

Imaginer la banque de demain, un défi d'aujourd'hui

A quoi ressemblera la banque du futur ? Tandis que se profilent les premiers éléments de réponse à une question qui tourmente l'univers de la finance depuis plusieurs années, les différents acteurs du secteur sont parvenus à se rassembler autour d'une cause commune : améliorer le service et cela par tous les moyens possibles.

Identifié à l'aide de son téléphone portable, un client entre dans sa banque et est accueilli par une série de publicités personnalisées projetées sur les murs de l'entrée. Un peu plus tard, après une traversée de couloirs parsemés d'écrans interactifs, il est finalement reçu par sa conseillère qui, durant leur entrevue, lui propose d'échanger sur une problématique bien précise et via écran interposé, avec une autre conseillère à l'autre bout de la France. Nous sommes en 2012, dans une banque futuriste tout droit sortie de l'imagination du cabinet Accenture. A ce moment-là, on nous parle de technologie « hors du commun », de prospectus interactifs, de RFID, de signature électronique ou de logiciel d'assistance personnalisée à la vente. Tout cela en vue d'optimiser la relation avec le client et la vente de ses produits à moindre coût. Pourtant, cinq ans plus tard, cette agence n'a pas encore vu le jour et la direction prise est toute autre : désormais plus question de « gadgétisation » de l'agence, mais de stratégies « customer centric ». Heureusement, « le futur a été créé pour être changé ».

Non, la banque du futur ne sera pas désincarnée !

Sacrément bousculées par le succès des banques en ligne, puis par l'arrivée des Fintech, les établissements bancaires, trop conservateurs, revoient actuellement leur copie et consacrent leurs analyses de données à la fourniture d'un service adapté, simple et abordable par leurs clients. A l'ère des Digital Management Platform (DMP), d'Airbnb et autre Uber, la démarche paraît incontournable voire évidente. Pour preuve, en octobre dernier, lors d'une conférence de presse, Rik Vandenberghe, patron d'ING Belgique, déclarait que l'objectif du groupe néerlandais était de devenir "le Spotify de la banque". Intéressant, ING s'apprête-t-elle à donner accès aux services d'autres établissements via sa plateforme, comme le fait Spotify entre consommateurs et musiciens ?

Pour Benoit Mercier, président du directoire de la Caisse d'épargne de Lorraine, il va falloir « offrir le meilleur de l'humain - avec des rendez-vous à forte valeur ajoutée - et du digital - à partir de toutes ces innovations qui rendent la banque plus facile, plus fluide, plus simple - à nos clients ». Encore faut-il que cette aspiration soit réellement articulée autour du client et non pas seulement autour de l'adaptation des besoins du client aux produits que la banque souhaite vendre. Axel Reinaud, directeur associé senior au Boston Consulting Group, est lui aussi affirmatif : « La banque du futur ne sera pas une banque désincarnée, accessible dans le cloud uniquement ». Pour lui, la banque de demain doit être "bionique" et non un "pure player" de la banque en ligne. Elle pourra même, par ce biais, améliorer la rentabilité de ses capitaux propres de 8 à 10 points.

Un système bancaire divisé en deux

La banque de demain sera donc articulée autour de deux axes. D'une part, une offre de services financiers spécialisés (paiements, cartes, prêts, assurances, investissements, etc.) par le biais d'une licence spécifique (services de paiements, services d'investissements, émetteur de monnaie électronique, etc.). De plus en plus « commodisés », ces services seront offerts par des spécialistes, soit directement aux consommateurs soit indirectement par le biais d'assembleurs ou d'établissements bancaires classiques. Et, d'autre part, une offre de services bancaires classiques basée sur une philosophie ou une plateforme différente. Dans les faits, cela passera par la mise en place de projets nouveaux et par l'entrée de nouveaux acteurs. Dans l'idée, il faudra réussir à inventer de nouveaux modèles de société d'argent et de transfert. Car, à bien observer, la seule vraie nouveauté réside aujourd'hui dans l'interface client.

Si nous prenons l'exemple du Mobile Money en Afrique, nous avons là affaire à une idée nouvelle sur des vieilles technologies. Et ce qui est sûr, c'est que le vrai changement sera dans la technologie qui généralisera le paiement instantané, seul domaine privé aujourd'hui d'instantanéité en matière de transmission financière. Aujourd'hui, avec le smartphone, les consommateurs sont habitués à une notion d'immédiateté dans la plupart de leurs échanges, et parfois dans leurs actions. Les utilisateurs de l'application Lydia expérimentent aujourd'hui à petite échelle la possibilité de payer un autre utilisateur de la solution mobile en temps réel avec son smartphone. Un premier pas est déjà fait et sera rapidement emboîté par la mise en place de la Directive sur les services de paiement (DSP2), qui prévoit l'introduction de services de paiement instantané. Les banques traditionnelles tentent de créer cette instantanéité sur les plateformes de paiement locales existantes mais, même si elles y arrivent, cela règlera le problème des paiements locaux mais pas celui des paiements internationaux.

La blockchain pour élaborer La Hanse du futur

Dans chaque pays, les acteurs des paiements essaient de se mettre d'accord, en s'appuyant sur les consortiums existants, pour mettre en place de nouveaux standards. Mais cela se complique avec les paiements transfrontaliers du fait du recours obligatoire à des messageries obsolètes. In fine, les paiements ne sont jamais que des messages standardisés basés sur la confiance entre l'émetteur et le récipiendaire. Le système fonctionne remarquablement bien dans le domaine des paiements par carte où une très grande automatisation et l'instauration de normes standards permettent l'instantanéité de la confiance : le commerçant donne ainsi la marchandise au client en ayant l'assurance que son compte sera crédité à la fin de la journée. Dans le contexte d'une transaction par carte, le banquier émetteur connaît le porteur de la carte et l'origine des fonds. Il peut ainsi déduire la destination par la nature de la transaction effectuée. Le banquier acquéreur de la transaction connaît la destination des fonds (le commerçant), le rational pour la transaction (l'achat des biens de son client commerçant) et se repose sur l'émetteur de la carte quant à l'origine des fonds. Ces paiements internationaux de compte à compte reposent toujours aujourd'hui sur les principes établis par les banquiers nord européens de la Hanse à la fin du Moyen-Âge. La connaissance personnelle du banquier et la reconnaissance de son sceau étaient suffisantes pour qu'un autre banquier avance des fonds à un client du premier.

Alors, tant que nous n'avons pas la possibilité de prouver que la personne qui reçoit le paiement est la bonne, l'appareil reste encore un véritable mirage technologique. Ne perdons pas de vue que nous sommes dans un rapport de contrôle des fonds destiné à s'assurer notamment que nous ne sommes pas dans une situation de blanchiment, de financement du terrorisme, de fraude, etc. Bref, il faut une identification forte pour valider la notion d'« acceptance ». Aujourd'hui c'est la responsabilité du banquier et, assurément, un numéro de téléphone à lui seul ne peut suffire. Il va falloir créer un nouveau standard type « swift ».

Et, clairement, nous pouvons voir dans la blockchain une réalisation possible de cette perspective. La chaîne de blocs est actuellement le seul moyen de renforcer la sécurité tout en garantissant la sécurité de l'information. La récente alliance entre la première banque américaine JP Morgan Chase et Microsoft, accompagné d'une trentaine d'autres acteurs (Santander, ING, Intel, Accenture, le pétrolier BP, etc.) autour du développement de standards d'utilisation de la blockchain Ethereum, est un signal très fort envoyé en ce sens à l'univers bancaire. C'est sans aucun doute là que se fera la prochaine « vraie » révolution bancaire.