→ AFTER BANKING...

PAUL DE LEUSSE
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ORANGE BANK

Aux collaboratrices
et aux collaborateurs d'Orange
et d'Orange Bank qui imaginent
tous les jours le monde de demain.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 15

CHAPITRE I
La confiance, pilier originel de la banque 25

CHAPITRE II
Un long chemin de destruction du pacte de confiance 47

CHAPITRE III
Consumérisme et géants bancaires : une question inachevée 69

CHAPITRE IV
Technologie sans régulation n'est que ruine de la confiance 89

CHAPITRE V
Réconcilier data financière et inclusion sociétale 113

CHAPITRE VI
La nouvelle fragmentation du secteur bancaire : où est passé mon banquier ? 137

CHAPITRE VII
Vers une nouvelle conformité 161

CHAPITRE VIII
Le client reprend le contrôle 187

CHAPITRE IX
La désanctuarisation de l'argent 215

CONCLUSION
La nouvelle « poignée de main » 237

INTRODUCTION

Le XXIe siècle sera le siècle d'un mode de vie et d'une consommation réinventés. Plus nombreux, plus urbains, exprimant des besoins en mobilité fortement accrus, nous vivrons de plus en plus dans un monde de réseaux partagés, où les collectifs issus du monde professionnel et les hiérarchies sociales auront été définitivement remplacés par des communautés d'intérêt. La société de la mobilité et l'économie collaborative dessinent un nouveau vivre-ensemble, où le consommateur aspire à une réconciliation entre partage et individualisation, mais aussi à une meilleure articulation entre la consommation comme besoin, la consommation comme plaisir et la recherche du prix juste, qui n'est pas forcément le prix bas. Les grandes mutations technologiques se poursuivent à une vitesse accélérée, avec le numérique et l'intelligence artificielle : dématérialisation accrue, gestion de la donnée, plates-formes numériques, démultiplication des possibilités offertes par le téléphone mobile..., créant également de nouveaux modes de consommation.

Parallèlement à l'émergence de nouveaux comportements de la part des consommateurs, une nouvelle économie se dessine, autour de trois tendances : l'adoption de technologies disruptives, l'arrivée de nouvelles formes de concurrence aux acteurs traditionnels et la plateformisation de l'économie.

De ce nouveau système, les banques constituent un point central. Nécessaires au financement de l'économie, elles sont un rouage consubstantiel à son développement. Toutefois, les banques prennent des risques extrêmement importants – c'est au cœur de leur métier. Si elles flanchent, c'est toute l'économie qui vacille, et ce sont les épargnants qui risquent la ruine. Confiance, responsabilité, honnêteté sont au cœur du fonctionnement de la finance, de l'économie, de la société.

Le monde bancaire connaît une multitude de bouillonnements, inimaginable il y a seulement dix ans. Les banques traditionnelles sont contestées, défiées dans leur légitimité sur toute la chaîne de valeur, du compte courant au paiement, en passant par le crédit et l'épargne. Nous vivons aujourd'hui dans une schizophrénie bancaire : on a besoin de son banquier, mais on n'a plus confiance en lui. Les banques ont elles-mêmes dégradé cette relation de confiance : à l'abri du *too big to fail*, elles ont négligé de s'adapter aux nouveaux enjeux de la relation client. L'émergence de nouvelles banques, établissements en ligne, néobanques, fintechs, remet profondément

en question les modèles et les organisations de l'industrie bancaire. Une nouvelle relation de chacun à son argent et une multitude de nouvelles manières de le gérer sont apparues. La mainmise que les banques ont lancée sur la relation de l'individu à son argent a échoué : nous entrons dans un monde ouvert, moins univoque que par le passé, marqué par une multitude d'acteurs, où les banques seront moins en concurrence entre elles qu'en collaboration, et en concurrence avec d'autres acteurs.

Cela marque à la fois la fin d'une ère, celle de la banque classique, et l'entrée dans une nouvelle ère, celle de l'afterbanking. Plus rien ne sera jamais comme avant. À l'évidence, la banque ne peut rester plus longtemps à l'écart des grandes tendances consuméristes. Le métier de banquier doit évoluer, pour s'adapter aux nouveaux comportements de consommation, pour s'adapter à un monde où l'argent devient un produit de consommation comme les autres, sur lequel les clients souhaitent reprendre le contrôle, aidés en cela par les outils digitaux, les réseaux sociaux et l'intelligence artificielle.

À l'ère de la défiance globale envers les institutions en général et les institutions bancaires en particulier, comment retrouver la confiance ? Quel modèle de banque inventer qui soit en phase avec l'aspiration des clients à une consommation plus économe, plus responsable, numérique et collaborative ; qui soit aussi en phase avec une relation avec sa banque

normalisée, moins infantilisante et culpabilisatrice, plus autonome ? Quel rôle pour la technologie dans un secteur bancaire en pleine fragmentation ?

Une intuition fondamentale se trouve à la base de cet aggiornamento de la banque : que les clients des banques en ligne ou mobiles sont à l'avant-garde d'un mouvement plus large, qu'ils sont les précurseurs d'une digitalisation de la relation bancaire. Les néobanques, bien loin de représenter une niche, donnent le ton pour l'avenir du monde bancaire et indiquent la voie à suivre pour tous les acteurs qui veulent survivre dans un univers de consommation différent, en phase avec les aspirations de la société.

Dans le monde de l'afterbanking, un monde hybride, physique et digital, existeront côte à côte les anciennes banques, transformées, et de nouveaux acteurs. La banque ne sera plus l'apanage des banquiers traditionnels, institutionnels, qui vont coexister avec des acteurs digitaux. Dans l'attente d'un hypothétique mouvement de consolidation, une grande variété de propositions va coexister, adaptées aux attentes d'une nouvelle génération, sensibles aux enjeux de la sauvegarde de la planète et de la nécessité de construire un monde plus égal et plus humain. Dans ce nouveau monde, les banques auront inventé les services, et la manière d'y accéder et de les consommer, adaptés à ces grandes évolutions sociétales, à la conscience des enjeux environnementaux, à la recherche de la meilleure expérience client, de la simplicité d'achat

et du prix juste, à une consommation responsable et digitale qui n'exclut pas la volonté de contact humain.

L'afterbanking va bien au-delà de la naissance de banques digitales ; c'est un mouvement générationnel. La banque de demain, née dans une époque de bouleversements et de prises de conscience positives, saura créer une affinité avec les jeunes générations.

***

Historiquement, la banque s'est construite sur la confiance, son pilier originel : une relation d'homme à homme, entre deux individus, symbolisée par une poignée de main. Cette confiance s'est déclinée dans la sécurité, la protection, les transactions, le conseil, la relation de proximité.

Or les banques ont dégradé la relation avec leurs clients, n'ont pas su entretenir et préserver cette confiance, et ont vu leur image se détériorer progressivement. Crises financières, produits toxiques, hausse brutale des frais, se sont succédé pour entretenir ce climat de défiance. De nouveaux entrants sont arrivés sur le marché bancaire, tirant profit de la frustration du client. La complexité et l'opacité entretenues par les banques sont apparues d'autant moins acceptables que les nouveaux entrants apportaient une promesse de transparence.

Parallèlement, la mondialisation, récente dans le secteur bancaire, a vu apparaître des acteurs globaux, qui ont contribué à rompre la relation de proximité des clients avec leur banque. La délocalisation de certains services bancaires, la montée en puissance d'acteurs internationaux (chinois notamment), la disparition de la banque derrière le marchand, la possibilité donnée à des acteurs qui ne sont pas des banques d'opérer dans le secteur, enfin l'éclatement de la chaîne de valeur ont créé de multiples fractures. Il manque à ce titre un consumérisme bancaire s'assurant de la traçabilité des produits financiers.

La technologie est venue parachever cette rupture du lien historique de confiance, en substituant à la relation bancaire traditionnelle une relation plus transparente, plus sûre et plus immédiate. Le paiement et le recours à l'argent sont devenus immédiats, et le crowdfunding a réinventé la mutualisation des risques. Cette nouvelle transparence, apportée par la technologie, a démythifié les banques, mais, comme le montrent les cryptomonnaies, elle n'est pas exempte de risques et suscite un besoin de régulation plus moderne.

Dans le secteur bancaire également, l'usage de la data, alliée à l'IA, prépare une révolution : exploitation de la masse d'informations non bancaires *stricto sensu* pour prêter. Dans les banques, le facteur clef est désormais la masse des données, et non plus la masse de capital, ou le montant des dépôts. La banque