



## LE CERCLE TURGOT

Sous la direction de JEAN-BERNARD MATEU

Préface de PHILIPPE DESSERTINE

Introduction JEAN-LOUIS CHAMBON, conclusion OLIVIER KLEIN

BERTRAND ANNETTE  
PIERRE BLANC  
ETIENNE BOUET  
DOMINIQUE CHESNEAU  
JEAN COUMAROS  
RENAUD DUMORA

PHILIPPE HERLIN  
SEDDIK JAMAÏ  
FRANÇOIS MEUNIER  
FRÉDÉRIC MONSSU  
JOËL NADJAR

JEAN-JACQUES PLUCHART  
VINCENT RICORDEAU  
OLIVIER SAMPIERI  
NICOLAS SEKKAKI  
RÉMI STEINER  
EMMANUEL YOO



# LES BANQUES FACE À LEUR AVENIR PROCHE

Les banques, miroirs d'un nouveau monde

EYROLLES

## VERS UNE UBÉRISATION DES BANQUES ?

**L**e monde de la finance connaît l'une des plus profondes mutations de son histoire. Les métiers de la banque de dépôt, de la banque d'investissement, des marchés, de la gestion d'actif ou encore de la finance d'entreprise semblent tous engagés dans des transformations radicales.

Il ne s'agit plus seulement de changements de pratiques ou de l'arrivée de nouveaux outils techniques comme ce fut le cas à maintes reprises par le passé : ce sont les principes mêmes de la finance qui connaissent une totale remise en question. Nouvelles technologies, nouveaux acteurs... déstabilisent profondément les cadres établis, et les anciennes terminologies ne suffisent plus à classer ces nouveaux venus sur ce marché.

Les experts rassemblés dans cet ouvrage esquissent les contours de cette révolution silencieuse et des nouveaux modèles bancaires en gestation.



*Le Cercle Turgot, fondé par Jean-Louis Chambon, rassemble les meilleurs experts du monde de la finance, universitaires, dirigeants d'entreprises et d'institutions réputées, auteurs de nombreux best-sellers dans le domaine économique et financier.*

**Les banques  
face à leur avenir proche**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018  
ISBN : 978-2-212-56999-5

Cercle Turgot

Sous la direction de  
Jean-Bernard Mateu

Bertrand Annette  
Pierre Blanc  
Étienne Bouet  
Dominique Chesneau  
Jean Coumaros  
Renaud Dumora

Philippe Herlin  
Seddik Jamaï  
François Meunier  
Frédéric Monssu  
Joël Nadjar  
Jean-Jacques Pluchart

Vincent Ricordeau  
Olivier Sampieri  
Nicolas Sekkaki  
Rémi Steiner  
Emmanuel Yoo

# Les banques face à leur avenir proche

Les banques,  
miroirs d'un nouveau monde

Préface de Philippe Dessertine

Introduction de Jean-Louis Chambon

Conclusion d'Olivier Klein

**EYROLLES**





## CERCLE TURGOT

**Association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901**

Siège social : 14, rue Pergolèse – CS 11655 – 75773 PARIS Cedex 16

Conférences : Maison de la chasse et de la nature, Hôtel de Guénégaud – 75003 PARIS

Centre de réflexions et d'analyses financières traitant des grands sujets économiques et sociaux, il a pour vocation d'encourager les auteurs, de favoriser la recherche fondamentale et appliquée dans ces domaines, la pédagogie, principalement en économie financière, et de promouvoir les jeunes talents, économistes, auteurs et chercheurs.

L'Association édite des ouvrages, des rapports, organise ou participe à des colloques, séminaires, conférences ou débats.

L'Association se compose, outre les membres d'honneur, de membres Fondateurs, Associés, Actifs, des lauréats des éditions du prix Turgot (25), des représentants de l'économie, de la finance et de l'entreprise.

Le Cercle soutient l'événement annuel du prix Turgot du meilleur livre d'économie financière créé sous le haut patronage du ministère de l'Économie et des Finances, et le prix FFA-Turgot de la Francophonie en étroite liaison avec l'Association des élèves et anciens élèves de l'Institut de haute finance, IHFI, institut créé par le président Pompidou en 1972.

<p style="text-align: center;"><b>Membre d'honneur et bienfaiteur</b></p> <p>Monsieur le conseiller, Marco PICCININI</p>	<p>Nicolas PERRUCHOT, député Michel PEBEREAU, président BNP (past)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Membres d'honneur</b></p> <p>Voir le site <a href="http://www.lecercleturgot.com">www.lecercleturgot.com</a></p> <p style="text-align: center;"><b>Conseil d'administration</b></p> <p>Président d'honneur fondateur : Jean-Louis CHAMBON, président du prix Turgot François PEROL, président du directoire de BPCE Vice-présidents : Patrick COMBES, DG Viel – Philippe DESSERTINE, DG IHFI – Nicolas BOUZOU, président Astères Administrateurs : Michel BON, Frank BOURNOIS, Pascal BLANQUE, Jean-Gilles SINTÈS, Jean-Bernard MATEU, Jean-Jacques PLUCHART, Pierre SABATIER, Jacques-Henri DAVID, Christian WALTER, Yves MESSAROVITCH, Hubert RODARIE, Michel SCHELLER, Alain DEMAROLLE Trésorier : Michel GABET</p>	<p style="text-align: center;"><b>Autres membres actifs</b></p> <p>Michel AGLIETTA, professeur université Marie ALLAVENA, directeur général Groupe Eyrolles Armand ANGELI, président d'EOA Jean-Pierre AYER, président HPR Nicolas BARRÈ, past directeur général délégué de la rédaction des <i>Échos</i> Nicolas BAVÈREZ, économiste Caroline BERTIN DELACOUR, prix Turgot 2009 Jean-Paul BETBEZE, économiste Pascal BLANQUE, économiste Arnaud de BRESSON, DG de Paris Europlace Jean-Luc BUCHALET, économiste Daniel BURLIN, past DG Technip Hervé de CARMOY, président d'Étam Marc CHAMBAULT, ADAE Dominique CHESNEAU, président TRESORISK Daniel COHEN, prix Turgot 2009 Laurent COHEN-TANUGI, avocat essayiste Daniel CORFMAT, président ADAE Bernard COURTOIS, ancien président Alain DAUTRIAT, professeur de marketing Jean-Luc DECORNOY, président KPMG. Pierre DOCKES, prix Turgot 2009 Yves DOUTRIAUX, conseiller d'État François DROUIN, président d'OSEO Christian DUVILLET, directeur général de LCL Marc FOISSIER, directeur France Télécom Michel GABET, secrétaire général AEEIHI Pierre-Noël GIRAUD, prix Turgot 2001 Jacques GODRON, vice-président du Cercle Colbert et conseiller auprès d'Hervé Novelli Jean-Claude GRUFFAT, dirigeant de banque Marc GUILLAUME, prix Turgot 2009 Christophe GUILLEMIN, directeur général French American Foundation France Marcel JAYR, conseil consultatif de l'AMF Bruno JULIEN, directeur général de Tocqueville Finance, président de la holding Tocqueville Finance, président de Thiriet Gestion Philippe JURGENSEN, président de l'ACAM Laure KLEIN, prix spcial Turgot 2008 Alain LAURENT, philosophe Jean-Claude LE LAN, président d'Argan Michel LE LAN, vice-président FNCD Vivien LEVY-GARBOUA, ancien membre du Comex BNP André LEVY-LANG, prix Turgot 2006 Frédéric LIOTARD, président Prospective Thierry LUTHI, président DFCC Mickaël MANGOT, prix Turgot 2005 Jean-Bernard MATEU, président d'Optiverse Consulting François MEUNIER, économiste Serge MICHEL, journaliste, prix Albert-Londres Jacques MISTRAL, directeur des études économiques à l'Institut français des relations internationales (IFRI)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Membres d'honneur et intervenants</b></p> <p>Ysabel DE NAUROISTURGOT, présidente de la Société des amis de Turgot. Christine LAGARDE, ancienne ministre de l'Économie, de l'Industrie, de l'Emploi, directrice générale du FMI Jean CLUZEL de l'Institut Bruno DARY, général d'Armée Michel BON, président Grand Jury Turgot Alain JUPPÉ, Premier ministre (past) Bernard CAZENEUVE, Premier ministre Michel SAPIN, ministre de l'Économie et des Finances Catherine LESPINE, présidente d'Insee U et de l'IFG Executive Education Xavier MUSCA, ancien secrétaire général de l'Élysée Philippe DOUSTE-BLAZY, ancien ministre Frank BOURNOIS, directeur général de l'ESCP EUROPE William NAHUM, président de l'Académie des sciences techniques et financières Pierre JARS, président d'honneur du prix Turgot Pierre GATTAZ, président du MEDEF Hervé NOVELLI, ancien ministre Hervé MORIN, ancien ministre Didier MIGAUD, premier président de la Cour des comptes Bernard ESAMBERT, président du Club des vigilants Jean-François COPE, ancien ministre Michel SCHELLER, ingénieur général de l'armement Président 3 AF Steve GENTILI, président conseil surveillance BPCE Benoît COEURÉ, membre du directoire de la BCE Peter PRAET, membre du directoire BCE Sylvie GOULARD, député européenne Valérie PECRESSE, ancien ministre Claude REVEL, déléguée interministérielle Intelligence économique Jacques RICHIER, président d'Allianz Jean TIROLE, Prix Nobel d'économie Pascal Picq, professeur Alain DEMAROLLE, président Alura Emmanuel MACRON, président de la République Patrick BERNASCONI, président du CESE Pierre-André PÉRISSOL, maire de Moulins</p>	

<p>Philippe NASZÁLYI, directeur RSG  Valérie OHANNESSIAN, DGA FFB  Olivier PASTRE, professeur à Paris VIII  Georges PAUGET, grand prix 2009  Jean-Pierre PETIT, prix Turgot 2003  Jean-François PHELIZON, directeur général adjoint  Groupe St-Gobain  Jean-Michel PIGNOUX, rédacteur en chef <i>Bulletin quotidien</i>  Jean-Jacques PLUCHART, professeur à Paris I  Anne-Claude PONT, <i>managing director</i> France RBS  Olivier RAY, grand prix 2011  Jean-Michel RAYNAUD, CES  Vincent REMAY, conseiller du président Viel &amp; Cie  Claude REVEL, conseiller commerce extérieur  Pierre-Emmanuel RICHARD, directeur SIR.COM  Hubert RODARIE, directeur général SMA BTP  Xavier ROIRET, délégué général CICF  Michel ROUSSEAU, président Fondation Concorde  Pierre SABATIER, économiste  Christian SAINT-ÉTIENNE, prix Turgot 1994  Guy SALZIGER, <i>past president</i> de l'ACSED (Association des  cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom)  Michel SCHELLER, président 3 AF</p>	<p>Jean-Michel SEVERINO, grand prix 2011  François-Xavier SIMON, Finharmony  Carol SIROU, présidente Standard &amp; Poor's France  Bertrand SOURISSEAU, directeur général Services Neuilly  Jean-Marc SYLVESTRE, journaliste  Jean-René TANCREDÉ, rédacteur en chef <i>Annales de  la Seine</i>  Jean-Michel TREILLE, président GAPSE  Général François VAQUIER, MIRVOG  Agnès VERDIER MOLINIER, directeur général IFRAP  Daniel VITRY, professeur à Paris II  Christian WALTER, directeur de la chaire « Éthique et  finance » ICP Paris  Daniel ZAJDENWEBER, prix Turgot 2000</p> <p><i>Sont aussi Membres :</i></p> <p>– Les coauteurs des ouvrages publiés par le Cercle (<i>Repenser  la Planète Finance</i>, 2009 ; <i>Chinamérique</i>, 2010 ; <i>Rigueur ou  relance</i>, 2011 ; <i>Grandeur et misère de la finance moderne</i>, 2013 ;  <i>Après la récession... inflation ou déflation ?</i>, 2014 ; <i>La pensée  économique française</i>, 2017 ; <i>Intérêt général et marché, la nouvelle  domme</i>, 2017)</p> <p>– Les Nominés primés dans chaque édition (grand prix –  prix spécial du jury et prix spéciaux)</p>
--	--

## Sommaire

Préface de Philippe Dessertine ..... 11

Introduction

**Les banques sont des miroirs**

Jean-Louis Chambon ..... 17

### **PREMIÈRE PARTIE**

#### **LA FINANCE FACE AUX RÉVOLUTIONS FUTURES**

##### *Chapitre 1*

**Les Fintech : l'anti-modèle de la banque universelle ?**

Dominique Chesneau ..... 25

##### *Chapitre 2*

**Le coût de la réglementation financière et consumériste  
et l'apport des nouvelles technologies**

Bertrand Annette ..... 53

##### *Chapitre 3*

**Le big bang des réseaux peer to peer  
au service de l'économie**

Vincent Ricordeau ..... 71

##### *Chapitre 4*

**La banque au risque de l'ubérisation**

Philippe Herlin ..... 83

##### *Chapitre 5*

**Les enjeux actuels de la réglementation bancaire**

Rémi Steiner ..... 93

**DEUXIÈME PARTIE****LES DISRUPTIONS SOCIÉTALES ET TECHNOLOGIQUES***Chapitre 6***Nous sommes tous des « digital natives »**

Joël Nadjar ..... 115

*Chapitre 7***L'expérience client digitalisée**

Olivier Sampieri ..... 127

*Chapitre 8***Banques et intelligence artificielle**

Nicolas Sekkaki ..... 143

*Chapitre 9***La protection des données**

Etienne Bouet ..... 159

*Chapitre 10***Vers une data-algo-banque ?**

Pierre Blanc ..... 171

**TROISIÈME PARTIE****L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES***Chapitre 11***Vers une nouvelle esthétique bancaire**

Jean-Jacques Pluchart ..... 211

*Chapitre 12***L'avenir, désormais numérique, de la pure banque de dépôts**

François Meunier ..... 233

*Chapitre 13***Un Telco au pays des banques**

Jean-Bernard Mateu ..... 249

**Chapitre 14****Les nouveaux chemins de l'assurance**

Renaud Dumora ..... 263

**Chapitre 15****Banque et Fintech dans l'environnement DSP 2 :  
quel gagnant dans la bataille de la relation client ?**

Jean Coumaros, Seddik Jamaï ..... 287

**Chapitre 16****Les derniers remparts de la banque de détail ?**

Frédéric Monssu ..... 307

**Chapitre 17****Architecture informatique de la banque de demain**

Emmanuel Yoo ..... 323

## Conclusion

**Les atouts des banques de réseau face au risque  
d'ubérisation**

Olivier Klein ..... 335

**Biographie des auteurs ..... 349**



## Préface

Le monde de la finance, en cette deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, connaît l'une des plus profondes mutations de son histoire. Les métiers de la banque de dépôt, de la banque d'investissement, des marchés, des financements désintermédiés, de la gestion d'actif, de la finance d'entreprise, de la gestion de trésorerie, semblent tous engagés dans des transformations radicales. Il ne s'agit pas seulement de changements de pratiques ou de l'arrivée de nouveaux outils techniques comme ce fut le cas à maintes reprises de par le passé, mais ce sont les principes mêmes de la finance qui connaissent une totale remise en question. Des notions aussi fondamentales que la représentation du risque, la notion de tiers de confiance, les contrôles des opérations, la régulation, par exemple, pourraient perdre leur solidité. Des acteurs apparaissent, inclassables selon les terminologies anciennes et figées depuis des décennies, voire des siècles. L'acronyme « Fintech » (pour « technologie financière ») n'est pas seulement le sacrifice à une mode de l'innovation. Il est vraiment question d'autres manières d'envisager l'ensemble des métiers du chiffre ainsi que leur rôle social, et de les agencer autant que faire se peut dans un ensemble cohérent. Quant aux retombées opérationnelles des avancées technologiques, elles dépassent souvent l'entendement. Depuis l'unité temporelle de la milliseconde pour le *flash trading* jusqu'à l'extrême sophistication des robots conseils en placements, ce ne sont que des séismes aux prolongements vertigineux. Le terme « rupture » n'est pas trop fort ; déjà, les conséquences concrètes pour les structures d'avant, celles de l'ancien monde, se font sentir violemment, avec l'apparition de plans sociaux géants à l'échelle de la planète. L'industrie financière ressemble à d'autres industries

lourdes dans le passé, devant faire face à de douloureuses restructurations. Comme ces dernières, la finance est un rouage majeur de l'économie, pourvoyeur de lien social sur les territoires, de millions d'emplois dans le grand secteur des services, directement ou indirectement. La montée des exigences de la régulation après la grande crise financière des années 2010 a dans un certain sens atténué la perception du phénomène : si de nombreuses compétences sont devenues obsolètes, elles ont pu sembler numériquement remplacées par de très nombreux postes créés pour respecter la conformité (« *compliance* ») avec les exigences des autorités. Mais le processus engagé s'amplifie toujours plus, il est structurel, il s'intensifie au fur et à mesure du développement de nouvelles technologies et peut-être, surtout, en raison des attentes nouvelles des clientèles.

Alors que le chemin parcouru entre la finance de la fin du xx<sup>e</sup> siècle et celle du début du xxi<sup>e</sup> semble tellement considérable qu'il paraît logique d'imaginer une pause temporelle pour intégrer de tels changements, le plus radical reste à venir. Avec le bitcoin, ses avatars, puis le développement des cryptomonnaies, ce sont les racines mêmes de l'environnement financier qui se trouvent aujourd'hui altérées. La référence monétaire et les grands principes théoriques qui la fondent, sont remis en cause. La traduction de cette stupéfiante désagrégation potentielle du référentiel monétaire provient de la perte de confiance, sans doute encore mésestimée, des grandes politiques monétaires ayant participé à la survenance de la crise, et peut-être plus encore à celles, totalement incroyables (« non conventionnelles » selon l'expression diplomatique des banques centrales) pour surmonter la crise en question. La finance mondiale semble cheminer vers un renversement du paradigme monétaire classique. Un point d'interrogation majeur apparaît : l'éventualité d'un remplacement dudit référentiel, par exemple géré par des autorités techniques sans lien avec les États.

Quoiqu'il en soit, et sans présumer d'un élargissement des processus disruptifs, le support technique de la cryptomonnaie – cette représentation virtuelle de la valeur que l'on a longtemps pensée anecdotique –, la chaîne des blocs, en anglais *blockchain*, est l'un des champs d'application les plus prometteurs, donc des plus déstabilisants, de la finance future. Les grandes zones économiques mondiales n'ont pas la même appréciation des opportunités ou des menaces qui se trouvent ainsi engendrées ; il est probable que l'Europe, les États-Unis, l'Asie, l'Afrique puissent avoir à cet égard des politiques différentes, voire franchement divergentes. Il en résultera des territoires financiers différents, dont les comptabilités sont encore mal établies.

Lorsque des auteurs de plusieurs horizons tentent de constituer, comme dans cet ouvrage, à la fois la synthèse de ces mouvements et la revue aussi exhaustive que possible des multiples dimensions de cette finance nouvelle, il est difficile de l'inscrire dans une logique fondée sur le seul passé. Bien sûr, la crise des subprimes, la contagion des aberrations financières à l'économie réelle, voire aux socles pérennes des États démocratiques, pourraient à eux seuls expliquer cette vaste remise en question.

Pourtant, le procès généralisé, bien souvent justifié, intenté à la finance dérégulée par les autorités politiques ne peut être la clé de lecture unique ou l'explication décisive de refondation inédite. La finance, tel est le propos de ce dernier ouvrage du Cercle Turgot, est d'abord le lieu privilégié d'un phénomène qui la dépasse largement, qui dépasse également la seule sphère économique : nous parlons de la quatrième révolution industrielle.

Cette révolution vient juste de commencer. L'expression même signifie la modification pure et simple de tous les repères de consommation, de production, plus largement de mode de vie de l'humanité. Les deux premières révolutions industrielles

furent d'abord celles des énergies nouvelles, la vapeur, le pétrole, l'électricité ; la troisième, de moindre ampleur, alliait l'informatique et le développement du nucléaire. La quatrième révolution industrielle se fonde sur l'avancée prodigieuse des sciences mathématiques. Aux États-Unis, une formule lapidaire permet la comparaison des époques : « *Big data is the new oil !* ». La recherche algorithmique produira des bouleversements aussi puissants que ceux qu'ont suscités l'exploitation et l'utilisation de l'or noir. Les innovations dans le secteur du numérique sont souvent le symbole des effets des mathématiques dans le quotidien de la population. Mais les développements de la génétique, des nanotechnologies, de l'intelligence artificielle, de la robotisation, puisent à la même racine. Ce n'est qu'un début. De nouvelles technologies, à l'image de l'ordinateur quantique, permettront de donner une ampleur supplémentaire aux perspectives offertes par les avancées scientifiques.

Si la quatrième révolution industrielle n'a pas à proprement parler comme les précédentes de dimension énergétique, elle survient au moment où l'humanité prend conscience du dérèglement climatique et de la nécessité de changer de modèle en profondeur. La croissance démographique est l'autre stimulant du changement, accréditant non seulement sa nécessité, mais peut-être surtout son urgence. La transition ne devra pas, ne pourra pas être pensée dans un temps long. Cette révolution est d'une ampleur bien supérieure aux trois précédentes ; sa spécificité sera, est déjà, celle d'une accélération des temps de rupture.

La finance est doublement concernée par ce processus. D'abord, parce que cette mutation des systèmes de production, de consommation mais aussi des modes de vie dans le monde, va se traduire par des investissements d'une ampleur jamais vue ; et l'investissement suppose les financements, dans un contexte bien différent de celui des périodes précédentes. Le risque y est beaucoup plus fort, l'aléa incontournable, les rentabilités

erratiques, c'est-à-dire nulles dans de nombreux cas, ou gigantesques quand les technologies innovantes se traduisent par des applications à l'échelle de la planète. Ces investissements de nature radicalement différente supposent des financements de nature comparable. Les cryptomonnaies évoquées plus haut en sont peut-être l'un des prémices.

Mais la finance est aussi, peut-être d'abord, affectée dans son fonctionnement même par la révolution industrielle. Elle en est déjà l'un des champs d'expérimentation et d'application les plus impressionnants. Les activités financières sont concernées au premier chef par la nature même de ce processus de rupture. Les mathématiques, les algorithmes, sont depuis longtemps des outils majeurs de l'activité financière. Non seulement ces disciplines y trouvent un terrain d'application, mais elles y font l'objet de recherches fondamentales utilisables ensuite dans des domaines variés. Il en résulte d'autres questionnements : qui seront, dans le futur, les principaux acteurs de la sphère financière ? Ceux qui la relie à l'économie ou ceux qui proposent ou adaptent les technologies nouvelles aux activités financières ? Le débat est loin d'être tranché, il pourrait s'amplifier quand surviendront les crises, les dysfonctionnements inhérents à toute période de bouleversements.

Ce livre coordonné par Jean-Bernard Mateu a pour ambition d'explorer l'ensemble des sujets qui viennent d'être évoqués. S'il est une bonne manière d'appréhender la finance d'aujourd'hui, il est surtout la meilleure façon d'anticiper celle de demain.

Philippe Dessertine



## Introduction

# Les banques sont des miroirs

Jean-Louis Chambon

*Il y a pire que d'être exploité par le capitalisme,  
c'est de ne pas être exploité du tout.*

Joan Robinston

Le secteur bancaire n'en est pas à sa première alerte ; tout au long de son histoire tourmentée, les crises financières conjoncturelles, subies ou suscitées, la faillite de banques publiques avec le Crédit Lyonnais, les dérives managériales et stratégiques se sont succédé, alimentant la chronique financière et judiciaire.

Mais l'une des plus « sérieuses intellectuellement » est celle issue du rapport Nora-Minc qui, en 1978, devait durablement marquer les esprits. Celui-ci prévoyait pour les banques françaises le même triste sort, au plan social et économique, que celui de la sidérurgie confrontée à des restructurations et à un avenir très douloureux, hypothéquant même sa survie. Les comparaisons et similitudes de situations étaient en effet nombreuses : marché saturé et contraint, excédent des capacités de production, insuffisance de fonds propres (moins de 1 % à l'époque en moyenne), coût croissant de la matière ressource (baisse de la proportion des dépôts non rémunérés et hausse du coût de l'épargne), nombreux emplois non qualifiés et une très faible productivité...

Force est de constater que, près de 40 ans plus tard, ces sombres prévisions ne se sont pas réalisées. La banque française a su

montrer une capacité d'adaptation à l'évolution de son marché assez remarquable. Cette résilience lui a permis à la fois de mieux traverser la crise de 2008, comparativement à ses consœurs anglo-saxonnes, alors même qu'elle devait subir d'injustes pénalités financières (2 milliards d'euros de contributions forcées au budget de l'État) et de s'inscrire durablement dans les premiers rangs internationaux en taille, profitabilité, qualité sociale, professionnalisme de la gestion, très au-dessus de ce qui pourrait lui être dévolue au regard du poids relatif de la France dans le monde.

Mais voici qu'une fois encore de lourdes menaces cumulatives obscurcissent l'horizon de la banque universelle française, suscitant deux interprétations.

La plus générale tient à considérer avec une certaine satisfaction que les rapporteurs de 1978 finissent par avoir raison : la fin des banques est proche ; leur maladie génétique va les emporter, à l'instar de ce résident permanent du cimetière du Montparnasse sur la tombe duquel est inscrit : « Je vous l'avais bien dit que je n'allais pas bien ! ».

L'autre est soutenue par des « optimistes de nature », assurément moins nombreux, qui veulent se convaincre que toutes ces Cassandre oubliées par trop la résilience démontrée des banques au cours des quatre dernières décennies. Ces menaces recèleraient autant d'opportunités pour réinventer le modèle économique de la banque universelle du XXI<sup>e</sup> siècle.

Apporter à priori et dans l'état des réflexions en cours un point de vue tranché sur ces deux positions relève de la gageure, tant il est vrai que l'avis le plus général et le plus sombre en termes de perspectives est généralement le plus entendu et le plus rapporté par les médias et que rien n'est plus constant que la politique de l'autruche de la classe politique qui ne veut pas voir

trop précocement les risques, notamment sur l'emploi d'un secteur économique (Alstom, par exemple).

La vague de « dégagisme » qui affecte la classe politique paraît contagieuse : l'ordre ancien est bousculé jusqu'aux fonctions régaliennes des États comme le pouvoir de battre monnaie, le consentement à l'impôt s'effrite et les aspirations d'autonomie et de sur-décentralisation sont grandissantes.

Aussi, par-delà les conséquences des disruptions qu'impliquent les révolutions technologiques et financières – du smartphone au big data en passant par la blockchain –, cette idée d'une « grande transformation inéluctable » s'alimente aussi de ce désir plus ou moins conscient d'en finir avec l'ancien monde alors même que paradoxalement, le besoin de sécurité collectif et individuel ne cesse de progresser. Dès lors, la question de savoir ce qui relève du fantasme à côté de l'analyse rationnelle, de l'avenir du secteur bancaire, est posée.

L'un des grands mérites de ce nouvel ouvrage du Cercle Turgot, dirigé par Jean-Bernard Mateu, est d'apporter précisément des éléments de réponse, partant de points de vue multiples mais complémentaires.

Il est vrai que les banques sont des miroirs. Miroir de l'âme d'une société qui paraît malade et éclatée, portée à trouver des réponses à ses interrogations existentielles dans le dénigrement ou la défiance de ses institutions les plus établies. Et l'opinion publique, dévastée par un flot d'informations additionnant réseaux sociaux, surenchères médiatiques et *fake news* ; se montre plus que jamais prompte à exprimer toutes ses rancœurs contre le capitalisme libéral, l'argent et, par évidence de culture historique, contre les banques.

Les banques sont des miroirs de la société dans laquelle elles s'insèrent en acteur central de l'économie : il n'y a pas de pays

prospère sans banque forte et rentable, s'appuyant sur des fonds propres importants, générés par des profits et soutenus par des actionnaires acceptant de porter ses risques. Mais il n'y a pas d'actionnaires durables sans dividende et création de valeurs pour rémunérer le risque et l'investissement. Aussi, sans s'appuyer pour autant sur un optimisme béat, rien n'est plus contre-productif dans une stratégie de long terme que la logique du bouc émissaire. S'en prendre à son système bancaire, qui reste l'un des premiers contributeurs du fisc, au plan national, et dont la puissance reste l'un des instruments de la souveraineté des États, c'est agir contre ses intérêts bien compris.

Gardons à l'esprit que le bouc émissaire, selon la légende, était envoyé dans le désert pour expier les péchés du peuple. Mais pour traverser les terres arides et tourmentées de l'espace bancaire et financier, qui s'ouvrent avec le nouveau monde, notre liberté de choix est en réalité très contrainte : la monture devra être très résistante dans la durée, peu consommatrice d'énergie et humainement maîtrisable... C'est dire en quelque sorte la liberté de choisir entre le chameau et le dromadaire, pas de quoi changer la face du monde ! Le risque serait de se laisser tenter par « les petits lapins » sortis du chapeau des adeptes de la baguette magique dont les détracteurs des banques sont les premiers représentants.

Il n'est pas inutile d'apporter aux réflexions que proposent les auteurs contributeurs de cet ouvrage – tous économistes, chefs d'entreprise et experts reconnus de ces domaines et que je tiens à remercier – ce complément qui permet de souligner que la banque française est avant tout une industrie nécessitant des investissements particulièrement lourds et longs ; elle a su montrer par le passé sa capacité de maîtrise à la fois de ses investissements et de ses coûts, et d'intégration des innovations les plus avancées comme dans le domaine de la cryptologie avec la carte bancaire.

Ainsi, la banque française a su traverser mieux que ses concurrents mondiaux la crise financière de 2008, permettant même à certains de ses champions (BNP Paribas) de sortir renforcé de cette épreuve, au point de déclencher l'envie et les tourments de l'extraterritorialité judiciaire américaine entraînant cette extraordinaire et inique amende financière.

De même, sa vision anticipatrice lui a permis de construire collectivement, au prix de très importants investissements, un système de paiement interbancaire devenu incontournable et s'appuyant sur des performances économiques et sécuritaires que le monde entier nous envie.

Si les menaces qui pèsent sur la banque française sont une réalité, et s'il est vrai que les défis d'adaptation, face aux disruptions de tous types, et de l'explosion de la digitalisation restent « himalayens », sous-estimer sa capacité d'adaptation relève plus, à mon sens, de l'autoflagellation que d'une perspective déjà écrite : le secteur bancaire, et tout particulièrement la banque universelle, a retrouvé, sous l'aiguillon d'une réglementation parfois trop contraignante, une solidité financière qu'elle avait perdue dans le tourment des crises successives, et notamment celle de 2008.

Aussi, ce nouvel ouvrage collectif du Cercle Turgot se propose d'apporter quelques éclairages sur ces menaces et opportunités qui pèsent sur la banque universelle avec des éléments de réponse susceptibles d'ouvrir un nouveau modèle économique de la banque de détail française au XXI<sup>e</sup> siècle.



*Première partie*

# La finance face aux révolutions futures



# Les Fintech : l'anti-modèle de la banque universelle ?

Dominique Chesneau

## LA BANQUE UNIVERSELLE ET SES DÉFIS

Une banque universelle est un établissement financier généraliste, opérant à la fois dans le domaine de la banque commerciale (dépôts, épargne, placements, crédit), de la gestion d'actifs, dans les opérations de marché (trading, émission d'actions, émission d'emprunt, *leveraged finance*) ou le conseil (fusions-acquisitions), dans l'assurance et dans le domaine des paiements.

On distingue généralement les banques commerciales des banques d'affaires (majoritairement tournées vers les activités de marché ou vers le conseil), ou des banques privées (majoritairement tournées vers les clients fortunés). Dans la pratique, la frontière entre ces divers types d'établissements est relativement ténue, comme le prouve l'émergence des banques universelles qui proposent leurs services dans les diverses lignes de métiers.

Axée sur les besoins des clients, la banque universelle repose sur une relation d'une grande proximité et d'une grande stabilité avec les clients, qui sont au cœur de son développement – particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises, institutions financières, collectivités publiques, États... Sur tout le territoire, elle contribue efficacement au financement de l'économie, à des conditions très favorables.

Ce business model est cependant aujourd'hui mis à l'épreuve par des chocs réglementaires, financiers et technologiques d'une très grande ampleur. À un moment où la rentabilité du secteur bancaire, très inférieure à ce qu'elle était avant la crise, commence à inquiéter les régulateurs, les banques doivent passer du défi de la solvabilité à celui de la rentabilité, tout en se réinventant.

La déréglementation et les innovations ont conduit les banques à une réflexion stratégique ouvrant sur de nouveaux métiers. Depuis la grande crise de 2008, d'autres mutations lourdes sont nécessairement apparues.

### **Un choc réglementaire, défi pour la banque universelle**

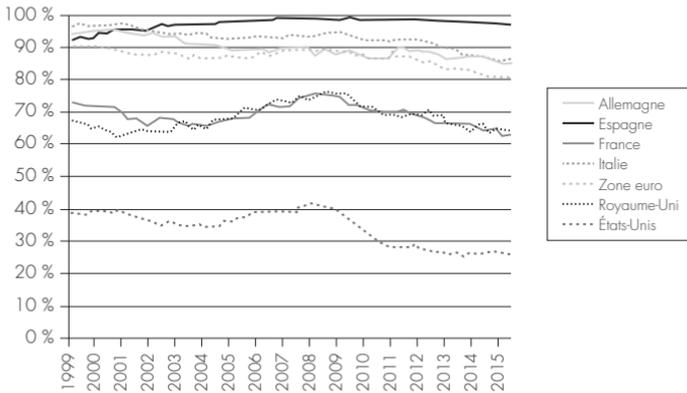
L'agenda réglementaire défini au lendemain de la crise de 2008 est considérable. En huit années de réformes intensives, pas moins de 42 directives européennes sur le secteur financier ont été adoptées. C'était une étape nécessaire pour garantir la solidité et la résistance du secteur bancaire. La directive CRD 4 (*Capital Requirement Directive*) et le règlement CRR 4 (*Capital Requirement Regulation*), entrés en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, ont conduit les grandes banques françaises à renforcer leurs fonds propres « durs » (+ 32 % à fin 2014, depuis 2008) pour respecter les nouvelles normes de solvabilité.

Cette révolution réglementaire inédite dans l'histoire bancaire – et dont il ne s'agit évidemment pas de contester le principe – bouleverse le modèle bancaire français.

La nouvelle réglementation prudentielle (CRD 4/CRR 4) pousse à la désintermédiation et fait évoluer le modèle de financement des entreprises, en particulier les plus grandes d'entre elles, qui ont désormais moins recours au crédit et se tournent davantage vers les marchés. La proportion du crédit bancaire par rapport au financement par le marché est de 61 %/39 % en 2016, contre 70 %/30 % fin 2009. Les banques universelles

sont en première ligne pour les accompagner vers ces nouvelles sources de financement, à condition bien sûr de ne pas pénaliser leurs activités de marché par d'autres mesures comme la séparation des activités bancaires.

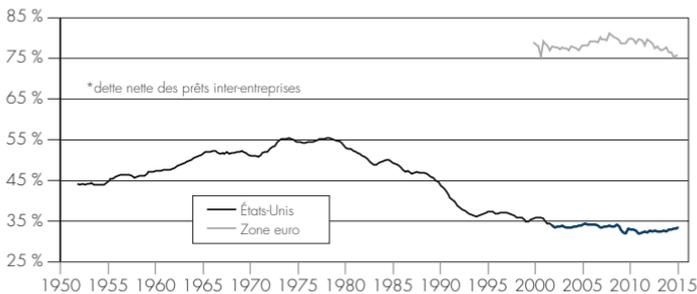
**Figure 1.1. Part du financement bancaire dans le financement de l'économie (en pourcentage)**



Sources : Eurostat, Banque centrale européenne et Banque de France.  
Calculs : Banque de France

Note de lecture : pour l'ensemble des pays, les données de financement de marché sont en valeur nominale, sauf pour le Royaume-Uni pour lesquelles elles sont exprimées en valeur de marché.

**Figure 1.2. Ensemble du secteur privé non financier : part des prêts bancaires dans la dette totale (en pourcentage)**



Source : BRI, BCE

L'agenda des réformes reste encore très chargé. Plusieurs projets risquent de pénaliser particulièrement les banques d'Europe continentale et de peser sur le financement de l'économie. Alors que la concurrence internationale est vive, les régulateurs, et les superviseurs, doivent garantir une égalité de concurrence entre les modèles bancaires et tenir compte des risques du développement du « shadow banking » et de la volatilité des marchés qui bénéficient de moins en moins de l'activité stabilisatrice des grands teneurs de marché que sont les BFI.

C'est un enjeu majeur pour l'Union bancaire et le nouveau superviseur de la zone euro, qui doit à la fois ajuster son action aux défis du financement et prendre toute sa place dans les travaux européens et mondiaux sur la régulation bancaire.

Il est donc légitime d'anticiper que ces tendances conduiront à une réduction nette de la part des banques dans les crédits aux entreprises qui devront se tourner davantage vers des financements désintermédiés.

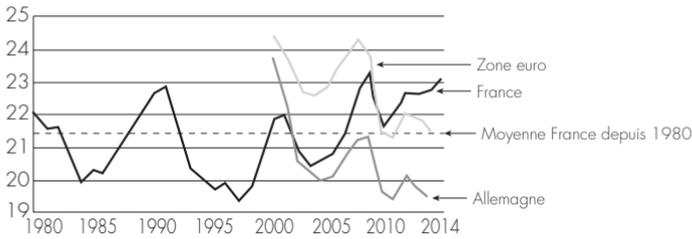
En matière de stabilité financière, les grands argentiers commencent à reconnaître que l'essentiel a été fait. Le Comité de Bâle a ainsi exprimé sa satisfaction quant au niveau global de capitalisation des banques, considérant que les innombrables chantiers encore en cours ne doivent pas conduire à une augmentation « significative » des exigences règlementaires.

Parallèlement, la révolution technologique et la mise en œuvre des directives UCITS et MIF puis MIF 2 dans les métiers de la gestion d'actifs, et DSP puis DSP 2 dans les paiements, ont conduit les banques universelles à repenser leur modèle.

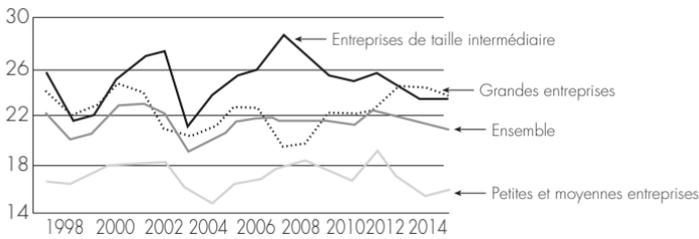
La directive UCITS V concerne la réglementation de la rémunération des gestionnaires, ainsi que les missions et responsabilités incombant aux déposataires, cette chaîne de valeur pouvant être segmentée puis rassemblée en une seule offre commerciale.

**Figure 1.3. Les entreprises françaises affichent un fort taux d'investissement, mais de nouveaux moyens de financement plus adaptés sont nécessaires**

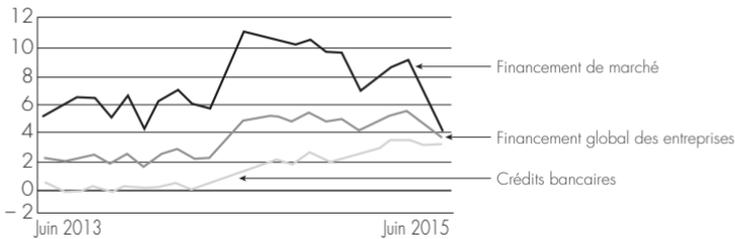
**Le taux d'investissement en France et en Europe**  
(pour les sociétés non financières, en %)



**Le taux d'investissement en France par taille d'entreprise**  
(pour les sociétés non financières, en %)



**Le taux de croissance des modes de financement en France**  
(glissement annuel brut en %)



La nouvelle directive européenne MIF 2 (Marchés d'instruments financiers), qui renforce le concept de transparence, va provoquer des bouleversements majeurs pour l'ensemble des acteurs du monde de la finance. Les dispositions des directives de niveaux 1 et 2 sont entrées en application le 3 janvier 2018.

Les règlements européens s'appliquent directement depuis le 3 janvier 2018 sur trois piliers que sont la transparence, la protection des clients et l'efficacité des marchés. Là aussi, la segmentation et la sous-traitance seront de mise.

Précisément, les principaux objectifs de la directive MIF 2 sont le renforcement de la protection des investisseurs, l'obligation de mise à disposition des données pré- et post-négociation, la mise en place de nouvelles règles pour les plateformes de négociations (et la création d'une nouvelle plateforme), le reporting étendu des transactions, l'encadrement du trading haute fréquence, l'amélioration de la gouvernance des produits et de leur distribution. En outre, le périmètre des instruments couverts est grandement élargi et couvre la quasi-totalité des produits financiers. De ce fait, l'ensemble des acteurs du marché sera affecté : banques de détail, opérateurs de marché, sociétés de gestion d'actifs...

Tirant les enseignements de la directive 2007/64/CE concernant les services de paiement (DSP 1), la directive (UE) 2015/2366 du 25 novembre 2015 (DSP 2) adapte le cadre réglementaire des services de paiement aux défis posés par l'apparition de services innovants, par la croissance rapide des paiements électroniques et par le rythme soutenu de l'innovation technique.

Le champ d'application de cette directive est étendu : elle ne limite plus l'application des titres III (information des utilisateurs) et IV (modalités d'exécution des opérations) aux opérations en euros ou en devises d'un autre État membre. Elle inclut désormais les opérations en toutes devises des prestataires de services de paiement (PSP) situés dans l'UE, y compris lorsqu'un seul des PSP engagés dans la transaction est situé au sein de l'UE, pour la partie de la transaction qui se déroule dans l'UE (*one-leg transactions*).

L'un des principaux apports de cette directive réside dans la création de deux nouveaux services de paiement :

- le service d'initiation de paiement consistant à émettre un ordre de paiement à la demande d'un utilisateur à partir d'un compte de paiement détenu auprès d'un autre PSP ;
- le service d'information sur les comptes consistant à fournir des informations consolidées concernant un ou plusieurs comptes de paiement détenus par l'utilisateur auprès d'un ou de plusieurs autres PSP.

Ces nouveaux services pourront être fournis par l'ensemble des PSP, mais également par de nouveaux acteurs dont l'activité sera dédiée à la fourniture de ces activités, les prestataires de services d'initiation de paiement (PSIP) et les prestataires de services d'informations sur les comptes (PSIC). Ces derniers ne détenant pas de fonds pour le compte des utilisateurs, ils seront soumis à une procédure d'agrément et à des exigences prudentielles allégées.

La création de ces nouveaux services a conduit le législateur européen à créer pour les utilisateurs un droit d'accès aux comptes de paiement tenus par les PSP gestionnaires de comptes lorsque ces comptes sont accessibles par voie électronique. Ce droit d'accès concerne les PSIP et les PSIC, mais également les PSP émetteurs d'instruments de paiement liés à une carte. La répartition des responsabilités entre les PSP en cas d'opérations de paiement non autorisées ou de non-exécution, de mauvaise exécution ou d'exécution tardive d'opérations de paiement est bien entendu ajustée pour tenir compte de ce droit d'accès, même si le PSP gestionnaire du compte reste le point d'entrée pour l'utilisateur en cas de problème

## Les banques au cœur de la révolution numérique

Le numérique est avant tout une opportunité pour les banques universelles de régénérer leur modèle, via l'innovation technique et celle dans la relation client, et dans le développement de nouveaux partenariats et activités avec les Fintech.

Les banques ont depuis longtemps placé l'innovation au cœur de leur stratégie de développement. La proximité avec le client, qui est leur marque de fabrique, a conduit les banques à développer une offre multicanal. La sécurité des fonds et des données est à la base du service offert. Sous l'effet de la demande sociale d'économie collaborative, mais aussi de la réglementation européenne, sont apparus de nouveaux acteurs dans le domaine du financement (crowdfunding, crowdlending) de l'épargne et des paiements. Aujourd'hui, tous les métiers de la banque sont concernés, que ce soit pour les particuliers, les PME ou les grandes entreprises.

Les banques sont de plain-pied dans l'ère du numérique, conduites par la demande de leurs clients. Elles ont investi dans les canaux de communication à distance pour accompagner de manière sécurisée, leurs nouveaux usages de consommation et d'utilisation. Ces investissements sont d'ailleurs reconnus : 87 % des clients déclarent faire davantage confiance à leur banque qu'aux opérateurs Internet.<sup>1</sup> Elles ont mis en place des accélérateurs de Fintech permettant de connecter les développeurs de ces technologies aux métiers de la banque, des structures dédiées réunissant plusieurs start-up... La relation entre la banque et les Fintech prend aussi la forme de partenariats, voire de rapprochements capitalistiques en vue de développer de nouveaux services dans une logique d'intégration de nouvelles activités très typiques des banques universelles à la française.

---

1. Baromètre BVA de l'image des banques, juillet 2015.

Forte de ses grands acteurs bancaires et d'un tissu de Fintech innovantes et agiles, la finance française est l'une des filières les plus prometteuses de l'économie numérique.

Cette rupture conduit les banques à se transformer profondément face à un rythme de visites en agences moins soutenu (21 % des Français déclarent fréquenter plusieurs fois par mois leur agence en 2015, contre 62 % en 2007), les banques investissent et innovent dans leur réseau pour trouver un nouveau modèle économique, tout en améliorant la relation physique avec le client. Le nombre des agences s'adapte (37 621 en 2016 contre 38 727 en 2010, source FBF), mais la densité du réseau reste sensiblement plus élevée que dans d'autres pays européens (57 agences pour 100 000 habitants en France en 2014, contre 44 en Allemagne et 18 au Royaume-Uni).

Le numérique, évidemment, fait aussi apparaître de nouveaux risques qui ne sont pas encore pleinement mesurés. L'enthousiasme né de l'innovation ne doit pas occulter deux sujets majeurs pour nos sociétés : la protection des données clients et la préservation de l'intégrité du système financier. Concernant les données et les paiements, les banques investissent en permanence dans la sécurité de leurs systèmes et la prévention des fraudes.

## QU'EST CE QUE LES FINTECH ?

Pour certains, il s'agit de la technologie utilisée par les middle office et back office des institutions financières. Pour d'autres, il s'agit du service lui-même, voire de toute initiative visant à la « disruption bancaire ».

Dans son acception large, nous retiendrons que la Fintech est une technologie qui fournit un service financier ou permet de le délivrer, et possède déjà son écosystème.

Attention à ne pas confondre « uberisation » et « digitalisation ». « Uberiser consiste à mettre en relation via une plateforme d'intermédiation des fournisseurs de biens et services avec des consommateurs. Digitaliser, en revanche, correspond à une automatisation accrue de tâches répétitives et manuelles. Depuis quelques années, l'automatisation touche un spectre plus large d'activités incluant les services et les emplois à plus forte valeur ajoutée via (i) celle de tâches impliquant une réflexion plus complexe grâce à l'informatique avancée et à l'intelligence artificielle et (ii) celle de tâches manuelles non répétitives ou demandant un degré plus élevé d'adaptation.

À contrario, les activités préservées de l'automatisation sont celles de perception et de manipulation, de créativité, d'intelligence sociale, de persuasion, de négociation. Les innovations digitales en devenir concernent les technologies cognitives, l'Internet des objets, la réalité augmentée. D'autres sont d'ores et déjà en plein essor : le e-commerce, le CRM mobile, les simulations numériques sur prototype, le cloud, le big data et les produits digitaux dont certains services d'investissement en dette et en capital, d'assurances, d'analyse de crédit, de distribution de produits financiers et bancaires et de services de paiement.

En l'espace de quelques années, les Fintech ont rebattu les cartes du jeu bancaire traditionnel et suscité un engouement grandissant. En 2016, KPMG recensait plus de 1 076 opérations d'investissement pour un montant total s'élevant à 25 milliards de dollars.

Les domaines d'intervention des Fintech sont regroupés ci-après.

L'ensemble des acteurs financiers doit donc aujourd'hui répondre aux enjeux de la rupture digitale, à ses conséquences potentielles sur leurs modèles d'affaires, leurs revenus et leurs risques.