvelé
- > Le repositionnement des systèmes hiérarchiques et qui doivent répondre aux aspirations d'écoute, de soutien, de confiance, d'autonomie, d'employabilité, d'équilibre dans le travail de leurs équipes.

Le développement des nouveaux modes de travail

Ils doivent tirer parti des potentialités immenses offertes par les outils numériques et digitaux dans le travail à distance et les espaces collaboratifs. Ils composent le package de l'offre d'attractivité et de rétention des collaborateurs dans sa dimension Qualité de Vie au Travail et développement personnel.

La refonte du modèle social

Elle est nécessaire pour répondre au double enjeu du développement d'une plus grande personnalisation des offres et de la distanciation des nouvelles générations vis-à-vis des systèmes traditionnels d'intégration et de régulation. Il faut assurer le renforcement de l'appartenance à une communauté professionnelle dominante et identifiée alors que l'identité est multiple, diffuse et tributaire des choix de vie individuels.

À RETENIR

Les outils et pratiques numériques s'accompagnent d'une remise en cause des structures hiérarchiques verticales et des organisations en silos. Si le développement durable des efforts en matière de collaboration au sein des banques, étape nécessaire pour favoriser l'épanouissement d'une culture de l'innovation, passe bien par une (ré)évolution des pratiques managériales, plusieurs pistes d'innovation « HRtech » peuvent constituer des supports utiles à cette transformation.

Parmi les appels à projets possibles :

- > Projets facilitant les échanges de retours d'expérience en quasi continu (Reflektive).
- > Projets favorisant l'animation dynamique des réunions avec pour enjeu de favoriser les échanges virtuels, les avis en direct, la maîtrise de l'agenda et des horaires.
- > Projets permettant un filtre avancé et automatisé (sémantique?) des mails afin de réduire les temps de traitement au quotidien.
- > Projets facilitant l'élaboration « d'organigrammes de compétences » pour faciliter le prêt de ressources sur la base, par exemple, de fonctionnalités avancées de type « drag & drop ».

FAIRE ÉVOLUER LA RELATION EMPLOYEUR/EMPLOYÉ EN ASSOCIANT LES SYNDICATS ET LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

La place et le rôle des Instances Représentatives du Personnel dans la relation employeur/employé

Comme tout salarié, les membres des organisations syndicales et des Instances Représentatives du Personnel doivent s'approprier les nouvelles technologies. Outre l'appropriation du numérique, la spécificité de leurs rôles (information, représentation des salariés, mais aussi négociation d'accords) nécessite de la part des syndicats et des représentants du personnel de réfléchir à l'usage de ces technologies numériques pour eux-mêmes et les salariés qu'ils représentent.

En effet, ces évolutions les concernent à double titre :

- > En tant qu'acteur du dialogue social.
- > Dans la prise en compte des évolutions de l'environnement de travail des salariés avec le concept de « Digital Labor » sur lequel réfléchit notamment la CFDT.

Le digital peut être une voie de modernisation du dialogue social, mais les habitudes, parfois la faible appétence des syndicats pour l'utilisation des nouveaux outils, ne permettent pas de constater que les syndicats se sont emparés de ces outils. Force est aujourd'hui de constater que la Base de Données Économiques et Sociales, accessible tout au long de l'année à l'ensemble des syndicats et représentants du personnel et regroupant des informations nécessaires dans le cadre du dialogue social, est très peu utilisée et que la plupart des représentants ne l'utilisent pas.

Il est important de former ou de s'assurer de la formation des syndicats et des représentants du personnel au numérique. Leur rôle s'enrichit avec le regroupement de leurs missions via des instances communes, mais aussi l'élargissement de leur domaine d'interventions. Cette montée en compétences rend indispensable un accès rapide à un nombre d'informations de plus en plus conséquent. Cette donnée va rendre inévitable le recours aux outils numériques des syndicats et des représentants du personnel qui souhaitent exercer pleinement leur rôle et être reconnu.

Outre leur propre accès à l'information, ces porteurs de mandats ont pour rôle d'informer les salariés. Leurs modes d'information traditionnels (panneaux d'affichage, distribution de tracts) sont déjà quasiment obsolètes non seulement par les types de supports utilisés, très éloignés des modes d'accès à l'information auxquels ont déjà recours les salariés, mais aussi compte tenu des nouvelles organisations du travail créant une certaine atomisation des salariés. Les syndicats doivent pouvoir via ces technologies créer de nouveaux collectifs de salariés pour les informer et échanger avec eux.

S'ils veulent représenter les salariés et porter leurs revendications, ils doivent tenir compte de la diversité des profils des collaborateurs, du salarié peu enclin à utiliser les outils numériques, mais aussi de salariés hyper-connectés qui développent une forme de consumérisme du droit social.

À ce nouveau comportement des salariés s'ajoute celui issu des nouvelles formes de salariat comme les salariés en télétravail, délocalisés, isolés, voire désocialisés. Ces nouveaux modes de travail peuvent entraîner des

mouvements et des revendications plus individualistes et éloigner les porteurs de mandat de leur approche de revendication collective y compris dans leur forme d'actions. Cette nouvelle typologie de salariés va également obliger leurs représentants à travailler à de nouvelles demandes de garanties, de nouveaux droits sociaux et donc à se projeter sur les conséquences au travail du monde digital.

Dans les banques où les collaborateurs digitaux sont regroupés dans des entités de « banque en ligne », ils disposent ainsi d'IRP spécifiques. Il n'y a d'ailleurs pas de différence de taux de syndicalisation entre les entités digitales et les autres entités.

Les syndicats ont déjà une vision du digital de demain, dont une des hypothèses est que le réseau classique devra s'adapter à la digitalisation de la banque (commissionnement, rétrocession aux agences...). Dans cette vision, il n'y aura pas deux discours, l'un pour la population du réseau classique et l'autre pour celle des activités digitalisées, mais un seul discours de la part des représentants, celui du domaine digital.

Plusieurs points d'évolution méritent d'être mentionnés.

Du côté des collaborateurs :

- > Tous les collaborateurs doivent faire face aux mêmes problématiques (reconnaissance, horaires, évolution...), mais en banque en ligne, le modèle apparaît comme plus adaptable.
- > Cette population jeune n'attend pas forcément une reconnaissance de son employeur, mais un contact plus rapide et efficace avec une maîtrise des outils à leur disposition. Cette population vise les opportunités, est ouverte d'esprit et curieuse, mais peut avoir du mal à se projeter au-delà du poste actuel et ne comprend pas toujours la politique de leur employeur. Elle attend de la réactivité de leurs représentants et des IRP.
- > Pour la transmission des informations des IRP, l'échange par mail ne se fait pas auprès de tous les collaborateurs (depuis 2012), mais auprès des adhérents ou sympathisants.
- > Au niveau des syndicats, il y a la mise en place d'un système de référents pour une multitude de domaines (évaluation, mobilité, retraite, surendettement...). Cette approche permet aux collaborateurs syndicaux d'être plus réactifs avec une présence accentuée sur le terrain et d'être clairement identifiés. Cependant, le nombre de thématiques adressées est limité.

Du côté des syndicats :

- > Il peut y avoir dans les instances de décision une non-compréhension entre les tenants du modèle de réseau classique et ceux du modèle digital. Cela peut donc être un réel frein à l'évolution nécessaire des partenaires sociaux.
- > Par ailleurs, les syndicats ne pourront que difficilement être à 100 % digitalisés, car les salariés ont besoin d'une présence. Il est important de comprendre que cette transformation qui pourrait mettre les rapports humains au second plan ne fait au contraire que les rendre encore plus centraux.
- > Les syndicats travaillent sur les conséquences de la visioconférence avec le télétravail chez les collaborateurs, son impact et la délimitation de la frontière vie privée/vie professionnelle.
- > Les syndicats ont un enjeu d'image vis-à-vis des nouvelles générations. Ils cherchent à trouver et utiliser les nouveaux canaux de communication et revoir le modèle de transmission des informations.
- > Enfin, les IRP et les syndicats étudient l'évolution digitale dans des pays à traditions syndicales différentes, en particulier l'Allemagne et les pays nordiques par exemple.

Interview, Luc Mathieu, Secrétaire Général de la Fédération Banques et Assurances (CFDT)

Luc Mathieu, Secrétaire Général de la Fédération Banques et Assurances (CFDT) depuis 2010, a fait sa carrière pendant près de 30 ans dans la banque de détail, d'abord en agence puis dans des postes de responsable de projets. Il vient d'aborder avec sa fédération dans une grande étude prospective participative encadrée par le CNAM la question de l'irruption numérique dans les professions de la banque et de l'Assurance. Trois scénarios principaux ont été ébauchés dans cette étude : un scénario tendanciel qui envisage ce qui peut se produire logiquement à partir des tendances actuelles, un scénario « croissance verte » et un scénario de rupture négative et de crise.

Une décroissance inévitable du nombre d'emplois...

« Au niveau de l'emploi, ces trois scénarii concordent dans leur vision décroissante : aucune embellie n'est espérée. La différence réside dans la manière dont cette décroissance va s'opérer : sera-t-elle gérée progressivement grâce aux départs en retraite ou bien s'agira-t-il d'une crise immaîtrisable, car imposée par le client qui migrerait massivement vers des services totalement dématérialisés, mais aussi parce que les banques ne seraient plus en capacité de supporter le coût du réseau de distribution. La France est en effet le pays d'Europe qui a le réseau d'agences le plus dense ? Cette stratégie, qui faisait sens pour capter la clientèle, a atteint sa limite dans un marché mature où 99 % de la population est bancarisée et où progressivement une partie du travail a été transférée au client avec les automates et l'informatique ».

« Totémisation du numérique » : et si les questions n'étaient pas si nouvelles que ça ?

« Le numérique n'est donc pas le seul facteur de la diminution du nombre d'emplois. Pourquoi se focaliser sur lui ? D'ailleurs, si on prend l'exemple de l'automatisation du traitement du chèque, on se rend compte que l'informatisation n'a pas détruit le nombre d'emplois global : elle en a modifié le type. La banque a toujours été le premier client du numérique, depuis les premiers ordinateurs. En revanche, il est probable que l'arrivée des nouvelles générations, totalement indifférentes aux conventions pyramidales, bouscule les codes et perturbe les employeurs. Enfin, même la question du statut du « travailleur », qui avec le numérique ne serait plus un « salarié », mais un « indépendant », n'est pas si nouvelle que ça. Elle s'est déplacée du sous-traitant délégué dans une entreprise de manière longue ou pérenne, situation à ce jour marginale dans la banque, à celle du pseudo-indépendant. Dans les deux cas, le « travailleur » effectue la même tâche avec la même assiduité et dans le même quotidien de l'entreprise. La différence réside dans la nature du contrat mis

en place. L'action syndicale, collective, a d'ailleurs toujours eu du mal à prendre en compte et à défendre ces statuts particuliers. Des nouveaux modes d'action sont désormais nécessaires. Mais là aussi, est-ce vraiment à cause du numérique que la question se pose haut et fort ou tout simplement parce que les mentalités ont évolué, qu'il y a eu prise de conscience et que la question est devenue acceptable ? Une chose semble claire : le phénomène de totémisation du numérique est lié au sentiment de perte de contrôle qu'éprouve la banque. Elle avait choisi de déléguer un certain nombre de tâche aux clients et décidé de remplacer la relation à l'agent par des murs d'automates : désormais, ce sont l'usage, les clients et les nouveaux entrants qui décident du rythme de l'évolution. Et la banque n'aime pas ne pas être en contrôle... »

Déployer la GPEC...

« Que le numérique détruise ou pas le nombre global d'emplois, il est certain qu'il transformera la nature de ces emplois et qu'il faut préparer les salariés à cette mutation. À cette fin, depuis les négociations de branches menées dans le cadre du Pacte de responsabilité, la CFDT a préconisé la définition d'un « socle minimal de compétences numériques » qui permettra au salarié de rester dans le cap. L'acquisition de ce socle donnera lieu à des modules de formations et de certification. L'objectif est de s'assurer que tous les salariés soient aptes à prendre le virage numérique. La difficulté est qu'on ne sait pas ce que sera ce virage... »

Utiliser le télétravail...

« Un des points pressentis du virage numérique concerne le télétravail. 42 % des employés de la banque travaillent en Ile-de-France et sont soumis aux désagréments du déplacement. Il existe donc une véritable aspiration au télétravail de la part des salariés. Couplée à la volonté de rentabilisation du mètre carré, surtout en région parisienne, cette aspiration peut mener à une montée en force très rapide du télétravail. Des expérimentations sont d'ailleurs déjà en cours. Toutefois, il sera important de s'assurer que les candidats au télétravail en aient les capacités : tout le monde ne peut pas travailler seul. Il faudra s'assurer également de la qualité des outils. Il serait utile de s'appuyer sur l'exemple des commerciaux à qui on a confié, avec l'informatisation et en plus de l'acte commercial, l'acte administratif. Toutefois, non seulement cet acte n'est pas toujours bien fait, car le commercial n'en a pas forcément les capacités, mais de surcroît, les outils sont souvent inadaptés et fonctionnent mal. La banque devra se doter des moyens de sa transformation, en termes de formation et en termes de qualité des outils ».

Définir les contours du futur souhaitable : tenir enfin la promesse d'un service personnalisé.

« La plus-value et les nouveaux métiers ne pourront venir que de là... ».

LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION INTERNE

Lorsque nous parlons de transformation digitale, l'attention se porte généralement sur la face visible de l'iceberg, celle qui attire le regard : le client et la relation commerciale de « conquête » et de « fidélisation ». La transformation digitale est finalement poussée par la crainte des usagers qui peuvent très facilement, au-delà d'aller vers la concurrence, manifester leur mécontentement et nuire ainsi fortement à l'image de l'entreprise.

L'expérience client et sa simplification sont considérées comme nécessaires. Elles sont travaillées aujourd'hui par les organisations, ce qui n'est pas encore le cas pour la plus grande partie des équipes. Sans client, l'entreprise n'existe pas, mais sans les hommes et les femmes qui travaillent dans l'ombre, elle ne peut délivrer ses services !

La transformation digitale des grandes entreprises devra donc passer par une transformation importante de son organisation interne (du front au back-office) qui sera délicate à conduire, car elle s'apparente à une révolution liée à la rupture de ses modes de pensées et de ses pratiques dans tout son fonctionnement. Comment sommes-nous arrivés en France à des organisations aussi verticales et hiérarchiques qui fonctionnent de façon standard en silos ? Au pays de Descartes, le taylorisme a trouvé son royaume...

Le rapprochement des modèles de pensées cartésien et taylorien a conduit les grandes organisations et les administrations à élargir la structure de fonctionnement intermédiaire composée d'individus qui servent de courroie de transmission et de régulation. Ce noyau ne produit pas directement et ne décide pas, ce qui à un moment fut voulu afin de faire de l'information un pouvoir. Le droit à l'erreur a progressivement disparu dans la société pour n'être accordé qu'à certaines de ses strates. Cette absence pénalise considérablement les entreprises et leur capacité à s'adapter dans un monde plus dynamique et à innover.

Le middle management, organe de transmission, s'est ainsi développé dans ce double contexte et a proliféré dans un environnement plutôt déresponsabilisant et propice à l'empilement des niveaux, permettant, plus que de remplir son rôle d'intermédiaire, de se protéger des erreurs qu'il pourrait commettre. Au fil du temps et pour gérer leurs propres limites d'efficacité, les organisations ont élargi régulièrement ce niveau intermédiaire qui a fini par justifier son existence par sa croissance.

Les organisations travaillaient sur le « comment » et non sur le « pourquoi » ! Le mode projet, adopté pour répondre au « comment » n'a pas permis de répondre au décloisonnement

et à la transformation de fonctionnement nécessaires, car il est peu opérant dès lors qu'il s'inscrit à son tour dans des logiques hiérarchiques. La transformation digitale s'applique finalement à « l'ancien monde » et aux esprits encore dans le passé ou conditionnés par des pratiques ou contraintes obsolètes. Le monde d'aujourd'hui est un monde d'immédiateté et d'usage simplifié pour répondre aux besoins. Les nouveaux acteurs sont digitaux et ne souffrent pas de pratiques à faire évoluer ni de contraintes liées au passé.

Après l'ère de l'automatisation, de l'industrialisation des processus, de la numérisation, de la relation client, du 2.0 ou 3.0, bienvenue dans le digital qui réunit toutes ses évolutions : simplicité et immédiateté dans l'obtention du service souhaité. La finalité reprend le pas sur le « quoi et comment faire ».

Les technologies le permettent, les mentalités poussées par les générations X et Y le réclament, le monde peut changer et doit changer et la révolution est en route ! Aucun délai ne sera accordé. La problématique des sociétés existantes réside dans leurs transformations des pratiques et dans la conduite du changement de l'ensemble de ses collaborateurs, du top management aux opérationnels. Ces derniers ne seront pas les plus difficiles à accompagner. La transformation digitale, pour qu'elle soit réussie, doit simplifier leur parcours et leur activité courante.

La transformation digitale impose aux organisations de répondre aux « pourquoi » de leur existence et des services qu'elles délivrent. Pour que le succès soit au rendez-vous, les sociétés devront :

- > Repenser leur mode de fonctionnement d'exécution, mais aussi de valorisation du capital humain. Simplifier le fonctionnement interne devient une nécessité absolue, tout comme la réappropriation du collaborateur par l'entreprise.
- > Conduire la transformation d'une organisation hiérarchique en silo et déresponsabilisante à une organisation agile qui s'auto-adapte.
- > Responsabiliser, « rendre pensants » tous les collaborateurs, accepter l'erreur, avoir des circuits courts de décision, faire simple, impliquer les collaborateurs actifs et sachants, pénaliser les acteurs qui ne jouent pas la carte de l'entreprise, etc. sont des pistes d'exploration
- > Accompagner le middle management qui devra « maigrir » et perdra son existence dans ce nouveau schéma de fonctionnement et dont le fonctionnement devra être radicalement différent demain.
- > Le tout en répondant au paradoxe entre la simplification de l'usage dans l'immédiateté et le réglementaire qui nécessite toujours plus de contraintes et de délais.

Conclusion

À travers le Livre Blanc, le Pôle FINANCE INNOVATION a souhaité fournir à toute la profession et à son écosystème une vision prospective de la banque de demain fédérant autour de la transformation digitale tous les acteurs concernés : groupes bancaires, fintech, start-up, partenaires, décideurs, chercheurs, experts métier, spécialistes et, bien sûr, les salariés.

En phase avec la mission du Pôle qui est d'agir concrètement pour inciter et faciliter le développement de projets à forte valeur ajoutée dans le secteur financier, le Livre Blanc a permis ainsi d'identifier 24 Domaines d'Innovation Prioritaires qui sont autant de pistes d'action pour des appels à projets innovants. Accompagner et labelliser ces derniers afin d'assurer leur visibilité sur leurs marchés et prospects est au cœur de la démarche du Pôle qui a déjà soutenu à ce jour plus de 380 initiatives associant grandes entreprises, PME et partenaires institutionnels et académiques.

La transformation digitale constitue pour tout le secteur bancaire et financier une formidable opportunité en même temps qu'un défi à relever. Avec les fintech émergent de nouveaux acteurs qui, en s'appuyant sur l'empowerment client facilité par le digital, modernisent les cœurs de métier de la banque et ouvrent de nouveaux marchés qu'ils servent aux côtés des banques. Là encore, en accordant une attention toute particulière à la recherche des meilleurs modes de collaboration entre banques et fintech, le Livre Blanc trace les pistes de convergence entre deux types d'acteurs complémentaires.

Faire de leur co-évolution une réussite pour tout l'écosystème bancaire, c'est bien le but recherché par tous celles et ceux qui ont participé à la rédaction de cette première feuille de route pour mieux imaginer et construire la banque de demain...



La banque de demain vue par des non-banquiers

> Pierre BLANC, Associé Fondateur, ATHLING

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

UNE INITIATIVE UNIQUE ET DES TEXTES DE GRANDE VALEUR

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

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

UNE BANQUE EN OSMOSE AVEC LA SOCIÉTÉ

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

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

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

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

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

Glossaire

App : application mobile téléchargeable et exécutable à partir d'un smartphone ou d'une tablette. Début 2016, un utilisateur avait en moyenne 28 apps installées sur son smartphone (Médiametrie).

API (Application Programming Interface) : interface de Programmation Applicative permettant à un logiciel de s'ouvrir et d'offrir ses services à d'autres logiciels.

Asset manager : gestionnaire d'actifs à travers un fonds pour compte de tiers.

Big Data : ensemble des données numériques massives fournies par l'utilisation des nouvelles technologies.

Blockchain : infrastructure de transactions et de certification cryptographique en temps réel.

Blocktech : le groupe technologique et les entreprises/start-up de la technologie blockchain.

BtoB (Business to Business) : ensemble des activités d'une entreprise adressées aux professionnels et/ou à une clientèle d'entreprises.

BtoBtoC (Business to Business to Consumer) : désigne le mécanisme par lequel des produits/services sont d'abord vendus à des entreprises qui les revendent ensuite aux particuliers.

BtoC (Business to Consumer) : ensemble des activités d'une entreprise permettant la mise en relation directe avec le consommateur final.

Core banking system : ensemble des composants logiciels de base gérant les services fournis par une banque à ses clients via son réseau d'agence.

Cloud computing : utilisation d'un réseau de serveurs distants sur Internet pour stocker, gérer et traiter des données.

Co-working : type d'organisation du travail caractérisé par l'ouverture et l'échange collaboratif dans un espace de travail partagé.

CRM (Customer Relationship Management/Gestion de la Relation Client) : ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects afin de leur offrir le service attendu.

Crowdequity : financement participatif permettant d'investir dans le projet d'une start-up, avec en contrepartie, des actions dans la société.

Crowdfunding : collecte de fonds effectuée via une plateforme internet et permettant aux contributeurs d'investir dans des projets.

Crowdlending : système permettant aux TPE/PME de contracter des prêts auprès de particuliers, sans passer par la banque et en toute transparence, souvent via une plateforme.

Crowdtesting : pratique consistant à tester des produits avant leur commercialisation sur le marché.

Cryptodevise : monnaie électronique qui s'appuie sur des données cryptographiques pour valider des opérations bancaires.

Deep learning : technologie d'apprentissage basée sur des réseaux de neurones artificiels.

Device : appareil numérique (smartphone, tablette, ordinateur,...) permettant d'accéder à Internet.

E-learning : outil permettant d'effectuer sa formation en ligne grâce à un accès internet.

Empowerment : donner plus de pouvoir aux individus afin qu'ils puissent agir de leur propre chef et prendre des décisions dans le but d'améliorer leurs services.

fintech : expression qui combine les termes « finance » et « technologie » pour définir une start-up utilisant les technologies numériques pour innover dans les domaines financier et bancaire.

Forwards : contrat personnalisé entre deux parties pour acheter ou vendre un actif à un prix indiqué à une date fixée future.

GAFA : désigne les grands acteurs d'Internet que sont Google, Apple, Facebook et Amazon.

Gamification : utilisation de la mécanique du jeu pour motiver la participation, l'engagement et l'amélioration des offres.

Home banking : gérer en ligne ses opérations bancaires d'où l'on se trouve.

Incentive : dispositif de motivation basé sur l'incitation ou la récompense pour encourager une action ou un comportement.

IOT (Internet Of Things) : réseau reliant des objets physiques et/ou virtuels dans le but d'assembler et échanger des données.

KYC (Know Your Customer) : processus de vérification de l'identité du client.

Leasing : pratique de financement des investissements ; correspond au crédit-bail.

Level playing field : environnement dans lequel toutes les entreprises d'un marché donné sont traitées de la même manière, doivent suivre les mêmes règles et bénéficient de la même capacité à être compétitives.

Marketeur : personne spécialisée dans le marketing qui étudie les profils et comportements des consommateurs auprès des offres.

MOOC (Massive Open Online Course) : cours d'apprentissage en ligne.

Nudge : incitation sans caractère obligatoire qui vise à rendre le comportement du consommateur plus vertueux pour l'aider à faire le bon choix.

Open Innovation (Innovation Ouverte) : désigne dans le domaine de la R&D un mode d'innovation fondé sur le partage et la collaboration entre parties prenantes, ici entre banques et start-ups.

Packaging : du point de vue marketing, il s'agit de l'emballage et conditionnement d'un produit.

Phishing : action visant à obtenir de la part du client des données confidentielles en se faisant passer de manière frauduleuse pour une entité de confiance.

Pitch : démarche marketing d'une entreprise ou d'un porteur de projet auprès d'un client potentiel en lui proposant une idée d'opération ou business via une présentation concise et impactante.

Poweruser : individu qui a la capacité de récolter des avantages multiples et les fonctionnalités d'un ordinateur, une application ou Internet.

Robo-advisor : outil automatisé de conseil en investissement.

SaaS (Software-as-a-Service) : le mode SaaS (Logiciel-en-tant-que-Service) permet aux entreprises d'externaliser intégralement un aspect de leur système d'information.

Scoring : technique permettant de noter un client ou un prospect.

Selfcare : pratique permettant au client de gérer seul son compte, en toute autonomie, via le site web ou l'application mobile de l'entité.

SICAV : société d'investissement à capital variable qui consiste à mettre en commun les risques et avantages d'un investissement en valeur mobilière de placement.

Smart contract : protocole informatique facilitant et vérifiant l'exécution d'un contrat.

Sourcer/Sourcing : processus consistant à identifier des candidats ou des fournisseurs de marchandises ou de services.

Startupeurs : personne lançant une start-up («jeune pousse») proposant des services innovants fondés sur le digital.

Stimuli : élément influençant le comportement d'un individu.

Time to market : délai nécessaire pour le développement et la mise au point d'un projet ou d'un produit jusqu'à son lancement sur le marché.

Top-down : selon le contexte, action du haut vers le bas et emblématique des organisations en silos ou démarche permettant aux investisseurs de choisir les titres adaptés suivant le type de marché.

Tracking : action de suivre quelque chose ou quelqu'un.

Ubérisation : généralisation de l'utilisation des nouveaux services numériques fournis par des plateformes de mise en relation et permettant aux professionnels et aux clients d'être en contact direct et instantané.



Répertoire d'entreprises

- > 3E Services
- > Actudata
- > Addictgroup
- > Adpios
- > Aequam Capital
- > Agipi
- > Aleria Software
- > Altran
- > Asatys Partners
- > Athling
- > Avistem Avocats
- > Axa Banque
- > Axway
- > B-Part
- > Bizinnov
- > C-Radar
- > Cahen Prospectives
- > Carlabella
- > CFPB
- > Cofondateur
- > Conix
- > Connecting
- > Credit
- > Crossingtech
- > Crosstalent
- > CSC
- > CSF Avocats
- > Dataneo
- > Delos
- > Devenez Proprio
- > Digital Ethics
- > Docxa
- > Easytransac
- > Efpa France
- > Elcimai
- > Ellisphere
- > Exoé
- > Fanvoice
- > Fees and you
- > Finamatic
- > Finances Et Création
- > Findynamics
- > Fing
- > Firmfunding
- > GFI
- > Giraffequity
- > Harvest
- > Headlink
- > Hedgeguard
- > Herb
- > IBM
- > Ideatrans
- > Imfusio
- > Ingies
- > Ipag
- > Jump Informatique
- > Kirigami-DX
- > Knowmore
- > Knowmore
- > Kramen Levin
- > I. Brandon
- > Lemonway
- > Limonetik
- > Lingua Custodia
- > Mipise Solution Crowdfunding
- > Moneythor
- > More Than Advice
- > Mozart Consulting
- > Mydataball
- > Neurodecision
- > Nota-PME
- > Novimpact
- > o. meric conseil
- > Observatoire des Métiers de La Banque
- > OE Digital
- > Opsise
- > Particeep
- > Paytop
- > Pellegars
- > Private Investemnts Network
- > PW Consultants
- > Refea
- > Regulation Partners
- > Risk & Analysis
- > Sapiendo
- > Scaled Risk
- > Seeing
- > Selenis
- > Semantiweb
- > Sesamm
- > Sharepay
- > Sopra Steria Consulting
- > Sparkup
- > Stimul
- > Straper
- > Stratums
- > Synomia
- > Synomia
- > Tagattitude
- > Tata
- > Tenzing
- > Time To Planet
- > Unilend
- > Up2Us Consulting
- > Urica
- > Valphi
- > Vendôme Associés
- > Verspieren
- > Walnut Algorithms
- > Wax
- > Wedogood
- > Wizypay
- > Woobe

3E Services



Année de création : 1989 - Effectif : 8

> MARCHÉS VISÉS

3E Services répond aux besoins des entreprises, collectivités locales et acteurs de l'ESS dans le domaine des aides publiques et privées. 3E Services vous informe des nouveautés et vous accompagne dans la recherche de financements adaptés à vos projets ainsi que dans le processus de demande.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Fort de ses 25 années d'expérience, 3E Services identifie les aides appropriées à vos projets à tout échelon (local, national, européen, international) et monte les dossiers afin d'en optimiser le succès. 3E Services a constitué un réseau de concessionnaires en France, en Europe et en Afrique. Possibilités de nouer des partenariats dans les pays du réseau.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La société a développé une méthodologie globale prenant en compte l'ensemble des projets de la structure (export, innovation, social, conditions de travail, environnement...). Elle vous informe des nouveautés en matière d'aides. Elle optimise vos dossiers de demandes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Donner des informations et un suivi personnalisé de qualité,
- > Rechercher les aides les plus adaptées à vos projets de développement (export, innovation, social, conditions de travail, environnement,...),
- > Optimiser les dossiers de demande et en assurer le suivi.
- > Possibilité de nouer des partenariats étant donné les implantations internationales.

Contact : M. Patrice L'Hôte, Fondateur et gérant
3eservices@3eservices.com
03.81.87.51.39

ActuData



Année de création : 1989 - Effectif : 8

> MARCHÉS VISÉS

ActuData a été créé pour tous les acteurs de l'assurance, qu'ils soient présents ou non sur les comparateurs afin de leur proposer des solutions clés-en-main exploitant le Big Data leur permettant de faire face à la digitalisation de l'assurance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

ActuData possède une connaissance pointue du secteur de l'assurance et de ses problématiques. Elle dispose de consultants ayant une expertise en actuariat et en Data science afin d'accompagner au mieux les enjeux business. Sur les projets Big Data, une équipe de data scientists exploite et traite vos sources de données (CRM, Open Data, données du marché, réseaux sociaux, objets connectés, trafic Web et logs serveurs) et leur donne du sens.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

ActuData Spider est un outil de veille tarifaire collectant les données du marché pour une analyse directe de la concurrence : modifications tarifaires, niveaux de garanties, classement sur les comparateurs... Les professionnels de l'assurance peuvent piloter intelligemment leurs stratégies tarifaires, gagner des clients et exploiter les technologies Big Data comme levier de développement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Solution Big Data de veille tarifaire pour l'assurance.
- > Plate-forme prédictive de génération de leads en temps réel.
- > Enrichissement des données de trafic web en temps réel.

Contact : Raimi Adet, CEO
raimi.adet@actudata.fr
01 30 76 20 80

Addict Group



Année de création : février 2015 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

ADDICTGROUP permet aux commerces de proximité indépendants en France, Europe et Afrique d'accéder au même professionnalisme que la grande distribution.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nous avons commencé en commercialisant un simple logiciel de caisse utilisable sur tablette, aujourd'hui nous proposons une solution agrégeant de multiples logiciels de gestion (Comptabilité, Gestion des stocks, Relation clients et Site e-commerce) utilisés par les commerces de proximité indépendants. Grâce à la plateforme Addictgroup, le commerçant administre l'ensemble de ses outils via une interface unique. Cette interface est très accessible et particulièrement ergonomique aux non technophiles.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Chez Addictgroup, nous sommes convaincus qu'il y a de plus en plus de valeur pour un gérant de commerce de proximité d'être équipé de logiciel de gestion unique intelligent et connecté. Notre force réside dans la compréhension des besoins d'un commerçant et notre capacité à traiter les données de gestion omni-canal.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Travailler la Big Data chez les commerçants indépendants (de 1 à 50 magasins).
- > Optimiser les échanges de flux de données de gestion.
- > Optimiser la gestion au day-to-day en fonction des événements.

Contact : Hugues Courcier- CEO
hcourcier@addictgroup.fr

Adpios



Année de création : 2010

> MARCHÉS VISÉS

Accompagnement dans la mise en œuvre de stratégies numériques au service du développement du capital humain.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

ADPIOS a participé et dirigé plus de 30 projets internationaux sur les technologies numériques, l'éducation et le développement des ressources humaines. L'expertise d'ADPIOS est plus particulièrement avancée sur les dispositifs de reconnaissance et de valorisation du capital humain. ADPIOS est l'organisateur depuis 2003 d'ePIC, la conférence internationale sur ePortfolio, Open Badges, Identity and Trust.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Open Badge Passport (www.openbadgepassport.com) : la nouvelle génération de portfolio numérique fondé sur les Open Badges au service du développement et de la reconnaissance des compétences.

Open Badge Factory (www.openbadgefactory.com) : l'outil de gestion de dispositifs de développement fondés sur les Open Badges.

ADPIOS est activement engagé les travaux autour des blockchains, notamment pour une prochaine version d'Open Badge Passport.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Digitalisation des systèmes au service du développement et de la reconnaissance des ressources humaines.
- > Organisation apprenante.
- > Apprentissage et entreprise étendue.

Contact : Serge Ravet
serge.ravet@iosf.org

Aequam Capital



Année de création : 2000 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

L'ambition d'AEQUAM est de donner accès à des outils et à des solutions d'investissement, de mettre l'épargnant aux commandes de la construction de son patrimoine via un site web et une appli mobile et de faciliter la relation du conseiller patrimonial avec son client. La plateforme digitale robotisée AEQUAM s'adresse aux professionnels de l'épargne.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

L'équipe d'AEQUAM développe et commercialise ses robots allocateurs DyNA. Le portefeuille se construit par un objectif de risque avec une approche multifactorielle (Momentum, Value, Liquidity, Volatility, Size) pour :

- > Mieux maîtriser la volatilité des marchés en préservant le capital du client.
- > Apporter de la convexité face à la baisse des marchés.
- > Améliorer la performance sur le long terme.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Plateforme robotisée en marque blanche : modules à la carte du parcours utilisateur.
- > Solutions d'investissement : les robots allocateurs DyNA proposent des solutions personnalisées pour un accompagnement sur du long terme.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Diminuer le coût d'acquisition client.
- > Développer les capacités de modélisation et de calculs.
- > Optimiser l'analyse des données client.
- > Améliorer les standards de reporting et de transparence en temps réel.

Contact : Arnaud CHRETIEN
info@aequamcapital.com
+33 (0)1 73 01 93 71

Agipi



Année de création : 1976 - Effectif : 17

> MARCHÉS VISÉS

AGIPI est une association d'assurés indépendante, partenaire d'AXA. Elle regroupe des professionnels et travailleurs non-salariés en leur proposant des contrats d'assurance adaptés à leur profession.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Depuis 40 ans, AGIPI est un expert reconnu de la protection sociale volontaire. Elle propose des solutions complètes et innovantes pour que chacun puisse s'assurer au plus proche de ses besoins.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La gamme de contrat regroupe la prévoyance, l'assurance emprunteur, l'assurance santé, l'assurance vie et l'assurance retraite. Elle évolue constamment pour rester innovante avec de nouvelles garanties ou supports. Dernièrement, le contrat Far a été le premier contrat d'assurance retraite du marché à proposer un support euro croissance.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Assurance de personnes.
- > Assurance vie.
- > Assurance retraite.
- > Services associatifs.

Contact : Bruno Guillier, Chargé des affaires institutionnelles
Bruno.guillier@agipi.com
+33 (0)1 40 08 93 26

Aleria Software



Année de création : 2013 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions développées par Aleria concernent les flux financiers des entreprises : optimisation des processus de facturation et d'encaissement, et amélioration des échanges entre l'entreprise et ses banques.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

De l'élaboration au support de chacune de nos solutions, nous nous basons sur 2 convictions :

- > Nos solutions doivent être conçues pour et avec les utilisateurs finaux. C'est pourquoi notre méthodologie implique les experts métiers (directeurs financiers, trésoriers, comptables...) dans toutes les phases du développement.
- > Faciliter l'intégration et l'utilisation de nos solutions est aussi important que d'enrichir leurs fonctionnalités. C'est pourquoi nos solutions se configurent en quelques heures maximum et sont extrêmement ergonomiques et intuitives à utiliser.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > MYRUBIS : Permet de dématérialiser vos factures, de proposer à vos clients le règlement en 1 clic et de réconcilier automatiquement les paiements entrants avec les factures émises.
- > IBANSECURE : Solution de lutte contre la fraude permettant de s'assurer de l'identité du titulaire d'un IBAN donné (ex : fraude au fournisseur, fraude au mandat SEPA...).

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Diminution des délais d'encaissement et des taux d'impayés.
- > Dématérialisation du process « Order To Cash » (factures, encaissements, réconciliation).
- > Sécurisation des paiements.
- > Lutte contre la fraude.

Contact : Loïc Angibaud, DG
langibaud@alergia-software.fr
06 88 39 79 38

Altran



Année de création : 1982

> MARCHÉS VISÉS

Leader mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée, Altran accompagne les entreprises dans leur processus de création et développement de nouveaux produits et services.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le groupe intervient depuis près de 30 ans auprès des plus grands acteurs des secteurs aérospatial, automobile, énergie, ferroviaire, finance, santé, télécommunications, etc.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Les offres du groupe, déclinées depuis les phases du plan stratégique en matière de technos nouvelles jusqu'aux phases d'industrialisation, assurent la capitalisation du savoir au sein de cinq domaines principaux : Intelligent Systems, Innovative Product Development, Lifecycle Experience, ingénierie mécanique et systèmes d'information.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Groupe d'envergure internationale, Altran est présent dans plus de vingt pays répartis entre l'Europe, l'Asie et les Amériques. En qualité de partenaire stratégique, Altran propose un accompagnement global des projets de ses clients tout en garantissant un niveau constant de service. Le groupe a également souhaité conserver une dimension locale afin de permettre un accompagnement spécifique sur les marchés dédiés et de proximité.

Contact : François-Xavier Malcorpi
francoisxavier.malcorpi@altran.com

Asatys Partners



Année de création : février 2013 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Sociétés de gestion, gestion privée, family office, groupements de CGPI, fintechs. les producteurs et clients des placements financiers.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Un groupement d'expertises en gestion d'actifs, marketing et digital.
- > Chaque associé ou advisor a entre 10 et 25 ans d'expérience opérationnelle.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Le framework e-asatys permet :

- > Cartographie de l'écosystème - identification des stakeholders.
- > Haking des axes de disruption - articulation du développement.
- > Réponse digitale.

Le tropisme open source/Linux d'Asatys Partners ouvre les perspectives du digital aux acteurs historiques et favorise l'agilité des fintechs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Transformation numérique/Big Data/AI/Growth hacking/UI/UX/Machine learning/Blockchain.
- > Product marketing/Product management/Branding.
- > Marketing digital/Acquisition client/Monétisations.
- > Coaching digital des dirigeants.

Contact : Amaury d'Aviau de Ternay, Associé fondateur
adeternay@asatys-partners.com
09 50 104 42 10

Athling



Année de création : 2010

> MARCHÉS VISÉS

Les acteurs dans les services financiers : banques, assureurs, etc.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Athling est un cabinet de conseil en stratégie et organisation indépendant qui intervient dans le secteur des services financiers spécialisés sur 5 domaines principaux :

- > La définition et le déploiement de la stratégie.
- > Les fusions et les projets d'intégration.
- > L'évolution de l'offre et de la distribution.
- > L'évolution et les transformations des organisations et des structures.
- > Le pilotage de grands projets et l'évolution des systèmes d'information.

Athling est régulièrement sollicité par les pouvoirs publics pour rédiger des rapports thématiques ou auditionné sur des sujets en lien avec les services financiers.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Post-Merger Methodology (PMM) : méthode d'intégration opérationnelle de structures.
- > Information Based Strategy : exploitation générationnelle des données pour développer les revenus et limiter les risques.
- > #LaBanqueDeDemain : veille opérationnelle et groupe de réflexion.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Les nouveaux modèles économiques/produits – services/process.
- > L'exploitation des données.
- > L'innovation (produits/service, distribution, process/outils, management, etc.).

Contact : Pierre Blanc, Associé
pblanca@athling.com
+33 (0)1 41 12 08 81 - +33 (0)6 14 68 75 79

Avistem Avocats



Année de création : 2000 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Banque, finance, assurances, santé, médias, environnement.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Droit financier & asset management.
- > Corporate venture et capital investissement.
- > Fiscalité des entreprises et du patrimoine.
- > Technologies de l'information, informatique et libertés, open data, big data.
- > Énergies renouvelables et environnement.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Accompagnement des établissements régulés et FinTech dans la validation de leur modèle réglementaire (financement, paiements, asset management etc.).
- > Accompagnement de fonds ou entreprises dans leurs acquisitions ou prises de participation dans la finance ou les assurances (ou autres secteurs fortement impactés par les nouvelles technologies).
- > Audit et conseil juridique sur la gestion des données personnelles ou anonymes.
- > Énergies renouvelables et environnement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Financement participatif (innovation, immobilier, énergies renouvelables).
- > Paiements.
- > Données personnelles et big data.
- > Cybersécurité.

Contact : Dominique Stucki, Avocat Associé/Partner
dominique.stucki@avistem.com
+33 (0) 1 85 73 08 50

AXA Banque



Année de création : 1982

> MARCHÉS VISÉS

AXA Banque a pour vocation d'être la banque des clients particuliers d'AXA en France. Issue du rachat de Banque Directe par AXA en 2002, AXA Banque a une longue tradition d'innovation dans le domaine de la banque grand public et de la banque patrimoniale. AXA Banque propose un modèle original consistant à commercialiser son offre principalement via les Assurbanquiers – 800 agents généraux d'assurance intermédiaires en opérations bancaires – tout en s'appuyant sur une offre complète de produits et services de banque en ligne. En 2014, AXA Banque a par ailleurs lancé SOON.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Domaines favorisant l'innovation en matière de création de nouveaux produits et services (banque au quotidien, épargne, crédit), gestion de la relation clients, gestion du risque / sécurité, gestion de fortune, outils d'optimisation des processus.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

SOON est l'offre de banque 100 % mobile destinée principalement au marché des jeunes. SOON, projet intrapreneurial mené en mode start up, a reçu le label FINANCE INNOVATION en 2014.

> DOMAINES D'EXPERTISE

AXA Banque a déployé plusieurs projets en collaboration avec des start ups dans les domaines du Personal Finance Management mais aussi dans la relation Clients (tchat, moteur de recherche en langage naturel...), en matière de data visualisation ou encore dans le domaine du contrôle des documents.

Pour plus d'informations :
www.axa.fr
www.soon.fr

Axway



Année de création : 2001 - Effectif : 2046

> MARCHÉS VISÉS

Axway (Euronext: AXW.PA) développe une suite logicielle spécialisée dans la gouvernance des flux de données métier. Au près des acteurs bancaires et autres institutions financières, Axway propose des solutions facilitant la création de services orientés clients, tout en réduisant le ratio coût/bénéfice : les défis comme les coûts de création de nouveaux accès digitaux et d'intégration de services existants sont drastiquement réduits (~85%) et les délais de mise en marché se comptent en semaines.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Axway fournit des solutions pour connecter, en toute sécurité, des personnes, des processus, et des objets. À ce titre, Axway propose notamment une plateforme d'engagement digitale, incluant la gestion d'APIs, la gestion d'identité, le développement d'applications mobiles et des outils d'analyse. Ces solutions accompagnent les entreprises vers la réussite de leur transformation numérique.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Gestion des API.
- > Intelligence opérationnelle.
- > Intégration B2B et EDI.
- > Intégration Cloud.
- > MFT - Transferts de fichiers.
- > Intégration comptable.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Pilotage et gouvernance des flux.
- > Digital Banking : Exploiter les services existants pour mieux engager les clients.
- > Offrir à vos clients l'expérience omnicanal qu'ils exigent.
- > Exploiter les écosystèmes partenaires à l'aide d'API sécurisées : PSD2/XS2A.
- > L'Analytics et l'Intelligence Opérationnelle pour la traçabilité et la monétisation des services.

Contact : Esther Malka
emalka@axway.com
01 47 17 26 55

B-Part



Année de création : 2010 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

Dans les métiers du chiffre et du conseil, B-part Consulting répond aux besoins des professionnels du secteur financier en proposant de l'accompagnement stratégique au national et à l'international pour tirer toujours le meilleur profit du marché.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nous redéfinissons les business models d'institutions financières et de paiement. Nous créons de nouvelles institutions financières agréées et transformons des structures existantes, telles que les banques, fintech, retailers et télécom, en fonction de problématiques ciblées, dont l'excellence opérationnelle par l'amélioration des processus, la montée en compétitivité grâce à la smart data, ou encore l'accompagnement des transformations par la conduite du changement.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

B-part consulting propose de mettre à la disposition de ses clients toutes ses méthodologies, sa structure de veille, pour une gestion de projet avec une vision à 360° et un interlocuteur unique pour l'ensemble du processus. Ainsi nous concevons et co-développons ensemble vos projets. Notre force réside dans la stimulation de l'intelligence collective et l'introduction de l'open innovation, avec un pilotage fin des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Les fintechs.
- > La création d'établissements financiers.
- > La transformation des organisations.
- > Le conseil en décisions stratégiques.

Contact : Romain DURAND, CEO
romain.durand@addactis.com

Bizinnov



PROTECTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION

Année de création : 2010 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

Accompagnement des entreprises dans la protection et la valorisation de leurs activités innovantes et ce, à tous les stades de leur développement. Les clients sont de toutes tailles, de la start-up au grand groupe, du privé aux États et de tous secteurs d'activités confondus; avec comme point commun l'innovation et la protection des données sensibles.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Partenaire du Ministère de l'Économie, BIZINNOV intervient dans l'évaluation du capital immatériel et la maturité à la gestion de risque. BIZINNOV a développé plusieurs départements :

- > Éditeur et revendeur de solutions logiciels.
- > Conseil et accompagnement en France et à l'étranger.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > ESI : Évaluation et sécurisation de l'immatériel
- > ABAC : Authentification forte par biométrie comportementale, prise en compte du rythme de frappe.
- > ASAR : Monde des télécommunications et des systèmes d'information; supervision, cartographie instantanée, identification et suivi des connexions et des flux, détections des flux anormaux.
- > CESAR : Sécurisation d'architecture. Solutions personnalisées pour parer les attaques.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Adopter une culture sécurité et posture d'IE.
- > Gérer et anticiper les budgets R&D.
- > Développer les potentialités d'innovation.

Contact : Amélia Lakrafi, DG Fondatrice
a.lakrafi@bizinnov.com
contact@bizinnov.com

C-Radar



Année de création : 2011 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

C-radar est une solution internationale de marketing prédictif B2B, primée au concours mondial de l'innovation en 2014 et 2015, qui permet de prospecter plus efficacement et d'identifier des écosystèmes d'entreprises grâce au big data.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

C-radar permet :

- > D'enrichir la connaissance sur les entreprises en collectant automatiquement des données nouvelles sur le web, les réseaux sociaux, l'open data, en les croisant avec les autres informations connues (internes, financières).
- > D'utiliser des outils big data « sur étagère » pour mieux analyser et cibler un marché.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Les fonctionnalités de C-radar sont disponibles sous forme d'abonnement :

- > Fiche de synthèse par entreprise, en France et à l'international.
- > Recherche par mots clés, critères classiques et originaux, similarité sémantique, machine learning.
- > Signaux émis par les entreprises sur les réseaux sociaux.
- > Segmentation sémantique et découverte automatique des cibles sur les segments choisis.

Des prestations en mode projet sont disponibles pour personnaliser la solution ou les résultats produits

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Prévoir le potentiel des prospects, multiplier par plus de 2 l'efficacité de la prospection.
- > Identifier des éco-systèmes mal définis par les codes NAF, classer les entreprises en fonction de leur activité réelle.
- > Identifier les caractéristiques intéressantes pour vos produits ou services.

Contacts :

philippe.spenato@c-radar.com - +33 (0)6 78 83 89 60
emmanuel.jouanne@c-radar.com - +33 (0)6 70 20 52 47

Cahen Prospectives



Année de création : 1995 - Effectif : 1

> MARCHÉS VISÉS

Philippe Cahen intervient en conférences ou ateliers dans des domaines très variés : de la finance (banque, assurance) à l'agroalimentaire en passant par la distribution, le bâtiment, les transports.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Philippe ouvre les esprits, casse les codes, rafraichit les logiques pour être le premier et pas la copie. Par les signaux faibles, il démontre à son auditoire comment l'observation de son environnement ou la lecture de la presse contiennent des idées surprenantes de futurs.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La méthode des scénarios dynamiques ouvre chacun à des hypothèses de futurs que chacun croyait impossible et donne comme évidence que le principal risque est de ne pas prendre de risque.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Les signaux faibles nous aident à anticiper le futur. Que ce soit sur Apple, les médecins, l'hypermarché, la démographie, la blockchain, les micro-usines, ... Des concepts nouveaux émergent comme les générations Alpha puis Bêta, le robotcène et le cyborgcène, l'économie autonome, la « thinkularity », d'autres sont poussés comme l'entropie, la sousveillance, l'entreprise 5D, la guerre des pétaflops.

Contact : Philippe Cahen
cahen.philippe@orange.fr
+33 (0)1 44 49 94 96

Carlabella



Année de création : 2006 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions de Carlabella s'adressent aux entreprises de toutes tailles ou dans tous domaines d'activité. Elles permettent d'optimiser les processus de gestion des déplacements professionnels des collaborateurs de l'entreprise.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

CarlaTravel gère l'ensemble des composantes d'un déplacement : la demande d'ordre de mission et les demandes de réservation associées avant le voyage, la note de frais par le collaborateur des dépenses qu'il a engagées et les factures fournisseurs (agence de voyages,...) après le voyage. Multi-lingue et très paramétrable, Carlatravel peut être déployée en France et à l'Étranger.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Nativement « web », développées sur un framework RWD (responsive design), les applications de CarlaBella permettent de travailler sur tout appareil (desktop, tablette, smartphone) via un simple navigateur. Connectées aux agences de voyage et aux systèmes de localisation GPS, elles offrent la possibilité de réserver en ligne ses voyages, de récupérer automatiquement les kilométrages parcourus et d'identifier les opportunités de co-voiturage.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Automatiser et dématérialiser l'ensemble du traitement des déplacements professionnels (y compris la numérisation des pièces justificatives).
- > Sécuriser et tracer tous les processus d'approbation associés.
- > Offrir un grand confort d'utilisation « multi-device » Web 2.0 pour les utilisateurs finaux en connexion avec les plateformes de réservation en ligne.

Contact : Bruno gibert, Directeur des opérations
bruno.gibert@carlabella.com
01 41 42 33 29

CFPB - École supérieure de la banque



L'École supérieure de la banque

Année de création : 1932 - Effectif : 225

> MARCHÉS VISÉS

Le CFPB accompagne les entreprises du secteur bancaire et financier dans la formation et la certification de leurs collaborateurs à chaque étape de leur carrière : intégration via l'alternance, montée en compétences (de l'acquisition des fondamentaux jusqu'à l'expertise), accompagnement des fonctions d'encadrement et d'encadrement supérieur...

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le CFPB propose l'une des offres les plus complètes du marché : formations diplômantes (FC/alternance), conseil en ingénierie & co-construction avec l'entreprise cliente de parcours sur mesure certifiants, e-formation, accompagnement VAE, bilans de compétences... Les contenus de ses dispositifs de formation, résolument opérationnels, accordent une place croissante à la dimension « conseil » de la relation client, à la gestion du risque et à la conformité ainsi qu'à l'approche multicanal des métiers du réseau.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Solution Test Train & Level Up : une approche globale (du test de positionnement à la certification), personnalisée et multimodale (formation en présentiel, classes virtuelles, modules e-learning, MOOCs, partages de pratiques à distance, conférences...).

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Certifications et habilitations professionnelles (AMF, IOBSP...).
- > Dispositifs de formation à distance à la culture bancaire, à l'éthique professionnelle...
- > Formations réglementaires (Lutte anti-blanchiment, Loi Lagarde, Aeras...).

Contact : Michel Piano, Directeur général
michel.piano@cfpb.fr
01 41 02 55 22

CoFondeur



Année de création : 2016 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Premier fonds d'investissement en capital humain, CoFondeur répond aux besoins des banques et des grandes et moyennes entreprises en termes d'Open Innovation, RSE et Essaimage par des solutions internalisées, externalisées ou en marque blanche. Dans le cadre d'un programme d'accompagnement stratégique, marketing, technique et financier, nous mettons des professionnels intervenant de manière opérationnelle à la disposition des startups choisies par la banque ou l'entreprise.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

CoFondeur dispose du savoir-faire requis pour créer, gérer et animer un incubateur ou accélérateur interne à une entreprise ou une banque, pour sourcer des startups adaptées, sourcer et coordonner les compétences internes (employés de la banque) ou externes nécessaires. CoFondeur utilise pour cela un pool de compétences composé d'hommes et de femmes talentueux et très expérimentés qui apportent leur expertise dans tous les domaines nécessaires au démarrage et au lancement d'une entreprise.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Premier et unique fonds d'investissement en capital humain.
- > CoFondeur Corporate : création et gestion en marque blanche de fonds d'investissement en compétences pour le compte des banques et des entreprises dans tous les secteurs.
- > CoFondeur a créé une ingénierie juridico-financière innovante qui facilite la collaboration entre les startups en amorçage et les investisseurs en compétences.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Open innovation, sourcing de startups adaptées et coordination de la collaboration.
- > Responsabilité sociétale.
- > Aide à la gestion de l'essaimage.
- > Corporate venture.

Contact : Carla Biangue, Présidente Fondatrice
carlab@cofondeur.co
06 58 04 49 69

Conix



Année de création : 2007 - Effectif : 210

> MARCHÉS VISÉS

Le groupe CONIX s'appuie sur l'expertise de ses collaborateurs pour accompagner ses clients dans leur transformation numérique. Ses activités sont focalisées sur les stratégies d'évolution des processus et Systèmes d'Information, en intégrant systématiquement les enjeux d'innovation, d'agilité, d'intégration des enjeux liés au réglementaire et de maîtrise de la sécurité.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Transformation et Innovation : conseil et accompagnement de l'entreprise et de la DSI dans la transition « digitale ».
- > Risque et Réglementaire : conseil et accompagnement des dispositifs de conformité dans la banque et l'assurance.
- > Cybersécurité : approche intégrée centrée sur les métiers et l'opérationnel.
- > Solutions digitales : l'agilité au service de l'entreprise numérique.
- > Solutions décisionnelles et Big Data : intégration et expertise pour tous les projets « données ».

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Mise en place, animation et accompagnement des structures et démarches d'innovation dans les grands groupes.
- > Organisation, pilotage et animation de démarches de type « data lab », combinant approche agile et vision industrielle au service de l'expression de la valeur des données dans l'entreprise.
- > Veille et analyse concurrentielles et technologiques personnalisées à destination des métiers du secteur financier.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Évolution de la relation client à l'ère « digitale ».
- > Connaissance client et hyper-personnalisation des services.
- > Nouvelles approches autour de la donnée, émergence de l'intelligence artificielle.
- > L'inclusion financière et les nouvelles technologies.
- > Gestion de la fraude et Big Data.

Contact : Patrice Bernard
patrice.bernard@conix.fr
+33 6 14 30 86 69

Connecting Emotional Intelligence



Année de création : 2009 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Connecting Emotional Intelligence répond aux besoins des particuliers et des professionnels en proposant dans le monde entier des services de conseils, et d'Accompagnements en développement personnel et professionnel.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La société regroupe 12 Experts, Psychologues et Coaches, qui travaillent constamment en recherche et en déploiement de nouveaux outils. Chacun offre une connaissance pointue dans ses méthodes et outils d'évaluations et d'accompagnements.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

CEI propose à ses Clients des dispositifs sur-mesure. Ces dispositifs sur mesure sont construits à partir d'outils d'évaluation de la Personne, de la Personnalité et de l'Intelligence Émotionnelle.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Évaluation de l'Intelligence Émotionnelle.
- > Évaluation en Neuro-Sciences.
- > Évaluation de la Personnalité.
- > Évaluation des Talents & Profilages de postes.
- > Mesure du retour sur investissement formation par profil.

Contact : Laura Sadowski, CEO
direction@emotionalrescue.fr
06 24 55 65 41

Credit.fr



Année de création : 2014 - Effectif : 12

> MARCHÉS VISÉS

Credit.fr est une plateforme Crowdfunding à destination de TPE/PME françaises de plus de 4 ans, pour des prêts amortissables financés par l'épargne de particuliers la trésorerie d'entreprises en direct ou via un Fonds Commun de Titrisation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Credit.fr a développé une expertise forte dans le « scoring » de TPE/PME françaises avec un processus d'analyse et d'octroi de crédit efficace et rigoureux, permettant de donner une réponse en 48 h. L'équipe digitale de Credit.fr s'appuie sur des outils de « in-bound marketing » pour optimiser le recrutement et la fidélisation des clients.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Réponse d'éligibilité en 10 secondes. Développement ad hoc d'algorithmes de score et outils d'aide à la décision pertinents.
- > Parcours client ultra-simplifié et dématérialisé. Possibilité de définir ses critères de placements pour optimiser la gestion de son portefeuille de prêts.
- > Programme de recherche et Développement « Score » à partir de données non conventionnelles.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Rapidité et pertinence de l'octroi de crédit aux TPE/PME.
- > Prise en compte de données non conventionnelles dans le Score.
- > Utilisations d'algorithmes prédictifs pour optimiser le recrutement de prêteurs et d'emprunteurs.

Contact : Laurent de Bernède, Directeur Général
ldeberne@credit.fr
+33 (0)1 82 28 84 41 - +33 (0)6 01 78 56 31

Crossing Tech



Année de création : 2003 - Effectif : 21

> MARCHÉS VISÉS

Leaders de l'industrie financière soucieux de renforcer leurs atouts concurrentiels en accélérant leur transformation digitale.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Crossing-Tech accompagne ses clients sur leurs enjeux de stratégie de gestion des données :

- > maîtrise des données internes et externes.
 - > optimisation des flux de données pour les besoins opérationnels.
 - > pilotage des données lors des opérations de croissance organique et externe.
 - > recommandation d'architecture cible en vue de transformation.
- L'offre de Crossing-Tech repose sur une plateforme logicielle, une expertise technique et métier et une méthodologie.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Connectivity Factory™ est une plateforme d'intégration de données facilitant :

- > la connectivité à tout type de systèmes (logiciels, bases de données, protocoles...),
- > la collecte, le nettoyage et l'interprétation des données sources ;
- > la mise à disposition d'informations fiables, certifiées et valorisables.

Reveal Valorize Protect Act est une offre destinée à faire émerger la valeur du patrimoine de données de l'entreprise. Co-développée par Altares, Lexing Alain Bensoussan, BM&A et Crossing-Tech, elle permet de conduire, avec l'entreprise, toutes les étapes de cette transformation stratégique.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Amélioration des processus d'acquisition de nouveaux clients (KYC...).
- > Valorisation du datahub de l'entreprise (amélioration de la productivité, automatisation, lancement de nouvelles lignes d'activité, renforcement de la confiance et de la transparence vis-à-vis des actionnaires, des clients et des collaborateurs...).

Contact : Dany Dubray, Head of Sales France
dany.dubray@crossing-tech.com
+33 (0) 7 87 56 49 41

Crosstalent



Année de création : 2012 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

Crosstalent développe des solutions innovantes pour la transformation digitale de l'entreprise et met à disposition, des équipes RH et de direction, un outil de gestion global couvrant tous les processus de la Fonction RH.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Chez Crosstalent, nous travaillons à la performance de la Fonction RH depuis 25 ans. Nos solutions sont conçues sur la plateforme technologique Salesforce, leader mondial du Cloud BtoB, la plus innovante du marché. Nos applications RH sont ainsi agiles, modulaires et accessibles à toutes les entreprises, petites et grandes.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

L'offre Crosstalent se décline en 4 solutions innovantes :

- > SIRH : Gestion des Ressources Humaines (revu des talents, mobilité professionnelle, compétences, entretiens, formations, GTA, etc.).
- > MetaSIRH : Outil Décisionnel et Pilotage stratégique RH.
- > Base de données Unique : Production de l'Information sociale réglementaire aux représentants du personnel/
- > Ressource Management : Gestion pour les cabinets de conseil et sociétés de services.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Transformation digitale dans la Fonction RH : dématérialisation des processus métiers.
- > Flexibilité : 100 % connectée aux outils existants, accessibilité via mobile, tablette, PC/Mac.
- > Meilleur pilotage de votre activité grâce à un outil de reporting intelligent.
- > Gain de temps et de performance pour les équipes RH.

Contact : Brice Mallié, Associé Co-Fondateur
brice.mallie@crosstalent.fr
01 44 13 66 94

CSC



Année de création : 1959 - Effectif : +56 000

> MARCHÉS VISÉS

CSC accompagne ses clients dans leur transformation digitale. La société fournit des services et des solutions informatiques de nouvelle génération, en capitalisant sur une solide expertise sectorielle, et une capacité à opérer à l'échelle mondiale.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Une différence capitale : l'intégration de trois métiers. Pour offrir la meilleure solution globale à ses clients, CSC a développé une expertise dans trois métiers complémentaires :

- > le conseil,
- > l'intégration de systèmes et de solutions de nouvelle génération,
- > l'externalisation.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

CSC aborde la transformation digitale de ses clients selon quatre composantes, ou « 4D du mix-digital » :

- > Digitalisation de l'expérience client,
- > Disruption des modèles économiques,
- > Dé-silotage de la chaîne de valeur,
- > Diffusion du digital en interne.

> DOMAINES D'EXPERTISE

« Business models » disruptifs, usages en constante (r)évolution, expérience client renouvelée, acculturation des collaborateurs, digitalisation des processus, exploitation des technologies de nouvelle génération : autant de leviers sur lesquels les entreprises doivent jouer pour développer des stratégies de transformation digitale véritablement en rupture. Au cœur de ces enjeux, CSC accompagne la transformation digitale de ses clients avec une approche globale intégrant toutes les composantes du changement.

Contact : Patrick VIGNON, Senior Consultant
pvignon@csc.com
01 55 70 72 81

CSF Avocats



Année de création : 1998 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

CSF Avocats s'adresse aux PME et ETI et à leurs dirigeants.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le cabinet a développé une expertise dans les domaines dans le domaine du droit des sociétés et du droit des contrats, à destination des PME et ETI en croissance. Le cabinet intervient à ce titre auprès de nombreux incubateurs, associations de dirigeants d'entreprises. Il dispense de nombreuses formations et mène une veille active dans ses domaines d'activité.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Gouvernance : pactes et aménagements statutaires, résolution des conflits, actions en responsabilité, protection des minoritaires.
- > Corporate : transmission d'entreprise, levées de fonds.
- > Contrats : alliances, e-commerce, data protection.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Sécuriser les relations entre les associés opérationnels, industriels ou financiers.
- > Maîtriser les risques liés à la responsabilité des dirigeants.
- > Maîtriser les risques contractuels dans les relations avec les clients, fournisseurs et partenaires.

Contact : Yann Martin-Lavigne, Avocat Associé
yml@martinlavigne.fr

DataNeo



Année de création : 2007 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

- > **Données marketing stratégiques pour les secteurs Banque Assurance et Automobile.**
- > **Spécialisation forte sur les sujets attrition et conquête IARD Auto.**
- > **À l'heure ou la Loi Hamon va accroître la volatilité des clients, et rendre déterminante l'anticipation commerciale.**

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Data marketing et statistique liée aux véhicules et leurs possesseurs.
- > Autour de partenariats clés et d'accès officiels aux données Cartes grises.
- > Forte spécialisation sur l'identification en masse d'individus en phase de revente de leur véhicule, via le panel de solutions CarSeller®.
- > Grâce à la collecte en temps réel de données avérées.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Solutions Data puissantes, en temps réel et innovantes, permettant de réduire l'attrition, développer le cross selling et conquérir de nouveaux clients.
- > Et notamment CarSeller®, dans un contexte actuel où 90% de l'attrition des contrats IARD Auto intervient lors des changements de véhicules.
- > Ces moments de vie accompagnent bien souvent des changements importants dans la vie des gens et permettent des prises de parole pertinentes et donc ROI.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Réduction des taux d'attrition.
- > Identification de moments de vie clés.
- > Intégration fluide à l'écosystème Data actuel.
- > Optimisation des achats digitaux.

Contact : Stéphane Lépine, Directeur du développement
slepine@dataneo.fr
01 55 64 03 27

Delos & Coeos



Année de création : 2011

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions développées par Delos & Coeos s'adressent aux réseaux des banques, compagnies d'assurance et aussi à d'autres acteurs middle market qui souhaitent proposer à leurs clients une offre alternative : l'investissement dans l'art par des process proches de ceux développées en gestion financière.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Delos & Coeos déploie une solution globale permettant la création de collections et l'investissement en art. S'adressant à une clientèle aisée et non sollicitée dans les réseaux, la solution high level proposée un nouveau flux en gestion privée et patrimoniale des distributeurs. La solution globale fait gagner en efficacité commerciale et fournit une novation industrielle : l'accès au marché de l'art par des investissements facilités et sécurisés.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Delos & Coeos propose une stratégie de conseil novatrice s'appuyant sur :

- > le 26 © : un service reposant sur des process proches de ceux développés en asset management
- > GAMS © : un logiciel propre (Global Art Management System) comprenant audit, analyse, gestion, contrôle, reporting et autres applications Big data.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Fidélisation et conquête de clients.
- > Innovation dans la collecte et traitement de données auprès des réseaux et clients, la relation client et le reporting.
- > Création et gestion d'un nouveau marché industriel.

Contact : **Éric Toudy**, Fondateur Dirigeant,
eric.toudy@delos-coeos.com
+33 (0)6 82 39 73 12

Devenez Proprio



Année de création : 2015 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Devenez Proprio est une plateforme de financement participatif entre particuliers permettant de constituer l'apport afin d'obtenir un prêt immobilier et ainsi devenir propriétaire.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Afin d'acquérir un bien immobilier, l'obtention d'un prêt immobilier est quasi systématique. Les établissements bancaires exigent souvent que l'emprunteur ait un apport minimum afin que la demande de crédit immobilier puisse être éligible. Devenez Proprio permet aux particuliers de soumettre leur projet immobilier et de solliciter des contributions auprès de leur entourage et le grand public. Grâce aux fonds collectés, les porteurs de projet pourront ainsi constituer l'apport le plus conséquent possible afin d'obtenir leur prêt immobilier et devenir propriétaire. Devenez Proprio est l'unique service de financement immobilier participatif.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Devenez Proprio permet aux porteurs de projet de soumettre leur projet immobilier et de solliciter des contributions auprès de leur communauté et du public. Grâce aux fonds collectés, ils pourront ainsi constituer l'apport financier le plus conséquent possible afin d'obtenir un prêt immobilier et devenir propriétaire.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Solution à un problème majeur de la société : l'accession à la propriété.
- > Développer l'économie collaborative.
- > Favorise l'entraide et le partage.

Contact : **Ludovic LABORDE**, CEO
l.laborde@devenez-proprio.fr
02 38 84 62 70

Digital Ethics



Année de création : 2012 - Effectif : 8

> MARCHÉS VISÉS

Digital & Ethics accompagne tous les acteurs traitant des données notamment à caractère personnel (CNIL).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Digital & Ethics développe des procédés et outils adaptés aux nouvelles utilisations des données pour accompagner ses clients face aux enjeux éthiques et réglementaires. Elle développe une méthodologie d'intégration des obligations et des attentes éthiques au sein de projets de valorisation des données et de traitements Big Data.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Digital & Ethics propose les solutions suivantes :

- > PrivacyEval, ce logiciel permet de mesurer la robustesse de l'anonymisation d'un jeu de données personnelles.
- > Valorisation des données numériques, analyse multicritère des caractéristiques des jeux de données à valoriser :
 - > Evaluation du potentiel économique des jeux de données.
 - > Identification des actions pour développer et sécuriser la valorisation des données.
- > Implémentation des règles d'usages dans les algorithmes, pour en garantir la conformité réglementaire.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Big Data.
- > Valorisation des données.
- > Protection des données personnelles.

Contact : Paul-Olivier Gibert, CEO
pogibert@digital-ethics.com

Docxa Software



Année de création : 2009 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

Banque, assurance, télécommunication, administration, distribution.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Editeur de logiciels et conseil pour la communication et l'interaction client omni-canal, DOCXA accompagne les projets de relation clients de grands comptes de la banque, de l'assurance et des grandes administrations.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Vos formulaires ultra-dynamiques, sur tous les canaux, très facilement. Docxa InTouch permet de :

- > Créer rapidement et facilement des formulaires ultra-dynamiques pour tous les services de l'entreprise (simulation et devis, souscription, vie du contrat ...).
- > Les déployer en un seul clic sur tous les supports et canaux (web, mobile, tablette, réseau social, poste de travail, bornes interactives...), et d'offrir au client de passer en toute fluidité d'un canal à l'autre.
- > Mesurer leur performance et les faire évoluer très rapidement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Conseiller Augmenté : les Offres et les Outils pour accélérer la réponse au client.
- > Néo banques et nouveaux usages : nouvelle frontière du selfcare ?
- > Le Selfcare pour développer de nouveaux clients par l'autoformation.
- > Simplifier le parcours client : l'ouverture de compte en « 3 clics ».
- > L'innovation participative : innover avec les collaborateurs.

Contact : Jonathan Gueniot
jgueniot@docxa.com
08 10 02 03 10

EasyTransac



Année de création : 2015 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

EasyTransac est éditeur de solutions d'encaissement pour les professionnels, nos marchés sont :

- > Les exclus de l'acquisition de paiement par carte bancaire (indépendants, professions libérales...).
- > La digitalisation du point de ventes (grands comptes, retail...).
- > Intégrateurs et éditeurs.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre objectif est de faciliter la décision d'achat des consommateurs et de simplifier la vie des professionnels. EasyTransac propose aux professionnels une solution globale d'encaissement cross-canal, qui leur permet d'accepter la majorité des cartes bancaires (CB, Visa, MasterCard) partout et à tout moment.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

EasyTransac apporte aux professionnels une solution de paiement globale et multimodale :

- > EasyTransac TPE : TPE virtuel sur Smartphone.
- > EasyTransac Web et Mobile : Solutions e-commerce et m-commerce (API, Plug in Magento, Droopal, WordPress, Prestashop).
- > EasyTransac Distant : Solution de paiement à distance pour les calls-centers et hôteliers.
- > EasyTransac point de vente : Solutions points de ventes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Paiement en mobilité.
- > Sécurité bancaire.
- > Fracture numérique dans l'acquisition des paiements.
- > Innovation dans la digitalisation des points de ventes.
- > Diminution du coût d'acquisition de paiement.

Contacts : Sylvain LAMARCHE, Président
sylvain@easytransac.com
Olivier AZZOPARDI, Directeur Général
olivier@easytransac.com

EFPA France



Année de création : 1998 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

EFPA France (European Financial planning Association France), membre du réseau européen EFPA (12 pays, 25 000 certifiés), représente les professionnels du conseil financier. Les certifications s'adressent aux personnes physiques qui pratiquent :

- > l'information et le conseil (au sens de MIF 2)
- > le conseil financier dans une perspective patrimoniale ou d'investissement financier.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

EFPA travaille avec toutes les parties prenantes européennes de l'univers du conseil financier. Les certifications, cohérentes avec le cadre européen des certifications, ont été bâties par des professionnels et des universitaires européens. Elles s'appuient sur des référentiels de compétences communs régulièrement mis à jour. Toutes les certifications sont associées à un code d'éthique. Elles sont toutes soumises à une obligation de formation continue strictement définie.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

EFPA propose deux certifications en gestion de patrimoine European Financial Planner™ et European Financial Advisor™. Conçues à partir de MIF 2, European Investments Products Practitioner™ et European Investment Products Assistant™ complètent l'offre.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Renforcer les compétences des conseillers financiers.
- > Améliorer la qualité du conseil afin de restaurer la confiance des clients.

Contact : Geneviève Lhomme
genevieve.lhomme@efpa-france.fr

Elcimai



Année de création : 1984 - Effectif : 240

> MARCHÉS VISÉS

Elcimai Financial Software, filiale du Groupe Elcimai, est un éditeur de logiciels spécialisé dans la dématérialisation et la gouvernance des flux. Notre offre logicielle riche, modulaire et évolutive permet à nos clients, banques ou entreprises, de répondre efficacement et rapidement à leurs enjeux stratégiques d'optimisation des coûts, de digitalisation des usages et de conformité réglementaire.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Elcimai Financial Software possède une expertise reconnue depuis plus de 30 ans par de grands groupes bancaires européens, dans les domaines suivants :

- > Edition de progiciels.
- > Maîtrise d'oeuvre Banque.
- > Maîtrise d'ouvrage Banque.
- > Développement et intégration de solutions.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Elcimai Financial Software édite des produits innovants : Espace Banque : Application EDI (eBics, SWIFT, PeSIT, FTPS, SFTP, AS2, SEPAmail).
- > WeBank : Site eBanking (Agrégation, Tableau de bord personnalisable, Saisie d'ordre, Signature électronique, Délégation, GéoSécurisation, Coffre-fort,...).
- > WeBank Mobile : Application mobile hybride (Agrégation, Saisie d'ordre, Signature électronique, Saisie d'ordre).
- > Station client : eBics, saisie SEPA, convertisseur, eBAM, SEPAmail.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Sécurité bancaire.
- > Mobilité bancaire (SEPAmail).
- > Agrégation de comptes multi-banques.
- > Service de paiement multi-banques.
- > Offre de services de « confiance numérique » (coffre-fort, signature électronique etc.).

Contact : Houari YAHIA, Product Manager
hyahia@webank.fr

Ellisphere



Année de création : 2006 - Effectif : 350

> MARCHÉS VISÉS

Ellisphere est la référence française en matière d'information décisionnelle sur les entreprises, à destination des acteurs du financement de l'économie.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Héritière de 120 ans d'innovation, Ellisphere dispose d'expertises reconnues dans les domaines de l'analyse financière, de la Data Science et de la modélisation statistique. L'entreprise a ainsi développé des offres de scoring et de notation privée au service des financeurs. Pour ce faire, Ellisphere s'appuie sur un référentiel unique d'informations sur les entreprises françaises et internationales.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Grâce à ses équipes d'analystes, Ellisphere propose une prestation originale à destination des Investisseurs et des Prêteurs : la notation privée, qui repose sur la détection de cibles, le diagnostic financier et l'analyse qualitative de ces cibles, ainsi qu'un monitoring des entreprises sur le long terme. Ellisphere développe des modèles de scoring sur mesure et à horizons variés, à partir de ses modèles de scores et des modèles décisionnels de ses clients. Par ailleurs, les solutions techniques métier d'Ellisphere offrent à ses clients des prestations sur mesure adaptées à leurs besoins : intégration CRM, flux spécifiques, ratios et analyse financière ad hoc etc.

> DOMAINES D'EXPERTISE

L'évolution du score Ellisphere, bâtie sur une méthodologie innovante (algorithmes de datamining et de machine learning), constitue un levier de performance clé, à destination de secteur de la FinTech, notamment les acteurs du crowdfunding.

Contact : Joseph Mocachen, Chef de Marché Banque Assurance
+33 (0)1 55 51 58 76 - +33 (0)6 72 91 98 22
joseph_mocachen@ellisphere.com

Exoé



Année de création : 2006 - Effectif : 14

> MARCHÉS VISÉS

Marchés action et Fixed Income.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La centrale d'achat de produits financiers : les gérants délèguent la transmission des ordres à des spécialistes expérimentés, et peuvent ainsi se concentrer sur leur cœur de métier. Assistés d'outils et de systèmes temps réel à la pointe de la technologie, Exoé surveille les marchés financiers et la bonne qualité de l'exécution des opérations transmises à son réseau de plus de 100 brokers et contreparties. La traçabilité du processus et les nombreux rapports communiqués aux clients garantissent transparence et maîtrise des risques.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

L'environnement réglementaire et les exigences des appels d'offres poussent les gestions à mettre en place un suivi performant d'exécution des ordres. Exoé apporte la solution d'une équipe dédiée, professionnelle et technologique, depuis 2007. Chargé de transmettre les ordres des gérants (actions et FI) aux contreparties sur les marchés financiers, Exoé améliore la qualité d'exécution, augmente la productivité de ses clients et professionnalise la négociation.

Contact : Fidel Matin
contact@exoe.fr
01 80 50 59 30

Fanvoice

FANVOICE

Année de création : 2014 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

FANVOICE s'adresse à toutes les marques grand public et particulièrement aux acteurs de la banque et de l'assurance. Cette plateforme participative répond aux besoins des marques qui cherchent à mieux comprendre les attentes de leurs clients.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

FANVOICE combine une démarche d'étude qualitative, des techniques de co-création, et des technologies Big Data (Text Mining) pour détecter des insights consommateurs rapidement et à moindre coût. Les marques s'en servent pour améliorer l'expérience client ou détecter de nouvelles opportunités de business : nouvelle matière assurable, nouveaux usages à prendre en compte, leviers de prévention, beta-tests, etc...

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

FANVOICE est une plateforme PARTICIPATIVE «clé en main». Elle connecte les marques à leurs clients, fans et collaborateurs, autour de brainstormings géants sur Internet, pour améliorer des produits et services existants, ou en inventer de nouveaux. Sa technologie d'ANALYSE SEMANTIQUE facilite le traitement des feedbacks recueillis. En faisant émerger de précieuses informations "cachées", FANVOICE permet aux entreprises qui l'utilisent de concevoir une offre plus adaptée.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Innovation participative (clients et/ou salariés).
- > Co-création.
- > Idéation.
- > Beta-test.

Contact : Gaël Muller, Directeur Général
g.muller@fanvoice.com
06 72 67 30 42

Fees and You



Année de création : 2015 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

FEES AND YOU répond aux besoins des professionnels indépendants de la sphère du patrimoine ainsi que des salariés des compagnies d'assurance et de banque en réinventant le parcours de vente.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

FEES AND YOU développe et commercialise des solutions innovantes en s'appuyant à la fois sur son expérience métier, sa connaissance de l'environnement réglementaire et sur l'agilité et l'expertise technique de son équipe informatique.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

FEES AND YOU est une suite d'applications informatiques SaaS développée en interne, dédiée à la gestion et au pilotage des activités réglementaires et commerciales. A partir de la saisie et/ou de l'importation des informations clients, FEES AND YOU permet d'établir automatiquement la cartographie des risques/profil d'investisseur puis de générer en conformité l'ensemble des documents réglementaires à chaque étape de la relation client. Outil commercial intégré, FEES AND YOU propose la signature électronique des documents contractuels et commerciaux. La dématérialisation de la chaîne administrative permet l'efficacité commerciale, un gain de temps et de productivité.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Sécurisation de la mission et de la vente par la maîtrise de risques.
- > Accompagnement de la mutation digitale des métiers du conseil réglementé.
- > Automatisation du parcours de vente.
- > Scalabilité de l'application.

Contact : Clément Giquiaud, Co-Fondateur
clementgiquiaud@fees-and-you.com
06 15 86 56 04

Finamatic



Année de création : 2015 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

Finamatic répond aux besoins des TPE-PME en leur proposant des solutions de financement adaptées à leurs besoins et en leur simplifiant l'obtention grâce à une plateforme accessible en SAAS et des experts.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Une équipe d'entrepreneurs au service des entrepreneurs.
- > Une connaissance approfondie des 1500 dispositifs de financement et l'association avec les acteurs du financement public et privé.
- > Une expertise technologique poussée.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Finamatic propose un guichet unique du financement d'entreprise destinée aux PME et TPE. Les entrepreneurs peuvent ainsi :

- > Identifier les financements (public ou privé) auxquels ils peuvent prétendre grâce à quelques questions et un algorithme innovant.
- > Rédiger les dossiers correspondants en ligne et en équipe et profiter d'aides et d'exemples pour faciliter la rédaction
- > Prise en charge de la gestion administrative : Gestion des pièces jointes, des business plan...
- > Faire appel à des experts pour optimiser les chances d'obtention des financements.
- > Tarif très compétitif et service accessible à tous.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Web crawling et webscraping.
- > Algorithme de veille automatique.
- > Données non structurées
- > Conseil financier automatisé

Contact : Benjamin Dresner, CEO
benjamin.dresner@finamatic.fr
06 10 55 65 47

Finances et Création



Année de création : 2004

> MARCHÉS VISÉS

Banques, Compagnies d'assurance, Mutuelles, Cabinets comptables.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Modélisation d'une forte expertise métier à travers trois bouquets d'applications digitales à destination de clients/prospects sur l'ensemble de leurs problématiques financières et patrimoniales.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Plus d'une trentaine d'applications mobiles ainsi que d'autres supports de communication digitale thématiques sur des sujets à caractère réglementaire (CICE, ANI...) ou récurrent (prévoyance, épargne salariale, homme clef, cumul emploi-retraite,...) vendues en marque blanche et constituant un dispositif commercial immédiatement opérationnel à destination, d'une part, des clients des trois grands marchés ainsi, dans une version upgradée, que des conseillers commerciaux des établissements financiers.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Transformation digitale de la relation clients/assurés.
- > Fidélisation des clients.
- > Devoir de conseil par voie numérique.
- > Amélioration de la « valeur ajoutée perçue » du conseiller.
- > Génération de rendez-vous qualifiés.

Contact : Hervé Dereumaux
herve.dereumaux@financesetcreation.com
06.76.40.15.69

Findynamics



> MARCHÉS VISÉS

Findynamics fluidifie la relation entre les entreprises et les prêteurs (banques, crowdfunding, établissements financiers). Elle aide les TPE et PME à accéder plus facilement au crédit, en proposant des services pour qualifier leurs projets et optimiser la mise en relation entre l'emprunteur et l'ensemble des prêteurs du marché. Elle aide les banques et les acteurs du crédit à capter des leads hautement qualifiés, correspondant à leurs critères de risque et de potentiel commercial.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Findynamics s'appuie sur 15 années d'expertise du groupe SysperTec dans la collecte et le traitement de l'information entreprise, avec plus de 140 références actives dans le monde bancaire. Findynamics déploie une offre complète portée par 3 domaines d'expertise :

- > Findynamics Ingénierie : plateforme technologique d'intermédiation financière.
- > Findynamics Services : pôle conseil et services aux TPE/PME.
- > Findynamics Courtage : Apport de dossiers de crédit hautement qualifiés aux banques et autres partenaires alternatifs.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Findynamics Platform : Plateforme technologique innovante qui a l'avantage de collecter l'information en multi-sources, auprès des plus grands fournisseurs de données, pour qualifier les demandes de crédit en toute neutralité, et maximiser les taux de transformation grâce à la puissance de ses algorithmes décisionnels.
- > Findynamics Box : Services et outils de gestion des dossiers de crédit, à destination des entreprises et des partenaires financiers, leur offrant une large gamme de services d'accompagnement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Fluidifier le marché du crédit aux TPE et PME.
- > Booster le business des banques et autres prêteurs sur le marché des TPE Et PME.
- > Smart data au service de la connaissance clients entreprises.
- > Machine learning, dans la conception dynamique des dossiers de financement.

Contact : David Destemberg
fondateur et directeur général Findynamics
06 64 71 18 03 - 01 46 02 60 42
Email : destemberg@syspertec.com

Fing



Année de création : 2000 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

La Fing est un «think & do-tank» dont la mission est de produire des idées neuves et actionnables pour anticiper les transformations numériques. Ses projets associent systématiquement grandes et petites entreprises, chercheurs, acteurs publics, et autres acteurs de l'innovation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La Fing mène trois types de projets : prospective (formuler les questions auxquelles les entreprises devront répondre dans les années à venir), expéditions thématiques (produire des pistes d'innovation inédites et fécondes), do tank (enclencher des dynamiques de changement à grande échelle).

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Le projet MesInfos explore concrètement ce qu'il se passerait si, demain, chaque individu disposait du pouvoir d'exploiter et partager ses propres données personnelles, sous son contrôle et à ses propres fins : pour mieux se connaître, prendre de meilleures décisions, se faciliter la vie, etc. Entrant en phase pilote, il associe aujourd'hui plusieurs grandes banques et compagnies d'assurance, ainsi que des entreprises issues du secteur des télécoms ou de l'énergie.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Innover avec le client et avec ses écosystèmes.
- > Nouvelles frontières du self care.
- > Confiance et transparence.

Contact : Cécile Christodoulou,
cchristodoulou@fing.org

FirmFunding



Année de création : 2016 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

www.firmfunding.com permet aux PME/ETI d'émettre des emprunts obligataires à partir de 1 M€, souscrits en direct et exclusivement par des investisseurs qualifiés, de manière 100 % digitale.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Un écosystème qui simplifie le processus pour les PME/ETI et garantit un sourcing qualifié aux souscripteurs : cabinets d'expertise-comptable partenaires, analyses crédit et taux indépendantes, contrat obligataire professionnel, KYC et transfert des fonds par un prestataire agréé et signature électronique des documents.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Accès aux prêts obligataires pour les PME/ETI (cotées ou non) de manière simple et désintermédiée.
- > Rapidité : émissions réalisées en maximum 5 semaines
- > Remboursement du capital à la fin de l'emprunt.
- > Confidentialité des données : plateforme réservée à des investisseurs professionnels.
- > Suivi de l'évolution crédit des émetteurs au long de l'emprunt.
- > Transparence : investissement direct.
- > Aucun frais si l'émission n'a pas lieu.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Adresser un marché peu développé : l'emprunt obligataire des PME/ETI.
- > Plateforme B2B.
- > Processus 100 % digital.
- > Transparence des transactions.
- > Diminution des coûts pour les émetteurs et les souscripteurs.
- > Organisation « zéro papier ».

Contact : Florence Vasilescu, CEO
florence.vasilescu@firmfunding.com

GFI Informatique



Année de création : 1968 - Effectif : 11 800

> MARCHÉS VISÉS

GFI Informatique est une ESN principalement positionnée sur les grands comptes sur tous les secteurs d'activité. Ses prestations couvrent l'ensemble de la gamme des services depuis le conseil au métier jusqu'à la gestion des infrastructures, en passant sur l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et l'ensemble du périmètre de la réalisation et la maintenance de périmètres applicatifs.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Au-delà des services classiques des ESN du marché, GFI a développé des savoir-faire sur des sujets particuliers : big data, eCommerce, hébergement cloud, PLM, mobilité et distribution omnicanale, CRM qui permettent d'accompagner nos clients dans l'alignement du SI avec la stratégie définie et la prise en charge des projets d'évolution des services. Gfi est aussi un éditeur de progiciel (15% de son chiffre d'affaire) pour des offres à destination du secteur public (ERP de gestion des collectivités locales), des utilities (facturation de services), l'assurance (progiciel back office de gestion d'une compagnie d'assurance) et la banque pour certaines fonctions spécialisées (LAB, détection de fraudes...).

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Notre laboratoire a conçu et développé des solutions de :

- > Smart City : réseau social d'une ville ou d'une communauté urbaine mettant en relations : les élus, les services de la Mairie et les citoyens.
- > Company hub : l'assistant mobile du collaborateur d'une société.
- > Simulateur de produits bancaires et d'assurance : placements, crédit, ANI...

> DOMAINES D'EXPERTISE

Dématérialisation des processus de traitement bancaires pour une automatisation complète et la possibilité de restituer des réponses au client dans des délais très courts, voire en temps réel. Ces travaux nécessitent la mise en œuvre de solutions partenaires ou internes (souscription en ligne, big data, ciblage et simulations, portail et solutions mobiles, signature électronique, GED, Workflow, Intelligence artificielle, archivage à valeur légale, hébergement en SaaS...)

Contact : Bertrand de Lausun
Bertrand.de-lausun@gfi.fr
01 44 04 52 23

Giraff Equity



Année de création : 2011 - Effectif : 2

> MARCHÉS VISÉS

GiraffEquity est une plateforme d'analyse fondamentale d'entreprises, basée sur le triptyque Gouvernance-Stratégie-Finances (« analyse panoramique »). Elle s'adresse à tout client professionnel et, plus particulièrement, aux investisseurs institutionnels internationaux.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

GiraffEquity privilégie la qualité à la quantité et vise le leadership d'opinion sur les entreprises suivies. A l'avenir, elle s'intéressera à des Small & Midcaps françaises délaissées par le marché ou sous-évaluées parce que leurs modèles sont mal compris, à des sociétés en retournement ou à des start-ups prometteuses.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La plateforme est indépendante et sans conflit d'intérêt. Elle a été conçue pour être utilisée sur un mode collaboratif, de façon sécurisée et avec une portée internationale. Les produits sont des outils d'aide à la décision d'investissement. Lisibles, synthétiques, objectifs et surtout actionnables, ils trouvent un positionnement original entre les rapports d'analyse « sell-side » traditionnels et ceux des grands cabinets de conseil. Les formats ont plusieurs degrés de profondeur et répondent à des besoins complémentaires des clients.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Aide à la décision d'investissement selon une approche systémique.
- > Accès rapide et ciblé à une information pertinente et actionnable.
- > Favoriser les pratiques d'entreprises les plus vertueuses.
- > Améliorer l'efficacité des marchés financiers.

Contact : Gilles Raffort
gilles.raffort@giraffequity.com

Harvest



Année de création : 1989 - Effectif : 205

> MARCHÉS VISÉS

Harvest adresse les banques, compagnies d'assurance (gestion privée, réseaux, courtage) et les cabinets conseils (CGPI, experts-comptables, avocats-fiscalistes).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Editeur de logiciels spécialisé sur les métiers du conseil financier et patrimonial, Harvest a un savoir-faire inégalé dans la modélisation de calculs basés sur des réglementations juridiques, fiscales, sociales et économiques, ainsi que dans la création d'applications web et d'outils d'aide à la vente.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Harvest édite des solutions dédiées au conseil et à la vente de produits financiers :

- > BIG, le logiciel de référence de la gestion de patrimoine.
- > Quantix, gamme de simulateurs sur toutes les thématiques financières et patrimoniales (épargne, retraite, fiscalité, prévoyance, assurance vie...).
- > VIC pour la vente et l'instruction de crédit (immobilier, consommation, professionnel).
- > O2S, dédié à la gestion de cabinet et à l'agrégation et au suivi de portefeuille.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Harvest accompagne la transformation digitale des parcours client : que ce soit dans leur version outil d'aide à la vente ou application web client, les solutions Harvest sont web responsives, omnicanal et prennent en charge toutes les problématiques marketing et commerciales des banques et compagnies d'assurance (personnalisation graphique, personnalisation des offres, génération de lead, persistance des données jusqu'au CRM...).

Contact : Brice Pineau, Coprésident
brice-pineau@harvest.fr

Headlink Partners



Année de création : 2005 - Effectif : 50

> MARCHÉS VISÉS

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

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Headlink Partners dispose d'une expertise par métier et une spécialisation par compétences pour mieux répondre à vos enjeux. Leur domaine d'intervention se structure autour de quatre grands piliers qui sont :

- > Pilotage de la Transformation,
- > Finance, Risques et Conformité,
- > Efficience des Modèles Opérationnels,
- > Ambitions Clients

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

L'innovation est essentielle dans les stratégies futures pour construire une trajectoire de transformation. Il s'agit de reconsidérer le portefeuille des activités, restaurer la confiance des clients et revoir les modèles de distribution. Notre expérience garantit :

- > Une expertise des réseaux de distribution et des mesures d'efficacité commerciale.
- > Une maîtrise des techniques analytiques (segmentation client / profilage / parcours client).
- > Une implication dans les communautés de l'écosystème digital.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > La mesure et le pilotage de la performance d'une stratégie de transformation.
- > L'amélioration de l'expérience client dépendante d'une valorisation forte des collaborateurs et de leurs métiers.
- > Repenser la promesse et l'expérience client dans un contexte d'omnicanalité.
- > L'exploitation des données au centre de la connaissance des clients et des usages.

Contact : Alexandra Gailliard
a.gailliard@headlink-partners.com
07 62 00 44 21

HedgeGuard



Année de création : 2006 - Effectif : 28

> MARCHÉS VISÉS

Asset Management et Hedge Funds

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Des équipes issues de la gestion d'actifs alliant métier, innovation technologique et meilleures pratiques opérationnelles.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

HedgeGuard garantit aux gérants de fonds, l'excellence opérationnelle grâce un logiciel + un service de middle office externalisé assurant les fonctionnalités suivantes :

- > Passage d'ordre.
- > Compliance en Pré-Trade.
- > Tenue de Positions.
- > Risk Management.
- > Réconciliation.
- > Gestion du cash.
- > Validation des VL.
- > Reporting.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Solution SAAS.
- > Service externalisé.
- > UI/UX modernes et facile d'utilisation.

Contact : Imad Warde, CEO
imad.warde@hedgeguard.com

Herb



Boutique Hôtel Eco Responsable et Solidaire

Année de création : juillet 2016

> MARCHÉS VISÉS

Marchés de l'hôtellerie & hébergements touristiques

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Une équipe pluridisciplinaire regroupant des expertises en hôtellerie, architecture, économie sociale et solidaire, finance, droit et gestion de projet.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Création d'un nouveau standard d'hébergement touristique reposant sur 3 piliers :

- > Ancrage territorial : Loin du modèle classique de l'hôtellerie, HERB propose à ces clients une nouvelle expérience touristique en créant une communauté interactive entre l'hôtel, les touristes et les habitants. Cette communauté fonctionnera sur la base d'échanges de services.
- > Excellence environnementale : HERB sera le premier hôtel à énergie positive. Les émissions CO2 générées par l'activité seront compensées sur toutes les phases de l'activité et l'hôtel sera éco labélisé. Pour la petite restauration, des circuits courts seront mis en place en partenariat avec des fermes bio franciliennes. Ruches & poulailler en toiture sous les panneaux solaires.
- > Economie Sociale & Solidaire : L'Economie Sociale et Solidaire est dans l'ADN de la société : utilité sociale, lucrativité limitée du capital et règle de rémunération éthique figurent aux statuts de HERB SAS.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Boutique Hôtel 3*.
- > Site à construire.
- > Auberge de Jeunesse Nouvelle Génération.
- > Site à rénover.

Contact : Fabrice Vernay, Fondateur & Président
fabrice.vernay.herb@gmail.com

IBM



Année de création : 1911 - Effectif : 377 757

> MARCHÉS VISÉS

IBM compte parmi ses clients, présents dans 170 pays, des entreprises et des organisations de tous types et de tous secteurs d'activité. Allant de la PME et des entreprises familiales aux groupes internationaux et administrations.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

IBM met à disposition des entreprises innovantes une palette de ressources très complète : compétences, systèmes, logiciels, services, financement, technologies leur permettant de se démarquer de leurs concurrents et de devenir des entreprises d'innovation dans des domaines clés tels que le Cognitif et le Cloud.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

- > Bluemix : IBM Bluemix est une plateforme d'innovation digitale - Cloud de type Platform-as-a-Service. Bluemix est fondé sur Cloud Foundry, Docker, et OpenStack. Il offre un nombre croissant de services (dont la BlockChain), des moyens de développement et de déploiement robustes, ouverts aux outils existants des équipes, des capacités d'intégration sécurisées aux systèmes d'information traditionnels. Bluemix est proposé en Cloud public, dédié ou privé.
- > Watson : IBM Watson est un système cognitif qui peut comprendre les données exprimées en langage naturel, en tirer des enseignements et s'en servir pour raisonner. Son premier domaine d'application est la santé.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Ces plateformes innovantes peuvent s'appliquer à de nombreux domaines utilisant la BlockChain et nécessitant des capacités cognitives.
- > La BlockChain-as-a-Service est destinée aux applications pour entreprises.
- > À ce jour Watson s'est décliné dans la banque pour des fonctions d'expérience client, d'assistance au conseiller, de KYC et compliance.

Contact : Isabelle Gillot
isabelle.gillot@fr.ibm.com
01 58 75 21 35

IdeaTrans



Année de création : 2015

> MARCHÉS VISÉS

iDeaTrans s'engage avec et envers les Organisations qui cherchent à répondre à une volonté et des problématiques de Transformation, d'Innovation, qu'elles soient métiers, organisationnelles ou techniques, en s'appuyant sur toutes les ressources potentiellement (360 int/ext, la Data et le Digital), et sur une méthode reconnue (Label d'OR) d'Innovation ouverte.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

+25 années d'expertise dans la valorisation de la Data (Marketing, Retail, Open Big Smart Data), identification, transformation et création, de la source au client, des contenus aux usages métiers. Commissaire aux données C3 COP21, CIL. +20 ans de transformation des organisations en s'appuyant sur le Digital-Data, l'Innovation Métiers (Plateformes MDM, CRM, BI BigData, etc). Advisor et Investor Startup depuis 1997.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

LiDeaTrans réunit des experts indépendants depuis +15 ans, organisation originale ouverte, collective et participative. iDeaTrans a choisi la méthode et démarche MyNeedMySolution pour révéler, faire émerger les idées et besoins, les transformer en solutions.

> DOMAINES D'EXPERTISE

La Data et le Digital sont partout présents, méconnus et sous exploités, le processus d'Innovation transcende.

Contact : Fabrice Benaut, CEO
fabrice.benaut@ideatrans.net
+33 (0)6 07 27 44 32

Imfusio



Année de création : 2005 - Effectif : 12

> MARCHÉS VISÉS

SoMetrics s'adresse à tous types d'organisations pour cadrer, suivre et mesurer l'impact financier d'une transformation culturelle et/ou managériale. Il peut être utilisé sur l'ensemble d'une organisation ou sur un périmètre plus restreint (direction, département, filiale...).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

ImFusio est un cabinet de conseil pionnier dans son domaine, présent à Paris, Montréal et Barcelone. Nous co-créons et co-facilitons avec nos clients des démarches de transformation et d'innovation sur-mesure, fondées sur l'implication des collaborateurs. Grâce à l'outil SoMetrics, nos clients vont plus loin dans le cadrage et le pilotage des transformations, et peuvent enfin en mesurer le ROI.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Permettre de suivre économiquement la « libération » d'une entreprise, d'une organisation.
- > Objectiver la performance et le plaisir au travail par un ROI prédictif.
- > Evaluer financièrement les risques d'un management peu adapté.

Contact : équipe ImFusio
sometrics@imfusio.com

Ingies



Année de création : 2016

> MARCHÉS VISÉS

B to B : Entreprises engagées dans la transformation numérique et/ou la RSE et/ou l'innovation ; entreprises au fort capital Data.

B to B to B : Grands cabinets d'audit, de Conseil ; SSII ; Banques et Assurances voulant prendre une position de leader dans le marché de la valorisation des datas

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Valorisation opérationnelle, financière et comptable des datas et des actifs immatériels.
- > Transformation numérique, Culture et innovation agiles
Ingénierie des connaissances.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Plateforme INGIES : Identifiez vos atouts, partagez-les sur une place de marché, mesurez leur valeur comptable et leur ROI, pilotez-les. Modules dédiés : Data : pour repérer vos datas stratégiques, les valoriser et les monétiser, et aussi les modules: Innovation ; RSE ; Formation.
- > STRATINGIES : Clarifiez, documentez, appliquez, suivez, évaluez et pilotez la stratégie à chaque niveau de votre entreprise.
- > INGIES-EVENT : Calculez la valeur et le ROI des événements professionnels pour les participants, les intervenants et les organisateurs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Valorisation des immatériels, Transformation digitale des organisations, Entreprise ouverte, Innovation agile, Garanties pour le financement de l'immatériel.

Contact : Carole Lipsyc, Founder
claingies.net

Ipag



Année de création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

Le centre de recherche en marketing de la banqueassurance de l'IPAG Business School développe de la recherche innovante dans le marketing de la banqueassurance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le centre a notamment développé des expertises dans :

- > le domaine du multicanal.
- > le rôle de l'agent du futur.
- > les réseaux sociaux.
- > la gamification.
- > la Customer Lifetime Value et le Big Data.
- > la « distance psychologique » dans la gestion d'une relation à distance.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Les entreprises peuvent externaliser leurs besoins de recherche et de formation continue avec l'IPAG comme partenaire.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Implémentation d'une stratégie multicanale.
- > Calcul de la Customer Lifetime Value, Big Data.
- > Digitalisation du contact humain.

Contact : Ilaria Dalla Pozza
Professeur de Marketing, Responsable
ilaria.dallapozza@ipag.fr

Jump Informatique



Année de création : 2006

> MARCHÉS VISÉS

JUMP développe et commercialise des solutions front to back de gestion d'actifs destinées aux sociétés de gestion, aux banques privées, aux mutuelles, aux caisses de retraite et aux compagnies d'assurance européennes.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

JUMP s'appuie sur une équipe de collaborateurs expérimentés, tant en finance qu'en informatique, pour apporter à ses clients les solutions technologiquement et fonctionnellement les plus avancées du marché.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Depuis 2006, JUMP propose une plateforme de gestion d'actif puissante et ergonomique permettant de fluidifier les processus métiers en offrant une couverture métier complète et modulaire. Afin de consolider son avance technologique, JUMP investit l'essentiel de ses revenus dans la R&D pour assurer l'évolution fonctionnelle et technique en continue de sa plateforme.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Gestion de fonds (internes ou collectifs), la gestion sous mandat, la gestion des unités de comptes (gestion libre et gestion dédiée).
- > Tenue de positions temps réel.
- > Suivi du risque.
- > Analyse de la performance.
- > Compliance.
- > Data Management.
- > Comptabilité auxiliaire d'actif.
- > Business intelligence.
- > Portail Web.

Contact : Alexandra Fougeras, Directrice Générale
alexandra.fougeras@jump-informatique.com
01 53 82 80 62

Kirigami-DX



Année de création : 2015 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

La solution développée par Kadeix s'adresse à tout acteur de la banque, finance et assurance amené à traiter régulièrement de la donnée issue de sources hétérogènes.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Kadeix développe et commercialise le logiciel Kirigami-DX, solution de Data Blending. Kirigami-DX permet d'accélérer la réalisation de projets complets dans de nombreux domaines où la collecte, l'audit, le contrôle des données est devenu un enjeu majeur de la fiabilité des processus métiers. Les utilisateurs métiers ont alors la possibilité de réduire, fiabiliser et valoriser leurs processus de traitement de données, chronophages et énergivores.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Kirigami-DX est un logiciel de collecte, audit, contrôle, rapprochement, analyse et publication de données. Notre solution facilite, grâce à son interface intuitive et ergonomique, la combinaison de sources de données multiples et hétérogènes dans le but de faciliter la prise de décision, l'audit et le contrôle. Kirigami-DX une solution innovante car utilisable directement par les équipes métiers, sans nécessiter l'intervention d'informaticien.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Réconciliation de données.
- > Compliance.
- > Collecte.
- > Contrôle.
- > Rapprochement.
- > Transformation.
- > Analyse.

Contact : Éric Jamet, Président
ejamet@kadeix.com

Knowmore



Année de création : 2001 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

Knowmore, éditeur de logiciel français, outille la transformation digitale et améliore l'expérience utilisateur pour une prise en main opérationnelle et accélérée de leurs applications stratégiques. Knowmore est actif dans les secteurs Banque, Assurance, Telecom et plus particulièrement pour les grands réseaux d'agences.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Depuis plus de 10 ans, Knowmore accompagne les plus grands déploiements de SI bancaires pour :

- > Améliorer la performance utilisateur sur leur SI, et simplifier l'expérience utilisateur.
- > Favoriser et accélérer l'appropriation utilisateur de nouveaux environnements applicatifs (digital, multicanal, cloud).

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

K-Now est une plateforme de Coaching Digital qui assiste et guide l'utilisateur en temps réel sur son application. K-Now enrichit l'expérience utilisateur en superposant des informations pertinentes pour son métier, à la manière d'un GPS dans une voiture. Le coaching digital a été primé aux Digital Awards d'Orange et accompagne à ce jour plus de 80 000 utilisateurs sur 30 applications stratégiques. K-Studio365 est une plateforme de conception de simulateurs d'applications stratégiques qui remplace les environnements de formation traditionnels. Elle permet de restituer au mieux la complexité de l'environnement applicatif réel, avec une grande flexibilité et à un coût très inférieur.

> DOMAINES D'EXPERTISE

KNOWMORE a inventé le « GPS logiciel » et offre des services intelligents de type push/pull d'informations temps réel pour créer de nouveaux services à haute valeur ajoutée. Ces services sur lesquels Knowmore R&D travaille depuis près de 15 ans, concourent à créer un nouvel « utilisateur augmenté ».

Contact : Emmanuel Esquieu, CEO
emmanuel.esquieu@knowmore.fr
+33 (0)1 46 72 27 03

Kramer Levin

KRAMER LEVIN

Année de création : 1969 - Effectif : 60

> MARCHÉS VISÉS

Kramer Levin accompagne les acteurs de la fintech en leur fournissant des conseils juridiques à la croisée du transactionnel, de la technologie et de la réglementation. Hubert de Vauplane, Dana Anagnostou, Pierre Storrer, Valentine Baudouin et Rémi Jouaneton, avocats du practice Banque & Finance, mettent au profit des start-ups et des grands acteurs du secteur leur expérience du milieu et leur expertise en matière de réglementation bancaire, financière et boursière en France, en Europe et aux USA.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre équipe assiste ainsi sociétés et investisseurs en leur fournissant l'accompagnement nécessaire à la concrétisation de leurs idées dans tous les domaines du droit des sociétés, levées de fonds, propriété intellectuelle, protection des données, social ou fiscal, tant en conseil qu'en contentieux. Confrontés à la réalité économique des entrepreneurs, nous participons activement, aux côtés des pouvoirs publics, des acteurs et de leurs représentants, aux réflexions en cours sur l'impact des réglementations sur les nouveaux acteurs et les nouvelles technologies.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Private equity & capital risque.
- > M&A.
- > Joint ventures, alliances stratégiques et externalisation.
- > Accompagnement auprès des régulateurs français et étrangers.
- > Réglementation bancaire & financière.
- > Propriété intellectuelle.
- > Services de paiements.
- > Protection des données.
- > Gouvernance & évaluation des risques.

Contact : Hubert de Vauplane
hdevauplane@kramerlevin.com
01 44 09 46 00

L. Brandon



Année de création : 1991 - Effectif : 8

> MARCHÉS VISÉS

L. BRANDON accompagne ses clients et partenaires principalement TPE/PME/ETI dans leur développement économique par l'innovation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > Accompagner la valorisation économique de l'innovation.
- > Mettre en place des accords de partenariat/exploitation (licence, co-développement, consortium).
- > Optimiser la gestion de l'innovation dans l'entreprise
- > Renforcer les fonds propres par la valorisation financière des droits de PI.
- > Accompagner la mise en place de partenariats industriels et commerciaux.
- > Pérenniser l'activité de l'entreprise en France et à l'International.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > ValoFin™ : est une méthodologie spécifique d'évaluation financière des actifs incorporels, développée par le cabinet.
- > SeqVana IN™ : est une méthode propriétaire visant à accompagner les entreprises dans la diversification de leurs activités par l'intégration de technologies brevetées ouvertes à licence.
- > SeqVana OUT™ : est une méthode propriétaire qui favorise le transfert de technologies brevetées et savoir-faires associés afin d'en assurer une exploitation rentable. Elle vise notamment à mettre en place des accords de licence pour les brevets détenus par la société sans être exploités.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Définir et mettre en œuvre une stratégie de valorisation
- > Détecter les innovations brevetables
- > Proposer les solutions pour rendre l'innovation rentable
- > Accompagner la valorisation de la recherche appliquée
- > Sensibiliser l'entreprise au transfert de technologie.

Contact : Michel Lévy, Président
michel.levy@l-brandon.com

Lemon Way



Année de création : 2007

> MARCHÉS VISÉS

1^{er} fintech française, Lemon Way est un établissement de paiement agréé dans 30 pays d'Europe. Sa filiale Lemon Way Africa opère des comptes mobiles en Afrique francophone (BCEAO, CEMAC).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Établissement de paiement pour la nouvelle économie, Lemon Way fournit des solutions d'encaissement, de cantonnement des fonds et de vérification des utilisateurs à plus de 450 entreprises européennes et 1,8 millions de clients particuliers : financement et prêt participatif, économie du partage, places de marché, Fintech, e-commerce, paiement mobile.

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Agrégeant plusieurs dizaines de moyens de paiement (CB, virement et prélèvement SEPA, chèque, Ideal, SoFort...), l'API Lemon Way, disponible via plugins et librairies, offre un encaissement et cantonnement optimal des flux ainsi qu'une gestion fine des portemonnaies clients.

Le compte mobile innovant distribué par Lemon Way Africa permet le transfert d'argent via SMS, la gestion de cagnottes, le financement participatif de projets entrepreneuriaux et l'achat e-commerce. Déjà plébiscitée par plus d'un million d'utilisateurs, Lemon Way Africa a été élue « Start-up Africaine de l'Année 2016 ».

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Paiement complexe.
- > Encaissement et cantonnement pour compte de tiers.
- > Portefeuille numérique.
- > Compte mobile.
- > Banque digitale.

Contact : Damien Guermonprez, CEO & Co-owner
dguermonprez@lemonway.fr
+33 (0)1 48 18 19 30

Limonetik



Année de création : 2007 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

Limonetik s'adresse aux moyens de paiement nationaux et internationaux, aux grands sites de e-commerce, aux marketplaces, aux compagnies aériennes, aux Assurances ainsi qu'aux prestataires de services de paiement et aux acquéreurs.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nommée Cool Vendor in Digital Commerce, 2015 par le Gartner, la plateforme technologique (Paas) Limonetik répond aux exigences de connexion, d'agrégation et de création de moyens de paiement, de mise en conformité réglementaire, de sécurité, de réconciliation de flux financiers et comptables, de collecting et dispatch ou encore de réalisation de pages de paiement personnalisées et responsive design.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Absorbant la complexité du paiement sur Internet, Limonetik facilite et accélère le développement de ses clients en fournissant des solutions agiles couvrant l'intégralité des besoins liés aux enjeux du paiement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Accélérer le Time to Market.
- > Répondre aux contraintes réglementaires.
- > Gérer les flux de paiement : collecte, dispatch, remboursements.
- > Contribuer à la performance des équipes financières grâce à des rapports complets de réconciliation des flux.
- > Augmenter le taux de conversion grâce à des actions marketing ou promotionnelles au moment du paiement.

Contact : Christophe Bourbier, CEO
Christophe.bourbier@limonetik.com

Lingua Custodia



Année de création : 2011 - Effectif : 6

> MARCHÉS VISÉS

Les solutions développées par Lingua Custodia s'adressent à toutes les équipes (commerciales, juridiques, marketing) qui se retrouvent ponctuellement ou régulièrement à devoir traduire elles-mêmes des textes financiers trop urgents ou trop techniques pour pouvoir externaliser efficacement leur traduction auprès d'une agence externe.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Grâce à l'intelligence artificielle et à sa maîtrise du machine learning, Lingua Custodia est la première société à proposer une solution intelligente de traduction automatique personnalisable et spécialisée dans le domaine financier.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Lingua Custodia a conçu et développé VERTO, un outil qui permet de diviser par trois le temps passé en traduction par les professionnels de la finance. VERTO a cette particularité de pouvoir « apprendre » des textes précédemment traduits par ses utilisateurs et de prendre en considération chacune des corrections effectuées sur les résultats proposés.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Aide à l'analyse de marchés en procédant à des traductions de masse.
- > Automatiser et industrialiser les traductions financières ponctuelles ou régulières.
- > Offre aux clients des banques d'une solution de pointe pour disposer de textes juridiques et réglementaires dans leur langue natale.

Contact : Olivier Debeugny, CEO
olivier.debeugny@linguacustodia.com
01 53 82 80 62

Mipise



Année de création : 2013 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

MIPISE est une solution de crowdfunding ou de crowdsourcing nativement en marque blanche. MIPISE adresse des secteurs d'activités spécialisés - tous secteurs confondus : communautés d'intérêt, territoires géographiques, fondations, associations, entreprises.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

MIPISE est une équipe de 7 actionnaires - fondateurs, chacun fort d'une ou de plusieurs expertises avérées et de parcours professionnels solides dans les domaines bancaires, informatique, système de paiements, web, crowdfunding, communication et conduite de projets.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

MIPISE a développé une solution logicielle unique, basée sur la mise en place d'un socle technique mutualisé permettant à chacun une forte capacité de personnalisation. Elle propose de très nombreuses fonctionnalités et assure une maintenance opérationnelle, fonctionnelle et réglementaire ainsi qu'une allocation dynamique des ressources web. La solution intègre dans un seul back-office crowdfunding et paiement. Elle est multilingue et autorise la multi-activité (Dons-prêts - royalties - titres - mécénat de compétence - appel à innovation - vote).

> DOMAINES D'EXPERTISE

MIPISE permet une entrée rapide sur le marché (création « en deux clics ») et l'atteinte rapide d'un point mort (ressources techniques mutualisées et absence de droit d'entrée).

Contact : Jean-Michel Errera, Co-fondateur
jmerrera@mipise.com
06 19 06 14 38

Moneythor



MONEYTHOR

Année de création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

Moneythor est un éditeur de logiciels permettant aux banques d'offrir à leur clientèle des recommandations personnalisées et contextuelles sur l'ensemble de leurs services en ligne. Présente en France et à Singapour, la société commercialise sa solution auprès des banques de détail en Europe et en Asie.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Moneythor apporte une réponse intégrée aux besoins des banques d'optimiser l'engagement des clients dans leurs parcours numériques.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La solution Moneythor permet aux banques d'enrichir aisément et en marque blanche leurs services en ligne pour leur clientèle de particuliers, avec des fonctionnalités de Personal Finance Management (PFM) augmentées de recommandations contextuelles à forte valeur ajoutée. Celles-ci permettent aux clients d'améliorer la gestion de leurs finances et aux banques d'explorer de nouvelles opportunités d'engagement et de marketing.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Amélioration de services bancaires en ligne existant.
- > Lancement d'une nouvelle Banque Digitale.
- > Création de recommandations, alertes et notifications prédictives pour communiquer avec les clients de manière personnalisée et interactive.

Contact : Stéphane Nouy, Directeur Europe
stephane@moneythor.com
06 75 55 60 36

MoreThan Advice

more than advice

Année de création : 2016

> MARCHÉS VISÉS

MORE THAN ADVICE est une société de conseil en organisation dans les secteurs des services (financiers, protection sociale, etc.) spécialisée dans l'efficacité du fonctionnement et l'accompagnement.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

MORE THAN ADVICE a une approche systémique, d'innovation par l'usage voire disruptive et cinématique pour répondre à la finalité du besoin de ses clients à travers les leviers que sont l'organisation, la technologie et l'accompagnement des équipes.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

MORE THAN ADVICE élabore des solutions opérationnelles pour un fonctionnement général efficace et en simplifiant les parcours clients, collaborateurs (gestionnaires et supports) et partenaires.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Digitalisation & transformation vers une vision 60° du client et de l'utilisateur.
- > Amélioration de la performance & rationalisation des activités.
- > Gestion de portefeuille projets & pilotage projets.

Contact : Christian del Fondo, Associé fondateur
delFondo@MoreThanAdvice.com
06 60 57 26 01

Mozart Consulting



Année de création : 2004 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Conseil-accompagnement en organisation et management du capital humain, qui s'adresse aux Directions générales, DRH et IRP des entreprises privées et publiques.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Mozart Consulting s'est entouré d'une équipe et d'un réseau pluridisciplinaires d'une dizaine d'intervenants de haut niveau ayant une expérience opérationnelle confirmée dans les domaines des transformations, du management et de la qualité de vie au travail (QVT).

> SOLUTIONS/PRODUITS INNOVANTS

Mozart Consulting a développé l'IBET® (Indice de Bien-Être au Travail), un « Socialware® », qui éclaire les résultats d'une décision stratégique avec la qualité de l'engagement des parties prenantes dans l'exécution opérationnelle. l'IBET® permet la mesure objective de l'engagement réciproque et le pilotage de la Qualité de Vie au Travail par l'évaluation du Goodwill Social/Badwill Social®.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Mesurer objectivement et tenir compte de l'engagement des collaborateurs, pour aborder les Transformations complexes (digitales, fusions/acquisitions, métiers).
- > Permettre une évaluation de la Performance Managériale basée sur l'engagement.
- > Renforcer l'Image Employeur sur la promesse du Bien Être au Travail.
- > Piloter et Manager l'Innovation collaborative et les Relations Fournisseurs Responsables.
- > Piloter et Manager la Qualité de Vie au Travail, la Responsabilité Sociale (RSE), le Risque Social en Santé-Sécurité, les Rapports de Situation Comparée en Egalité Professionnelle, la GPEC, la performance du processus de recrutement/intégration.

Contact : Victor Waknine, Président et Fondateur
v.waknine@mozartconsulting.eu
01 42 88 05 18 / 06 07 06 01 62

MyDataBall



Année de création : 2010 - Effectif : 6

> MARCHÉS VISÉS

MyDataBall est une solution de Visual Analytics, particulièrement utile aux Banques et Assurances, qui répond aux enjeux de la croissance vertigineuse des données (structurées et non structurées) et à l'urgent besoin de maîtriser et valoriser la complexité des données. MyDataBall a accumulé de l'expérience dans les métiers tels que le marketing, la performance commerciale multicanal, RH, les Contrôleurs de Gestion, la Finance et le provisionnement, le calcul des risques, la fraude, le SAV et la gestion des sinistres, le lean management.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Équipé des plus récentes percées mathématiques statistiques et de l'algorithmique (e.g. random forest et copules de Gibbs par recuit simulé, Topological Data Analysis)), MyDataBall a développé une technologie In Memory unique permettant d'analyser des données hétérogènes, où qu'elles se trouvent sans prérequis de datalake ou autre dispositif Big Data.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La plateforme Visual Analytics MyDataBall combine une solution innovante de datamining industriel avec une solution de data visualisation sphérique 3D qui a des propriétés remarquables pour mieux communiquer les chiffres essentiels. MyDataBall résout la problématique combinatoire et augmente significativement la capacité à analyser et à partager les diagnostics entre les analystes et les décideurs, de confronter les bonnes pratiques mesurées (solution métier), d'automatiser les résultats d'apprentissage issus de la connaissance métier (machine learning).

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Valorisation qualitative et quantitative de la totalité patrimoine numérique.
- > Alertes prédictives, Optimisation du risk management.
- > Machine Learning Risk.
- > Knowledge Discovery et Knowledge Management.

Contact : Stéphane Chauvin, CEO
stephane.chauvin@mydataball.com
06 79 86 42 01

Neuro Decision



Année de création : en cours

> MARCHÉS VISÉS

Gestion de fortune, gestion de ressources humaines.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Dans la plupart des pays dans le monde, notamment en Europe (MiFIDII), les conseillers financiers sont tenus d'évaluer le profil d'investisseur de leurs clients afin de leur recommander des produits adaptés à leurs besoins. Cependant, parmi les questionnaires utilisés actuellement par les conseillers financiers :

- > 50% ne sont pas conformes aux réglementations européennes (FCA 2011).
- > Moins de 10% sont digitaux alors que les clients de banque privée sont de plus en plus jeunes (30% ont moins de 40 ans) et souhaitent plus de digitalisation et de personnalisation. (60% selon un rapport CapGemini 2015).
- > Moins de 10% sont basés sur des méthodes scientifiques (rapport AMF 2011).

Cette situation fait courir différents risques aux conseillers financiers, tels que les plaintes de clients ou les sanctions des régulateurs. Basé sur les dernières avancées en finance comportementale et en Machine Learning, Neurodecision est un serious game permettant aux conseillers financiers d'évaluer le profil d'investisseur de leurs clients conformément aux nouvelles exigences européennes MiFIDII.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Sciences cognitives, finance comportementale.

Contact : contact@neurodecision.com

Nota-PME



Année de création : 2009 — Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Les PME et toutes les parties prenantes : experts-comptables et conseils, sphère financière, collectivités territoriales, Chambres de commerce, éducation...

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

NOTA-PME modélise son expérience de plus de 30 années en finance entrepreneuriale, concrétisée dans des systèmes d'aide à la décision stratégique et financière : les logiciels PREFACE d'analyse et diagnostic financiers, notation et évaluation de l'entreprise, ainsi que de benchmarking géo-sectoriel (exploitation du « Big Data » financier)...

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Le service en ligne www.nota-pme.com est la version SaaS des logiciels PREFACE. Il s'agit de permettre à la PME d'améliorer et documenter sa communication financière, en vue de mieux défendre ses financements en anticipant la notation bancaire générée à partir de ses comptes annuels.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Notation « fiscale » explicitée par un diagnostic complet (points forts, points faibles, écarts au secteur...).
- > Possibilité d'apporter des correctifs justifiés pour valoriser ses comptes à leur « juste valeur », transformant la note « fiscale » en note « économique ».
- > Mesure de l'évolution de la valorisation de l'entreprise.
- > Identification et mise en œuvre des actions stratégiques et techniques à entreprendre pour améliorer tendanciellement la notation et la valorisation.
- > Réduction du risque et amélioration de la performance par une approche inductive pédagogique à forte valeur ajoutée.
- > Renforcement de la confiance pour toutes les parties prenantes.
- > Prévention-anticipation des difficultés dans l'intérêt de l'ensemble de l'écosystème.
- > Préservation de l'emploi.

Contact : Patrick Senicourt, Président
psenicourt@nota-pme.com
+33 (0)1 42 67 52 56

Nov'Impact



Année de création : 2015 - Effectif : 6

> MARCHÉS VISÉS

Nov'Impact soutient tout acteur économique porteur de solution environnementale ou sociale (start-up, structures de l'ESS, social business, collectivités, réseau d'accompagnement et de financement) en visant à développer son impact et sa pérennité économique grâce aux leviers de l'innovation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nov'Impact s'appuie sur la maîtrise des méthodologies économiques, sociales et agiles, et sur le soutien de son réseau d'experts, de mentors, de parrains et de bénévoles. Elle a notamment développé le Booster, programme de changement d'échelle sur 6 mois qui vise la phase critique des start-up, après incubation et avant leur période de croissance. Ce dispositif fonctionne en mode promo multi-secteurs de 12 à 20 start-up, afin de renforcer l'intelligence collective des groupes. Elle propose également des accompagnements personnalisés menant aux feuilles de route stratégiques des organisations accompagnées.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Le Booster accompagne des startups ou des intrapreneurs. Il accueille également en immersion tout acteur en recherche de formation-action, étant inscrit comme organisme de formation. Il permet de dé-risquer les investissements réalisés dans les start-ups, ayant montré un taux de changement d'échelle de 80 % pour la première promotion. Le Booster peut être dupliqué ou coconstruit avec des partenaires externes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Innovation sociale et environnementale.
- > Structuration du secteur de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).
- > Mesure d'impact.
- > Changement d'échelle.
- > Stratégie de développement économique et social.
- > Economie durable.
- > Banque digitale.

Contact : Catherine Von Dahle
catherine@novimpact.org
06 11 27 74 28 - +33 (0)1 48 18 19 30

o.méric conseil



Année de création : 2012

> MARCHÉS VISÉS

Banque, moyens de paiement, asset management, assurance, mutuelles.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Management de transition et de transformation : plan stratégique, plan marketing et commercial, gestion de crise, retournement, nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux modèles d'affaires, transformation digitale. Marketing de l'innovation, formation, communication.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Conception et animation de formations innovantes pour les acteurs de la finance et leurs partenaires.
- > Animation de Workshops autour des nouvelles technologies, séminaires de Direction Générale.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Mentoring de FinTechs, Transformation Digitale, Paiements, Blockchain, Parcours clients innovants, nouvelles technologies appliquées au Retail et SME banking.

Contact : Olivier Méric
o.meric@wanadoo.fr
+33 (0)6 19 78 08 51

Observatoire des métiers de la banque



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes dans la banque

Année de création : 2005 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

L'Observatoire est un organe de l'Association Française des Banques AFB qui étudie l'évolution des métiers et des compétences dans la banque. Ces études s'adressent aussi bien aux professionnels de la banque qu'à toute personne s'intéressant au secteur bancaire.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Son objectif est d'exercer une veille active sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers, les facteurs d'évolution ainsi que sur la situation professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Sa mission le conduit à :

- > Étudier l'évolution des métiers dans une optique prospective.
- > Identifier les facteurs d'évolution de l'emploi.
- > Constituer et suivre les bases de données statistiques nécessaires.
- > Mener des études sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- > Réaliser des comparaisons européennes.

Contact : Béatrice Layan
blayan@afb.fr
01 48 00 50 36

OE-Digital



Année de création : 2015 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Spécialiste du développement d'applications web et mobile, OE-Digital est une société qui fait du digital sa matière première à façonner, avec toujours l'envie d'apporter des solutions pertinentes à ses clients. Faciliter, innover, accompagner tout en visant un objectif majeur, la satisfaction totale du client...

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

OE-Digital est une agence qui propose également des solutions numériques dans les domaines de l'emploi, de la formation et du travail en s'appuyant sur son expertise technique et sa connaissance « métier ».

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

OE-Connect est une application mobile d'intermédiation sur l'emploi et la formation qui est au centre d'un écosystème au service des territoires. Présente dans le réseau Open Espace, tiers-lieu professionnel connecté pour l'emploi local, elle appuie également un programme d'inclusion sociale et numérique porté par l'institut IRIDICE. C'est aussi un outil innovant d'échanges de services entre particuliers, avec la monnaie-temps collaborative Open Money, qui doit servir l'employabilité pendant une phase de transition professionnelle.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Mise en place d'écosystème intégré par le numérique.
- > Programmes d'inclusion numérique et sociale.
- > Monnaies alternatives.
- > Paiement sans contact.
- > Blockchain.

Contact : Franck Drapin, CEO
franck@oe-digital.fr
09 83 68 22 11

OpSiSe



Année de création : 2015 - Effectif : 6

> MARCHÉS VISÉS

Dans le cadre de la transformation digitale, OpSiSe cible le commerce de proximité pour lui apporter la convergence entre le paiement, l'encaissement, et les autres services métiers spécifiques à chaque verticale.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

OpSiSe est le leader de la convergence entre le paiement et les services métier du commerce. Il permet à un écosystème de partenaires de délivrer aux commerces de quartier des services avancés similaires à ceux des grandes enseignes.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Shop Control est la première application mobile pour commerçant, lui permettant de piloter et contrôler à tout instant les paiements et encaissements de ses points de ventes. OpSiSe permet aussi l'analyse des flux monétiques et l'intégration avec, entre autres, les systèmes d'encaissements et la vidéosurveillance. OpSiSe apporte à ses partenaires la plateforme neutre leur permettant, par exemple, de fournir de la fidélité basée sur la carte bancaire, ou encore de la réconciliation automatique entre la caisse et la monétique.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Digitalisation du point de vente.
- > Intermédiation avec le commerce de proximité.
- > Convergence paiement - services numériques.
- > Processus métier du commerce.

Contact : Pierre Françon
pfrancon@opsise.com
01 84 16 57 39

Particeep



Année de création : 2013 - Effectif : 12

> MARCHÉS VISÉS

Particeep édite la première solution SaaS disponible en marque blanche d'aide à la dématérialisation des opérations de financement en ligne. Spécialiste de la transformation digitale du secteur financier, Particeep accompagne les entreprises, banques, sociétés de gestion à opérer leur transition digitale rapidement, avec agilité, à moindre coût tout en conservant leur système d'information existant.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Particeep déploie une offre technologique qui répond aux besoins de :

- > digitalisation des activités des acteurs du secteurs financiers via des solutions innovantes collaboratives.
- > d'agrégation et de transformation de données collectées en ligne en opportunités business (open innovation).
- > d'évolutivité des systèmes d'information existants en se basant sur des add-ons technologiques.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Particeep propose une suite logicielle qui dématérialise toute la chaîne de valeur de la gestion des opérations financières en ligne. Nous proposons 2 produits innovants :

- > Plateforme SAAS en marque blanche : solution prête à l'emploi et personnalisable permettant de créer sa plateforme de financement de projet en ligne, de distribution de produits financiers.
- > API modulaire, ouverte et interconnectée : Moteur technologique permettant de créer l'application correspondant à votre besoin.

Contact : Steve Fogue, Président
steve.fogue@particeep.com
01 79 75 66 63

PayTop



PAYTOP

Année de création : 2012 - Effectif : 23

> MARCHÉS VISÉS

PayTop, dont les solutions visent à faciliter la mobilité de l'argent à l'international, répond aux besoins des Particuliers et des Professionnels, comme à ses partenaires, en proposant l'offre Mobile et en ligne la plus innovante du marché, simple, immédiate, au meilleur prix, disponible 24h/24, 365 jours par an.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

La société, Etablissement de paiement agréé par l'ACPR et alliance de compétences technologiques et bancaires (23 personnes) est propriétaire de sa technologie qui lui permet une grande souplesse dans le lancement de produits innovants.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Après le transfert d'argent à « prix unique », le Change et la livraison de devises à domicile, PayTop a lancé fin 2014 la première carte multi-devises en France avec 3 devises interchangeables sur une seule carte en \$ £ et € (carte MasterCard prépayée, de paiements et de retraits dans 210 pays). La carte a été élue Meilleur programme prépayé universel ou bancaire B to C 2014 par la profession bancaire et a reçu le Prix de la carte la plus innovante de la catégorie « cartes prépayées » des trophées des cartes innovantes 2014. PayTop est également le partenaire des principales banques en ligne et des voyageurs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Innovations dans le domaine du paiement international.
- > Carte multi-devises Paytop, carte en marque blanche, carte co-brandée.
- > Digitalisation des opérations de transfert d'argent.

Contact : David Boucher, CEO
david.boucher@paytop.com

Pellegars Legal

Laetitia de Pellegars
BARREAU DE PARIS

Année de création : 2010 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Pellegars Legal accompagne des entreprises européennes, en stratégie réglementaire et juridique, pour la réalisation de projets bancaires et financiers reposant sur des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre expertise repose la constitution d'une équipe de juristes de banque Senior ayant une véritable expérience du terrain en étroite collaboration avec des experts des nouvelles technologies. Notre track record repose sur plus de trente dossiers d'agrément d'établissements bancaires et financiers déposés en France et en Europe au cœur de la transformation digitale.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Nous accompagnons chaque acteur de façon personnalisée pour reconstruire la réglementation autour de son projet innovant et réinviter avec nos outils juridiques le cadre le plus adapté aux enjeux opérationnels, financiers et marketing.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Adapter la réglementation au monde dématérialisé.
- > Redéfinir le rôle de chaque maillon d'une chaîne en cours d'uberisation.
- > Fluidifier le parcours clients (KYC).

Contact : Laetitia de Pellegars
laetitia@pellegarslegal.com

Private Investments



Année de création : 2012

> MARCHÉS VISÉS

L'écosystème du financement des entreprises non cotées : investisseurs, banques et intermédiaires, financiers et non financiers.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les associés de PI disposent d'une solide expérience des marchés financiers et bancaires, des fintech et du private equity (en moyenne > 15ans) qui leur donne un savoir-faire unique pour résoudre les problèmes de transparence et de liquidité des entreprises non cotées par l'innovation et aider à la transformation digitale des banques et intermédiaires financiers.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Plateforme Cloud collaborative qui structure, centralise et diffuse automatiquement les informations corporate aux actionnaires et partenaires. De plus, elle centralise, valorise et suit l'évolution des portefeuilles d'investissements en non coté pour les investisseurs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Sociétés non cotées : communication investisseurs, compliance...
- > Investisseurs : gestion centralisée des participations minoritaires, cessions.
- > Banques et intermédiaires financiers ou non financiers : innovation, fidélisation et monétisation de nouveaux services numériques à valeur ajoutée.
- > Commission européenne : encouragement à la liquidité et au réinvestissement en répondant aux attentes de l'Union des Marchés des Capitaux.

Contact : François-Éric Perquel
feperquel@privateinvestmentsnetwork.com
+34 931 810 430

PW Consultants



Année de création : 2001 - Effectif : 53

> MARCHÉS VISÉS

PW Consultants est un cabinet de conseil de haut niveau intervenant auprès des plus grands acteurs de la Banque et de l'Assurance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

PW Consultants intervient dans le cadre de missions de conseil, de transformation ou d'audit dans les domaines suivants :

- > Moyens de Paiement : Emission, Acceptation et Acquisition, EMV, Terminaux de paiement, Automates, Paiement mobile, NFC, Cash Management, SEPA.
- > Sécurité : cryptographie, mise en place de référentiels de bonnes pratiques de sécurité (ISO 27001, PCI DSS) ; Biométrie vocale (mise au point d'un algorithme d'authentification).
- > Règlementation et Gestion des Risques : conformité réglementaire, optimisation des plans de contrôle, PCA, Audit des processus, gestion des risques.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

PW Consultants développe Talk to Pay, solution de sécurisation des paiements par biométrie vocale et génération d'un CVV dynamique.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Accompagnement stratégique et opérationnel des banques dans le développement de leur démarche d'innovation.
- € Transformation digitale opérationnelle (technologique et organisationnelle).
- € Sécurisation des paiements sur internet et sur mobile.

Contact : Patrick Wajsbrodt, Président
p.wajsbrodt@pw-consultants.com
01 49 52 93 93

Refea



Année de création : 2016 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Partant du constat que le recrutement est stratégique et que les erreurs de « casting » coûtent très cher, directement et indirectement, REFEA propose, surtout au monde bancaire et financier, un logiciel pour sécuriser les recrutements et réduire ainsi le risque de se tromper.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Conçu par des experts en recrutement soucieux de contribuer au succès des recrutements des entreprises, aussi bien dans l'intérêt des celles-ci que des candidats, la solution REFEA répond aux besoins de sécurisation des recrutements. Il s'agit d'un logiciel d'aide à la prise de décision de recruter au travers l'évaluation, le contrôle de référence et la vérification de CV.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

En mode cloud, la solution REFEA innove par son approche et dans la manière de professionnaliser les informations utiles pour prendre la meilleure décision post-entretien de recrutement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Faciliter et professionnaliser la rédaction de vos synthèses d'évaluation, de vos contrôles de référence ainsi que de la vérification des CV.
- > Simplifier la gestion, l'accessibilité et la pérennité des informations de vos candidats.
- > Améliorer la productivité.

Contact : Frédéric Cousin, Président
fc@refea.fr

Regulation Partners



Année de création : 2011 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

Regulation Partners répond aux besoins de conseil réglementaire du monde régulé bancaire et financier : établissements de crédit, sociétés de financements, entreprises d'investissement, sociétés de gestion d'actifs, établissements de paiement, établissements de monnaie électronique, sociétés d'assurance et mutuelles, intermédiaires (IOBSP, CIF, Intermédiaires en assurance, IFP, CIP), entreprises de marché et chambres de compensation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Regulation Partners intervient de l'agrément jusqu'à la délégation de contrôles en passant par la réalisation d'études d'impacts et d'opportunités en matière réglementaires, de choix stratégiques découlant des nouvelles réglementations.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Elle propose des abonnements de veille réglementaire, des missions de conseil en gestion des risques et conseil réglementaire :

- > Diagnostic par rapport aux réglementations.
- > Accompagnement de la mise en place des nouvelles réglementations.
- > Gouvernance.
- > Audit interne externalisé.
- > Conseil aux fintechs pour trouver le cadre réglementaire le plus adapté.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Solvabilité 2, CRD 4 (optimisation des expositions en risques, et du capital réglementaire)
- > PRIPS, AIFM, MIFID 2, titrisation, crowdfunding, UCIT 4 et 5.
- > Contrôle des pratiques commerciales/cartographies des risques.
- > Lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme (LCB FT).
- > Formations aux administrateurs et dirigeants des établissements financiers.
- > Mise en place d'organisation de gestion des risques et dispositifs de gouvernance.

Contact : Marie-Agnès Nicolet, Présidente fondatrice
marieagnes.nicolet@regulationpartners.com
01 46 22 65 34

Risk and Analysis



Année de création : 2012 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

RISK and ANALYSIS s'adresse aux professionnels de l'assurance et la banque en proposant en France et en Italie un service de conseil en actuariat et marketing de la banque-assurance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Risk and Analysis offre un conseil dans le domaine de l'actuariat (Solvabilité II, ALM, etc) et innovation en marketing de la banque-assurance (stratégies multicanal, big data, calcul de la Customer Lifetime Value) avec une approche basée sur la R&D et la publication de papiers académiques finalisés à la génération de la nouvelle connaissance. Le croisement actuariat-marketing est au coeur de notre réflexion.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Les solutions proposées par le cabinet R&A reposent sur une recherche appliquée qui vise à identifier des solutions innovantes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Actuariat, Solvabilité 2.
- > Marketing de la banque-assurance.
- > Customer Lifetime Value et Big Data.

Contact : Lionel Texier, CEO
lionel.texier@riskandanalysis.com

Sapiendo



Année de création : 2015 - Effectif : 5

> MARCHÉS VISÉS

Sapiendo est une plateforme web qui s'adresse à la fois aux citoyens mais aussi à leurs conseillers et employeurs. Il leur permet de comprendre de manière innovante et ludique leurs droits à la retraite dans notre système hyper-complexe et incompréhensible pour la très grande majorité des Français..

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Sapiendo-retraite.fr est la e-transformation d'un savoir-faire reconnu sur le marché du bilan retraite. Les compétences de nos experts ont été digitalisées pour donner naissance à un algorithme complexe et précis permettant un contrôle d'exactitude et la détection d'erreurs sur le relevé de carrière.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Des fiches d'informations et des mini-guides sur la retraite, clairs, précis et ludiques.
- > Des simulateurs incomparables : Multi-régimes, Simple, Fiable, Rapide, Innovant.
- > Des services de vérification de relevés de carrière et d'optimisation.
- > Des services de consulting « classiques ».

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Analyse numérique du relevé individuel de situation (RIS). Il est alors possible et rapide d'évaluer, corriger et optimiser sa future retraite tous statuts et régimes confondus.
- > Les e-services intelligents et personnalisés au service des particuliers et des professionnels.

Contact : Valérie Batigne, Présidente
valerie.batigne@sapiendo.fr
01 40 37 04 46

Scaled Risk

SCALED RISK

Année de création : 2012 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

Scaled Risk commercialise ses solutions aux banques de financement et d'investissement, places boursières, chambres de compensation, asset managers, dépositaires, gestionnaires de patrimoine, banques privées, banques de détail et assureurs.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Scaled Risk fournit une plateforme de Data Management et des solutions logicielles intégrées de gestion des risques, de surveillance de marché et de détection de fraude, avec des capacités inédites de traitement des données à très grande échelle et en temps-réel. Scaled Risk place le Big Data au cœur de l'innovation et de la transformation digitale de l'industrie financière.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Basée sur l'utilisation des technologies Big Data et « In-Memory », Scaled Risk assure l'évolutivité, la flexibilité et l'intégrité transactionnelle exigées par les fonctions financières les plus critiques. Son interface intuitive permet d'exploiter et d'analyser facilement leurs très grands volumes de données.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Améliorer la qualité des données référentielles.
- > Agrégation du risque de marché.
- > Transparence des fonds.
- > Reporting réglementaire.
- > Amélioration de la connaissance client.
- > Détection de fraude.

Contact : Édouard Estour, CMO
edouard.estour@scaledrisk.com

Seeing



Année de création : 2012 - Effectif : 7

> MARCHÉS VISÉS

Les entreprises qui rencontrent des difficultés pour identifier rapidement les bons profils internes ou externes en adéquation avec les postes à pourvoir.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

SEEing digitalise et optimise le process de sélection des candidats en réalisant des questionnaires d'évaluation qui dématérialisent les entretiens. En réalisant des questionnaires d'évaluation qui dématérialisent un entretien. Les questions portent sur l'expérience des candidats, intègrent des mises en situation et de l'assessment. Les questions portent sur l'expérience des candidats, intègrent des mises en situation et de l'assessment. Les réponses scorées permettent de trier, classer et comparer tous les candidats. Un coefficient d'adéquation au poste est fourni et la short list est entièrement automatisée. La vidéo permet de tester la motivation des candidats ou leur maîtrise des langues étrangères.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

SEEing offre une expertise RH à ses clients en réalisant pour eux des questionnaires sur mesure. Ensuite, le logiciel SEEing automatise la pré sélection des candidats et qualifie tous les profils grâce à leurs data.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Digitalisation du recrutement externe ou interne.
- > Transformation de l'évaluation des salariés (entretien annuel).
- > Détection de talents dans le cadre de la GPEC.

Contact : Danièle Verguin, Directrice générale
dverguin@seeing.fr
06 60 09 90 12

Selenis



Année de création : 2005 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

Selenis est un cabinet de conseil spécialisé dans le secteur des services financiers et de la protection sociale intervenant auprès des Directions Générales et des Comex. Selenis intervient dans tous les domaines de l'assurance et sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Selenis dispose d'une expertise reconnue dans le domaine des plans stratégiques (croissance, diversification, partenariats), des innovations (politique, méthodologie, conception et mise en marché) et dans la transformation digitale (stratégie, planification, développement). Selenis dispose de fortes compétences métier et assure la conception, le déploiement, et la conduite du changement des projets de développement.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Selenis élabore des concepts innovants à vocation bancaire ou de service, qu'il propose et met en oeuvre chez les acteurs du secteur. Selenis publie régulièrement des études thématiques sur l'impact du digital disponible à la demande.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Economie collaborative.
- > Relation Clients.
- > Fidélisation clients.

Contact : Olivier Arroua, Associé fondateur
Olivier.arroua@selenis.fr
01 74 70 48 72 - 06 63 85 03 07

Semantiweb



Année de création : 2011 - Effectif: 15

> MARCHÉS VISÉS

Pionnier en Social Media Intelligence, Semantiweb est le spécialiste de la voix du consommateur sur le web. Semantiweb réalise des audits conversationnels issus des conversations spontanées des internautes sur les places digitales et les médias sociaux en France, en Espagne, en UK, en Allemagne, au Brésil et aux US.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Propriétaire d'un outil technologique puissant de collecte et de catégorisation automatique des données, Semantiweb est un acteur incontournable du smart data, à l'échelle internationale. Grâce à ses outils de structuration automatique de la data et de détection de spécificités, Semantiweb adresse les insights clients, apporte un décodage marketing et une analyse profilée de la voix des consommateurs. Semantiweb décline son savoir faire et sa méthodologie aussi bien sur le web (e-listening, post-tests, interfaces de suivi personnalisés...) que sur les données issues des services consommateurs.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Détection automatique des cibles (genre, âge, socio démo).
- > Structuration automatique des contenus.
- > Cartographie des cibles.
- > FAQ sectorielles.
- > Ecosystème lexical.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Business intelligence (tendances de consommation, émergence de concurrence).
- > R&D (connaissance des usages consommateurs et insights clients).
- > Marketing produit (perception spontanée d'un produit/marque et marketing mix)
- > Communication (positionnement de campagne et univers sémantique).
- > Gestion de crise (réponse sur les attentes, freins et motivations).

Contact : Sonia Lecommandoux, co-fondatrice
sonia@semantiweb.fr
06 12 94 78 22

SESAMm



Année de création : 2014 - Effectif : 9

> MARCHÉS VISÉS

SESAMm conçoit et commercialise des outils de prévisions boursières fondées sur les réseaux sociaux et autres sources de données textuelles. Ces développements informatiques s'adressent aux banques d'investissement et hedge funds en recherche de « pure alpha » et stratégies exclusives et innovantes de trading.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Notre équipe de 9 personnes regroupe des experts en Big Data, Machine Learning, Traitement Automatique des Langues et Analyse Quantitative à Paris, Metz et Luxembourg. Nous sommes spécialisés dans le traitement du texte, des données de masse et dans l'analyse automatique des émotions.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La start-up met à disposition de ses clients des outils d'analyse s'appuyant sur des études de « Big Data » et permettant une approche nouvelle des stratégies d'investissement. Les premiers indicateurs développés par l'entreprise fournissent des informations sur l'évolution future des grands indices boursiers américains et européens.

> DOMAINES D'EXPERTISE

SESAMm apporte des innovations majeures avec ses indicateurs temps-réel, prêts à l'investissement et à haute performance. Nous délivrons des indicateurs de « pure alpha absolute return » pour le trading algorithmique ou en complément de stratégies existantes.

Contact : Pierre Rinaldi, Responsable Commercial
p.rinaldi@sesamm.com
+33 (0)6 65 06 00 03

Sharepay



Année de création : 2014 - Effectif : 9

> MARCHÉS VISÉS

Sharepay se positionne principalement comme une alternative au compte joint bancaire en proposant une solution efficace, gratuite et innovante pour les jeunes en couple et en collocation.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Sharepay met en place et gère des programmes de cartes de paiement. Nous avons développé la première plateforme qui permet de partager et de déléguer des paiements en temps réel. Le premier produit issu de cette technologie est la carte Sharepay.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La carte Sharepay est une carte de paiement qui permet de payer à plusieurs, de manière instantanée. Avec Sharepay, plus besoin d'ouvrir de compte joint ni de régler ensemble à la caisse pour faire un paiement partagé. Lors d'un paiement effectué avec la carte Sharepay, le montant est instantanément partagé et débité sur le compte bancaire de chaque participant. Sharepay est la solution idéale et gratuite pour les dépenses communes de couples et de colocataires.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Amélioration de la gestion des dépenses communes.
- > Suivi et partage des dépenses en temps réel.
- > Gestion de la fraude en temps réel.
- > Mise en place d'une solution de paiement délégué.

Contact : David Finel, Co-Fondateur
david@sharepay.fr
+33 (0)1 85 09 59 96

Sopra Steria



Effectif : 2000

> MARCHÉS VISÉS

40 ans d'expérience dans le conseil en management et l'IT auprès de ses clients des secteurs Banque Assurance, Secteur Public Aéronautique, Telco Media, Énergie, Transport, Distribution.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Plusieurs acteurs historiques (Sopra consulting, Steria consulting services, Orga Consultants, Valoris, Altime).

Près de 300 consultants spécialisés Banque Assurance en France avec un positionnement historiquement fort sur les services financiers sur les domaines suivants :

- > Conseil métier.
- > Amélioration de la performance.
- > Segmentation/ Nouveaux produits.
- > Fusion bancaire.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, Sopra Steria Consulting accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Impact du digital et des nouvelles technologies sur la transformation des modèles opérationnels :

- > Expérience client et Modèles prédictifs (Intelligence Artificielle, Big Data).
- > Connaissance client et KYC (Big Data, IA, Blockchain).
- > Trade Finance, Digital Custody (Blockchain).
- > Signature électronique.
- > Monétisation des données clients (Intelligence Artificielle, Big Data).

Pour plus d'informations :
www.soprasteria.com
blog.soprasteria.com

SparkUp



Année de création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

SparkUp s'adresse à toutes entreprises souhaitant distribuer des produits financiers : des entreprises voulant lever des fonds aux sociétés de gestion cherchant à augmenter leur portefeuille d'actifs sous gestion.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

L'expertise et la technologie développées par SparkUp permettent d'offrir à ses clients des résultats largement supérieurs aux statistiques de campagnes commerciales classiques : 60 % d'ouverture, 10 % de clics et 10 % de réponses, 1 % d'appels entrants.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

SparkUp est la technologie de vente de titres financiers. Sa promesse est de décupler les montants collectés en désintermédiant la distribution. Avec une rémunération 100 % au succès, SparkUp permet une communication « 1 to 1 » à grande échelle et exploite les réseaux existants pour créer des bases d'investisseurs sur mesure. Le process est simple et offre la possibilité de préparer sa campagne en 1 h. La solution est basée sur le marketing humain et ultra ciblé, la construction de bases de contacts personnalisées, l'analyse de données comportementales, l'expertise en emailing et l'optimisation de la relation commerciale..

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Optimisation de campagnes d'emailings via une communication de masse, ultra-ciblée et personnalisée.
- > Marketing automatisé pour l'identification de prospects investisseurs.
- > CRM simplifié pour le traitement des retours en quelques clics.
- > Reporting et suivi de toutes les interactions des contacts.
- > Exploitation de bases de contacts sur mesure.

Contact : Jeremy Ley, Cofondateur, CEO
jeremy@sparkup.fr
+33 (0)6 82 96 51 39

Stimul



Année de création : 2014

> MARCHÉS VISÉS

E-santé, Assurances, courtiers, mutuelles, institutions de prévoyance.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Stimul est sur le segment de l'e-santé en accompagnant des populations à risque ou atteintes de maladies chroniques (diabète, cancer, maladies cardiovasculaires et stress chronique) par l'accompagnement qualifié d'un Enseignant en Activité Physique Adaptée et Nutrition qui suit individuellement et de manière soutenue chaque personne à distance sur le long terme.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Pour réussir cet accompagnement poussé pendant 12 mois de chaque utilisateur, la plateforme Stimul intègre les objets connectés (tracker d'activité ou balance connectée) et délivre une approche pédagogique et ludique pour ancrer des habitudes saines de vie, d'activité physique adaptée et de nutrition grâce au soutien actif de l'Enseignant Stimul.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Stimul s'adresse aux acteurs du monde de l'Insurtech et de l'e-santé qui souhaitent offrir des services à forte valeur ajoutée pour une partie restreinte et qualifiée de leur population pour qui l'accompagnement permettrait de limiter et réduire les effets de la maladie chronique.

Contact : étienne Auguste-Dormeuil, Co-fondateur
etienne@stimulab.fr
06 83 61 82 15

Straper



Année de création : 2003 - Effectif : 2

> MARCHÉS VISÉS

Straper intervient auprès d'investisseurs institutionnels en France et à l'international.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Straper s'appuie sur une expertise étendue dans les domaines de la gestion d'actifs, des métiers du titre, en banque d'investissement et banque privée dans des approches front to back mises oeuvre dans la création, le développement, le réingéniering ou l'audit d'activités. Straper est intervenue à plusieurs reprises sur des sujets RH grâce à une connaissance pointue des fonctions et une compréhension approfondie des organisations lui permettant de prendre également le lead sur des projets stratégiques.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Straper a dans ses gènes le goût de l'innovation : participation du fondateur à la création du CNO en 1987 et des indices éponymes, création en France en 1990 des premiers fonds multi-gérants alternatifs avec garantie. Straper développe actuellement une nouvelle solution pour les investisseurs institutionnels européens pour retrouver une grande flexibilité du choix des actifs et réduire plusieurs contraintes en vue de maximiser le couple risque/rendement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Solution originale de valorisation obligataire transparente et universelle.
- > Mise en oeuvre d'une solution technique incluant de l'intelligence artificielle: reporting dynamique, sécurisation des KYC, gestion des réclamations...

Contact : Olivier Champagne
o_cdc@straper.com
01 44 73 98 29

Stratumn



Année de création : 2015 - Effectif : 9

> MARCHÉS VISÉS

Stratumn propose une plateforme de développement en PaaS (Plateforme-as-a-Service) permettant aux développeurs et DSI de réaliser des applications basées sur la Blockchain. Stratumn ambitionne de rendre les process et données de l'entreprise plus fiables et transparents pour ses parties prenantes grâce à la Blockchain.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Le cœur technique du produit permet une grande flexibilité pour créer de nouvelles solutions reposant sur la stack technologique de Stratumn. La plateforme abstrait la complexité de développement et d'intégration de fonctionnalités reposant sur la blockchain.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Stratumn propose la plateforme « Trusted Workflow », une plateforme de développement d'applications de traçabilité et de transparence des process et données d'entreprise. La solution horodatent chaque point de donnée du process dans la blockchain et garantit l'intégrité de la donnée et son audit entre plusieurs parties prenantes si besoin. L'exécution du processus devient ainsi incorruptible et immuable apportant la preuve d'exécution de ce process. La solution peut communiquer avec des clés cryptographiques en software ou hardware pour sécuriser l'interaction humain-machine.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Renforcer le partage et l'intégrité de la donnée du business process.
- > Développer de nouveaux services digitalisés avec fiabilité et sécurité pour améliorer l'expérience client.
- > Automatiser et industrialiser l'Enterprise Risk Management.

Contact : François Dorléans,
Chief Operating Officer, Business development
francois@stratumn.com

Synomia



Vos mots. Notre techno. Une avance décisive.

Année de création : 2000

> MARCHÉS VISÉS

L'expertise Conseil ainsi que la plateforme SaaS de Synomia s'adressent à la fois aux agences conseil et aux différents départements Communication, Marketing, Digital et Expérience Client des Marques de toutes tailles, allant de l'ETI aux entreprises du CAC40.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Synomia est une Agence Conseil spécialisée dans l'analyse de la Data Sémantique au service de la prise de décision pour la Communication, le Marketing et la Transformation Digitale du Business.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Synomia propose une plateforme SaaS (Data Plug & Play) qui agrège, structure et compare au même endroit toutes les données textuelles existantes, qu'elles soient externes (réseaux sociaux, forums, blogs, sites marques, avis conso...) ou internes à l'entreprise (verbatim d'enquêtes, réclamations clients, emails, CRM...), et permet de découvrir de façon automatisée un marché, ses acteurs, ses communautés et ses enjeux clés, en 72h, sur absolument n'importe quel sujet, même sans aucune notion autour de ce dernier. Synomia propose également un accompagnement Conseil stratégique s'appuyant sur l'analyse des Smart Data.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Communication, Marketing, Connaissance client, Business.

Contact : Maurice Ndiaye, Partner
maurice.ndiaye@synomia.com

Tagattitude



Année de création : 2005 - Effectif : 20

> MARCHÉS VISÉS

TagPay cible le marché de la Banque Digitale mobile. Nos clients sont principalement des banques dans des pays émergents. Grâce au mobile, elles déploient leurs services bancaires pour les masses. En occident, TagPay cible les banques innovantes et les Neobanks qui ont compris que le smartphone était une technologie de rupture.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Tagattitude a acquis une expertise unique, grâce à ses déploiements dans plus de 20 pays. Nous accompagnons nos clients dans les créations des nouveaux écosystèmes dont la banque digitale est le centre.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Tagattitude a développé TagPay, le premier Core Banking System Digital, 100 % mobile, hébergé sur le Cloud et vendu en SaaS. TagPay gère tous les services financiers habituels d'une banque et toute une gamme de nouveaux services mobiles. TagPay inclut une technologie de paiement sans contact universelle et indépendante des opérateurs basée sur le traitement du signal sonore (un son crypté entre le Smartphone du client et le terminal/tablette du commerçant signe les transactions).

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Banque 100 % mobile sans agence.
- > Procédure KYC self-service.
- > Traitement temps réel de toutes les opérations.
- > Propagation virale des services bancaires.
- > Paiement mobile sans contact universel.
- > La banque au centre de l'écosystème.

Contact : Yves Eonnet, CEO
yves.eonnet@tagattitude.fr
+33 (0)1 39 23 13 40

Tata Consultancy Services



> MARCHÉS VISÉS

Par son activité mondiale et sa couverture de l'ensemble des domaines de la Banque, des Marchés de Capitaux et de l'Assurance TCS travaille avec les principaux groupes bancaires et financiers au monde sur des projets variés dont principalement, mais de manière non limitative, les Prêts, les Paiements sur le point de vente et inter-entreprise, le BitCoin et les Crypto-monnaies, le BlockChain, la gestion des valeurs mobilières et ses possible transformations, la gestion patrimoniale et la Finance Personnelle.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

TCS travaille actuellement pour plusieurs Institutions Financières à l'intégration des systèmes développés par 3 à 4 fintech. Au-delà de ces réalisations en cours nous sommes activement connectés avec au moins 15 à 20 fintech identifiées comme déterminante dans les différents Ecosystème d'Innovation du monde entier (Silicon Valley, Londres, Israël, etc.). Nous sommes en veille continue sur ces écosystèmes en collaborant avec des partenaires tels que des VC, des Incubateurs, des Accélérateurs, le Monde universitaire et aussi notre réseau commercial. Notre portefeuille de fintech identifiées comme pouvant être intégrée dans des projets comprend une liste de 100 sociétés que nous mettons à jour régulièrement. C'est notre réseau COIN (CO INnovation Network) qui est en charge de cette veille permanente.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > TCS a présenté une fintech Suisse opérant dans le domaine des micro-paiements à un grand client bancaire et ceci a débouché sur un projet de validation.
- > TCS a mise en relation une start-up indienne spécialisée dans le traitement et l'analyse du langage à une grande banque française.
- > Pour une grande Banque Solutions TCS étudie la mise en place d'une solution de Gestion des Droits d'une start-up partenaire.

Contact : Guillaume Bruyas
guillaume.bruyas@tcs.com

Tenzing



Année de création : 2016 - Effectif : 6

> MARCHÉS VISÉS

ETI et grandes entreprises ayant des projets de transformation. À court terme nous travaillons principalement avec les banques et les assurances.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, nous proposons aux entreprises de les accompagner dans leurs réflexions stratégiques, et dans leurs projets de transformation. Nos domaines d'expertise sont les paiements, le marketing client, la gestion de la relation client et des réseaux de distribution, et l'optimisation des processus.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Nous proposons à nos clients une diversité de talents moins « formatés » que les cabinets traditionnels. Cela tient à la spécificité de notre recrutement qui s'appuie sur la personnalité et le talent du candidat consultant plutôt que sur son diplôme. Notre projet s'inscrit dans une ambition sociale plus large visant à faire reconnaître tous les talents et à promouvoir l'égalité des chances. Tous les bénéficiaires seront réinvestis au service de cette ambition. Nous mettons notre compétence de consultants au service de l'intérêt général en faisant la promotion de la diversité des talents chez nos clients, plutôt que les talents de la diversité, ne souhaitant développer un modèle de discrimination positive. La sélection et la formation des jeunes qui sont recrutés sont donc clé pour la réussite de notre modèle.

> DOMAINES D'EXPERTISE

Nos interventions en mode design thinking permettent d'élaborer avec nos clients des solutions innovantes autour de la banque et assurance connectée et la proximité à distance.

Contact : **Éric Delannoy, Président**
eric.delannoy@tenzingconseil.fr
+33 (0)6 73 43 18 62

Time to Planet



Time to Planet
INNOVATION RESPONSABLE

Année de création : 2013 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

- > **PME, ETI ayant un besoin d'innovation responsable ou de repositionnement d'offres.**
- > **Grandes Institutions (États, Régions, Banques et Banques Centrales, Écoles supérieures).**

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Management de l'innovation, développement durable, RSE, financement participatif, innovation collaborative, formation (40 formations), créativité, émergence de concepts innovants, marketing, études de marché (concept test, études qualitatives, études de marché France et export, études prospectives macro-économiques), stratégie, business plan, valorisation et levée de fonds.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > La MCA : Méthode de Conception Accélérée. 20 ans d'application et d'expérience. Plusieurs centaines de millions d'euros de CA additionnel pour les clients avec cette méthode inventée par François Prévost.
- > La MATRICE : Méthode d'innovation participative et démocratique inventée par François Prévost et un collectif.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > MCA : Application pour l'émergence, la valorisation et le test de tous types d'innovation.
- > La MATRICE : Application dans des domaines publics en émergence collective de solutions et adhésion démocratique. Réduction de la résistance au changement.
- > Références : Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest, Banques africaines de l'ouest, Saint-Gobain, Danone, PepsiCo, Europcar, Legrand, Urgo, HEC, Bongrain, Panzani, Régions (IDF, Centre), incubateur HEC, Programme SLP, Bouygues Telecom, SNCF...

Contact : **François Prévost**
fprevost@timetoplanet.com
06 60 88 29 77

Unilend



Année de création : 2013

> MARCHÉS VISÉS

Unilend contribue à flécher directement et de manière transparente une partie des 4 300 milliards d'euros de l'épargne financière des ménages français pour subvenir en partie aux 80 milliards d'euros de besoins de crédit annuels des TPE/PME.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Unilend a bâti une place de marché qui met en relation les TPE/PME désireuses d'emprunter de l'argent pour financer leur activité et les prêteurs, personnes physiques ou morales, souhaitant placer leur argent. Unilend s'appuie sur des ressources propriétaires uniques : une capacité d'analyse de risque robuste, une infrastructure technologique de premier plan et une expérience utilisateur de référence.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Unilend permet aux TPE d'emprunter en moyenne 80 000 euros en moins de 5 jours auprès de plus de 500 prêteurs sans caution ni garantie. Unilend permet à 10 000 prêteurs actifs de financer directement des TPE françaises en obtenant un TRI attendu de 5,31% en moyenne (au 31 mars 2016).

> DOMAINES D'EXPERTISE

Unilend ambitionne de bâtir « l'Euronext de la dette d'entreprise », une place de marché où tout type d'entreprises viendront directement ou accompagnées par des intermédiaires (banques, réseaux professionnels...) déposer leurs demandes de financement (court terme, moyen terme, amortissable, in fine...) auprès de prêteurs (personnes physiques, fonds, banques, entreprises...). Unilend sera l'organisateur de ce nouveau marché du financement direct des entreprises.

Contact : Arnaud Schwartz
contact@unilend.fr
01 82 28 51 20

Up2Us



Année de création : 2010 - Effectif : 2

> MARCHÉS VISÉS

UP2US Consulting s'adresse aux entreprises qui expriment le besoin d'être accompagnées dans leur processus de prise de décision :

- > Entreprises du secteur financier en quête d'un know-how qui complète leur expertise.
- > Cadres dirigeants qui ont besoin de comprendre ce qui entrave le changement, d'élargir leur vision, de trouver une solution par eux-mêmes et d'appuyer sur le bouton Start.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Nos missions nous conduisent là où les enjeux de changement sont les plus patents, où les passages de cap sont les plus difficiles à piloter. Nos terrains de jeu favoris (non exclusifs) : les services financiers et RH en pleine transformation digitale, le monde de la formation qui vit également sa révolution, les entreprises publiques sous pression des parties prenantes pour moderniser leur gouvernance.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Nos consultants, internes ou externes, ont tous, à côté de leur expertise métier (risques, finance, management, RH), développé une posture, des méthodes et des outils de coach. Ainsi, nous sommes en mesure d'accompagner nos clients en activant savoir, savoir-faire et savoir-être.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Conseil/Coaching digital.
- > Acculturation.
- > Diagnostics d'efficacité individuelle et collective.

Contact : Patrice Pasquier, Associé-fondateur
patrice.pasquier@up2us-consulting.com
+33 (0)6 33 40 54 35

Urica

URICA

Année de création : 2015 - Effectif : 25

> MARCHÉS VISÉS

URICA est la solution collaborative qui démocratise le financement de la Supply Chain en le rendant accessible à la PME et optimise avec bienveillance les relations d'affaires du plus grand réseau B2B existant, celui du crédit interentreprises.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Autour d'une équipe d'experts, URICA est une plateforme full web qui permet à une entreprise quels que soient sa taille et son secteur de :

- > proposer un financement par anticipation aux délais de paiement contractuel de ses clients tout en la protégeant contre le risque d'insolvabilité,
- > proposer à ses fournisseurs d'être payés dès l'émission de leurs factures sans attendre l'échéance.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Totalement disruptif dans l'univers du financement du BFR en offrant un service qui :

- > fonctionne autant en aval avec ses clients, qu'en amont avec ses fournisseurs.
- > offre une assurance-crédit à la facture sans recours.
- > est utilisé de façon ponctuelle ou récurrente au choix.
- > est payable exclusivement à l'usage, sans frais annexe.
- > délivre un financement maximal sans réserve et sans fond de garantie.
- > sert les activités domestiques et internationales.
- > affiche un prix qui intègre tout, service, assurance et financement.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Délais de paiement.
- > Financement viral.
- > Assurance à la facture.
- > Crédit en ligne.
- > Réseau collaboratif.
- > Échanges internationaux.

Contact : Patrice Coulon
patrice.coulon@urica.com

Valphi



Année de création : 2013 - Effectif : 10

> MARCHÉS VISÉS

Valphi est une société spécialisée dans l'analyse financière et la recherche boursière. Valphi conduit des activités de conseil en évaluation d'entreprise auprès de sociétés cotées ou non cotées et commercialise Sismo®, un outil graphique d'analyse des actions européennes destiné aux gérants d'actions.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Valphi s'appuie sur une expertise reconnue en analyse financière, dans l'évaluation d'entreprises, d'actifs et d'instruments financiers. Ses domaines de compétence s'étendent aux outils d'analyse visuelle (Data Analytics) et à l'édition de logiciels destinés aux professionnels des marchés financiers.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Valphi développe et commercialise Sismo®, un outil graphique de stockpicking sur les 800 principales sociétés cotées en Europe. Sismo® met à la disposition des gérants les informations essentielles à l'analyse financière et à la décision d'investissement et permet la sélection et le suivi des actions européennes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Analyse visuelle des données financières (Visual Analytics et Data Discovery).
- > Indicateurs boursiers et financiers innovants (mesures d'aversion au risque, mesures de suivi analystes sell-side).

Contact : Emmanuel Dayan
emmanuel.dayan@valphi.com
+33 (0)1 84 17 22 44

Vendôme Associés



Année de création : 1987 - Effectif : 15

> MARCHÉS VISÉS

Vendôme Associés est un cabinet indépendant de Conseil en Ressources Humaines spécialisé dans la recherche par approche directe de dirigeants, experts et managers, particulièrement actif dans les métiers des Services Financiers et filières Finance Corporate.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Fort d'un véritable ADN financier, Vendôme Associés propose une offre de services globale et sur mesure, couvrant l'ensemble des enjeux RH de nos clients et candidats. Que ce soit en termes de recrutement que d'accompagnement individuel ou collectif, notre savoirfaire permet de répondre à chaque mission confiée avec une démarche sur mesure.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Vendôme Associés apporte son conseil aux comités de direction et DRH concernant leurs réflexions stratégiques en amont du recrutement, tels la création et mise en place de comités de rémunération, assessments ou de plans de succession. L'identification et la sélection lors des missions de recrutement est le coeur de notre activité. Notre offre est complétée par des services liés à la gestion des talents comme l'accompagnement et le coaching, les bilans de carrière ou la mobilisation d'équipes.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Améliorer les passerelles métiers lors des recrutements et accompagnements de managers, experts, dirigeants.
- > Identifier et diffuser des pratiques managériales innovantes.
- > Développer des méthodes de travail collaboratives.
- > Faciliter la mise en oeuvre d'organisations transversales.

Contact : Corinne Oremus, Directeur général délégué
oremus@vendome-associes.com

Verspieren



Année de création : 1880 - Effectif : 2 061

> MARCHÉS VISÉS

Maison-mère du Groupe Verspieren, premier courtier en assurances français à capital familial, Verspieren crée les synergies qui garantissent à ses clients entreprises et particuliers les solutions d'assurance les plus adaptées à leurs enjeux. Verspieren met également son savoir-faire au profit des start-ups, pour leur donner la liberté d'agir et aller de l'avant. (digitalisation de la structure et des offres de service du courtier en assurances).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Les forces de Verspieren sont ses nombreuses compétences techniques, sa grande connaissance du marché ainsi que sa capacité à construire des programmes sur-mesure pour apporter le meilleur de l'assurance à ses clients.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > Assurer vos biens (couvertures dommage, responsabilité...).
- > Assurer vos collaborateurs (protection sociale, retraite...)
- > Garantir la promesse délivrée à vos clients.
- > Permettre à votre Start-up de distribuer des assurances en activité accessoire (marge additionnelle).
- > VERSPIEREN SMART UP : société en participation financière qui soutient notamment les jeunes entreprises de l'insurtech ou des entreprises innovantes dont les projets pourraient impacter à terme le marché de l'assurance.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Économie collaborative.
- > E-commerce / marketplace.
- > Développement de niches, assurances sur-mesure.
- > Digitalisation des offres et services.
- > Disruption de l'assurance.

Contact : Romain Derigny, Responsable
marketing & digital
rderigny@verspieren.com - 03 20 45 76 49

Walnut Algorithms



Année de création : 2014 - Effectif : 8

> MARCHÉS VISÉS

Walnut Algorithms est un centre de R&D en intelligence artificielle pour la gestion d'actifs financiers. La société lancera son propre fonds d'investissement quantitatif au T1 2017. La start-up a été sélectionnée dans l'accélérateur Startupbootcamp Fintech London en 2015 parmi plus de 400 candidatures dans 54 pays et fait partie des 15 fintech dans lesquelles investir en 2016 selon le Magazine Challenges.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

- > L'équipe est constituée de chercheurs en apprentissage machine (apprentissage profond, apprentissage par renforcement), des ingénieurs en finance quantitative et en informatique, ainsi qu'un trader avec 18 ans d'expérience.
- > Les travaux de recherche préliminaires ont permis de valider la viabilité de l'approche sur plus de 15 ans de données financières.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

- > L'ambition de l'équipe est de résoudre la problématique de gestion d'actifs financiers avec de l'intelligence artificielle, de la même manière qu'AlphaGo a résolu le jeu de Go et que Google Car est en train de résoudre la conduite de véhicules.
- > La technologie repose sur des centaines de « robotraders » capables de repérer des opportunités d'investissement sur les marchés financiers. Ces robots se comportant comme des traders, ils sont capables d'identifier des mouvements directionnels avec une forte confiance de réussite, tout en s'adaptant aux conditions changeantes de marché.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Moteurs d'allocations intelligents pour la gestion d'épargne.

Contact : Guillaume Vidal, Président
guillaume.vidal@walnut-algo.com
06 25 75 46 94

WAX Interactive



Année de création : 2014

> MARCHÉS VISÉS

WAX Interactive est une agence de marketing digital et de design d'expérience qui imagine, réalise et fait la promotion de dispositifs et de services digitaux. Les marchés visés sont aussi bien B to C que B to B ou bien B to E (E pour « employees »).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Design de services et d'expérience : Design thinking, conception de sites, application mobiles et tablettes, bornes interactives, « user experience design » (UX/CX), direction artistique et création graphique (UI), études utilisateurs (« user research »).

Marketing et e-commerce : campagnes de notoriété et de différenciation, dispositifs d'engagements, pilotage, store management, programmes de fidélité, activation des leviers marketing (Search, achat média, réseaux sociaux, e-réputation, marketing relationnel, analytics,...).

Écosystèmes et solutions IT : Développement, intégration, production multi-plateforme multi-device d'écosystèmes de marque et d'entreprise, solutions e-commerce.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

En tant qu'agence, WAX interactive a développé des méthodologies innovantes pour, d'une part mettre l'utilisateur au cœur de l'écosystème digital et, d'autre part, connecter pour convertir et fidéliser les utilisateurs ou les consommateurs.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Services aux chargés de clientèle, aux usagers et aux consommateurs.
- > Gestion de la relation client.
- > Connaissance client.

Contact : Maxime Sarrade, Directeur
msarrade@wax-interactive.com
01 76 21 46 62

We Do Good



Année de création : 2013 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

L'offre de WE DO GOOD s'adresse aux entrepreneurs en recherche d'une solution de financement sans dilution de capital et aux investisseurs cherchant à faire de l'impact investing (investir dans des projets durables ayant un impact positif pour l'environnement ou la société).

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

WE DO GOOD c'est un nouveau système de financement sans dilution du capital (les royalties) en France, labélisé par Finance Innovation, plus de deux ans d'expérience dans le financement participatif, 600 investisseurs, 300 000 € levés pour des projets à impact positif et 87 % taux de réussite pour des levées de fonds en royalties.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Le royalty crowdfunding (ou royalties), un système de financement simple et transparent, qui permet :

- > aux entrepreneurs de se financer en échange d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires sans diluer leur capital,
- > aux investisseurs de soutenir des projets à impact social et environnemental positif et de recevoir, tous les 3 mois, une part de leurs revenus.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Financement de projets entrepreneuriaux.
- > Financement de la transition énergétique (rénovation du bâtiment, installation de panneaux solaires...).
- > Intéressement des salariés.
- > Financement inter-entreprises.

Contact : Jean-David Bar, Président
bonjour@wedogood.co
06 45 84 29 54

Wizypay



Année de création : 2014 - Effectif : 3

> MARCHÉS VISÉS

Wizypay développe et commercialise une solution de cartecadeau en mode SaaS et se positionne comme le spécialiste du prépayé digital. À ce titre elle propose ses solutions techniques et commerciales aux émetteurs de titres prépayés analogiques, aux sites marchands désireux de se doter d'un outil marketing puissant, ou aux entreprises désireuses d'appuyer leur stratégie commerciale sur des e-cartes cadeau.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Wizypay permet l'émission de titres prépayés dématérialisés, et assure une prestation de services associée à l'émission : financement en cash, distribution en ligne, partage sur les réseaux sociaux ou web, re-matérialisation sur support carte. Par ailleurs, Wizypay assure la transformation « frictionless » de titres prépayés d'un réseau de près de 500 e-marchands affiliés.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

Wizypay commercialise plusieurs solutions associées au sein d'une architecture ouverte :

- > API distribution : sécurisation, mise à disposition et échange/partage de moyens de paiement.
- > API Emission : Génération de solutions prépayées et émission de coupons.
- > Études et mise en place de solutions conformes aux enjeux réglementaires et LAB/LAT.
- > Affiliation de sites marchands, gestion et réconciliation des flux d'affaires.
- > Intégration des moyens prépayés sur les sites marchands.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > Apport d'affaires multicanal et accroissement des paniers moyens.
- > Digitalisation de la carte cadeau et des autres instruments prépayés.
- > Partage social des titres-cadeau.
- > Transformation auprès du e-commerce de supports analogiques.

Contact : François Bourgeois, CEO
fbourgeois@wizypay.com

Woobe



Année de création : 2010 - Effectif : 4

> MARCHÉS VISÉS

Sécurité juridique des échanges dématérialisés, assurances, finance, métiers du chiffre et du conseil, santé, gouvernements.

> EXPERTISE ET SAVOIR-FAIRE

Woobe est une innovation française pour la transition numérique : résoudre le problème majeur de la sécurité des transactions par Internet pour la protection des citoyens et des intérêts économiques. Woobe assure la garantie juridique des échanges dématérialisés avec une obligation de résultats.

> SOLUTIONS / PRODUITS INNOVANTS

La Carte WOobe - Tiers Probateur™ est un service innovant, garantissant l'échange de documents en toute confiance, conforme au droit international, maîtrisé par l'utilisateur : entreprise, administration ou particulier. La Carte WOobe permet d'identifier les parties à la transaction, avec un processus simplifié de lecture d'empreintes digitales sans fichier central des données à caractère personnel. Cet outil est certifié par la CNIL. Tiers probateur - identité numérique - signature électronique - opposabilité aux tiers.

> DOMAINES D'EXPERTISE

- > L'identification et l'authentification de la personne.
- > La signature numérique.
- > Développement d'une offre de services de « confiance numérique ».

Contacts : pmorel@woobe.fr - 06 88 78 40 29
obouge@woobe.fr - 06 20 48 32 61

Remerciements

Le pôle FINANCE INNOVATION tient à remercier chaleureusement chaque contributeur, coordinateur ou pilote pour sa participation et son engagement tout au long de la conception et de la rédaction du Livre Blanc et sans lesquels la parution de ce dernier n'aurait pas été possible.

Rédacteurs :

- > Amaury d'AVIAU DE TERNAY, Associé-Directeur stratégie Digitale, ASATYS PARTNERS
- > Yazid ALLAL, Head of Digital Factory, BNP PARIBAS IP
- > Olivier ARROUA, Associé, SELENIS
- > Marc ALAURENT, Senior VP, BNP PARIBAS PF
- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Lucile BELET, Responsable Marketing & Communication, CROSSTALENT.
- > Fabrice BENAUT, CIO Big Data, IFR MONITORING
- > Gilles-Emmanuel BERNARD, Président, CERCLE LAB
- > Patrice BERNARD, Consultant, CONIX
- > Laurent de BERNÉDE, Directeur Général, CREDIT.FR
- > Pierre BLANC, Associé Fondateur, ATHLING
- > Vincent BLOCH, Consultant, MOZART CONSULTING
- > Elisabeth BOUTTAZ, Distribution transformation manager
- > Régis BOUYALA, Associé Gérant, PEMANCE
- > Estelle BRACK, Directrice de Programmes Flux et Moyens de paiements, GROUPE BPCE
- > Charlotte BRIQUÉ, Consultante monétique, PW CONSULTANTS
- > Guillaume BRUYAS, Business Development Manager, TATA CONSULTANCY SERVICES
- > Céline BROGNAUX, Head Of Open Innovation, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- > Patrick BUCQUET, Directeur Associé, CHAPPUIS HALDER
- > Philippe CAHEN, prospectiviste par les signaux faibles
- > Vincent CASTAGNET, Expert transformation numérique
- > Olivier CHAMPAGNE, Fondateur- Managing partner, STRAPER
- > Laurette CHÂTEAU, Social Media & Data Marketing Linguiste, SEMANTIWEB, WEBEDIA
- > Stéphane CHAUVIN, CEO, MYDATABALL
- > Cédric CLEMENT, Online Bank Manager, BNP PARIBAS
- > Françoise COLAITIS, Directeur général adjoint, Pôle de compétitivité CAP DIGITAL
- > Thierry COLLARDEAU, Directeur des Paiements, LA BANQUE POSTALE
- > Luca COMPARINI, Blockchain Leader, IBM FRANCE
- > Frédéric COUSIN, Président, SOCIÉTÉ REFEA
- > Christophe de COURSON, Managing Director, AGENTIC GROUP LLC
- > Ilaria DALLA POZZA, Marketing Professor, IPAG BUSINESS SCHOOL
- > Jérémie DEBORD, Responsable RH, politique sourcing, sélection, intégration, BPCE
- > Henri DEBRUYNE, CEO, MEDI
- > Eric DELANNOY, Président fondateur, TENZING
- > Christian DEL FONDO, Associé fondateur, MORE THAN ADVICE
- > Jean-Philippe DESBIOLLES, Vice-Président Banking & Financial Markets Cognitive Solution, IBM France
- > David DESTEMBERG, Directeur Général, Findynamics
- > Xavier DONADIEU DE LAVIT, Président, Association Française des Transactions Sécurisées
- > Stéphanie DO VAN TUAN, Responsable Innovation et Transformation digitale, CRÉDIT AGRICOLE
- > Dany DUBRAY, Head of Sales, CROSSING-TECH
- > Anne DUMAS DE VAULX, Retail Digital Lead, HSBC FRANCE
- > Joëlle DURIEUX, Directrice générale, FINANCE INNOVATION
- > Yves EONNET, CEO, TAGATTITUDE
- > Emmanuel ESQUIEU, Founder and CEO, KNOWMORE
- > Nathalie FEINGOLD, Consultant and Advisor, NPBA Feingold
- > Alexandra GAILLIARD, Senior Manager, HEADLINK PARTNERS
- > Juliette DES GARETS, consultant & project manager, Learning initiatives, AXA
- > Éric GARO, Responsable de veille concurrentielle, HSBC FRANCE
- > Thierry GROUES, Senior Manager, EY FINANCIAL SERVICES
- > Jonathan GUÉNIOT, Managing Director, DOCCA SOFTWARE
- > Pascal GUENIOT, Président, P2G CONSEIL
- > Cristel GUILLAIN, DRH de la DOSI, NATIXIS
- > Gilbert HABERMANN, Consultant Gestion Privée, GH CONSEIL

- > Benoît HEITZ, Partner-Deputy Director, SOPRA STERIA
- > Doryane HUBER, Regulatory and Strategy Manager - Innovative Payments, BNP PARIBAS
- > Daniel KAPLAN, Délégué général, FING
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Jean-Michel LACOMBE, Director Business Development, YOUNPAYTO
- > Amélia LAKRAFI, Directeur Associée - CEO, BIZINNOV
- > Vincent LAPADU-HARGUES, Senior Consultant, ALTRAN
- > Patrick LASTENNET, Director Financial Services Segment, INTERXION
- > Bertrand DE LAUSUN, Senior Manager, GFI INFORMATIQUE
- > Béatrice LAYAN, Responsable de l'Observatoire des Métiers de la Banque, FBF - AFB
- > Benoît LEGRAND, Head of FinTech du GROUPE ING et Président de ING FRANCE
- > Ronan LE MOAL, Directeur Général, CREDIT MUTUEL ARKEA
- > Delphine LESCURE, Consultante & Coach Professionnel
- > Jeremy LEY, Cofondateur, SPARKUP
- > Geneviève LHOMME, Board Member, EFPA FRANCE
- > Thanh LONG HUYNH, President, QUANTCUBE TECHNOLOGIE
- > Carole LIPSYC, Founder, INGIES
- > Kevin LOURD, COO, WALNUT ALGORITHMS
- > Aymeric MAGNAN DE BELLEVUE, Coach, Process Communication and Project Management - ALTRAN
- > François-Xavier MALCORPI, Directeur de Business Line Finance, ALTRAN
- > Esther MALKA, Business Development Manager, AXWAY
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Olivier MERIC, CEO, o.méric conseil, membre AMADEUS EXECUTIVE
- > Didier MOATÉ, Directeur Général Adjoint - Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE
- > Fabien MONSALLIER, Directeur de l'Innovation de LA BANQUE POSTALE et du Réseau LA POSTE
- > Vincent MONCENIS, Advisor, AGENTIC GROUP LLC
- > Gael MULLER, Directeur Général, FANVOICE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Maurice NDIAYE, Partner, SYNOMIA
- > Marie-Agnès NICOLET, Présidente-Fondatrice, REGULATION PARTNERS
- > Stéphane NOUY, Managing Director Europe, MONEYTHOR
- > Corinne OREMUS, Directeur Général délégué, VENDÔME ASSOCIES
- > Patrice PASQUIER, Associate Director, UP2US CONSULTING
- > Maxime PECH DE PLUVIEL, Directeur de Projet, NATIXIS
- > Laetitia de PELLEGARS, Fondatrice, PELLEGARS LEGAL
- > Brice PINEAU, Co-Président, HARVEST
- > Pierre-Alexandre POUZET, Directeur de mission, B-PART CONSULTING
- > Emmanuel QUENTIN, Vice-President - Product Marketing, KYRIBA
- > Jérôme RAGUÉNÈS, Responsable de la coordination du numérique, FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE
- > Serge RAVET, Innovation Director, ADPIOS
- > Thierry REGNAULT DE MONTGON, Associé Stratégie & Opérations FSI, DELOITTE
- > Michel REVEST, Directeur recherche et développement, COVEA
- > Laura SADOWSKI, CEO, CONNECTING EMOTIONAL INTELLIGENCE
- > Tiphaine SALTINI, CEO, NEURODECISION
- > Patrick SENICOURT, Président, NOTA-PME
- > Laurent SIMONET, Directeur UX et Ergonomie, SQLI GROUP
- > Xavier SIMONIN, Associé Conseil, SOPRA STERIA
- > Jean-Luc STRAUSS, Secretary of the Club Innovation Banque Finance Assurance, ALTRAN
- > Dominique STUCKI, Attorney, Head of Corporate Finance Department, AVISTEM
- > Lionel TEXIER, Managing Director, RISK & ANALYSIS
- > Alain TIA, Digital Product & Project Manager, HSBC France
- > Hubert de VAUPLANE, Avocat associé, KRAMER LEVIN NAFTALIS & FRANKEL LLP
- > Rémi VÉCINA, Partner Digital & Finance, CSC
- > Danièle VERGUIN, Directrice générale, SEEING
- > Patrick VIGNON, Senior Consultant, CSC
- > Pierre VILLEROY DE GALHAU, Directeur de la stratégie, BOURSORAMA
- > Patrick WAJSBROT, Président, PW CONSULTANTS
- > Victor WAKNINE, Président-Fondateur, MOZART CONSULTING
- > Rik WILLARD, Founder & Managing Director, AGENTIC GROUP LLC
- > Houari YAHIA, Product Manager, ELCIMAI FINANCIAL SOFTWARE

Participants aux groupes de réflexion :

- > Christophe ANGOULVANT, Associé Senior, ROLAND BERGER
- > Vincent AUREART, Sales Manager France & Europe, ARIADNEXT
- > José BAEZ, Chargé de mission, Filières Banque et Immobilier, FINANCE INNOVATION
- > Nicolas BENADY, Cofounder, ANTELOP SOLUTIONS
- > Tony BULCAEN, Head of Strategic Planning & Innovation, BNP PARIBAS
- > Richard CAETANO, Co-founder & CEO, STRATUMN
- > Pierre CARBONNE, Senior Manager, INOV360
- > Virginie CARTERON, Head of Digital Sales & Marketing, HELLO BANK!
- > Renaud CHAMPION, Founder & CEO, PRIMNEXT
- > Laëtitia CHÂTILLON, Senior Marketing Consultant, SEMANTIWEB
- > Jérôme COLIN, Principal, ROLAND BERGER
- > Bertrand COZZAROLO, Co-head Strategy, Digital, Client relationship, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- > Stéphane DALIFARD, Vice-Président, CGI
- > Arthur DE CATHEU, Co-fondateur et CEO, FINEXKAP
- > Sébastien DE MIOLLIS, Directeur Conseil, SQLI
- > Diabé DJIGO, Consultant, BIZINNOV
- > François D'ORLEANS, Co-founder & Director of Business Operations, STRATUMN
- > Valentine DUCHARME, Project Manager, KYRIBA
- > Arnaud DUGLUE, Gérant, ADAMA CONSEIL
- > Thibaut FAURÈS FUSTEL DE COULANGES, CEO, DALENYS
- > Nicolas FERREIRA, Secrétaire Général, FINANCE INNOVATION
- > Jean-Fabrice FEUILLET, Partner Financial Services Consulting, GRANT THORNTON
- > Laurent GIBERT, Global VP Insurance, ATOS
- > Paul-Olivier GIBERT, Fondateur, DIGITAL & ETHICS
- > Bernard GISSLER, Responsable de Pôle, SOPRA STERIA
- > Julien GUITARD, Senior Manager - Data Scientist, EY Advisory
- > Michel KOCHANSKI, Business Development Manager, DÉADIA
- > Marc LAPOSTOLLE, Chef de projets, Filière Banque & Paiements, FINANCE INNOVATION
- > Jérôme LAROSE, CEO/Data Alchemist, TIME IS LIFE
- > Guillaume LE GALIARD, Chief Data Officer, LA BANQUE POSTALE
- > Philippe LEMOINE, Président du Forum d'Action Modernités, Président de la FING
- > Lionel LIROSSIER, Vice-Président Sales France, AXWAY
- > Laurent LOCUSSOL, Responsable Analyse Crédit, Relation Clients, FINEXKAP Asset Management
- > Isabelle MALLARD, Experte Appui Incubateur, START UP LEADERSHIP PROGRAM
- > Vincent MANDON, Fondateur, ROBIN DES BANK
- > Lory MONTOUT, Consultant scientifique, BIZINNOV
- > Armel MULLER, Consultant et formateur, FANVOICE
- > Maximilien NAYARADOU, Directeur Projets R&D, Filière Gestion d'actifs, FINANCE INNOVATION
- > Paul PEYRÉ, Co-founder, YELLOAN

- > Laetitia PFEIFFER, DGA - Directrice Stratégie & Innovation Digitale, PUBLICIS NURUN
- > Nicolas POLAILLON, Chief Data Officer, BLUE DME
- > Edi POLONIATO, VP Sales & Marketing - Southern Europe
- > Beata PURI-SONNENDRUCKER, Product Manager, BNP PARIBAS
- > Pierre RUHLMANN, Head of Retail Banking and Wealth Management, HSBC FRANCE
- > Philippe SERAFIN, Innovation Digitale, SOPRA BANKING SOFTWARE
- > Christian THEULOT, Chief Retail and Digital Officer, LYXOR Asset Management
- > Xavier THIESSON, Supply Chain Finance Business Development Manager, KYRIBA
- > Patrick TOUTON, Associé fondateur, ALTERNATIVE CONSULTING
- > Edouard VAN TICHELEN, Strategy & Business Planning, NATIXIS GLOBAL ASSET MANAGEMENT
- > Sylvia WALLERAND, Directeur Conseil Banque, SOPRA STERIA

Interviews

- > Muriel BARNEOUD, Présidente, DOCAPOST
- > Bertrand COZZAROLO, Co-head Strategy, Digital, Client relationship, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- > Luca COMPARINI, Blockchain Leader, IBM FRANCE
- > Grégoire DE LESTAPIS, membre du Directoire de LENDIX et ancien Directeur Général de BBVA FRANCE
- > Philippe DENIS, Chief Digital Officer, BNP PARIBAS SS
- > Jean-Philippe DESBIOLLES, Vice-President Cognitive Solution - Financial Services, IBM WATSON GROUP
- > Pierre-Antoine DUSOULIER, Président, SAXO BANK France
- > Nadia FILALI, Responsable du Développement des Mandats et des Offres, Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC)
- > Raphaël KRIVINE, Directeur SOON, AXA BANQUE
- > Benoît LEGRAND, Head of FinTech du GROUPE ING et Président de ING France
- > Benjamin MADJAR, Working Capital Advisory EMEA, DEUTSCHE BANK
- > Fabrice MARSELLA, Maire du Village, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Luc MATHIEU, Secrétaire Général de la Fédération Banques et Assurances, CFDT
- > Emmanuel MÉTHIVIER, CEO, CRÉDIT AGRICOLE STORE
- > Didier MOATÉ, Directeur Général Adjoint - Banque et Réseau, LE GROUPE LA POSTE
- > Fabien MONSALLIER, Directeur de l'Innovation de LA BANQUE POSTALE et du Réseau LA POSTE
- > Nicolas NAMIAS, Directeur de la Stratégie, NATIXIS
- > Anne-Laure NAVÉOS, Directeur Croissance Externe, Partenariats et Ecosystème Digital - CRÉDIT MUTUEL ARKÉA
- > Graham WARNER, Head of Global Product Development, NY, DEUTSCHE BANK

Revue et cohérence éditoriale

- > Patrick DRUJON, consultant éditorial

Bibliographie

- > Banque de détail en France, Chiffres clé du retail, FÉDÉRATION FRANÇAISE BANCAIRE, 2014.
www.fbf.fr/fr/files/87YCUS/Chiffres-cles-Banque-detail-en-France-03072014.pdf
- > L'image des banques françaises est au plus haut depuis 2007, Communiqué de presse FÉDÉRATION FRANÇAISE BANCAIRE, 8 juillet 2015.
www.fbf.fr/fr/espace-presse/communiqués/l'image-des-banques-francaises-est-au-plus-haut-depuis-2007
- > Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques, FÉDÉRATION FRANÇAISE BANCAIRE, sondage Institut Français d'Opinion Publique, 2013
- > Algorithms will manage trillions of dollars in a few years—thanks to millennials, QUARTZ, December 11, 2015
<http://qz.com/571832/algorithms-will-manage-trillions-of-dollars-in-a-few-years-thanks-to-millennials/>
- > Livre Blanc Innovation et transformation numérique de l'assurance, FINANCE INNOVATION, 2015
- > The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?, ACCENTURE, 2015
- > Épargne : la révolution FinTech, LES ÉCHOS, septembre 2015
www.lesechos.fr/11/09/2015/LesEchos/22021-149-ECH_epargne--la-revolution-fintech.htm
- > Banque privée : l'attaque des « Robots Conseillers », LES ÉCHOS, juin 2015
- > BlackRock To Buy FutureAdvisor, Signaling Robo-Advice Is Here To Stay, FORBES, août 2015
- > Joint Committee Discussion Paper on automation in financial advice, EUROPEAN BANKING AUTHORITY, décembre 2015
- > Quels apports de la finance comportementale à la stratégie de risk arbitrage ? Stéphane DIEUDONNÉ, Fabienne CRETIN, Slimane BOUACHA OFI ASSET MANAGEMENT, 2012
- > Thinking Fast and Slow, Daniel KAHNEMAN, ALLEN LANE, 2011
- > Behavioural Investing: A Practitioners Guide to Applying Behavioural Finance, James MONTIER, WILEY FINANCE, 2008
- > Analysis of Improved Bids in The Scope of a Risk Arbitrage Strategy. Fabienne CRÉTIN, Stéphane DIEUDONNÉ, Slimane BOUACHA, SSRN, 2011
- > Behavioral Decision Theory. Paul SLOVIC, Baruch FISCHHOFF, Sarah LICHTENSTEIN, Annual Review of Psychology, 1977
- > Évaluation des questionnaires MIF en France. André DE PALMA (École Normale Supérieure de Cachan et École Polytechnique) Nathalie PICARD (THEMA, Université de Cergy-Pontoise et École Polytechnique), AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, 2 février 2011
www.ens-cachan.fr/version-francaise/actualites/parutions/une-etude-sur-le-conseil-financier-110626.kjsp?RH=ACCUEIL_FR
- > Observatoire 2014 de l'image des banques, FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE-BVA
- > Questions et réponses relatives à l'intermédiation en services bancaires et en services d'investissement, AUTORITÉ DES SERVICES ET MARCHÉS FINANCIERS (Belgique), 19 février 2013
www.fsma.be/fr/Article/faq/faqbbd.aspx
- > Le contrat d'agence de banque, P. DEMOLIN & F. GELEYN, PORTAIL DU DROIT (Belgique), 15 octobre 2007
www.droitbelge.be/news_detail.asp?id=424
- > Face au numérique, la banque de détail remet le client en avant, Florence Bauchard, LES ÉCHOS, 5 juin 2015
www.lesechos.fr/05/06/2015/lesechos.fr/02196817537_face-au-numerique--la-banque-de-detail-remet-le-client-en-avant.htm
- > L'agence bancaire, entre attrition et rupture de modèle, Julien PONTIUS, Thomson REUTERS, L'USINE NOUVELLE, 9 octobre 2015
www.usinenouvelle.com/article/l-039-agence-bancaire-entre-attrition-et-rupture-de-modele.N356042
- > Changing change management, Boris EWENSTEIN, Wesley SMITH, Ashvin SOLOGAR, juillet 2015
- > Gamification Techniques Increase Your Employees' Ability To Learn By 40 %, BUSINESS INSIDER, septembre 2013
- > La cybercriminalité et les infractions liées à l'utilisation frauduleuse d'internet éléments de mesure et d'analyse pour l'année 2014, Marine VALZER, INHESJ/ONDRP
www.inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/ondrp_ra-2015/cyber_cr.pdf
- > La fraude explose en France - La cybercriminalité au cœur de toutes les préoccupations - Cyber Risk Report 2015 HP Security Research, Art Gilliland, PWC, Global Economic Crime Survey 2016
www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2016/03/pwc_ad_fraude_mars2016_v3.pdf
- > Rapport du Groupe de diagnostic stratégique n° 6 26^e Session nationale « Sécurité et Justice » - 2014/2015 - Enjeux et difficultés de la lutte contre la cybercriminalité
www.inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/les_publications/les_travaux_des_auditeurs/gds6.pdf

- > Rapport sur la cybercriminalité - Groupe de Travail Interministériel sur la Lutte Contre la Cybercriminalité, Marc ROBERT, février 2014
www.justice.gouv.fr/include_htm/pub/rap_cybercriminalite.pdf
- > Comment gérer l'identité numérique, Groupe de travail n° 1 5^e promotion (2014-2015) du Cycle « Sécurité des usages numériques », Laurent CERISOLA, Patrick D'HESMIVY D'AURIBEAU, Arnaud GODET, Lamia SAOUDI, Didier TCHENQUELA, INHESJ, décembre 2015
www.entreprise2020.fr/wp-content/uploads/2016/01/Rapport-CIGREF-INHESJ-identite-numerique.pdf
- > Les 10 tendances qui vont transformer la lutte contre la fraude en 2016, Julien MARCENAC, LES ÉCHOS, 14 mars 2016
www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-155179-les-10-tendances-qui-vont-transformer-la-lutte-contre-la-fraude-en-2016-1206849.php
- > Social Recommendation Index (SRI) - Premier baromètre BCG - Semiocast de la recommandation en ligne : les enseignes de distribution - SEMIOCAST & BCG, mai 2015
www.bcg.fr/documents/file189423.pdf
- > Study on access to comprehensive financial guidance for consumers, COMMISSION EUROPEENNE, DG Stabilité financière, services financiers et union des marchés de capitaux, septembre 2015
- > Certification professionnelle AMF, Règlement Général de l'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, article 313-7-3
- > Qualité du conseil financier : une vision partagée ? Réglementation, robotisation, perspectives en France et en Europe, Conférence EFPA France, 31 mars 2016
- > La banque, reflet d'un monde en train de naître, sous la direction de Pierre BLANC, 2015
- > Final Report, Guidelines for the assessment of knowledge and competence, EUROPEAN SECURITIES AND MARKET AUTHORITY, 17 December 2015
- > La digitalisation du contact humain sera essentielle pour les clients des banques et assurances, IPAG, 2016
<http://presse.ipag.fr/communiqu/54332/Selon-l-Etude-de-l-IPAG-La-digitalisation-du-contact-humain-sera-essentiel-pour-clients-banques-assurances>
- > Le numérique est-il, pour les banques, une menace ou une opportunité ? Frédéric OUDÉA, SG LE FIGARO.fr, 2015
- > Le digital, un accélérateur du plan de développement de BNP Paribas, Jean-Laurent BONNAFÉ, BNP Investir n° 2163, 2015
- > 4 Important Stats about Millennials and Mobile Banking, SALESFORCES, 2016
www.salesforce.com/blog/2016/03/stats-about-millennials-mobile-banking.html
- > Note du CAE n° 18, Crédit aux PME : des mesures ciblées pour des difficultés ciblées, novembre 2014
www.cae-eco.fr/Credit-aux-PME-des-mesures-ciblees-pour-des-difficultes-ciblees.html
- > Joint Committee, Discussion paper on automation in financial advice, ESMA, EBA, EIOPA, 4 December 2015
- > Plus de 2000 milliards d'euros de crédits pour les projets des ménages et des entreprises en France fin 2014, Communiqué de presse FÉDÉRATION FRANÇAISE BANCAIRE, 6 février 2015
www.fbf.fr/fr/files/9TGHN5/Communique-FBF-financement-economie-2014-06022015.pdf
- > Investment-based crowdfunding needs EU-wide common approach, ESMA, 18 décembre 2014
www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/2015/11/2014-1568_investment-based_crowdfunding_needs_eu-wide_common_approach.pdf
- > UK Alternative Finance Report 2015 Crowdinsider
- > Quelles sont les nouvelles mesures attendues pour le financement participatif des entreprises ? Dominique STUCKI, cabinet AVISTEM, 12 mai 2016
www.efl.fr/actualites/patrimoine/placements-mobiliers/details.html?ref=r-8c99c7ac-4c9a-402f-8ff0-b3b6a479da55
- > RH et Transformation digitale, Enquête réalisée en novembre 2015 auprès de 2667 responsables RH, UNOW 18 janvier 2016
www.unow.fr/le-coin-des-experts/actualites/infographie-rh-transformation-digitale/
- > Chiffres : LinkedIn poursuit sa forte croissance en 2015 ! LEPTIDIGITAL, 31 octobre 2015
www.leptidigital.fr/reseaux-sociaux/chiffres-linkedin-5976/
- > La révolution numérique des métiers, une réelle source de stress, Baromètre de la banque, MICHAEL PAGE, 25 juin 2015
www.agefi.fr/emploi/actualites/hebdo/20160218/revolution-numerique-metiers-reelle-source-stress-158280
- > Blockchain & Beyond, CELLABZ, novembre 2015
- > Insurers and Banks response to Fintech disruption, Roland BERGER, PAROS, October 2015



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

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



Préparez votre projet avec ING Direct

N°1 de la banque en ligne



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

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


Assurance Vie
Compte Courant
Livret A
Bourse
Compte à terme

Crédit Immobilier
Livret épargne Orange
Livret développement durable
Fonds

ING  DIRECT

C'est bon de décider

www.ingdirect.fr

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

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

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

60 euros

