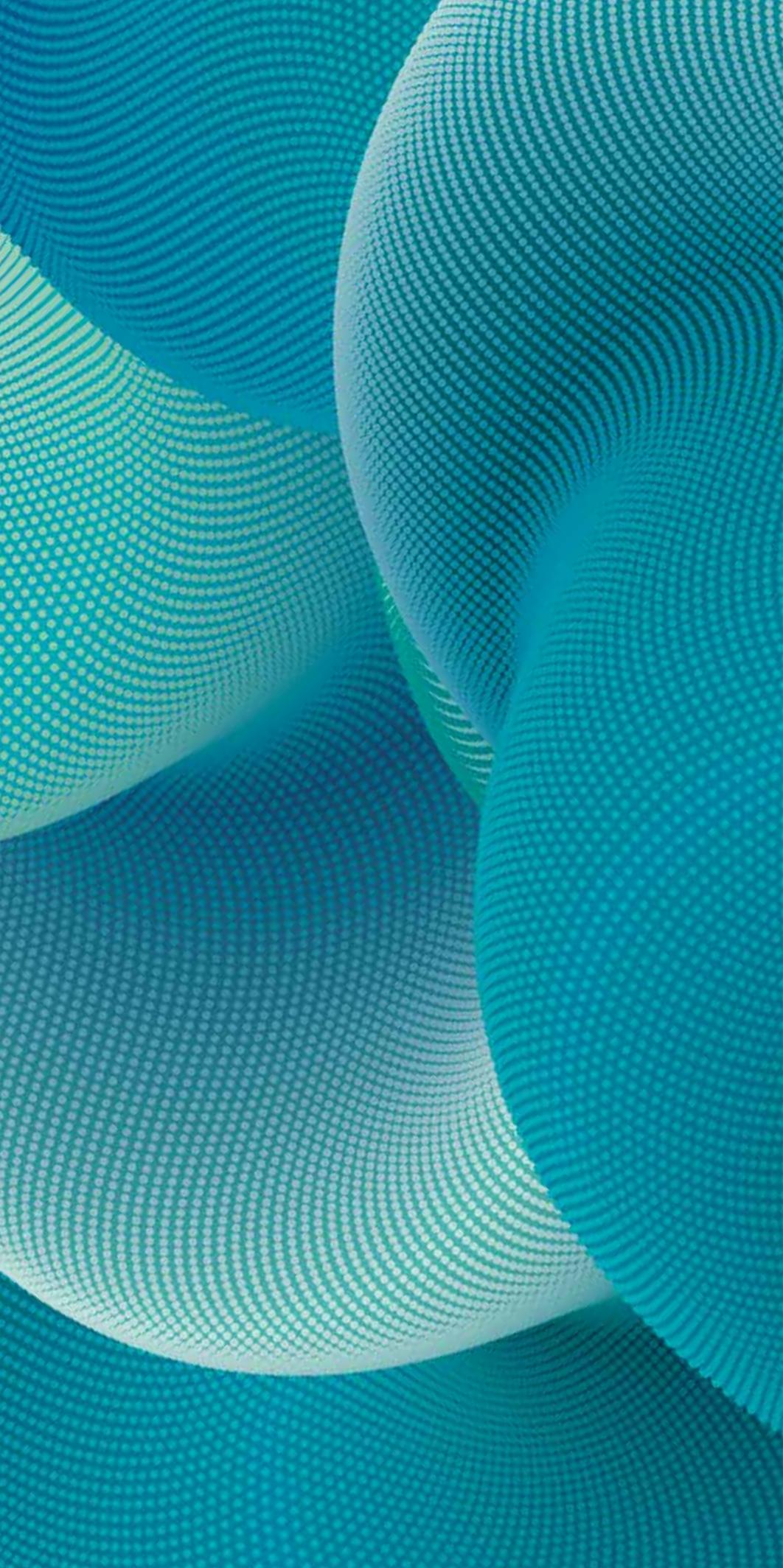


BANQUE & INNOVATION



édito.

02

01

BANQUES ET CLIENTS :
L'INTELLIGENTE **CONNEXION**

04

02

LA **SÉCURITÉ** :
UN INVESTISSEMENT PRIORITAIRE
DES BANQUES FRANÇAISES

10

03

LA **DIGITALISATION**
DE L'ENTREPRISE
« À TOUS LES ÉTAGES »

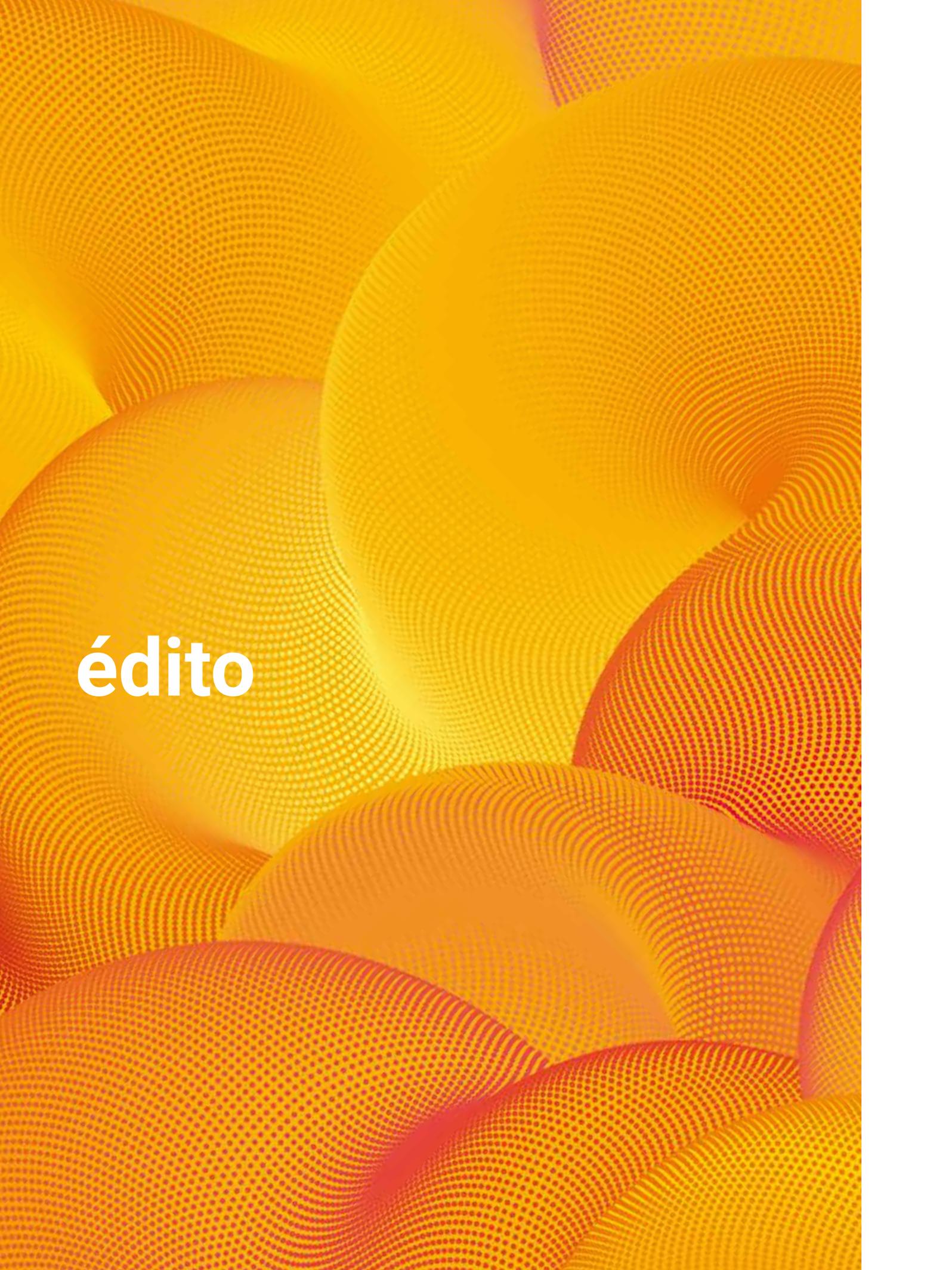
16

04

LA BANQUE,
MOTEUR DE L'ÉCOSYSTÈME
NUMÉRIQUE FINANCIER

24





édito

LES BANQUES FRANÇAISES À L'HEURE DIGITALE



Diversité des inventions, rapidité de diffusion de l'innovation, bouleversement des modes de consommation, mutation de l'organisation du travail, révolution des données... les changements sociétaux induits par la révolution digitale sont multiples, profonds et durables, et l'accélération phénoménale.

Les réseaux bancaires sont au cœur et un moteur de l'innovation. En répondant aux nouveaux besoins, ils construisent avec leurs clients, collaborateurs et partenaires, la société de demain.

Les banques françaises leaders du digital

Les banques misent sur les applications mobiles pour répondre aux besoins de mobilité et d'instantanéité de leurs clients. Ainsi, aujourd'hui, les Français ont leur banque dans leur poche ! Les applications bancaires figurent parmi les « applis » les plus consultées par les Français, derrière la météo et les réseaux sociaux.

L'innovation réinvente la proximité entre la banque et son client

Plus qu'une révolution, le digital crée une accélération dans la continuité. En offrant les moyens d'une gamme élargie de produits et de services 24h/24, il renforce le modèle français de banque de proximité et donne de nouvelles possibilités à la banque pour se rapprocher toujours plus de son client. Une complémentarité nouvelle s'installe entre le réseau d'agences bancaires et l'offre digitale, tendant vers un modèle optimal vis-à-vis des attentes des clients.

L'innovation dans la sécurité

Cette transformation ne peut fonder une relation durable que si celle-ci reste basée sur la confiance et la sécurité des fonds et des données des clients. Cet enjeu demeure la priorité n°1 de la banque et le socle de sa relation client. Dans un contexte marqué par des cyberattaques incessantes, la cybersécurité est l'un des enjeux majeurs de la société et des banques : nous y travaillons avec les plus grands responsables du monde de la sécurité ⁽¹⁾.

(1) Séminaire RB « Les grands enjeux de la cybersécurité », 7 déc. 2017

Les banques françaises chefs de file de l'écosystème numérique financier

Pour les banques, ce défi de l'innovation de rupture est d'autant plus grand qu'elles sont à la fois objets et sujets de la transformation numérique. Elles-mêmes entreprises digitales, elles financent aussi la digitalisation de leurs clients. Le financement de l'immatériel est ainsi l'un des grands défis de la banque d'aujourd'hui ⁽²⁾.

(2) Colloque FBF-RB « Financement de l'immatériel », 1^{er} déc. 2017

La profession bancaire met à profit sa position naturelle et stratégique au carrefour de l'innovation afin de favoriser le dialogue entre tous les acteurs (dont les Fintech), valider les innovations et construire, ensemble, la finance digitale de demain qui est l'une des grandes forces de la Place de Paris. C'est le sens de notre investissement dans le pôle de compétitivité Finance Innovation.

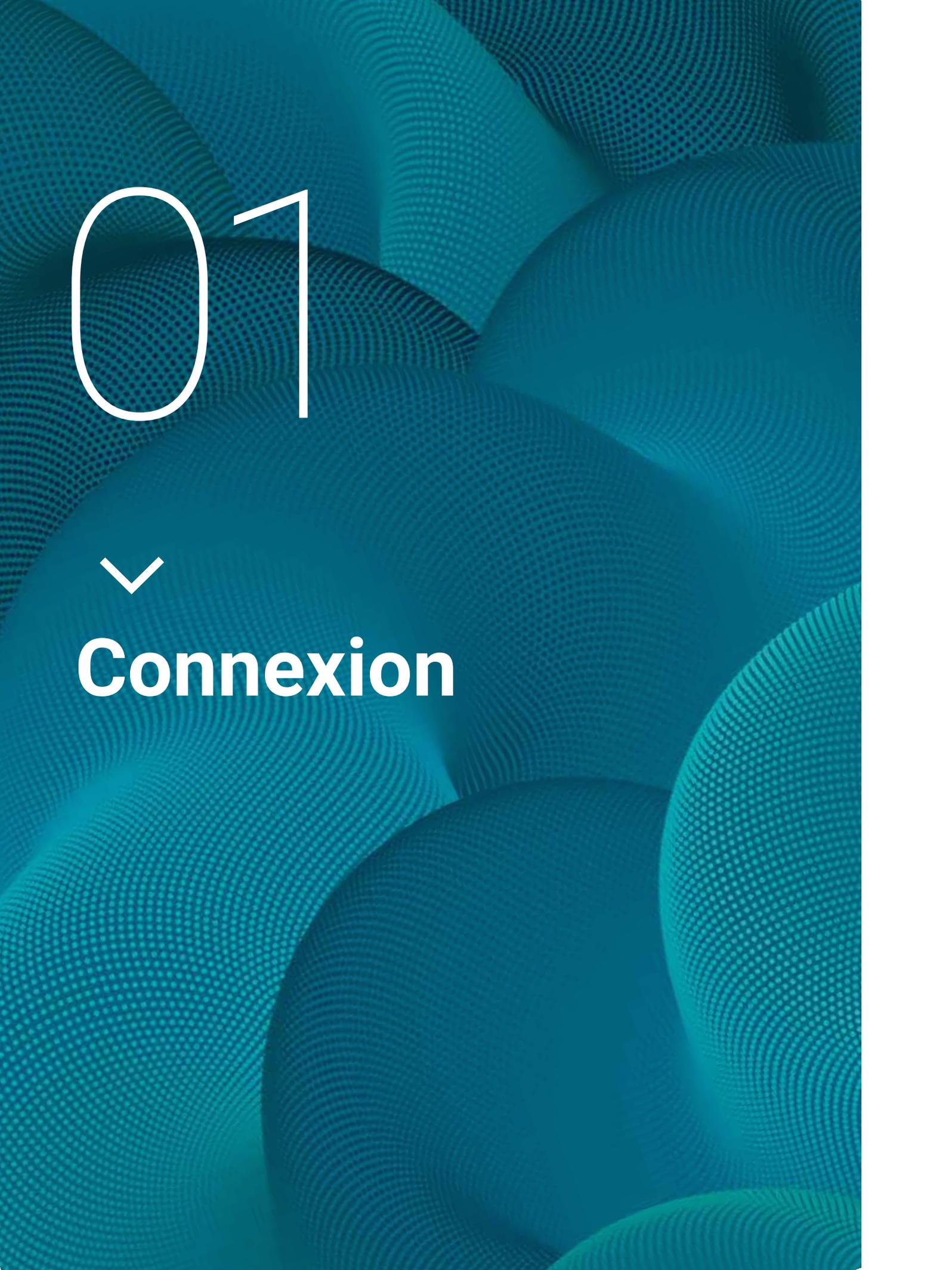
L'homme reste au cœur de ce processus de transformation

Mais n'oublions pas le plus important : l'humain ! Avec l'adaptation de son organisation, de ses modes de fonctionnement et de ses métiers, la banque française place les collaborateurs et les clients au cœur de son modèle. En effet, la banque reste un service et la transformation numérique ne sera un succès que si les défis de la formation et de la montée en compétences sont relevés.

Ainsi, après avoir travaillé sur l'impact du digital sur les compétences dès 2014, puis mis en place un socle de compétences numériques pour tous ses salariés début 2017, la banque a été le premier secteur économique en France à publier un rapport paritaire sur l'impact de l'Intelligence Artificielle (IA) sur ses métiers en décembre 2017 ⁽³⁾. Cet outil exceptionnel nous permettra de poursuivre notre transformation digitale, tout en rénovant notre modèle en cohérence avec nos idées et nos valeurs.

(3) Observatoire-metiers-banque.fr

Marie-Anne Barbat-Layani
Directrice générale

The background is a vibrant teal color with a subtle grid pattern of small dots. Overlaid on this are several large, overlapping, curved shapes that create a sense of depth and movement, resembling a stylized landscape or a series of connected paths.

01



Connexion

BANQUES ET CLIENTS : L'INTELLIGENTE **CONNEXION**

Des clients qui se connectent partout et tout le temps à leur banque, des paiements performants et sécurisés, une relation client toujours plus riche... la banque n'a jamais été aussi agile, connectée et proche de ses clients.



Les banques françaises, championnes de la relation à distance

Parce que les comportements des clients particuliers et professionnels ne cessent d'évoluer, la banque inscrit naturellement l'innovation au cœur de son développement afin de répondre à leurs besoins et anticiper leurs attentes. Elle développe constamment de nouveaux produits et services afin de construire, avec eux, une relation quotidienne toujours plus étroite, simple et sécurisée.

LES SERVICES BANCAIRES

EN LIGNE PLÉBISCITÉS

PAR LES FRANÇAIS

Les services de banque à distance, en ligne ou sur mobile, répondent aux attentes des clients en leur offrant un accès toujours plus facile à leurs comptes dans un contexte de « mobilité ». Consulter le solde de son compte bancaire, effectuer un virement, souscrire un nouveau produit ou modifier son plafond de carte...

toutes ces opérations se réalisent aujourd'hui en un clic ! À partir de sa banque en ligne ou de son application mobile, le client dispose d'un service bancaire complet disponible à tout moment pour réaliser, de n'importe où, toutes les opérations du quotidien.

Cette tendance du développement de la « mobilité » n'est pas nouvelle et s'accélère : le nombre d'utilisateurs des terminaux mobiles a dépassé, depuis 2014, celui des utilisateurs d'ordinateurs fixes. En réponse, les banques ont massivement investi dans le déploiement de dispositifs et de services sur mobile (dont des sites en « responsive web design ») pour satisfaire les besoins des clients, principalement dans trois domaines : la recherche d'information, le « selfcare » et la souscription de produits. Preuve de leur succès et de leur intégration dans le quotidien, les applications bancaires pour smartphones et tablettes figurent aujourd'hui parmi les plus consultées le matin par les Français, derrière la météo et les réseaux sociaux (sondage Opinion Way, mai 2016).

Des contacts digitaux par milliards

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : des milliards de contacts digitaux, des millions de téléchargements d'applications, de signatures électroniques et d'utilisations de services de banque en ligne. Et ces chiffres sont en constante augmentation...

Aujourd'hui, le **Groupe Crédit Mutuel** gère plus d'un milliard de connexions par an sur les sites et les applications du Groupe dont plus de la moitié sur smartphone.

Avec près d'un milliard de contacts cette année, le digital (mobile et internet) devient le principal point d'entrée de **Société Générale** pour ses clients.

Le **Crédit Agricole** a franchi le seuil des 4 millions d'utilisateurs pour l'appli « Ma Banque » avec 600 millions de connexions par an.

La Banque Postale compte plus de 6 millions d'utilisateurs en ligne qui effectuent chaque mois environ 5,5 millions de virements.

BNP Paribas totalise 30 millions de visites par mois et un tiers d'utilisateurs qui se connectent uniquement via mobile.

ING a 3 milliards de contacts par an avec ses clients, dont 60% par mobile.

De nombreux acteurs ont aussi lancé leur banque 100% digitale : Boursorama, Fidor Bank, Mobile First, Hello Bank, Fortuneo, Bforbank, etc.

Orange Bank a pour sa part lancé son offre 100% mobile le 2 novembre 2017.

La signature électronique au service des clients

L'arrivée du digital a permis la dématérialisation de la relation banque / client via la numérisation de documents et formulaires et différents moyens de recueil des informations : reconnaissance optique de caractères (« optical character recognition », OCR), collecte de données (via opérateurs téléphoniques ou services), téléchargement de documents (scanning ou prise de photo par téléphone)... Il a notamment permis la généralisation de la souscription en ligne des crédits, des assurances et des produits non-bancaires.

Pour les entreprises, la transmission des bilans, la gestion des flux financiers et l'élaboration des crédits documentaires ou des demandes de caution sont autant d'opérations qui peuvent désormais s'effectuer numériquement, offrant aux entreprises des gains de productivité.

La signature électronique est l'une des applications les plus emblématiques de cette dématérialisation de la relation : des solutions digitalisées fondées sur la graphométrie jusqu'à la vraie signature à distance avec mot de passe à usage unique, elle garantit l'intégrité du document électronique (recours à des tiers certifiés, horodatage, clés de chiffrement...) et l'identité du signataire.

Cette technologie permet aussi d'échanger des documents sensibles comme des contrats et de conserver des documents pour des usages légaux ou le développement de la relation client (souscription de nouveaux produits et services, proposition de coffre-fort numérique...).

Le **Crédit Mutuel** propose depuis 2016 la signature électronique sur tablette ou à distance pour la souscription de la majorité des produits et services destinés à ses clients particuliers.

Le **Crédit Agricole** a reçu en 2015 le trophée du « 1^{er} déploiement industriel de signature électronique » et gère 1,5 million de signatures électroniques de contrats sur tablette en agence par semaine.

Depuis le lancement de son service en 2014, **BNP Paribas Personal Finance** traite 3,5 millions de contrats dématérialisés chaque année.

Le **Groupe BPCE** gère plus de 100 000 signatures électroniques chaque jour.

Orange Bank permet à ses clients d'effectuer toutes les opérations depuis un mobile, dont la signature électronique.

TOUS LES MOYENS SONT BONS

POUR SE CONTACTER

La multiplication des modes de contacts et l'élargissement des plages horaires par les banques permettent d'optimiser l'interaction entre le conseiller et le client, qui gagne en proximité avec son établissement.

Une relation multicanale

Afin de renforcer l'accessibilité, la banque investit dans de nouveaux services permettant une consommation « à distance » des produits et du conseil bancaires : agence, visio, réseaux sociaux (notamment pour le SAV), chat, « contact hubs », serveurs vocaux interactifs visuels (« visual IVR »), « robo-advisors » ...

Ces outils innovants optimisent radicalement la relation client, celle-ci devenant plus productive (le client contacte sa banque par le canal préférentiel et/ou adapté à ses besoins du moment, ou selon la complexité de l'acte à accomplir) et plus qualitative (le conseiller est déchargé de certaines tâches administratives).

La Banque Postale propose à ses clients un conseiller dédié permettant d'accéder à l'ensemble de l'offre bancaire à distance et sur des plages horaires élargies.

Chez **BNP Paribas**, le client peut obtenir dans les deux heures un rendez-vous avec un conseiller et dans les 48 heures pour un conseil spécialisé. Lors d'un chat, la réponse est formulée en 30 secondes.

Avec « Mon banquier en ligne » pour les Caisses d'Épargne et l'agence « e-BanquePopulaire » pour les Banques Populaires, le **Groupe BPCE** a développé une relation purement à distance.

Avec le compte *@sg_etvous* sur Twitter (58 200 followers), **Société Générale** garantit une réponse en 30 minutes.

Le **Crédit Mutuel** a développé un outil unique intégrant plusieurs canaux de discussions (mail, sms, etc.) entre le client et le conseiller, assurant la fluidité des échanges.

Dans deux caisses régionales, le **Crédit Agricole** a lancé en 2017 la remise de chèque à partir d'une photo avec son smartphone.

Chez **ING**, les conseillers sont joignables 75 heures par semaine, du lundi au samedi, et 75% des appels sont décrochés en moins de 30 secondes.

Orange Bank permet l'ouverture d'un compte par trois canaux : appli, site Web et relais physiques (140 boutiques et 3 700 agences Groupama/GAN). La relation client est quant à elle omnicanale avec une remontée d'informations en temps réel.

Des moyens de paiement performants et sécurisés

Payer n'a jamais été aussi simple avec les nouveaux services innovants développés par la profession bancaire. De l'achat en ligne à l'encaissement instantané en passant par le transfert d'argent et la collecte de cagnotte par carte, mail ou mobile, la banque répond aux nouveaux modes de consommation des Français. N'importe où et n'importe quand, les clients peuvent payer et être payés en toute confiance grâce aux services mis à leur disposition.

LE PAIEMENT « SANS CONTACT »

ADOPTÉ PAR LES FRANÇAIS

↘
40%

DES PAIEMENTS DE MOINS DE 20€ PAR CARTE SONT AUJOURD'HUI RÉALISÉS EN MODE SANS CONTACT.

Source : Cartes Bancaires CB, 2017

Les banques sont totalement engagées dans le développement et la promotion de ce mode de paiement simple, rapide et sécurisé, et toujours plus populaire en France. Preuve de son succès, le cap du milliard de transactions sans contact a été franchi le 16 novembre 2017 pour un montant de plus de 10 milliards € (contre 650 millions en 2016 pour un montant de 6,2 milliards €).

À noter que le plafond du paiement a été porté de 20 à 30 € au 1er octobre 2017 pour répondre aux besoins des clients.

**DE NOUVELLES SOLUTIONS
TOUJOURS PLUS INTUITIVES
ET PERSONNALISÉES**

Les banques proposent aujourd'hui des solutions de paiement toujours plus nombreuses.

Les deux portefeuilles électroniques Wa ! et Fivory – soutenus respectivement par **Crédit Mutuel**, Auchan, Mastercard, Oney et Total d'une part et par **BNP Paribas** et Carrefour d'autre part – sont aujourd'hui fusionnés au sein de Lyf Pay. Cet outil se présente comme une « application qui combine paiement mobile et avantages exclusifs ».

S-money, Fintech du **Groupe BPCE**, développe des services de paiement digitaux pour payer, recevoir ou transférer de l'argent instantanément depuis son mobile :

- Izly est la solution de paiement dédiée aux étudiants ;
- LePotCommun facilite la collecte participative pour les anniversaires, les pots de départ et les week-ends entre amis ;
- Depopass sécurise le paiement par un particulier d'un véhicule d'occasion.

Crédit Mutuel Arkéa et **BPCE** ont déployé Apple Pay, un service de paiement mobile qui fonctionne avec les appareils Apple (en magasin, dans les apps et sur le Web).

Le **Crédit Agricole** a fait le choix d'associer au paiement mobile l'authentification biométrique afin d'éviter à ses clients de saisir un code. L'objectif : privilégier la sécurité tout en facilitant l'expérience client.

La carte bancaire nouvelle génération d'**ING** permet notamment d'afficher ses transactions, personnaliser son code secret, bloquer sa carte bancaire, etc. le tout en temps réel.

Orange Bank propose deux moyens de paiement : la carte bancaire et le paiement mobile pour Android et iOS.

Enfin Paylib, proposé par les plus grandes banques françaises, permet aux clients de réaliser des paiements sécurisés sur internet sans avoir à saisir leurs coordonnées bancaires ainsi que des paiements sans contact en magasin.



**LES SERVICES
EXTRA-BANCAIRES**

De la maîtrise du budget à la surveillance de l'habitation en passant par l'aide à la conduite et la pré-déclaration des sinistres automobiles, la banque met à disposition de ses clients de nombreux services extra-bancaires innovants qui transforment leur vie au quotidien.

L'appli Star Drive by Sogessur, de **Société Générale Insurance**, est un véritable coach digital pour évaluer et perfectionner sa conduite automobile. L'application permettra à terme d'adapter son tarif d'assurance selon son comportement au volant.

Mon Assistant Auto de **BNP Paribas** aide à la rédaction du constat amiable en cas d'accident, met en relation avec un centre de gestion ou rappelle la date du contrôle technique. L'offre PayCar de la banque permet d'acheter ou de vendre son véhicule 100% en ligne.

Avec Cyberplus de Banque Populaire et Banxo des Caisses d'Epargne, le **Groupe BPCE** offre des fonctionnalités d'agrégation de comptes et de gestion budgétaire.

L'offre de télésurveillance du **Crédit Mutuel** prévoit une application mobile qui permet d'être averti immédiatement en cas d'intrusion à son domicile, prévenu de l'arrivée d'un enfant de l'école ou encore de consulter à distance la température d'une pièce.

La **Banque Postale** met à disposition de ses clients un service de protection du domicile, avec alertes en temps réel (appel téléphonique, SMS et e-mail) et possibilité de gestion à distance.

Crédit Agricole Assurances propose une application qui permet de gérer ses contrats d'assurance depuis le smartphone : déclarer ses sinistres, saisir un constat avec photos et trouver le réparateur le plus proche grâce à la géolocalisation.

Les technologies cognitives et le big data

Pour adapter mieux encore – et en temps réel – leurs offres de services aux besoins de leurs clients les plus connectés, les banques investissent massivement dans les nouvelles technologies cognitives, notamment l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning (qui correspond au processus de fonctionnement d'un système d'intelligence artificielle doté de capacités d'apprentissage), pour ne citer qu'elles.

Ces nouvelles technologies permettent d'améliorer la connaissance des clients et sont autant de leviers vers le « conseiller augmenté ».

LES TECHNOLOGIES COGNITIVES

Le **Crédit Mutuel** a développé avec IBM la première solution en langue française s'appuyant sur la technologie cognitive Watson. Celle-ci permet de traiter automatiquement le langage naturel et d'apprendre par l'exemple. Les premières solutions sont déployées auprès des 20 000 conseillers :

- l'analyse du courrier électronique aide les collaborateurs à traiter plus de 300 000 demandes clients reçues chaque jour ;
- deux assistants virtuels permettent aux conseillers de fournir plus rapidement aux clients des informations sur les produits d'assurance et d'épargne (selon une enquête interne, 94% des répondants recommandent l'assistant virtuel à leurs collègues) ;
- trois nouveaux assistants virtuels sont en développement (santé, prévoyance, crédit à la consommation).

Dans tous les cas, le conseiller reste maître des opérations réalisées ainsi que le seul interlocuteur du client.

BNP Paribas a monté en 2016 un Lab dédié à l'Intelligence Artificielle. Celui-ci a pour vocation d'exploiter les données non structurées de la banque afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe et, *in fine*, l'expérience client. Plusieurs dizaines de projets ont vu le

jour, dont un système d'analyse automatique des contrats ou encore un moteur de traduction intelligent, qui offrent des gains de temps importants. Ce Lab travaille également sur les nouvelles interfaces vocales.

Orange Bank est accessible 24/7 grâce au conseil virtuel Djingo (IBM Watson) qui répond aux questions et oriente au besoin vers le Centre de Relations Clients (plus d'une centaine de personnes à Montreuil et Amiens, joignables du lundi au samedi de 8h à 20h).

LE BIG DATA POUR MIEUX

CONNAÎTRE SON CLIENT

Le Big Data, en tant que solution d'analyse et de traitement, s'est imposé en à peine cinq ans comme une innovation majeure pour toutes les banques souhaitant tirer un « avantage qualitatif » de l'exploitation de leur important volume de données. Grâce au croisement et à l'analyse des données créées par le digital (publications sur les réseaux sociaux, historiques de navigation, etc.), il offre une meilleure connaissance du client, permettant au marketing de lui proposer le bon service au bon moment.

Société Générale se mobilise pour valoriser la donnée au service de ses clients tout en renforçant son rôle de tiers de confiance.

Plus de 200 initiatives de développement des usages data sont en cours d'expérimentation (analyse plus fine du risque pour octroi de crédit consommation) ou déjà en production (personnalisation de l'offre client).

Le **Crédit Mutuel** fait appel à une Data Management Platform lui permettant via des modèles d'analyse comportementale de détecter les tentatives de fraude sur ses applications de banque à distance.

Pour 58% des 100 établissements bancaires mondiaux interrogés au mois de novembre 2016 par l'Efma et Infosys, le Big Data va jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la connaissance de leurs clients.

The background is a vibrant teal color with a complex, abstract pattern. It features a grid of small dots that forms a series of overlapping, wavy, and undulating shapes, creating a sense of depth and movement. The overall effect is reminiscent of a digital or data landscape.

02



Sécurité

LA SÉCURITÉ : UN INVESTISSEMENT PRIORITAIRE DES BANQUES FRANÇAISES

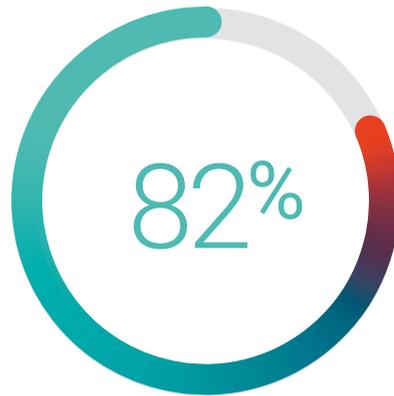
Garante de la sécurité des fonds et des données personnelles de ses clients, la banque ne cesse d'investir et d'innover afin de renforcer, au quotidien et avec le concours de tous ses clients, ce devoir de sécurité.



Innover et protéger

En qualité de tiers de confiance, la banque est le meilleur garant de la sécurité des données de ses clients. Afin de renforcer cette confiance dans un contexte de développement de la cybercriminalité, les établissements bancaires ont placé la cybersécurité au cœur de leur stratégie.

Ils investissent massivement, et depuis de nombreuses années, dans le déploiement de nouveaux dispositifs afin de garantir la sécurité des données (systèmes performants, équipes de spécialistes) et sensibilisent leurs clients aux enjeux du digital.



**DES FRANÇAIS JUGENT
LA CONNEXION À LA BANQUE
EN LIGNE SÉCURISÉE.**

Source : Baromètre de l'image des banques, BVA, 2017

DES DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ

INNOVANTS POUR LES SERVICES

BANCAIRES DIGITAUX

La banque développe sans cesse des solutions innovantes pour renforcer la sécurité dans l'utilisation des services bancaires digitaux.

La Banque Postale a obtenu en 2016 l'autorisation de la CNIL validant Talk to Pay, la première solution d'authentification par reconnaissance vocale sur le marché.

Société Générale propose à ses clients particuliers des cartes de paiement de nouvelle génération dotées d'un cryptogramme visuel dynamique affichant à chaque heure un nouveau code de trois chiffres (technologie « Motion code » du Français Idemia). Une solution adoptée par 200 000 clients moins d'un an après son lancement.

BNP Paribas a développé la clé digitale, un service gratuit d'authentification forte depuis l'application « Mes Comptes » pour renforcer la sécurisation des transactions. Elle permet notamment d'augmenter le plafond de ses virements en toute sécurité.

Au **Crédit Agricole**, Infocompte a été la première application bancaire française à utiliser le capteur d'empreinte digitale Touch ID sur iPhone et iPad.

Le **Crédit Mutuel** diffuse depuis 2016 Safetrans, une solution innovante pour sécuriser l'accès et les opérations de banque à distance. Basée sur l'utilisation combinée de la carte bancaire et d'un boîtier lecteur connecté en USB, elle permet d'établir un canal chiffré hautement sécurisé entre le client et la banque.

Pour **Orange Bank**, la protection des données et des opérations des clients est un sujet essentiel. A titre d'exemple, un code d'activation, saisi à la première connexion à l'appli, permet de faire du smartphone le terminal de confiance pour l'accès à l'espace client.

LA SÉCURITÉ :

UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Parce que la sécurité est aussi une responsabilité partagée, les banques proposent à leurs clients et collaborateurs des ateliers de formation afin de les familiariser avec les nouvelles interfaces et les sensibiliser aux enjeux du digital et de la sécurité.

Avec « Les Cafés 2.0 », **Société Générale** a proposé 210 ateliers pédagogiques à ses clients particuliers et entreprises dans 21 agences bancaires en France. Les quatre thématiques suivantes sont développées : la sécurité, le mobile et ses usages, les réseaux sociaux et le e-commerce.

Un nouvel e-learning sur la sécurité de l'information est désormais rendu obligatoire pour les collaborateurs du Groupe. Il a été suivi par 60 000 personnes.

Au **Crédit Agricole**, un programme de formation à la sécurité a été mis en œuvre au sein du Groupe, s'adressant aux clients comme à l'ensemble du personnel : management, utilisateurs et informaticiens.

Le **Groupe BPCE** a déployé un dispositif de lutte contre la cybercriminalité tandis que **BNP Paribas** organise, partout en France dans ses agences, des ateliers pédagogiques, gratuits et ouverts à tous pour sensibiliser ses clients et prospects à la cybersécurité.

Avec son programme d'éducation financière « Les clés de la banque », la **Fédération bancaire française (FBF)** met à disposition du public sur son site des guides et des articles complets sur la sécurité des moyens de paiement et des opérations de banque à distance.

Données personnelles : l'atout confiance des banques

L'utilisation des données personnelles fait aujourd'hui l'objet d'une attention croissante de la part des clients face aux risques de dérives et de fraude.



DIRECTIVE DES SERVICES DE PAIEMENT 2 (DSP2)

La DSP2 permet l'arrivée de nouveaux acteurs non bancaires (agrégateurs et initiateurs de paiement) sur le marché des paiements. Elle impose aux banques d'ouvrir gratuitement l'accès aux données des comptes de paiement de leurs clients à ces nouveaux acteurs.

Cette directive, tout en favorisant l'innovation au sein du marché européen des paiements, est un défi nouveau et sans précédent pour les banques tenues de comptes. Elle a confié à l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) le soin de définir les normes techniques réglementant la communication sécurisée entre les banques et les agrégateurs ou initiateurs de paiements pour l'accès aux données des comptes de paiement des clients. La Commission européenne a entériné les règles de sécurité proposées par l'ABE, qui privilégient les API comme voies d'accès sécurisées et standardisées aux données.

La FBF est fortement mobilisée pour soutenir les normes proposées par l'ABE et pour minimiser le décalage dans le temps entre l'application de la directive le 13 janvier 2018, et celle des normes techniques de sécurité qui s'appliqueront au plus tôt en septembre 2019.

Pour répondre à cette préoccupation légitime et essentielle, les banques multiplient les initiatives et investissent massivement dans la protection des données pour préserver la confiance de leurs clients et renforcer plus encore la sécurité.

LES BANQUES MULTIPLIENT

LES INITIATIVES

POUR RENFORCER LE CONTRAT

DE CONFIANCE AVEC LEURS CLIENTS

Le **Groupe Crédit Agricole** s'est doté depuis le 1^{er} janvier 2017 d'une Charte co-construite avec ses clients et qui s'appuie sur cinq principes : Utilité et Loyauté, Ethique, Transparence et Pédagogie, Maîtrise aux mains des clients et Sécurité.

Société Générale, qui se veut exemplaire dans le traitement des données, s'engage à les sécuriser, les protéger et les utiliser de façon éthique, en toute transparence avec ses clients.

Avec le lancement en mai 2016 de sa Charte Data, le **Groupe La Poste** veut répondre aux attentes des Français et s'engage à apporter toujours plus de transparence, d'assistance, de confidentialité et de sécurité à ses clients.



21%

DES SONDÉS SEULEMENT
SERAIENT PRÊTS À DONNER
LEURS IDENTIFIANTS BANCAIRES
À UN ÉTABLISSEMENT DE
PAIEMENT AUTRE QU'UNE BANQUE.

Source : Baromètre de l'image des banques, BVA, 2017

Blockchain : une technologie révolutionnaire

La mutation numérique et les nouvelles technologies digitales sont de puissants leviers d'efficacité, à la fois pour enrichir la relation client et assurer un meilleur fonctionnement interne de la banque.

Grâce à son protocole décentralisé de vérification des échanges, la blockchain est une technologie à fort potentiel qui pourrait avoir un impact majeur sur les transactions financières.

L'innovation blockchain

Pour le mathématicien Jean-Paul Delahaye, il faut s'imaginer la blockchain comme « *un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible.* »

La blockchain (« chaîne de blocs ») est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. Les informations sont contenues dans des blocs codés et authentifiés qui s'additionnent entre eux au fil de la transaction. La technologie est infalsifiable car pour modifier une information, donc un bloc, il faudrait le changer en même temps chez chaque utilisateur. Aussi la blockchain permet un échange en toute sécurité et sans tiers de confiance.

Vingt-cinq banques dans le monde (dont **Société Générale, BNP Paribas, Natixis** et **ING**) ont signé un partenariat avec la société américaine R3 pour l'utilisation de blockchains dans les marchés financiers.

L'écosystème français dans ce domaine est en pleine effervescence. La maîtrise de bout en bout de cette technologie novatrice et aux multiples applications est une exigence qui pousse aujourd'hui les acteurs à se regrouper afin de proposer des offres complètes.

En 2017, **Société Générale** et d'autres grandes banques européennes se sont engagées à commercialiser Digital Trade Chain, une plate-

forme commune facilitant le commerce domestique et international pour les PME et les ETI. En 2018, la banque participe à la première transaction de produits agricoles via une plateforme blockchain.

Plusieurs projets sont en cours d'implémentation et d'industrialisation chez **BNP Paribas** :

- Cash Without Border permet d'effectuer des paiements en temps réel dans l'environnement BNP Paribas et sera proposé à certains clients corporates début 2018 ;
- MyCollat permet la gestion de manière plus efficace du collatéral dans des opérations de commerce international des matières premières. La première version accessible aux clients est disponible depuis fin 2017.

Le **Crédit Mutuel** et IBM ont annoncé le 30 juin 2016 la finalisation d'un premier projet blockchain visant à améliorer la capacité de la banque à vérifier l'identité de ses clients.

Natixis (**Groupe BPCE**), IBM et Trafigura ont mis au point au premier trimestre 2017 la première solution blockchain applicable aux transactions de financement du commerce de pétrole brut aux États-Unis.

CACEIS, filiale Asset Servicing du **Crédit Agricole** partenaire de l'initiative LaBChain (laboratoire d'innovation dédié aux architectures de consensus décentralisé lancé par la Caisse des Dépôts en décembre 2015), envisage la blockchain pour gérer les opérations sur titres. CACEIS travaille activement à l'introduction de la révolution blockchain au sein de ses métiers, notamment pour simplifier les échanges entre les acteurs financiers dont les investisseurs institutionnels.

La **Banque de France** mène, à travers son projet Madre et avec la start-up Blockchain Partner, une expérimentation sur la tenue du registre des identifiants créanciers (référentiel ICS). Une application, conçue en collaboration avec sept établissements de crédit représentant 95% des demandes d'identifiants SEPA, a été testée : elle supporte sans difficulté les volumes d'une exploitation quotidienne.



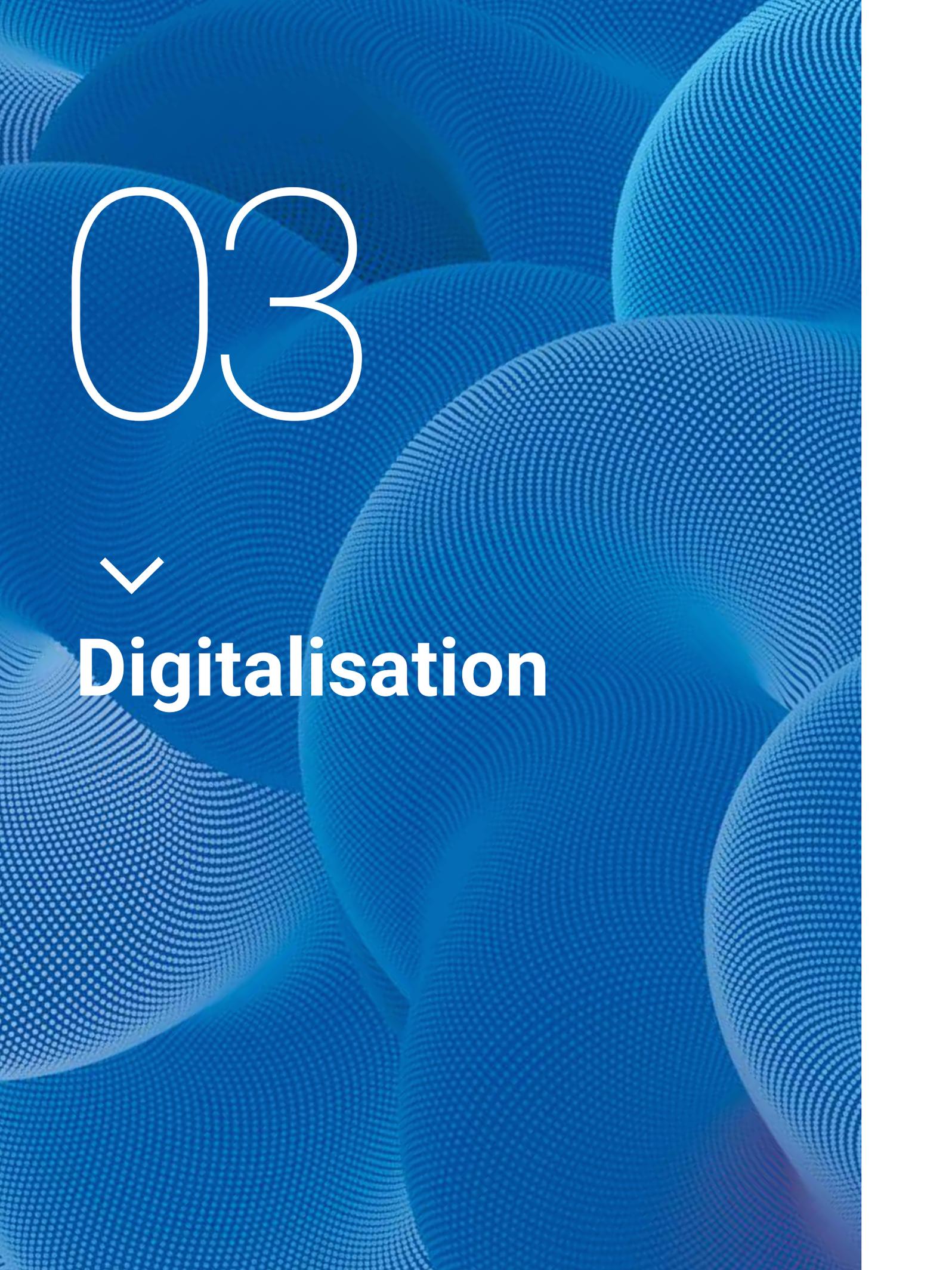
L'INFORMATION DU PUBLIC



La BFJ, avec son programme d'éducation financière « Les clés de la banque », met à disposition du public des informations, notamment des guides sur les services bancaires numériques, permettant de comprendre et d'utiliser la banque à distance en toute sécurité.

Régulièrement mises à jour, ces publications sont téléchargeables gratuitement :

lesclesdelabanque.com



03



Digitalisation

LA DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE « À TOUS LES ÉTAGES »

Équipement du réseau d'agences, transformation des métiers et compétences, adaptation des méthodes de travail, culture et communication d'entreprise... toutes les dimensions de l'entreprise bancaire sont impactées par la transformation digitale. La « nouvelle banque » se dessine et réinvente son modèle interne.



Le digital façonne la « nouvelle banque »

Si l'innovation refonde la relation client en s'adaptant aux nouveaux usages et en renforçant la sécurité, la transformation digitale est aussi celle de l'entreprise bancaire en tant que telle.

Chaque établissement adopte à son niveau la « digitale attitude » pour réussir cette transformation, depuis longtemps démarrée et qui est loin d'être achevée.



LES BANQUES FRANÇAISES SONT PARMIS LES ENTREPRISES LES PLUS DIGITALES DU CAC 40 :

- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : 2^{ÈME}
- BNP PARIBAS : 5^{ÈME}
- CRÉDIT AGRICOLE : 17^{ÈME}

Source : édition 2017 des Trophées du eCAC40, attribués par Les Échos Executives et Gilles Babinet, octobre 2017

LE NUMÉRIQUE PENSÉ

AU PLUS HAUT NIVEAU

Il s'agit de développer des modes de coopération beaucoup plus transversaux dans des logiques moins statutaires, plus agiles et plus proches des clients.

L'adaptation des réseaux bancaires aux nouveaux usages, qui passe par le déploiement d'outils innovants et sécurisés, implique à la fois d'indispensables plans de formation des collaborateurs et un véritable accompagnement des clients pour réussir cette transformation culturelle.

Quel que soit le modèle de transformation intérieure retenu, le numérique se décide désormais au plus haut niveau et irrigue toute l'organisation.

Pour réaliser sa transformation digitale, **BNP Paribas** agit sur cinq leviers : de nouveaux parcours clients digitalisés, la simplification du modèle opérationnel, l'adaptation des systèmes d'information, une meilleure utilisation des données clients et des modes de travail plus agiles.

Le **Groupe BPCE** a lancé trois programmes structurants pour transformer sa banque de proximité avec l'évolution de son modèle de relation client, un plan d'excellence opérationnelle au niveau du Groupe et un plan d'action digital « faire simple » pour les clients, les collaborateurs et les communautés partenaires.

Le **Groupe Crédit Mutuel** renforce l'accompagnement de ses réseaux dans la transformation digitale et la relation client au moyen de quatre leviers : information, formation, accompagnement sur le terrain et pilotage de la transformation.

En juin 2017, **Crédit Agricole** a lancé une plateforme de sensibilisation et d'acculturation au numérique appelée Digital. Ouverte aux 140 000 collaborateurs du Groupe, quel que soit leur métier, celle-ci permet à chacun de développer son niveau de connaissances en la matière. Innovation frugale, open data, cloud, réseaux sociaux et cybersécurité sont à l'affiche pour mieux appréhender les nouveaux outils et les nouvelles pratiques des entreprises et des clients.

Société Générale a fait du digital dès 2014 une priorité stratégique engageant tous ses métiers, géographies et fonctions. Sur trois dimensions (Client, Tech et Team), le Groupe développe une culture d'entreprise plus agile et des méthodes de travail et de management qui stimulent la capacité créatrice, en s'ouvrant sur le monde extérieur.

ING s'est associé à la Fintech Kabbage, une plateforme américaine de prêt aux PME, pour lancer en France une offre de crédit immédiate et 100% digitale, avec une réponse en 10 minutes et un déblocage des fonds - jusqu'à 100 000 euros - sous 48 heures.

Bien que nativement digitale, **Orange Bank** propose à ses équipes des programmes de sensibilisation pour prendre conscience de l'impact du digital sur la culture d'entreprise, ses modes de fonctionnement et sa capacité à anticiper les changements.

DIGITALISATION DES AGENCES :

LA PROXIMITÉ RENFORCÉE

Lieu de rendez-vous de la confiance, l'agence bancaire dévoile de nouveaux contours en organisant sa transformation digitale autour du client (modèle « customer centric »). L'objectif est de lui permettre de choisir son mode de relation personnel et optimal avec sa banque et son conseiller permettant, *in fine*, d'améliorer le service qui lui est rendu et de renforcer la proximité.

BNP Paribas a développé trois nouveaux formats d'agences : Express « pour aller vite », Conseil « pour être accompagné » et Projets « pour réaliser ses projets ». La banque joue sur la complémentarité gagnante entre un univers digital performant et un réseau d'agences transformé.

Le **Crédit Mutuel** met à disposition de ses conseillers une gamme diversifiée de moyens digitaux avec des outils de communication collaborative pour faciliter les échanges avec les clients, des tablettes pour les usages en face-à-face et des kits de mobilité pour une offre de service connectée chez le client.

Les conseillers en agences des **Banques Populaires** et des **Caisse d'Épargne** sont équipés de plus de 40 000 iPads pour établir avec leurs clients une relation de proximité fluide et personnalisée.

Crédit Agricole a lancé en Île-de-France 277 « Agences Actives ». Dans un espace de type « store » aux horaires élargis où écrans et nouvelles technologies sont omniprésents, les clients ont rendez-vous avec un conseiller sans bureau fixe. Les contrats, dématérialisés et signés électroniquement, sont archivés dans l'espace sécurisé du client.

Société Générale prévoit d'équiper, à horizon 2020, environ 550 agences supplémentaires d'espaces libre-service, avec des fonctionnalités personnalisées en fonction de la segmentation client. Ces espaces seront accessibles 7J/7 et sur des horaires élargis, permettant aux clients particuliers et professionnels de faire des opérations courantes.

La banque a également lancé une expérimentation en Nouvelle Aquitaine et Midi-Pyrénées avec la start-up Base 10 pour faire de ses agences de véritables espaces collaboratifs ouverts à tous.



LA TRANSFORMATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour répondre aux enjeux du numérique, les banques mènent une véritable transformation des systèmes d'information (SI) traditionnels (« legacy systems ») et une digitalisation accélérée de leurs systèmes et de leurs processus, le tout étant orchestré par des modes d'organisation de type « bi-modal ».

La vision cible : une architecture informatique à la fois digitale et industrielle, reposant sur des plateformes technologiques indépendantes qui gèrent les parcours clients, les données, les produits et services et qui sont connectées par des couches d'échanges modulaires. Cette transformation facilite l'ouverture et/ou l'intégration des SI des acteurs bancaires avec ceux de leurs partenaires (« bank as a service », « open banking », « API »...), et favorise le développement de nouvelles offres ou de nouveaux canaux de commercialisation comme les places de marché ou les portefeuilles électroniques.

Cette ouverture des écosystèmes informatiques s'accompagne cependant d'un renforcement de la gestion des risques informatiques, pour tenir compte des contraintes réglementaires accrues comme des nouvelles menaces (cybersécurité).

Des métiers bancaires en pleine transformation

De la transformation digitale en cours découle de nouvelles façons de travailler au sein des établissements bancaires. Celles-ci associent harmonieusement les équipes informatiques et métiers, ainsi que les fonctions support, au sein de nouvelles structures : le « digital lab » pour l'innovation et l'expérimentation, la « digital factory » pour la conception, le développement et le déploiement des nouvelles solutions digitales.

L'enjeu de la transformation digitale, c'est avant tout le capital humain. Et pour répondre aux bouleversements qui touchent l'ensemble de ses métiers, la banque repense également ses ressources humaines, qui s'adaptent pour recruter et fidéliser de nouveaux profils et talents à l'aide de nouveaux outils de sourcing.

LE TRAVAIL COLLABORATIF,

OUTIL RENFORCÉ D'ÉCHANGE

ET DE PARTAGE

Cette transformation a fait naître de nouvelles méthodes de travail : « design thinking », méthode agile « scrum », « open innovation »... et parfois de nouveaux environnements tels que le « flex office ». Ces méthodes agiles et collaboratives permettent de mobiliser toute l'intelligence collective de l'entreprise pour délivrer un meilleur service client. À titre d'exemple, les hackathons, qui sont des événements de programmation informatique collective, permettent de créer des passerelles avec l'écosystème numérique et d'accélérer la transformation digitale.

En 2016, 5 000 collaborateurs se sont installés dans le technopôle des Dunes, incarnation de la transformation digitale du Groupe **Société Générale**. La banque y développe de nouveaux outils comme le FlexOffice qui permet de choisir son espace de travail selon ses besoins du moment et de favoriser la mobilité et la créativité des équipes.

Le plateau héberge des start-up internes et externes sur 1 000 m² et six Hubs regroupent les expertises sur les sujets de Digital Workplace, Digital Process, Bigdata et IA, Cyber sécurité, Cloud, et Emerging tech.

Après le succès de son premier hackathon international en 2015, **BNP Paribas** a amplifié sa démarche de travail collaboratif avec, pour sa troisième édition en 2017, plus de 160 start-up réparties dans dix villes (San Francisco, Paris, Bruxelles, Luxembourg, Rome, Berlin, Varsovie, Istanbul, Singapour et Nankin).

Avec la mise en place de nouveaux modes et environnements de travail, près de 10 000 collaborateurs sont en « flex office » à fin 2017 et près de 5 000 en télétravail.

BNP Paribas a également initié la démarche de la « Tribu des agiles » où des collaborateurs « intrapreneurs » mettent leurs talents au service des équipes.

Crédit Agricole a lancé au sein du Groupe de nombreuses initiatives Lean, Agile et DevOps sur diverses thématiques : méthode agile, mise en œuvre d'outils DevOps...

Plusieurs hackathons ont été menés par le Groupe qui a recouru à des pratiques innovantes et au crowdsourcing avec un Incubateur interne, un site Open Innovation, des ateliers co-création et la démarche d'Innovation de LCL Factory qui comporte des échanges et collaborations avec des écoles et des start-up.

ING a créé à Amsterdam un incubateur de start-up, à la fois internes et externes, et développé de nouveaux modèles d'affaires.

UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES DIGITALES DES COLLABORATEURS

Pour réussir le virage du digital, la banque s'est engagée dans de vastes programmes de formation numérique de ses collaborateurs. Ainsi, la profession bancaire a identifié et mis en place en mars 2017 un socle minimum de compétences numériques pour l'ensemble des collaborateurs de banques. Par ailleurs, l'Observatoire des métiers de la banque intègre dans son « Guide des métiers-repères de la banque » les nouvelles compétences digitales.

Pour accompagner la transformation digitale de son réseau, **Société Générale** déploie un plan de formation de 150 millions € sur cinq ans qui mise principalement sur l'expertise.

Dans le domaine de l'IT, le Groupe fait évoluer ses métiers et recherche de nouveaux talents spécifiques mais aussi des profils « hybrides » alliant compétences techniques, cognitives et sociales. Le Groupe a également créé une Digital Academy.

BNP Paribas s'appuie sur une politique mixte d'intégration de nouveaux talents et de montée en compétences de ses équipes avec pour ambition, en 2017, de recruter plus de 700 profils digitaux en France. Parmi eux, de nombreux métiers qui n'existaient pas il y a quelques années encore : UX Designer, Product Owner, Data Scientist, Développeur Full Stack, etc.

Le **Crédit Mutuel** poursuit son programme de formation et d'accompagnement de ses collaborateurs sur la digitalisation de ses activités et le renforcement de la relation client. Ce programme conçu pour accompagner les transformations des activités de la banque est réalisé à distance ou en présentiel dans un de ses centres de formation.

UN RECRUTEMENT

TOUJOURS PLUS DIGITALISÉ

Afin d'attirer les nouveaux profils, la banque utilise les canaux digitaux de recrutement, comme les réseaux sociaux grand public et professionnels ou les applications mobiles.

La Banque Postale a enrichi son sourcing par des jobboards et des plateformes telles que JobTeaser, des chats web ou vidéo, sa présence sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, Glassdoor) et des posts sur les réseaux sociaux grand public (Facebook, Twitter et Instagram).

Société Générale recrute en ligne avec des « live-chat » et approche directement les candidats sur LinkedIn ou lors d'actions événementielles sur Snapchat avec des job datings permettant aux profils déjà en poste de rencontrer des opérationnels. La banque s'appuie également sur un compte Twitter SG_InsideIT animé chaque semaine par un collaborateur qui

partage son quotidien (plus de 125 collaborateurs ont tenu le compte pour plus de 4 000 followers).

Depuis deux ans, le **Groupe BPCE**, présent sur les réseaux sociaux LinkedIn, Facebook et Twitter, a développé un programme « Ambassadeurs » permettant à certains collaborateurs de parler de leur métier et d'échanger en ligne avec des candidats.

Le **Crédit Agricole** a développé un partenariat national avec la start-up Wizbii pour mettre en relation, localement et via un espace en ligne, les entreprises qui recrutent et les jeunes en recherche d'un emploi, d'une alternance ou d'un stage.

BNP Paribas a développé Dr. Job, une application d'accompagnement des candidats dans leur préparation aux entretiens. Différents événements liés au recrutement sont organisés en ligne : Job Talks (échanges en live via Facebook Live et YouTube), campagnes Snapchat (pour illustrer le quotidien des collaborateurs), premier challenge dédié à la technologie en France, etc.

Le **Crédit Mutuel** est présent sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo) pour privilégier un contact rapide avec les candidats potentiels, qu'ils soient débutants ou confirmés. Pour faciliter également le processus de recrutement, le Groupe propose, dans certaines régions, l'utilisation de vidéos de candidature et la réalisation de tests de personnalité à distance.

Le numérique, une culture à diffuser

La transformation digitale de la banque implique la refondation de son identité et de sa culture pour intégrer la dimension numérique. Au cœur de ce bouleversement, les collaborateurs sont accompagnés à tous les stades de la transformation.

Pour la banque, l'investissement dans la formation en faveur de la qualification et de l'évolution professionnelle des collaborateurs est un enjeu majeur.



L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES MÉTIERS DE LA BANQUE



La banque a été le premier secteur économique en France à réaliser une étude paritaire - publiée en décembre 2017 par l'Observatoire des métiers de la banque (OMB) - sur l'impact de l'intelligence artificielle sur ses métiers et compétences.

Pour retrouver toutes les études de l'OMB, « L'impact du numérique sur les métiers de la banque », « La Banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? », rendez-vous sur : observatoire-metiers-banque.fr

LA FORMATION POUR PARTAGER

LA CULTURE DIGITALE

Afin de faciliter l'adhésion de ses collaborateurs au projet de transformation digitale, la banque a recours à de nouveaux outils et de nouveaux dispositifs pédagogiques, notamment via les Massive Open Online Courses (MOOCs).

De nouveaux outils de formation

Crédit Agricole a mis en place en 2015 un MOOC pour découvrir l'environnement digital et acquérir les réflexes de sécurité face aux cyber-risques. Les 1 000 collaborateurs de plusieurs entités du Groupe ont suivi le pilote.

Le **Groupe BPCE** a lancé en novembre 2015 un MOOC d'acculturation au digital qui a permis de former plus de 10 000 collaborateurs. Une version en libre-service a été mise en ligne en avril 2016 pour permettre à tous les collaborateurs d'en bénéficier. Le Groupe a également lancé des services innovants en matière de formation avec des « serious games ».

Pour accompagner la transformation digitale de son réseau, **Société Générale** déploie un plan de formation de 150 millions € sur cinq ans. En 2016, la banque a mis en place « 1 jour/1 minute », un programme de formation rapide et ludique pour permettre aux conseillers de mieux appréhender l'offre de services digitaux afin de répondre efficacement aux besoins des clients.

BNP Paribas a déployé une plateforme d'acculturation digitale, accessible depuis les outils du Groupe ou les outils personnels. Grâce à la « gamification » et à la pédagogie inversée, les collaborateurs peuvent mieux comprendre les enjeux digitaux de leur activité et s'autoévaluer sur de nombreuses disciplines allant du client de la banque jusqu'à l'employé à l'ère du digital. Une centaine de vidéos en motion design et en trois langues est mise à leur disposition pour approfondir les sujets et distinguer leurs connaissances.

Des outils digitaux adoptés par les collaborateurs

Pour désinhiber les collaborateurs face aux nouveaux outils professionnels et assurer leur meilleure appropriation interne, la banque s'appuie, entre autres, sur leurs usages digitaux hors de l'entreprise.

Société Générale a lancé dès 2014 son Programme Digital For All : près de 60 000 tablettes ont été distribuées, plus de 8 000 points d'accès Wi-Fi installés dans le monde et plus de 45 000 collaborateurs équipés de l'outil collaboratif Lync avec un « SG Store » proposant 45 applications.

La banque s'appuie sur une communauté de 1 000 Digital Coaches répartis dans les métiers pour aider à mieux appréhender les nouveaux usages.

BNP Paribas a lancé en 2014 Digital Working, son programme de déploiement des outils digitaux partout dans le monde. En 2016, il a pris une nouvelle ampleur avec une large réflexion sur le futur du travail qui prend en compte les espaces, les équipements, le système d'information, les comportements et la culture d'entreprise. Une équipe d'une vingtaine de personnes est dédiée au sujet avec le pilotage d'indicateurs permettant de suivre la mise en place des objectifs à 2020.

Crédit Agricole a déployé un dispositif complet de formation aux enjeux du numérique suivi par 99% des employés avec Netexplo Academy offrant une base de culture digitale, l'utilisation de tablettes et smartphones dans plusieurs dispositifs pédagogiques et enfin la digitalisation de l'offre diplômante du Groupe.

En plus d'un MOOC très largement déployé, le **Groupe BPCE** organise depuis trois ans une digital week. Elle est l'occasion pour les collaborateurs de développer leur culture digitale en allant à la rencontre de start-up et de découvrir les dernières innovations des labs du Groupe. Chaque année, les Trophées de l'Innovation récompensent les meilleures idées de collaborateurs.

LA BANQUE RÉINVENTE

SA COMMUNICATION

La banque évolue dans sa communication institutionnelle et interne. Elle est aujourd'hui présente sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn...) à travers plusieurs comptes : compte institutionnel, compte du dirigeant ou d'experts, SAV clients, etc.

Les réseaux sociaux : une vitrine institutionnelle incontournable

Plus d'1 million de personnes suivent le Groupe **Crédit Mutuel** sur les réseaux sociaux. Avec ses 47 millions de vues et 30 000 abonnés, le CIC est le leader bancaire sur YouTube.

Caisse d'Épargne a lancé en mars 2017 La Communauté by Caisse d'Épargne, la première communauté entre internautes pour échanger, s'entraider et se conseiller en toute simplicité sur les questions d'argent.

Le **Groupe Bpce** compte 1,5 million de fans et de followers et 24,6 millions de vidéos vues sur YouTube via les sites Caisse d'Épargne, Banque Populaire et Votre Coach.

Société Générale s'engage à répondre en 30 minutes maximum sur Twitter. Le Groupe cumule 3 millions de fans et followers sur les réseaux sociaux en France.

Le Groupe **BNP Paribas** appuie sa communication institutionnelle sur des porte-paroles intégrés à l'écosystème digital. En juillet 2015, il s'est allié à quatre acteurs clés : Facebook, Google, LinkedIn et Twitter. BNP Paribas, qui compte 7,5 millions de fans, abonnés et followers dans le monde, est la première communauté social-média de la banque en Europe.

Crédit Agricole totalise 1 860 000 abonnés cumulés sur Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Google +, Instagram et SnapChat.

Orange Bank adopte une ligne éditoriale innovante et interagit avec sa communauté sur un ton décontracté. En quelques mois, elle a construit une communauté solide de plus de 35 000 followers (Facebook, Twitter et LinkedIn cumulés).

L'émergence des réseaux sociaux d'entreprise

Le digital fait maintenant partie intégrante de la communication interne de la banque, notamment via les réseaux sociaux d'entreprise.

SG Business & Communities, le réseau social d'entreprise de **Société Générale** compte 90 000 collaborateurs inscrits et plus de 4 000 groupes ou communautés.

BNP Paribas a déployé en interne la solution Sociabble, une plateforme dynamique qui regroupe dans un espace unique plus de cent sources compilées à partir de Twitter, Facebook, LinkedIn, comptes officiels et flux RSS. Près de 10 000 collaborateurs sont inscrits, dont plus de 4 000 actifs.



LA FBF DIGITALE

Retrouvez toute l'actualité du secteur bancaire, nos interventions et toutes nos publications sur les réseaux sociaux :

TWITTER 
@FBFFrance

Suivez nos actualités, nos interventions dans la presse, nos participations à des manifestations...

LINKEDIN 

Consultez nos publications, nos interventions dans la presse, nos positions...

YOUTUBE 
FBFFrance

Retrouvez nos vidéos.

04



Numérique

LA BANQUE, MOTEUR DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE FINANCIER

Du financement classique à l'investissement en passant par l'Open Innovation, de la prise de participation à l'acquisition : les banques valorisent les initiatives digitales utiles en matière de technologie financière et accélèrent leur transformation.

Ainsi, offrant toujours plus de valeur ajoutée à leurs clients, les banques sont sans conteste le moteur de l'écosystème financier digital.



La banque finance ses clients innovants

Financement, conseil, accueil dans des locaux, soutien à l'innovation, pépinières, incubateurs, accélérateurs... les banques rivalisent d'imagination pour attirer et valoriser le talent des « jeunes pousses » de la Fintech.

Ces nouveaux acteurs, qui entendent bousculer les codes du secteur bancaire, constituent une opportunité pour les acteurs historiques que sont les banques, depuis toujours au cœur des innovations technologiques dans le domaine financier (distributeur automatique de billets, carte à puce, paiement sans contact...). En collaborant avec eux, les banques enrichissent plus encore leur expérience client et accélèrent leur transformation.

UNE ORGANISATION ET UNE OFFRE

DE SERVICES DÉDIÉES À L'INNOVATION

En matière d'Open Innovation, le **Groupe BPCE** a lancé en 2017 Start-up Pass pour travailler plus efficacement avec l'écosystème des start-up. Ce dispositif simplifie la relation entre le Groupe et la Fintech, notamment en accélérant le démarrage de la phase opérationnelle.

Avec Néo Business des Caisses d'Épargne, le Groupe BPCE souhaite accompagner 1000 start-up et entreprises innovantes. Le dispositif comprend plus de 50 chargés d'affaires formés, des espaces en régions et un prêt dédié qui finance toutes les dépenses d'un projet innovant.

BNP Paribas, qui accompagne plus de 2000 start-up en France, leur propose une offre globale et unique : We Are Innovation (WAI). Centrée sur l'accompagnement bancaire (100 chargés d'affaires spécialisés en 2017, intégrés avec l'ensemble de l'écosystème dans les 60 pôles WAI créés en France), cette offre s'est enrichie avec l'aide au développement à l'international, l'accélération de leur business et l'investissement en capital direct et indirect.

Crédit Agricole poursuit sa démarche Open Innovation avec le CA Store, premier site d'applications bancaires co-crées. Avec son système d'API ouvertes, CA Store démultiplie l'offre de la banque auprès de ses clients en faisant appel à des « digiculteurs ».

Le **Crédit Mutuel** a créé en 2003 CM-CIC Innovation, structure d'accompagnement du développement d'entreprises innovantes. Environ 15 millions € sont investis chaque année auprès de sociétés des domaines de la santé, de l'électronique, des technologies de l'information et plus récemment des écotecnologies.

Société Générale propose un dispositif pour faire croître les start-up, de la « jeune pousse » à la « pépite ». Ainsi, en 2017, la banque a déployé 150 conseillers référents start-up sur toutes les zones French Tech et a noué un partenariat renforcé avec BPI innovation.



BPI FRANCE

Conformément aux engagements du gouvernement français en faveur du soutien à l'économie digitale, Bpifrance, banque publique d'investissement, a fait du financement des PME en transition digitale l'une de ses priorités sectorielles.

Ce soutien s'exprime à 2 niveaux :

- soutien aux investissements des entreprises dans le secteur digital (en dette principalement) et soutien à l'économie digitale en tant que telle (subvention pour les concours innovation, dette et fonds propres) ;
- digitalisation des services de la banque et relations clients (services et prêts en ligne).

Banque et Fintech, un partenariat gagnant-gagnant

La stratégie est gagnante pour chacun : la banque permet aux « jeunes pousses » de la Fintech de bénéficier de son savoir-faire, de son infrastructure et de sa force de frappe commerciale, tandis que celles-ci apportent leur expertise digitale à travers de nouveaux « business models ». Au sein de cet écosystème, les liens d'échange et de partage qui se tissent entre le monde de l'innovation et la banque sont nombreux.



LES FINTECH

L'expression « Fintech », qui combine les termes « finance » et « technologie », désigne un domaine d'activité (les nouvelles technologies appliquées au domaine financier) et par extension une entité qui utilise les technologies digitales pour concevoir et proposer des services financiers et bancaires innovants.

Les Fintech se développent dans tous les domaines, de l'épargne au prêt et au « crowdfunding » en passant par le financement des entreprises ou le paiement en ligne.

Entre 2010 et 2015, 4,4 milliards US \$ ont été investis en Europe dans les Fintech.

- Les Fintech sont considérées à 75% comme les entités les plus disruptives au cours des cinq prochaines années, devant les réseaux sociaux et les plateformes internet (55%) et les entreprises du secteur TIC (50%).
- 82% des institutions financières s'attendent à renforcer leurs partenariats avec les Fintech dans les 3 à 5 prochaines années.

Source : HSBC, Infographie Banques, juin 2017

DES ÉCOSYSTÈMES

RICHE ET DYNAMIQUES

Avec 70 start-up incubées en 2014 et 85 en 2015, Le Village by CA, porté par les Caisses régionales de **Crédit Agricole**, s'est entouré de grands institutionnels pour accompagner les start-up dans leur développement. Quinze partenaires (HP, IBM, Microsoft, Sanofi, BETC...) mettent des moyens humains, matériels et financiers à leur disposition. Depuis, le réseau s'est développé partout en France avec 311 start-up accompagnées, 309 partenaires officiels et 27 villages ouverts à fin 2017.

Le **Crédit Mutuel** et IBM donnent naissance à un centre d'innovation qui aura pour objectif de développer des offres communes dans le domaine de l'internet des objets industriels (M2M), des objets connectés et cognitifs liés au commerce, au libre-service et digital bancaire ou encore à la sécurité ou au paiement mobile.

BNP Paribas développe deux programmes d'accélération dédiés aux Fintech/Assurtech, l'un opéré par L'Atelier au WAI Paris et l'autre avec Plug&Play situé à Station F.

La banque a également une stratégie d'acquisition sur les Fintech, comme en témoigne par exemple l'acquisition de Compte Nickel en 2017, et une stratégie d'investissement minoritaire, comme avec PayCar.



LE PÔLE FINANCE INNOVATION

Finance Innovation, pôle de compétitivité mondial français dont la FBF est partenaire, mène des actions concrètes pour inciter et faciliter le développement de projets innovants et de recherche à forte valeur ajoutée dans le secteur financier. Depuis sa création en 2007, 350 projets portés par des start-up, PME, grandes entreprises et académiques ont été labellisés et plus de 1 000 entreprises accompagnées.



PRIX RB INNOVATION

La FBF est partenaire du Prix RB Innovation qui récompense les dernières innovations du secteur financier. Remis chaque année par la direction générale de la FBF, ce prix constitue un moyen supplémentaire pour les banques de soutenir un écosystème créatif et dynamique et faire bénéficier, à leurs clients, des dernières innovations. Pour en savoir plus : prix-rb-innovation.com

Partenaire de l'évènement Viva Technology, la banque a mis en lumière plus de 40 réalisations concrètes de collaboration avec des start-up et a créé le « Startup Engagement Kit » pour favoriser ce type de collaborations.

Afin de faciliter le « sourcing » de start-up, BNP Paribas a instauré le programme OpenUp qui met en relation start-up et collaborateurs.

Les relations de **Société Générale** avec les Fintech s'articulent autour d'un dispositif international différenciant, de la collaboration commerciale à la prise de participation jusqu'à l'acquisition. Outre la création d'incubateurs dédiés en France, au Royaume-Uni, en Inde, en Afrique par exemple, le Groupe a investi dans le capital de TagPay, Fintech française au positionnement unique sur le marché de la banque digitale via les téléphones mobiles de base dans les pays émergents. Il est également partenaire fondateur du Swave, incubateur de Fintech et Insurtech à la Défense.

Boursorama a été la première banque en France à faire l'acquisition d'une Fintech : Fiduceo.

ING a créé un fonds de capital-risque doté de 300 millions € et destiné à nouer des partenariats avec des Fintech. 800 millions € d'investissements dans l'informatique sont prévus par la banque, notamment pour créer une plateforme numérique commune à ses pays d'implantation.



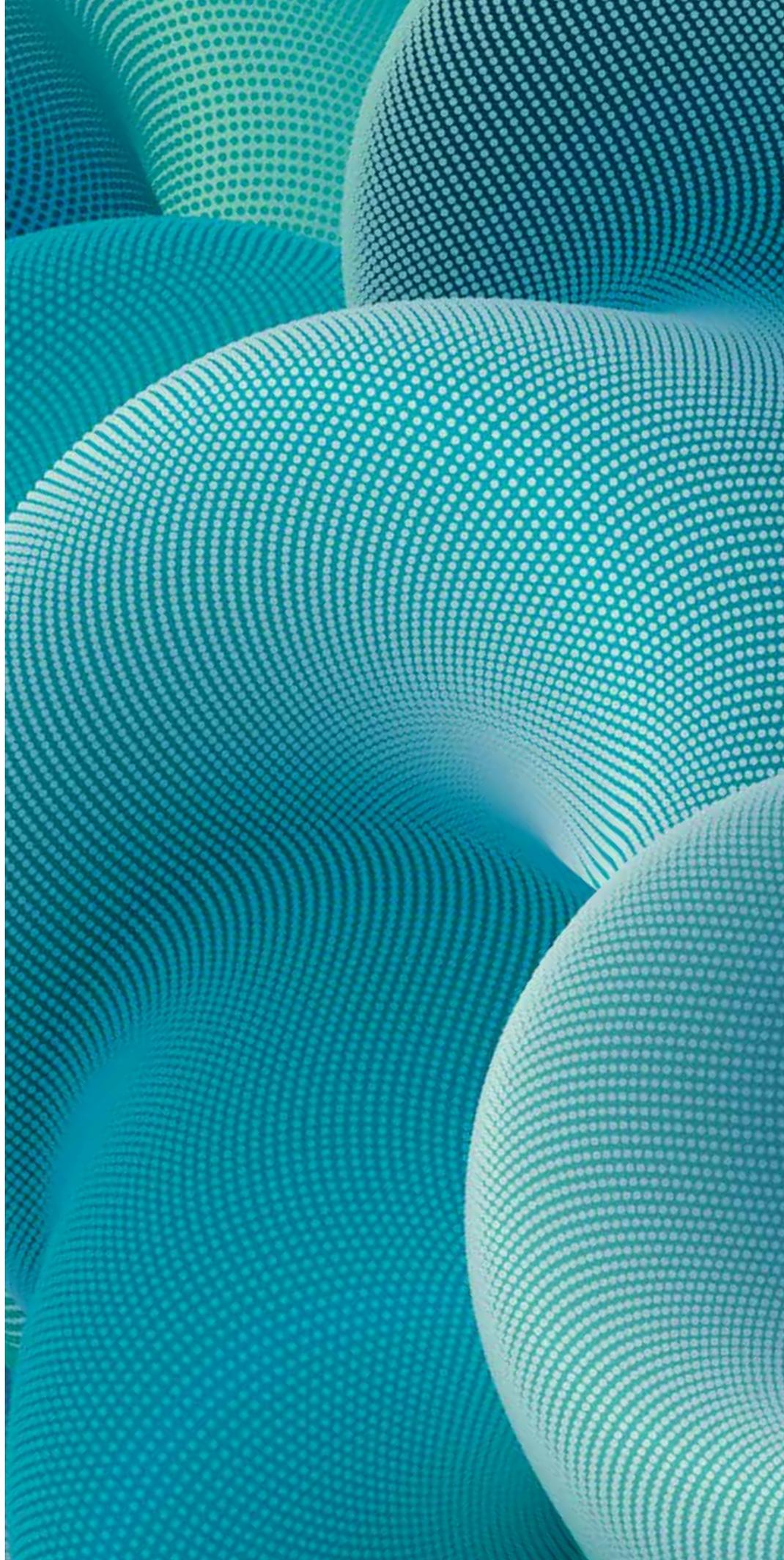
BANQUE & FINTECH : LE LIVRE BLANC



La FBF et Finance Innovation, pôle de compétitivité mondial français, ont présenté fin 2016 le Livre Blanc « Banque & Fintech : enjeux d'innovation dans la banque de détail ».

Cette étude, qui a rassemblé 300 décideurs de la banque, des Fintech et des chercheurs, a permis d'identifier, avec le soutien de la FBF et des banques, 24 domaines d'interventions prioritaires.

Pour en savoir plus :
fbf.fr, finance-innovation.org



Document conçu et réalisé
par la direction
Stratégie, Communication, Adhérents
de la Fédération Bancaire Française

18, rue La Fayette
75440 Paris CEDEX 09
T. 01 48 00 52 52

fbf.fr
lesclesdelabanque.com

Achévé de rédiger en janvier 2018
Achévé d'imprimer en février 2018

Direction de la publication :
Marie-Anne Barbat-Layani

Rédacteur en chef :
Anne-Catherine Sename

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2018
ISSN en cours d'attribution

Conception graphique et fabrication :
Allégories Créations

 **IMPRIM'VERT** Imprimeur certifié Imprim'Vert

