



Sous le parrainage
de Bruno Le Maire,
Ministre de l'Économie
et des Finances

“ Banque du futur : la construire ou la subir ? ”



SYNTHÈSE

Auteur : Nicolas Brizé

Judi 17 octobre 2019

8h00 / 13h00

Maison de la Chimie, Paris

Banque du futur : la construire ou la subir ?

Peu de secteurs autant que le secteur financier connaissent, de longue date, une régulation aussi puissante, sourcilleuse et contraignante. Une régulation qui n'a de cesse de se durcir pour soumettre les banques à des obligations prudentielles toujours plus précises et nombreuses.

Loin de se satisfaire de ce contexte, les banques françaises en ont néanmoins tiré un avantage concurrentiel, y voyant une occasion de retarder l'arrivée de nouveaux acteurs sur leur marché.

Cependant, les évolutions technologiques dans le domaine du numérique associées à la DSP2 qui ouvre une brèche géante pour la concurrence, viennent mettre en tension ce secteur ainsi fragilisé par un sentiment d'inexpugnabilité.

Conscientes de cette situation et des dangers qu'elle porte, les banques françaises n'ont pas attendu pour à la fois accélérer leur transformation et remettre en question leur modèle, avec des résultats inégaux.

C'est pour débattre de ces questions, en particulier de l'avenir de la banque dans un contexte de développement des plateformes numériques et du défi que représente l'évolution de la relation avec un client désormais hyper-connecté et versatile, ainsi que du rôle majeur que peut jouer le numérique dans la construction d'une Europe des services financiers et d'une filière industrielle associée, qu'Aromates et Sopra Steria organisent cette nouvelle édition des Assises des Technologies Financières. Une édition qui réunira à nouveau toutes les composantes de l'écosystème bancaire français.

Didier DESCOMBES

Group Chief Strategy & Development Officer

Group Executive Committee Member

Financial Services Industry - Sopra Steria

Jacques MARCEAU

Président d'Aromates

Expert à la Fondation Concorde



GROUPE BPCE

 **2^e** groupe bancaire
en France

& Une présence dans **50** pays

 **31** millions
de clients

& **106 000** collaborateurs

 **7 800**
agences bancaires
en France

& Le **paiement mobile** pour tous

 **1^{re}** banque
des PME

& **Financement** du plus grand
parc photovoltaïque au monde

 **15^e** gérant d'actifs
mondial

& **3^e** bancassureur en France

 **1^{re}** banque des
franchisés

& **Des sites internet de vente**
clés en main

 **Leader**
du microcrédit
accompagné

& **1^{re}** banque des personnes protégées

groupebpce.fr    

BANQUE
POPULAIRE 



CAISSE D'ÉPARGNE

 **NATIXIS**
BEYOND BANKING



INTÉGRATEUR D'INNOVATIONS DEPUIS 1984.



Le Groupement des Cartes Bancaires CB a été créé en 1984 sous l'impulsion de l'État pour développer les volumes de paiements par carte. CB assure la souveraineté et la sécurité d'un système de paiement moderne et innovant. Au-delà de ces missions, CB accompagne les nouveaux usages et l'intégration de nouvelles technologies. Aujourd'hui, la moitié des investissements est consacrée au paiement mobile et à la transformation digitale. Véritable incubateur de tendances, CB poursuit son histoire d'innovations pour rendre le paiement encore plus fluide et plus sécurisé avec la généralisation du sans contact et la création du LAB by CB et du Conseil Consultatif du Commerce.

www.cartes-bancaires.com



CREDIT
COOPERATIF



UNE AUTRE BANQUE EST POSSIBLE

LE POUVOIR DU NOUS

ENSEMBLE
ON VA
PLUS LOIN.



CHANGER
LE MONDE
ÇA COMMENCE
PAR NOUS.
EN AGISSANT
CHACUN
POUR TOUS.

Comment choisir?



Lyncas vous accompagne dans votre réflexion sur la transformation du secteur financier et sur les choix stratégiques et structurants qui en découlent.

Nous vous aidons à trouver l'équilibre entre humain et technologie, entre innovation et sécurité ou encore entre performance et conformité.

Experts des secteurs financiers réglementés, nous intervenons avec pragmatisme et rigueur sur toute la chaîne de valeur, pour vous assister dans l'adaptation de vos organisations aux nouveaux enjeux. Directions générales, métiers, fonctions support et de contrôle, pilotage économique et financier, nous analysons votre situation, élaborons, avec vous, une stratégie et pilotons sa mise en œuvre !

Lyncas

La stratégie au coeur de l'opérationnel



O C B F

Des compétences partagées

1947 ■ 2017
ANS

INFORMER



RÉUNIR



ACCOMPAGNER

www.ocbf.com

Notre mission

**Ensemble, construire
un avenir positif
en mettant le digital
au service
de l'humain**



(*) Le monde est tel que nous le façonnons

Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels, aide ses clients à mener leur transformation digitale et à obtenir des bénéfices concrets et durables. Il apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif.

Fort de 45 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros en 2018.

UTOCAT

Blockchain Software for Finance



Réinventons l'investissement en titres non cotés



BANQUES & SERVICES TITRES

Grâce à sa simplicité d'utilisation, vous vous recentrez sur votre métier autour d'un seul outil accessible par le front office, middle office et back office titres.



INVESTISSEURS

Gagnez du temps et réalisez vos investissements non cotés en quelques clics, où que vous soyez et divisez vos délais par 10.



ENTREPRISES & MANDATAIRES

Entièrement sécurisée, Catalizr permet une transmission de vos documents en une fois, aux investisseurs de toutes banques.

www.utocat.com

06 98 93 08 70 - hello@utocat.com

8h00 | Accueil des participants - petit déjeuner - networking

9h00 | Mot d'accueil (video)

- Bruno LE MAIRE, *ministre de l'économie et des finances*

9h10 | « La plateforme : socle de la transformation du secteur bancaire ? »

- Didier DESCOMBES, *membre du comité exécutif, group chief strategy & development officer- financial services industry, groupe Sopra Steria*

9h20 | Table ronde 1 - « Plateformes : quelle stratégie pour quels modèles d'affaires ? »

Introduction et modération :

- Bertrand ANNETTE, *associé, Lyncas*

Intervenants :

- Hervé ALEXANDRE, *professeur, directeur de la Chaire Fintech à l'Université Paris Dauphine*

- Paul de BILLY, *directeur cloud, ALIBABA*

- Laurent DARMON, *CEO et fondateur, La Fabrique by CA*

- Jean-Philippe DESBIOLLES, *vice-président, cognitive solution team, IBM Watson Group*

- Clément FRANCOMME, *CEO, Utocat*

- Yannick LOSTIE de KERHOR, *Chief Digital Officer, EY*

10h20 - « Les français et la confiance dans l'innovation »

- François MIQUET-MARTY, *président de Viavoice et du Global Center for the Future*



Droit à l'image : nous informons les participants de ce colloque, qu'ils sont susceptibles d'être photographiés ou filmés. Merci de bien vouloir prendre contact avec les organisateurs, si vous vous opposez à l'utilisation de votre image.

10h30 | Table ronde 2 : « Du coffre fort à la blockchain, ... et au Libra : qui gagnera la bataille de la confiance ? »

Introduction et modération :

- Thibault VERBIEST, *avocat associé, DS Avocats, expert auprès de l'Observatoire européen de la Blockchain et de la Banque Mondiale*

Intervenants :

- Amandine DOAT, *directrice des affaires publiques, Ledger*
- Alexandre EICH GOZZI, *expert blockchain, Sopra Steria*
- Olivier FLICHE, *directeur du Pôle Fintech et Innovation de l'ACPR*
- Laure de LA RAUDIÈRE, *députée d'Eure-et-Loir, co-présidente du groupe d'études cybersécurité et souveraineté numérique*
- Marie-Cécile PLESSIX, *présidente du directoire, Axa Banque; vice-président, OCBF*

11h30 | « Quelle souveraineté financière européenne dans un monde numérique ? »

- Denis BEAU, *sous-gouverneur de la Banque de France*

11h40 | Table ronde 3 : « Le numérique pour construire l'Europe des services financiers ? »

Introduction et modération :

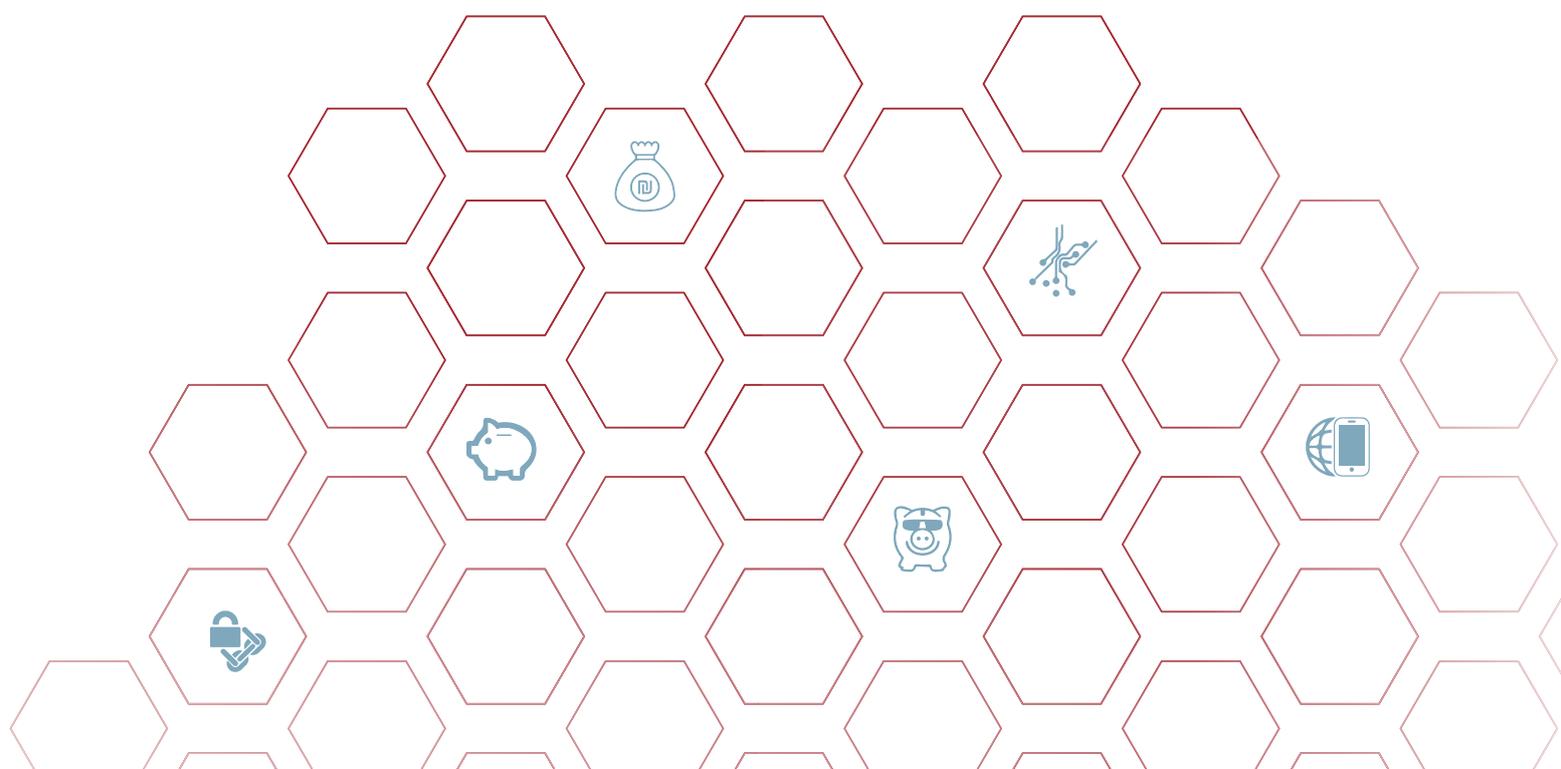
- Joëlle DURIEUX, *directrice générale du pôle Finance Innovation*

Intervenants :

- Fabrice DENELE, *senior vice president, strategy & partnerships, Natixis Payments*
- Domitille DESSERTINE, *directrice fintech, innovation et compétitivité à l'AMF*
- Philippe LAULANIE, *directeur général, GIE des Cartes Bancaires CB*
- Jérôme REBOUL, *sous directeur en charge des affaires bancaires, DGTTrésor*

12h40 | Conclusion

- Pierre PERSON, *député de Paris, auteur d'un rapport d'information parlementaire sur les monnaies virtuelles*



Avertissement : Copyright

Tous les textes, images, éléments graphiques, et leur disposition sur le présent document sont couverts par le droit d'auteur et autres protections applicables en matière de propriété intellectuelle ou de concurrence déloyale.

Ces objets ne peuvent pas être copiés à des fins commerciales ou de diffusion, ni être modifiés ou utilisés sans l'autorisation de Aromates.

L'utilisateur de cette synthèse, s'engage à n'en révéler aucune partie et à n'en faire aucun autre usage contraire aux pratiques honnêtes en matière commerciale.

Aromates
169, RUE D'AGUESSEAU
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT - FRANCE
Aromates 2019 ©. Tous droits réservés.

Sommaire détaillé

1. Introduction – **Feuille de route des 3^{èmes} Assises**
Jacques MARCEAU, président d’Aromates
2. Accueil – **Un numérique choisi**
Bruno LE MAIRE, ministre de l’économie et des finances (vidéo)
3. Keynote – **La plateforme : socle de la transformation du secteur bancaire ?**
Didier DESCOMBES, membre du comité exécutif, group chief strategy & development officer- financial services industry, groupe Sopra Steria
 - 3.1. **L’impact des plateformes dans l’économie**
 - 3.2. **Les atouts des plateformes**
 - 3.3. **Les nouveaux univers de services**
 - 3.4. **Banques : les 5 grandes forces de changement**
 - 3.4.1. **Pressions sur la croissance des entreprises plateformes déjà installées**
 - 3.4.2. **Passer du B2C au B2B**
 - 3.4.3. **Nouvelles vagues de disruptions technologiques : Libra et la tokenisation de l’immobilier**
 - 3.4.4. **La pénurie de talents**
 - 3.4.5. **Nouvelles contraintes réglementaires sur les données**
 - 3.5. **Une opportunité pour le secteur financier**
4. Table ronde 1 – **Plateformes : quelle stratégie pour quels modèles d’affaires ?**
Introduction et modération
Bertrand ANNETTE, associé, Lyncas
 - 4.1. **Chine : « Mobile only »**
Paul de BILLY, directeur cloud, Alibaba
 - 4.2. **Remise en cause du modèle bancaire**
Hervé ALEXANDRE, professeur, directeur de la Chaire Fintech à l’Université Paris Dauphine
 - 4.2.1. **UL**
 - 4.2.2. **Mé**
 - 4.3. **La révolution des plateformes**
Jean-Philippe DESBIOLLES, vice-président, cognitive solution team, IBM Watson Group
 - 4.3.1. **Le facteur Confiance**
 - 4.3.2. **Un modèle cross-industrie**
 - 4.3.3. **Trois dimensions technologiques disruptives**
 - 4.4. **L’émergence des plateformes B2B**
Yannick LOSTIE de KERHOR, Chief Digital Officer, EY
 - 4.5. **Le nouveau monde bancaire éclaté**
Laurent DARMON, Groupe Crédit Agricole, CEO et fondateur, La Fabrique by CA
 - 4.5.1. **Le monde bancaire avant**
 - 4.5.2. **Les trois approches du nouveau monde bancaire**
 - 4.5.3. **L’asynchronisation de l’information**
 - 4.5.4. **L’équilibre du modèle transactionnel et relationnel**
 - 4.6. **Créons de la valeur tous ensemble !**
Clément FRANCOMME, CEO, Utocat
 - 4.7. **S’ouvrir à d’autres secteurs**
Jean-Philippe DESBIOLLES
 - 4.7.1. **Trade finance : une plateforme européenne PME/PMI**
 - 4.7.2. **Alimentation : la plateforme IBM Food Trust**
 - 4.7.3. **Logistique : la plateforme TradeLens**

- 4.7.4. **Le maillage de l'écosystème financier**
- 4.8. **Réinventer la banque relationnelle : Yapla pour les associations**
Laurent DARMON
- 4.9. **L'écosystème Alibaba**
Paul de BILLY
 - 4.9.1. **Alibaba, marketplace**
 - 4.9.2. **Alipay : 1 milliard de clients**
- 4.10. **Marchés bifaces : l'exemple de Booking**
Hervé ALEXANDRE
- 4.11. **La confiance des banques à l'épreuve des cryptomonnaies**
Yannick LOSTIE de KERHOR
- 4.12. **Alipay : facteur clé de confiance d'Alibaba**
Paul de BILLY
- 4.13. **La dimension sociétale**
Yannick LOSTIE de KERHOR
- 4.14. **La conduite du changement**
Jean-Philippe DESBIOLLES
 - 4.14.1. **Intelligence artificielle : une zone d'inconfort**
 - 4.14.2. **Investir dans le capital humain**
- 4.15. **Finance alternative : la plateforme Catalizr, une approche auto-formante**
Clément FRANCOMME
- 4.16. **Xaaly ou la ludification**
Hervé ALEXANDRE
- 5. **Les Français et la confiance dans l'innovation - Résultats de l'Observatoire sur le futur**
François MIQUET-MARTY, président de Viavoice et du Global Center for the Futur
 - 5.1. **Confiance entre les gens**
 - 5.2. **Confiance dans les institutions**
 - 5.3. **Confiance dans les banques**
 - 5.4. **Confiance dans les moyens de paiement**
 - 5.5. **Confiance dans les innovations**
 - 5.6. **Les critères d'acceptabilité**
- 6. **Table ronde 2 – Du coffre fort à la blockchain : la confiance au cœur des services financiers ?**
 - 6.1. **Introduction et modération**
Thibault VERBIEST, avocat associé, DS Avocats, expert auprès de l'Observatoire européen de la Blockchain et de la Banque Mondiale
 - 6.2. **La loi PACTE**
Laure de LA RAUDIÈRE, députée d'Eure-et-Loir, co-présidente du groupe d'études cybersécurité et souveraineté numérique
 - 6.2.1. **Les enjeux de la blockchain**
 - 6.2.2. **Création d'un label d'honorabilité**
 - 6.2.3. **Aller plus loin : le droit d'accès aux comptes bancaires**
 - 6.2.4. **Projet Libra : pour un stable coin européen**
 - 6.3. **Divergence franco-allemande sur les cryptomonnaies**
Thibault VERBIEST
 - 6.4. **Le point de vue des banques sur la blockchain**
Marie-Cécile PLESSIX, présidente du directoire, Axa Banque; vice-présidente, OCBF
 - 6.4.1. **Les défis**
 - 6.4.2. **Des opportunités**

- 6.4.3. **Objectifs : simplicité et confiance**
- 6.4.4. **Cas d'usages de la blockchain**
- 6.5. **Ledger : la conservation des crypto-assets**
Amandine DOAT, directrice des affaires publiques, Ledger
- 6.5.1. **Irréversibilité des transactions blockchain**
- 6.5.2. **Une clé d'accès privée aux bitcoin**
- 6.5.3. **Sécurité organisationnelle : les crypto-actifs pour le compte de tiers**
- 6.5.4. **Ledger au service des banques**
- 6.6. **Les security token**
Thibault VERBIEST
- 6.7. **La blockchain, facteur de transformation des banques**
Alexandre EICH GOZZI, expert blockchain, Sopra Steria
- 6.7.1. **Comment rentabiliser son KYC ?**
- 6.7.2. **Identité numérique : le zero-knowledge proof**
- 6.8. **Anonymat versus pseudonymat**
Thibault VERBIEST et Alexandre EICH GOZZI
- 6.9. **Le point de vue de l'Autorité de contrôle**
Olivier FLICHE, directeur du Pôle Fintech et Innovation de l'ACPR
- 6.9.1. **L'impact sur le positionnement de l'ACPR**
- 6.9.2. **Une prise en compte globale**
- 6.9.3. **Jusqu'où s'arrête la responsabilité des banques ?**
- 6.9.4. **La phase d'apprentissage**
- 6.9.5. **La conformité dès la conception de l'usage**
- 6.10. **Adapter la réglementation aux technologies**
Laure de LA RAUDIÈRE
- 7. **Keynote – Quelle souveraineté financière européenne dans un monde numérique ?**
Denis BEAU, sous-gouverneur de la Banque de France
- 7.1. **Les nouveaux entrants**
 - 7.1.1. **Fintech**
 - 7.1.2. **Bigtech**
- 7.2. **Quels impacts sur la souveraineté européenne ?**
- 7.3. **Les solutions**
 - 7.3.1. **Le diagnostic**
 - 7.3.2. **L'ouverture d'esprit**
 - 7.3.2.1. **Penser en système ouvert**
 - 7.3.2.2. **Observation prospective, expérimentation, engagement opérationnel**
 - 7.3.3. **L'audace d'innover**
 - 7.3.3.1. **Une solution pan européenne de paiement**
 - 7.3.3.2. **Une institution financière innovante**
- 8. **Table ronde 3 – Le numérique pour construire l'Europe des services financiers ?**
- 8.1. **Introduction et modération : l'Europe face à la compétition internationale**
Joëlle DURIEUX, directrice générale du pôle Finance Innovation
- 8.2. **Plateforme française de paiement, catalyseur pour l'Europe ?**
Philippe LAULANIE, directeur général, GIE des Cartes Bancaires CB
- 8.2.1. **Un système français performant centré carte CB**
- 8.2.2. **Une Europe des paiements fragmentée**
- 8.2.3. **Des handicaps**
- 8.2.4. **La France a de très beaux atouts pour tendre la main à l'Europe**
- 8.2.5. **La data**

- 8.3. **Services financiers : les nouvelles tendances**
Domitille DESSERTINE, directrice fintech, innovation et compétitivité à l'AMF
 - 8.3.1. **Le diagnostic**
 - 8.3.2. **L'impact du numérique**
 - 8.3.3. **Trois nouvelles tendances**
 - 8.3.3.1. **Tokénisation**
 - 8.3.3.2. **Plateformisation**
 - 8.3.3.3. **Automatisation**
 - 8.4. **Infrastructures de paiement européennes : des opportunités**
Jérôme REBOUL, sous-directeur en charge des affaires bancaires, DGTrésor
 - 8.4.1. **Nous avons un intérêt collectif à créer une offre européenne**
 - 8.4.2. **Le rôle de la DGTrésor**
 - 8.5. **Une Europe des paiements est-elle encore possible ?**
Fabrice DENELE, senior vice president, strategy & partnerships, Natixis Payments
 - 8.5.1. **Un marché des paiements complexe**
 - 8.5.2. **Le consommateur ne demande rien**
 - 8.5.3. **Les commerçants implantés dans plusieurs pays sont en demande**
 - 8.5.4. **Mauvais bilan après 10 ans de régulation européenne**
 - 8.6. **Élargir les nouveaux services de paiement**
Philippe LAULANIE, directeur général, GIE des Cartes Bancaires CB
 - 8.6.1. **En allant vers de nouveaux services**
 - 8.6.2. **En développant l'authentification forte, multisectorielle**
 - 8.6.3. **En travaillant en écosystèmes sur les infrastructures**
 - 8.6.4. **En pensant à la souveraineté du cloud**
 - 8.6.5. **En développant un business model sur une Europe réduite**
 - 8.7. **La réglementation européenne doit évoluer**
Domitille DESSERTINE
 - 8.8. **Libra : un projet inacceptable en l'état**
Jérôme REBOUL
 - 8.9. **Les nouvelles technologies peuvent-elles encore favoriser l'émergence de champions ?**
Fabrice DENELE
 - 8.9.1. **Les géants du marché**
 - 8.9.2. **Deux prérequis**
 - 8.9.2.1. **La régulation extra-territoriale**
 - 8.9.2.2. **Le modèle économique**
9. **Clôture**
Pierre PERSON, député de Paris, auteur d'un rapport d'information parlementaire sur les monnaies virtuelles
- 9.1. **L'arrivée des crypto-actifs dans les enseignes**
 - 9.2. **Libra : le risque des devises privées**
 - 9.3. **Un changement de paradigme**
 - 9.4. **Innover**

1. Introduction – Feuille de route des 3^{èmes} Assises

Jacques MARCEAU, président d'Aromates

« Banque du futur : la construire ou la subir ? » Peut-être avez-vous été étonné, surpris, par ce titre mobilisateur qui appelle au combat et qui fait penser à ces devises militaires qui ornent le fronton de nos régiments et qu'arborent fièrement leurs drapeaux et les insignes de leurs soldats.

« Ne pas subir » est d'ailleurs la devise du célèbre 2^{ème} Régiment de parachutistes d'infanterie de marine, unité d'élite régulièrement engagée dans des opérations extérieures.

Nous ne sommes quand même pas en guerre ! me direz-vous. Quand même... Dans son « Art de la Guerre », Sun Tzu conclut : « L'art suprême de la guerre, c'est soumettre l'ennemi sans combattre. »

Aussi, ne serions-nous pas dans une drôle de guerre où nous serions réduits à la soumission sans combattre, ni même avoir le sentiment d'avoir été en guerre ?

Car au-delà des enjeux économiques et sociaux que recèle la transformation du secteur bancaire, se profile aujourd'hui clairement celui de notre indépendance et de notre liberté.

La mise en œuvre du RGPD (Règlement général sur la protection des données), les récents et nombreux scandales qui ont secoué la sphère des géants du numérique ou la prolifération de fake news sur le net qui n'ont d'autres objets que de déstabiliser nos démocraties, ont mis en évidence la nécessité d'un devoir de vigilance vis-à-vis de l'innovation numérique.

Une innovation jusque là considérée avec une certaine naïveté comme porteuse des solutions aux grands défis et grands maux de notre siècle naissant.

À cet égard, la fermeté de notre ministre de l'économie et des finances quand il parle de Libra est sans équivoque sur cette prise de conscience.

L'ubérisation a ses limites qu'elle est justement aujourd'hui en train d'atteindre.

Cela ne veut surtout pas dire qu'il ne faut rien changer dans un monde où tout change, et considérer le secteur financier comme inexpugnable, car protégé par de solides barrières réglementaires et un rôle déterminant dans la souveraineté individuelle et des Etats. D'autant plus que la Directive européenne sur les Services de Paiements (DSP2) a désormais ouvert une véritable brèche dans ces barrières. Et ce ne sont pas quelques API ou autres gadgets intelligents sensés faciliter la vie des consommateurs qui suffiront à endiguer les assauts de la disruption.

Il semble donc que le temps soit venu de reconsidérer l'utilité et le rôle de la banque dans ce nouveau monde pour l'inviter à un véritable changement anthropologique. En effet, notre société est, pour reprendre l'expression de Pascal Picq, en voie de « re-biologisation », c'est-à-dire qu'elle passe d'un fonctionnement verticalisé en silos imposé depuis près de deux siècles par la société industrielle à l'horizontalité d'un écosystème dans lequel la valeur procède désormais autant de la qualité des interactions que de l'utilité ou de l'échange.

C'est dans ce contexte et sur la base de ce constat que nous avons choisi de vous proposer de débattre de trois grands défis :

1/ La « plateformes », comme socle de la transformation du secteur bancaire et des modèles d'affaires qui en découlent.

2/ Le maintien du capital confiance dont jouit la banque dans un contexte de défiance quasi-généralisé qui, et c'est nouveau, n'épargne désormais plus les acteurs du numérique.

3/ La construction d'une Europe souveraine des services financiers dans une compétition mondiale, exacerbée par la domination d'acteurs privés ou d'Etats qui ont fait du numérique un moyen d'influence quand ce n'est pas de conquête.

Je remercie particulièrement la présidente de ces Assises, madame la députée Laure de La Raudière, pour son implication dans leur préparation et l'animation de notre comité de programme, dont je tiens également à remercier les membres, sans oublier nos nombreux partenaires et sponsors pour leur coopération et leur confiance.

2. Accueil – Un numérique choisi

Bruno LE MAIRE, ministre de l'économie et des finances (vidéo)

Je voudrais d'abord remercier mon amie Laure de La Raudière, qui est totalement investie sur ce sujet depuis plusieurs années, et dont les compétences, le professionnalisme, sont reconnus de tous.

Je soutiens l'innovation dans le domaine des technologies financières. Les travaux engagés par Laure de La Raudière, par d'autres parlementaires, par vous tous, nous permettent d'être aujourd'hui une des places financières les plus avancées du point de vue technologique en Europe. Cela doit rester notre objectif et notre ambition à tous.

Pour cela, il faut :

1/ Un cadre juridique le plus favorable à l'innovation financière, sans pour autant déstabiliser les épargnants. Nous l'avons fait dans le cadre de la loi **PACTE**¹. Nous avons défini un cadre pour le développement de la blockchain, une technologie à laquelle je crois profondément. Nous avons également donné un certain nombre de garde-fous, de garanties qui permettent de sécuriser l'épargnant, et donc le développement de cette technologie en France.

2/ Des moyens financiers pour cette innovation dans les technologies financières. C'est pourquoi nous avons décidé de sanctuariser le **Crédit d'Impôt Recherche**. Il y a plein de propositions pour modifier le CIR, mais la plupart oublie une chose : le CIR fait l'attractivité de notre pays pour les investisseurs, il permet à des milliers d'entreprises de se développer en France et de développer leur innovation, notamment dans le secteur des technologies financières.

3/ Faire attention à ce que cette innovation financière n'empiète pas sur la souveraineté des Etats. C'est l'un des sujets de réflexion sur lequel il est important que vous m'apportiez votre regard et vos idées. Oui à la blockchain, oui au développement des technologies financières, mais avoir de grandes entreprises privées qui cherchent à se doter d'un outil monétaire souverain comme les Etats – c'est le projet Libra–, je n'y suis pas favorable.

Cela suppose que nous soyons capables de répondre aux défis des transactions financières, de leurs coûts, de leur rapidité, par d'autres moyens que par ces projets des géants du digital.

Je compte sur vous pour nous faire des propositions : Comment réduire les coûts de transaction ? Comment accélérer ces transactions, pour que ce soit toujours mieux pour le consommateur, sans que cela remette en cause la souveraineté monétaire des Etats ?

J'attends avec impatience de lire le résultat de vos travaux.

Jacques Marceau : La plateformesation s'impose. Le modèle d'affaires de sept des dix entreprises les plus rentables au monde repose désormais sur un modèle de plateforme numérique. Ainsi, la « plateformesation » est non seulement devenue incontestablement une stratégie de développement gagnante, mais encore indispensable aux banques pour gérer les nouveaux écosystèmes B2C et/ou B2B dans un monde multipolaire et hyperconnecté.

3. Keynote – **La plateforme : socle de la transformation du secteur bancaire ?**

Didier DESCOMBES, membre du comité exécutif, group chief strategy & development officer-financial services industry, groupe Sopra Steria.

3.1 L'impact des plateformes dans l'économie

L'économie des plateformes numériques est en train de remodeler le commerce mondial.

7 des 10 entreprises les plus rentables au monde reposent désormais sur un modèle économique de plateforme numérique.

Des sociétés comme **Apple**, **Facebook** ou **Google** par exemple, contrôlent aujourd'hui **84% des dépenses mondiales** sur les annonces en ligne.

Amazon gère près de la moitié de tous les achats e-commerce dans le monde.

Alibaba, ici présent, a réalisé 30 milliards \$ de ventes sur la seule journée du *Singles' Day* en Chine, dont le premier milliard en seulement 8 minutes. Avec 674 millions de clients actifs tous les mois, la plateforme Alibaba réalise aujourd'hui plus de transactions qu'Amazon et eBay réunis.

Alipay, dans les services financiers, est entré dans le quotidien d'un milliard d'utilisateurs.

Toutes ces entreprises ont utilisé un modèle de plateforme numérique pour se développer de manière exponentielle et conquérir des parts de marché significatives en peu de temps.

3.2 Les atouts des plateformes

Le nombre de plateformes s'est envolé ces dernières années. Les entrepreneurs sont attirés par ces activités qui génèrent une valeur significative et rapide en permettant une mise en relation et des échanges commerciaux qui n'auraient pas pu exister autrement.

Elles orchestrent finalement des producteurs et des distributeurs dans un parcours client commun, qui fonctionne de manière fluide pour le client final.

Leurs coûts de fonctionnement sont limités, car en général, elle ne fabriquent pas de biens tangibles et ne stockent rien, hormis Amazon notamment.

Les effets de réseau ou les écosystèmes que les plateformes orchestrent protègent leurs positions.

Les utilisateurs abandonnent rarement une plateforme déjà très bien positionnée et qui a une très forte valeur ajoutée en termes de services.

3.3 Les nouveaux univers de services

Les plateformes numériques représentent un grand changement dans la manière dont les industries et les entreprises sont traditionnellement organisées. L'avantage du premier arrivé est important dans un environnement où le gagnant emporte souvent tout.

De plus en plus, la plateforme numérique est devenue le pilier central de l'économie digitale de beaucoup d'entreprises dans le monde. C'est elle qui donne de la cohérence à votre stratégie digitale, c'est-à-dire entre de multiples produits et services digitaux, qui sont relativement fragmentés dans l'entreprise, et les canaux numériques qui le sont tout autant. C'est elle qui va gérer avec cohérence les interactions clients que vous pouvez offrir à travers les parcours clients communs, en B2C ou B2B.

L'économie de la plateforme permet donc aux entreprises de créer un écosystème de partenaires afin d'élargir leur offre, par exemple des services bancaires ou extra-bancaires. Cela permet de proposer à leurs clients des solutions hors de leurs champs d'actions habituels, couvrant une multitude de besoins : les « univers de services » actuels ou nouveaux.

Les entreprises établies ou traditionnelles telles que les banques ont la possibilité désormais de créer leur propre plateforme numérique, de s'associer pour créer conjointement des plateformes numériques partagées, ou de déterminer comment tirer partie d'autres plateformes à leur avantage, et ce, malgré un legacy souvent difficile à rationaliser et à moderniser, mais très riche de données.

Dans le secteur bancaire, l'exploitation des données est une vraie opportunité.

Chaque entreprise ou industrie a besoin de comprendre le business model des plateformes numériques et de déterminer leur place dans la structure industrielle d'aujourd'hui et à venir. C'est l'un des enjeux majeurs du secteur bancaire que je constate tous les jours en Europe.

- . + 30% de l'activité économique mondiale (environ 60 000 milliards \$) pourrait être relayée, monétisée, par des plateformes numériques dans un délai de 6 ans.

- . Pourtant, certains experts estiment que seulement 3% des entreprises établies ont adopté une stratégie de plateforme numérique et efficace.

Il n'est donc pas surprenant que l'économie des plateformes numériques ait été à l'ordre du jour de la dernière réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos (Suisse). Plus de 50 grandes entreprises, dont un bon tiers de banques, ont engagé un groupe de travail sur les plateformes numériques et les écosystèmes numériques, notamment sur les plateformes B2B. Celles-ci pourraient représenter jusqu'à 10 000 milliards \$ de création de valeur socio-économique à horizon 2025.

3.4 Banques : les 5 grandes forces de changement

Au-delà de l'informatique, peu d'industries ont ressenti autant l'impact des forces numériques et des business model des plateformes numériques : les médias, la musique, le commerce de détail traditionnel, les télécoms, dont les pure players ont déjà entamé plus de 50% de parts de marché, ce que l'on appelle les transferts de valeur, par rapport aux acteurs classiques.

Qu'en est-il du secteur bancaire ?

Depuis une décennie après la tempête de 2008, le point d'inflexion est déjà là. Les eaux relativement calmes où se trouvent les banques sont trompeuses. Il est impossible d'ignorer les nouvelles forces de changement qui vont continuer à accélérer l'évolution des business model des plateformes, notamment dans le secteur bancaire.

Mais elles sont une véritable **opportunité de croissance** pour les banques en Europe et au niveau mondial.

Nous voyons déjà le marché des plateformes numériques changer rapidement, mûrir et donner lieu à au-moins cinq grandes forces de changement. Elles donnent un avantage certain aux plateformes des GAFAM déjà installées, mais elles donnent aussi l'opportunité à des entreprises traditionnelles de se lancer sur ce business model des plateformes numériques.

3.4.1 Pressions sur la croissance des entreprises plateformes déjà établies

L'aire de la croissance explosive des plateformes leaders des GAFAM est en train de s'essouffler. Non pas qu'elles ont cessé de croître, mais elles entrent actuellement dans une phase de maturité, avec des conséquences directes sur les marges des entreprises traditionnelles.

Les stratégies des plateformes s'efforcent donc d'identifier de nouvelles perspectives de croissance. Les bénéfices des banques sont trop importants pour que les géants du numérique l'ignorent.

- . Quand il rencontre un banquier, Jeff Bezos (pdg Amazon) lui dit : « votre marge est ma chance. »

3.4.2 Passer du B2C au B2B

La plupart des plateformes sont orientées vers le consommateur. Dans cette dynamique, les leaders ont construit des capacités différenciantes, intégrant des producteurs et des distributeurs qui pourraient maintenant être d'un intérêt considérable pour les clients d'entreprises, en créant de nouvelles opportunités d'affaires, et donc de nouvelles sources de revenus additionnelles.

. Exemple : le partenariat BBVA / Uber. BBVA va financer la mobilité d'Uber, pas seulement sur les chauffeurs. Avec le projet UberAir, on va bientôt assister aux hélicoptères en centre-ville.

3.4.3 Nouvelles vagues de disruptions technologiques

La 5G, la blockchain et les cryptomonnaies ou token vont continuer à renforcer ce mouvement des plateformes numériques et leur interaction avec les clients finaux.

Les nouvelles technologies continuent de fasciner le paysage des plateformes. Certaines grandes entreprises considèrent l'intelligence artificielle comme une source de croissance et de productivité future. Pour d'autres, c'est la 5G qui aura le plus de potentiel. Pour d'autres encore, ce sera la blockchain ou les cryptomonnaies.

. **Libra peut capter potentiellement 1 milliard de non-bancarisés**

Le passage de Facebook à la cryptomonnaie (Libra), et bientôt les Chinois, pourrait apporter une nouvelle légitimité, avec des retombées intéressantes pour les acteurs existants et les nouvelles vagues d'acteurs qui veulent jouer le rôle d'intermédiaire.

Même si l'on constate une défection autour de cet écosystème Libra, le projet Libra fait craindre l'émergence d'une banque privée supranationale de premier plan compte tenu du nombre d'utilisateurs de Facebook et ses partenaires mondiaux. Avec 2,4 milliards d'utilisateurs, on pourrait imaginer une gigantesque plateforme commerciale supranationale exploitant une monnaie digitale adossée à un panier moyen de devises (60% de dollars, 18% d'euros), transactionnelle, sécurisée par une blockchain.

Le seul enjeu de Facebook, à travers cette stratégie des cryptomonnaies ou des token, est de capter les non-bancarisés dans le monde. Entre 800 millions et 1 milliard de personnes dans le monde sont non bancarisées mais accèdent déjà via leur téléphone mobile à un certain nombre de services faciles à utiliser.

. **Equisafe tokénise l'immobilier**

L'opération « AnnA » a été menée collectivement par 6 partenaires autour d'Equisafe, une plateforme d'investissement de nouvelle génération. La plateforme Equisafe a tokénisé le très bel immeuble « AnnA » à Boulogne-Billancourt. C'est la première opération de real estate tokénisé en Europe. Elle a réalisé une transaction immobilière via son registre blockchain, et orchestré l'opération de bout en bout.

En 30 minutes, Equisafe a réalisé un process qui aurait pu durer 6 mois.

Par rapport au monde traditionnel, le gain du coût est de 41%.

Le mécanisme de tokénisation rend les parts de propriété fractionnables à l'infini. Ce système permet même d'investir des petits montants, ce qui facilite l'accès à l'investissement pour les particuliers.

À terme, tout un chacun pourra acheter des tokens d'un immeuble via la plateforme Equisafe.

Cela revient à dire qu'elle rend liquide des bouts d'hypothèque notariale, ce que les notaires ne peuvent pas faire.

À terme, Equisafe intègre l'équivalent d'une bourse, un marché secondaire, grâce au wallet que la plateforme va lancer dans quelque temps.

À moyen terme, on voit l'impact des SCPI2 ou des FCPI3 dans ce marché.

Enfin, le gain de temps est immense pour chaque partie prenante. Les promoteurs auront désormais accès à une vaste base de données partagée et chiffrée d'investisseur auprès duquel ils pourront proposer des titres, immobiliers et autres.

3.4.4 La pénurie de talents

Les plateformes numériques génèrent des talents et experts dans ces nouveaux métiers.

La pénurie de scientifiques de données est largement remarquée. Les plateformes sont naturellement riches en données, souvent avec des infrastructures robustes qui doivent intégrer, traiter, manager, agréger des données.

2 Sociétés civiles de placement immobilier.

3 Fonds communs de placement dans l'innovation.

Ces talents choisis seront-ils les banques, les fintech, les GAFAM pour travailler sur des projets passionnants et remobilisateurs pour les entreprises traditionnelles ? Les banques par exemple en ont besoin face aux destructions d'emplois en Europe.

3.4.5 Nouvelles contraintes réglementaires sur les données

Les restrictions sur les données sont des questions brûlantes, tout comme les préoccupations anti-trust. Initialement les plateformes se sont concentrées sur l'acquisition des données sans entrave. La stratégie doit maintenant tenir compte d'un nombre croissant de règlements qui ne sont pas tous compatibles avec le prochain cycle susceptible de venir. Avantage ou inconvénient pour la prochaine génération de plateformes numériques ? C'est une question.

3.5 Une opportunité pour le secteur financier

Ces forces de changement technologiques renforceront-elles les plateformes existantes ou déclencheront-elles une nouvelle vague d'acteurs ?

Il existe des gisements d'opportunités pour les banques autour de ce business model des plateformes numériques.

Les institutions financières (banques de détail, corporate banking, asset management...) en sont encore aux premières étapes de la construction des plateformes digitales, avec un premier constat positif :

- . 23 % des institutions financières dans le monde ont commencé à réagir avec la mise en place de plateformes numériques opérationnelles offrant de véritables avantages à leurs clients.

- . 77% de ces institutions en sont encore aux premières étapes de leur maturité et prévoient d'intégrer les fonctionnalités numériques dans leurs systèmes traditionnels centraux, là où d'autres n'ont aucun plan.

Comment les banques peuvent réagir ? Seront-elles de simples producteurs ou des acteurs de ces forces de changements ? Sauront-elles s'adapter rapidement à ces transformations planétaires ou supranationales ? Sauront-elles s'adapter à ces nouveaux business model que sont les plateformes numériques ? Combien de temps les piliers de la confiance et de la sécurité qui caractérisent les banques et les compagnies d'assurance vont-ils tenir ?

Oui, la plateforme numérique est le socle futur de la transformation bancaire d'aujourd'hui et de demain. C'est elle qui va réunir les nouvelles compétences, elle qui va créer la nouvelle banque du futur.

4. Table ronde 1 – Plateformes : quelle stratégie pour quels modèles d'affaires ?

Introduction et modération

Bertrand ANNETTE, associé, Lyncas

L'enjeu est de taille : d'ici 2025, la part de l'économie mondiale sous forme de plateforme pourrait être de 30%, environ 60 000 milliards de dollars (selon McKinsey). À ce jour, seulement 3% des entreprises ont opté pour une stratégie de plateforme adaptée. D'où l'interrogation qui en découle pour cette première table-ronde. Quelle stratégie pour quel modèle d'affaire ?

Pour lancer la discussion, Paul de BILLY nous propose un point sur la Chine aujourd'hui notamment avec l'expérience d'Alibaba. Peut-on s'en inspirer ?

4.1 Chine : « Mobile only »

Paul de BILLY, directeur cloud, Alibaba

Tout d'abord, il faut aller en Chine, à Shanghai ou Shenzhen, pour comprendre à quel point la dynamique est importante.

Ces vingt dernières années, la Chine est passée d'un pays « *made in* » à « *created by* ». L'innovation est comptée dans la valorisation des entreprises.

La Chine, c'est 1,4 milliards d'individus, et aussi un boom pour l'Asie, qui représente 2/3 de la population mondiale.

La middle-class, ceux qui achètent des iPhone, représente 300 millions d'individus aujourd'hui, 600 millions dans 5 à 10 ans.

La Chine sera le premier marché de toutes les entreprises françaises ou européennes.

L'innovation est majeure. L'adoption des usages est très forte. En Europe, on dit « *Mobile first* ». En Chine, c'est « *Mobile only* ».

Lors du Singles' Day, l'équivalent du Black Friday en Chine, 31 milliards \$ de chiffre d'affaires ont été générés sur la plateforme Alibaba en 24h00, dont 91% réalisés via l'application téléphone.

En 2017, il a fallu seulement 18 secondes à notre partenaire Maserati pour vendre 100 Maserati Levante (un SUV de luxe à partir de 73 000 €) via l'application téléphone.

4.2 Remise en cause du modèle bancaire

Bertrand ANNETTE

Je souhaiterais faire réagir chacun des intervenants à la table-ronde à ces propos. Quelle est votre vision des évolutions qui se profilent ?

D'abord Hervé ALEXANDRE, le regard de l'académique. Vous aviez parlé de déconstruction de la chaîne de valeur.

Hervé ALEXANDRE, professeur, directeur de la Chaire Fintech à l'Université Paris Dauphine

La déconstruction de la chaîne de valeur des banques remonte à plus de dix ans, avec deux phénomènes concomitants en 2007 : la crise financière aux États-Unis et le lancement du premier iPhone. Les effets ont été dévastateurs sur le modèle bancaire.

Dans les années qui ont suivi, cette remise en cause du modèle bancaire et la montée en puissance de l'utilisation du smartphone ont convergé progressivement avec l'arrivée des fintech : elles se sont ruées sur cette déconstruction de la chaîne de valeur que permet le digital.

En 5 minutes, il devient très facile aujourd'hui d'ouvrir un compte bancaire avec son téléphone.

Finalement, la banque doit-elle continuer à garantir une sorte de sécurité, d'efficacité des transactions ?

Parallèlement, il faut prendre en compte l'arrivée des GAFAs américains ou des BAT chinois : ils sont de taille à bousculer le monde bancaire. En termes de volumes de bénéfices, les fintech et les banques ont un poids relativement faible par rapport à eux :

- Alibaba ou le réseau social WeChat (Tencent) comptent 600 à 700 millions d'utilisateurs.
- Une grande banque a 10 millions de clients.
- En 2017, Alphabet (Google) a réalisé un bénéfice total supérieur à la somme des bénéfices de toutes les banques françaises.

4.3 La révolution des plateformes

Bertrand ANNETTE

Jean-Philippe, votre vision de l'évolution des plateformes ?

Jean-Philippe DESBIOLLES, vice-président, cognitive solution team, IBM Watson Group

Le concept de plateforme n'est pas nouveau dans le monde de l'industrie supply chain. On est passé de plateformes centrées sur les biens matériels à la finance, qui par définition est immatérielle, « *by design* ».

4.3.1 Le facteur Confiance

Ces plateformes ont des critères communs :

- l'excellence opérationnelle,
- l'excellence du service client rendu,
- la confiance, fondamentale dans une logique de plateforme, surtout dans le domaine bancaire.

La notion de tiers de confiance est un facteur clé différenciant dans le domaine financier.

4.3.2 Un modèle cross-industrie

On observe une accélération des plateformes cross-industrie dans les secteurs du luxe, de la beauté, la banque, l'industrie, etc.

La notion de plateforme devient partie intégrante d'un écosystème ou de modèles dans tous les secteurs de l'industrie.

4.3.3 Trois dimensions technologiques disruptives

Sans technologie, il n'y a pas de plateforme. Trois domaines technologiques se percutent pour créer les conditions d'une rupture :

1. Intelligence artificielle & Datascience : l'excellence du service rendu au client repose sur une information, une data de qualité sur le client, pour interagir, être prédictif. Ces plateformes doivent être apprenantes. La plateforme est un organe vivant, dynamique.

2. Internet des objets (IoT) & Blockchain : l'IoT permet de capter et de rendre de la data et de l'information insight, la blockchain apporte la confiance. Avec mes équipes, la blockchain traverse actuellement tous les projets de plateforme, quel que soit le domaine. Elle apporte beaucoup d'éléments nouveaux : non-répudiation, intégrité, capacité à donner l'information à qui on veut et à ne pas la donner à qui on ne veut pas... Nous évoluons dans un monde de compétition, où les partenaires peuvent aussi être des concurrents. On doit garder les yeux ouverts, être capable de gérer la granularité de l'information, toujours savoir avec qui je la partage.

3. Le monde du Cloud : qu'il soit public, privé ou hybride, le cloud est en train de changer la donne en termes d'agilité et de montée en charge de ces plateformes.

4.4 L'émergence des plateformes B2B

Bertrand ANNETTE

Yannick, qu'en est-il de l'émergence du BtB et les enjeux associés ?

Yannick LOSTIE de KERHOR, Chief Digital Officer, EY

Après le B2C, on voit aujourd'hui émerger très fortement les plateformes C2C. Exemple : Vinted, pour échanger des vêtements d'occasion.

Jusqu'à présent, le B2B était plus difficile à mettre en œuvre : non seulement c'est plus difficile de vendre un service à un professionnel, mais c'est plus lent, et cela soulève des problèmes de sécurité totalement différents.

Aujourd'hui toutes les composantes sont réunies pour faire émerger des plateformes B2B :

. **Cloud privé :** face à la globalisation de la donnée via Amazon Web Services ou Microsoft Azure, le cloud privé apparaît comme une solution beaucoup plus simple pour les entreprises. Dès lors que l'on n'est plus dépendant de cette centralisation – ou globalisation de la donnée –, on peut imaginer une gestion localisée, à notre main, et donc accroître de manière très importante le niveau de contrôle et de sécurité, y compris dans ses dimensions géopolitiques.

. **Sécurité :** la décentralisation des clés de cryptage a renforcé la sécurité. Adossées ou pas à la blockchain, ces technologies émergentes facilitent la possibilité de créer du cloud privé.

. **Collaboratif :** jusqu'à présent, les technologies de cryptage (one-to-one) faisaient perdre toutes capacités collaboratives. Désormais on peut créer des plateformes sans perdre la qualité de collaboration.

4.5 Le nouveau monde bancaire éclaté

Laurent DARMON, Groupe Crédit Agricole, CEO et fondateur, La Fabrique by CA

4.5.1 Le monde bancaire avant

Une banque, c'est déjà une plateforme de mise en relation. Côté production, il y a beaucoup de métiers : leasing, factoring, crédit consommation, paiement... Côté distribution, il y a de nombreuses agences qui vont permettre de traiter avec un grand nombre de clients. Entre les deux, il y a un orchestrateur (historiquement le « conseiller clientèle ») qui va appréhender la diversité des offres, la complexité organisationnelle, en jouant le rôle de tiers de confiance dans cet environnement pour être garant, vis-à-vis du client, du bon fonctionnement.

Dans le nouveau monde éclaté du digital, qui pour jouer ce rôle de tiers de confiance pour parler des sujets d'argent ou décision sur le long terme à dix-quinze ans pour l'épargne retraite ou les crédits par exemple. Les systèmes d'information ont repris une partie de ce métier d'orchestrateur, entre ces producteurs et distributeurs. Ces systèmes d'information intègrent les processus réglementaires et les obligations de sécurité pour permettre faire communiquer de façon plus fluide ces producteurs et distributeurs.

En raison des chocs réglementaires et technologiques, ce monde est en train d'éclater.

4.5.2 Les trois approches du nouveau monde bancaire

- Open banking : des banques produisent, elles ont leur orchestrateur, mais elles vont vendre via des réseaux de distribution tiers.

- Open innovation : des banques distribuent, elles ont leur orchestrateur, mais elles vont chercher des producteurs extérieurs.

- Banking-as-a-service (BaaS) : l'orchestrateur seul est mis à disposition et proposé à des tiers.

Toute la question pour une banque est de savoir sur quoi elle va se focaliser entre ces trois approches. En fonction des cibles, l'approche peut être différenciée.

4.5.3 L'asynchronisation de l'information

Dans ce monde totalement éclaté, les banques doivent développer une stratégie. La banque ne peut plus tout faire et être meilleure par rapport à l'expérience client évoquée. La data circule de plus en plus. Les banques ont des contraintes réglementaires extrêmement fortes. La réglementation a permis à de nouveaux acteurs de s'en affranchir et de récupérer gratuitement de la data via la DSP2.

Les Fintech peuvent récupérer ces données, c'est très bien, mais les GAFAs aussi. Et cette information, ils ne la partagent pas. Grâce à la géolocalisation sur téléphone, Facebook connaît à fond ses clients. La banque n'a pas le droit d'accéder à cette information.

4.5.4 L'équilibre du modèle transactionnel et relationnel

Compte tenu de ces décalages extrêmement forts, la banque doit se réinventer. Elle a des atouts pour cela. Le niveau de confiance est très fort, et son modèle est double : transactionnel et relationnel.

Le problème, c'est que historiquement la banque transactionnelle rémunère la banque relationnelle. Le client ne paie pas directement ce rôle de tiers de confiance, il le paie à travers ses transactions. Et sur ce modèle transactionnel, la banque est attaquée par des acteurs qui ne vont faire que de la transaction, à coûts plus bas voire parfois en mieux.

La banque doit donc retrouver un modèle et s'assurer du bon équilibre de cet ensemble. Celles qui échoueront auront du mal à exister dans ce nouveau modèle.

4.6 Créons de la valeur tous ensemble !

Clément FRANCOMME, CEO, Utocat

Chaque acteur produit de la valeur. Les banques produisent beaucoup de confiance, c'est la valeur majeure. Derrière, les individus bénéficient de services associés. Le compte bancaire est la base, mais c'est une gestion au quotidien, comme d'utiliser sa carte en France et à l'étranger par exemple. Ces services sont packagés. Chaque individu a parfois du mal à comprendre la valeur de chacun.

Chez Utocat, on pense que chaque acteur de l'écosystème de la finance peut apporter sa différenciation. La réunion des valeurs ajoutées de chaque acteur va créer beaucoup plus de valeur.

La DSP2 peut paraître une contrainte pour l'univers bancaire. Néanmoins, les banques ont l'opportunité de s'ouvrir davantage, de tisser des liens plus forts avec d'autres partenaires, pour créer cet ensemble de valeurs.

Plutôt que de tout intégrer, il nous paraît plus simple de s'appuyer sur des partenaires plus efficaces, plus simples, plus rapides, pour tirer de la valeur plus rapidement.

La mise en œuvre de ces systèmes requiert plusieurs temps : un temps de conception, un temps de réplication, etc.. C'est très long, de 3 à 5 ans dans l'univers bancaire. Durant cette période, l'idée est de se focaliser sur un seul sujet à la fois, et de laisser aux partenaires le soin de traiter les autres sujets.

Le contexte réglementaire est plus ou moins positif. Les contrôles d'identité, la lutte contre le blanchiment et autres obligations sont souvent perçus comme des coûts. Mais finalement, c'est pour le bien des individus, pour que leur argent soit protégé. Dans ce contexte, créons de la valeur tous ensemble, c'est notre message.

_ Bertrand ANNETTE : Après ce premier partage de points de vue sur ces grandes évolutions et transformations du secteur financier, au plan opérationnel, quelles sont les problématiques de mise en œuvre ?

4.7 S'ouvrir à d'autres secteurs

Jean-Philippe DESBIOLLES

La plateforme doit répondre à un cahier des charges clair et à une promesse que l'on pourra délivrer à toutes les cibles.

Les plateformes sont présentes dans tous les domaines, le secteur financier mais aussi d'autres secteurs.

4.7.1 Trade finance : une plateforme européenne PME/PMI

En 2018, nous avons déployé une plateforme dans le domaine du trade finance au niveau des PME/PMI avec 14 banques dans 14 pays européens. Le développement a duré 12 mois pour être complètement opérationnel.

L'objectif, clairement affiché, s'appuyait sur le constat business suivant : le trade finance étant une activité assez coûteuse et complexe, notamment vis-à-vis des PME/PMI, il y avait un service à proposer sur ce marché. La collaboration de 14 établissements européens pouvait être puissante, attractive, efficiente.

La sécurité, notamment l'activité de **KYC** (« *Know Your Customer* ») et donc de conformité, était un préalable. Ces contrôles étant assez coûteux, cette plateforme intègre une logique de KYC pour s'assurer que le trade peut être fait proprement, bien exécuté, là aussi pour donner confiance dans l'ensemble des échanges sur cette plateforme.

Il faut être très ouvert dans le domaine. Il existe des exemples dans d'autres secteurs.

4.7.2 Alimentation : la plateforme IBM Food Trust

Nous avons créé cette plateforme multi-acteurs qui regroupe les grands acteurs mondiaux de la distribution (Walmart, Carrefour,...). Ils collaborent ensemble avec des règles de conduite qui sont les leurs, que l'on fixe dans un cahier des charges très précis.

L'objectif, sur la partie approvisionnement, est d'assurer la traçabilité alimentaire, du producteur au client final, en passant par le transformateur et le distributeur.

Cette traçabilité est notamment assurée par la **blockchain**. Les enablers nous permettent dans le cadre de ces plateformes d'assurer cette traçabilité, du moins d'apporter une valeur ajoutée au client final.

4.7.3 Logistique : la plateforme TradeLens

Les grands armateurs (CMA-CGM, MSC, ONE...) collaborent pour optimiser les flux, et notamment pour les conteneurs dans le transport maritime, ce qu'ils contiennent, les formalités douanières, ou encore les assurances. Tous ces produits sont tradés. Il y a bien une logique d'assurance de bout en bout de ces conteneurs. L'assurance fait partie du monde de la finance.

4.7.4 Le maillage de l'écosystème financier

Nous réfléchissons et nous bâtissons le maillage d'un écosystème qui est multi-plateforme par définition. Le monde de la finance sera un acteur clé sur ces plateformes dans son activité cœur de métier, mais aussi un acteur parmi tant d'autres pour apporter un service au travers d'autres activités et d'autres acteurs.

Au fond, l'écosystème financier au sens large fait partie de toutes ces plateformes en train de se créer. Quelle est sa place dans le domaine alimentaire, dans le domaine du transport maritime, etc. ?

Il y a bien une stratégie à mettre en place pour assurer un bon maillage virtuel, comme cela avait été fait historiquement dans la banque de détail pour assurer un bon maillage physique et géographique.

4.8 Réinventer la banque relationnelle : Yapla pour les associations

Bertrand ANNETTE

Laurent, quelques mots sur les modèles qui se profilent et l'expérience de la Fabrique by CA ?

Laurent DARMON

La banque doit-elle apporter des briques à des écosystèmes tiers ou doit-elle elle-même être l'intégrateur de la chaîne de valeur ? La réponse diffère selon les univers. Pour faire du voyage, on a besoin de payer ou de faire de l'assurance. La banque n'y a peut-être pas sa place comme orchestrateur, mais seulement en fournisseur de briques financières. Alors que pour accompagner un professionnel dans sa gestion, la banque peut être beaucoup plus légitime à étendre ses offres pour aller vers des services extra-bancaires en lien avec son métier.

Pour créer son entreprise, il faut ouvrir un compte pour déposer du capital, gérer des notes de frais, faire de la gestion budgétaire pour projeter le solde dans l'avenir... Aujourd'hui, tous ces points ne relèvent pas de la banque, bien qu'elle en détienne des bouts de connaissance.

La Fabrique by CA est une start-up studio qui concilie l'agilité du monde entrepreneurial et la puissance d'un grand groupe. Nous sommes à la fois le fournisseur de briques et d'autre part l'intégrateur.

. **Yapla** : En 2019, nous avons créé la plateforme Yapla de paiement et de gestion pour les associations. Le principe est le suivant : pour gérer une association, je dois gérer des membres. Cette communauté a besoin de payer des cotisations, de recevoir des dons avec reçus fiscaux, de gérer des événements avec billetteries, etc. La banque joue un rôle qui peut aller au-delà du tiers de confiance.

On retrouve cela dans d'autres univers. Par exemple, le premier emploi pour les jeunes. Aujourd'hui, l'offre d'accompagnement des jeunes pour entrer dans la vie active est très segmentée. Dans les villages ou dans certaines villes, les banques sont un peu des coachs de vie... La banque peut être ce partenaire de confiance qui relie les entreprises et les particuliers.

Le Crédit Agricole est en train de bouger sur ces univers. La banque relationnelle est altérée avec le digital. Il faut la recréer en s'appuyant sur un contact plus au quotidien, qui hybride l'humain et le digital.

4.9 L'écosystème Alibaba

Bertrand ANNETTE

Paul, on retourne en Asie. Quels retours d'expériences de Alipay / Ant Financial ?

Paul de BILLY

Dans la finance, 60% des collaborateurs sont des ingénieurs ou des datascientists. La technologie est vraiment au cœur de l'écosystème. On se focalise sur la plateforme, mais l'objectif, c'est l'écosystème.

4.9.1 Alibaba, marketplace

On achète sur Alibaba, mais on ne revend rien. Les partenaires, banques, services, etc. viennent y développer leurs propres services, afin de permettre à l'écosystème d'avoir une vraie valeur pour le client final.

Alibaba a une centaine de milliers de collaborateurs dans le monde. 40 millions de personnes travaillent directement ou indirectement pour Alibaba. On voit la richesse de l'écosystème dans la logistique, les paiements et tous les domaines traités par Alibaba.

Que veulent faire les consommateurs, de quels nouveaux services ont-ils envie ?

4.9.2 Alipay : 1 milliard de clients

En Chine, la culture est très terre-à-terre, extrêmement centrée sur les usages. 1 milliard de clients utilisent la solution de paiement Alipay. En Chine, c'est une banque. À l'extérieur de la Chine, ce n'est qu'un wallet.

. **Sécurité** : En France par exemple, où 2,5 millions de touristes chinois voyagent par an, Alipay est une sécurité. Les Chinois qui voyagent en Europe n'ont plus de carte bleue. Ils tirent de l'argent pour 4 à 6 jours, ce qui peut créer de l'insécurité.

. **Inclusion** : La Chine devient un pays presque *cash less*. Vous pouvez aller partout avec un téléphone, traverser la Chine sans votre passeport. Dans les magasins, l'enjeu est de disposer du wifi et des batteries de recharge. À Hangzhou (sud de la Chine), siège d'Alibaba, un jour, un sans-abri m'a demandé de l'argent. Je lui ai dit que je n'avais pas de monnaie et il m'a sorti un QR Code... Même les sans-abris ont un compte en banque ! Les besoins sont immenses dans les campagnes. Il n'y a pas d'agence bancaire pour aider les agriculteurs. La banque peut contribuer à l'inclusion, notamment avec la capacité de développer du microcrédit en quelques minutes grâce à l'intelligence artificielle.

4.10 Marchés bifaces : l'exemple de Booking

Bertrand ANNETTE

Hervé, de nouveau un éclairage d'un point de vue académique, tout particulièrement sur l'analyse des marchés bifaces ?

Hervé ALEXANDRE

Des modèles économiques « *two-sided market* » ont été développés dans les années 2005-2006 par Armstrong, Evans, ou Rochet-Tirole en France. Booking est le type même de plateforme dont l'approche est biface.

Il y a 15 ans, le secteur de l'hôtellerie était un marché de concurrence parfaite. Plein de voyageurs, plein d'hôtels, les uns essaient de trouver l'hôtel qui leur convient, tandis que les autres essaient de récupérer le maximum de voyageurs. La concurrence est parfaite au sens où un hôtel deux étoiles ne peut pas fixer un prix différent des concurrents à deux étoiles. Ils sont « price taker », ils prennent le prix du marché.

. Booking n'a pas d'hôtel, c'est un intermédiaire, quasiment en situation de monopole du côté des hôtels et des utilisateurs. Ce positionnement fait de booking un « price maker ». Booking définit le prix qu'il va charger aux hôteliers pour leur ramener des clients.

Cette approche de marché biface renforce l'inquiétude face aux GAFAs et BAT. Technologiquement très forts, ils sont en position de monopole sur certains marchés.

Les banques auront-elles une position de pouvoir dans le marché financier, ou vont-elles devenir un prestataire de service qui transitera par les plateformes américaines ou chinoises ? Le risque, c'est que ces plateformes fixent les prix.

4.11 La confiance des banques à l'épreuve des cryptomonnaies

Bertrand ANNETTE

Yannick, l'actualité de Libra nous encourage à évoquer le sujet parfois polémique de la cryptomonnaie. Quels modèles cela suggère ?

Yannick LOSTIE de KERHOR

Les cryptomonnaies posent des questions fondamentales sur les modes d'organisation économique.

Historiquement, la monnaie s'est adossée à un lieu d'échange sur un territoire donné pour fournir un service indissociable de la confiance.

Cette notion a évolué avec l'émergence des monnaies locales, en France dans 80 villes, pour servir une tendance sociétale vers le circuit court, l'amplification des échanges localisés. Ces évolutions étaient d'ailleurs aidées localement par les crédits coopératifs et autres banques.

Le token est également une monnaie adressée à un lieu d'échange, sauf que ce lieu n'est plus un territoire géographique, c'est une plateforme. Au fond, c'est assez logique qu'une plateforme essaie d'adosser une monnaie à son lieu d'échange pour amplifier les échanges qui se produisent autour d'elle. Cela fournit du service dans lequel l'utilisateur va s'engouffrer.

Aujourd'hui, la confiance des banques est entachée. Un grand nombre de personnes s'inquiètent du financement des Etats et de la politique de la banque centrale sur les taux d'intérêt ; ensuite, nous avons un dépositaire quotidien que sont les banques, dont le modèle est de faire une transformation de maturité avec des dépôts que l'on prête à plus long terme. Par construction de modèle, on fait peser un risque à celui qui a déposé son argent, sans le rémunérer. Cela dure depuis trois siècles et a eu beaucoup d'utilité. Aujourd'hui, on s'interroge.

De l'autre côté, des acteurs plateformes émergent et veulent battre monnaie. Si par hasard leur modèle attire plus la confiance que nos modèles traditionnels, cela va devenir très dangereux.

Si par des taux négatifs, on fait fuir les clients du système bancaire traditionnel, je comprends les réactions des ministres des finances. J'ignore dans quel timing le risque va se cristalliser, mais si Facebook ou un autre géant se lance là-dedans, cela pose des questions de confiance, de robustesse et de durabilité d'un certain nombre de business model historiques face aux business model émergents.

4.12 Alipay : facteur clé de confiance d'Alibaba

Paul de BILLY

Avec Alipay, vous rentrez via le paiement, et je suis d'accord, la banque est de facto un acteur clé de confiance pour le consommateur. L'acte de paiement n'intervient pas à la fin de l'achat, il commence dès le début, avec un accès à un écosystème très riche : commande de métro, de taxi, d'hôtel... Dans cet environnement de confiance ultra, l'expérience utilisateur est seamless. Vous n'avez besoin ni de code carte bleue, ni de code de sécurité par sms.

Bertrand ANNETTE

Nous avons évoqué le caractère particulièrement transformant de ces évolutions. Il nous faut donc, dans cette dernière partie de la table-ronde, aborder le sujet central qui est la dimension humaine sous-jacente ; les jeux sociétaux, la conduite du changement.

4.13 La dimension sociétale

Yannick LOSTIE de KERHOR

Les plateformes et l'innovation ne peuvent pas raisonner qu'en termes de technologies, nouveaux services ou réductions des coûts sur une chaîne de valeur. L'impact sociétal est très disruptif. Ce n'est pas qu'un phénomène RSE ou réglementaire. C'est stratégique.

La collapsologie est l'analyse de toutes les épées de Damoclès et les fragilités qui entourent le système d'organisation des activités économiques. Climat, biodiversité, pétrole, fragilité des systèmes financiers, disponibilité de l'eau,... La prise de conscience s'accélère. Le timing dans lequel ces éléments se transforment en forces disruptives est très fort. Il faut prendre en compte cette dimension sociétale.

Le système de traçabilité adossé à la blockchain est peut-être une réponse, mais si, tout d'un coup, la tendance sociétale est le circuit court, et que le consommateur préfère aller chercher sa salade à côté de chez lui, les systèmes de traçabilité ne seront pas la bonne réponse. Ils pourront se faire challenger par la puissance des transformations sociétales.

4.14 La conduite du changement

Jean-Philippe DESBIOLLES

Les hommes et les femmes sont au centre de tout ce qui se passe. Avec des matières comme l'intelligence artificielle, l'incertitude sera notre seule certitude. Une vague ne s'arrête pas, elle se surfe. Encore faut-il avoir le code pour le faire.

4.14.1 Intelligence artificielle : une zone d'inconfort

J'ai travaillé trois ans à Singapour dans une grande banque privée. On a monté un projet à base d'intelligence artificielle dans le segment au top de la gestion patrimoniale HNWI (*High-net-worth individual*). Le retour d'expérience de la femme qui l'avait fait pendant trente ans a été le suivant : « Jean-Philippe, tu nous as mis dans une zone d'inconfort. » Ce projet que l'on avait mis dans les mains des relationship managers les mettait dans une zone d'inconfort, parce que le système émettait des recommandations auxquelles ils ne pensaient pas initialement.

4.14.2 Investir dans le capital humain

Qu'on le veuille ou non, ces plateformes vont être nourries *enabled power* par des systèmes intelligents assez puissants. Cette montée en puissance va mettre des hommes et des femmes dans une zone d'inconfort. La priorité, c'est la conduite du changement des hommes et des femmes : appropriation, adoption, éducation, formation. Sans cela, on va à la catastrophe.

La banque doit aller jusqu'au bout dans le modèle relationnel. On ne peut pas, sous prétexte de digital, licencier des milliers de personnes. Ce n'est qu'un prétexte. Au final, ni vous ni moi ne trouvez le service que l'on attend en agence. Pourquoi ? On devrait peut-être investir beaucoup dans le capital humain, pour que les hommes et les femmes en agence retrouvent un positionnement dans un modèle de relation multicanal, de façon à apporter un service complémentaire à celui du digital. Dans ce cas, nous irons peut-être réellement dans un modèle digital, où chacun trouve sa valeur ajoutée.

4.15 Finance alternative : la plateforme Catalizr, une approche auto-formante

Clément FRANCOMME

Le marché du non-coté représente 150 milliards € en Europe, dont 35 milliards € en France. Ces flux interagissent avec le compte bancaire classique, et donc les banques les voient passer. Néanmoins, elles ne voient pas passer les titres.

Aujourd'hui, le taux de satisfaction des clients sur ces opérations non cotées est très médiocre. Pour réaliser une opération non cotée avec une banque et mettre ses titres dans la banque, il faut compter un délai d'environ 1 mois. Sur les marchés financiers, l'achat d'une action demande 1 à 2 jours de délai administratif.

Utocat a développé une solution « Catalizr » qui permet de réaliser des opérations non cotées en 1 jour. Le retour d'expérience avec les clients est très bon.

. **Notre plateforme s'installe en 3 mois.** La banque bénéficie immédiatement de valeur ajoutée. Les clients qui utilisent notre solution ont en effet un portefeuille financier assez large...

. **Une approche auto-formante.** La conduite du changement est totalement intégrée : tout ce que l'on fait doit être compréhensible à la première vue, au premier usage, par tous les acteurs de la chaîne de valeur : en interne dans la banque (conseillers bancaires, services titres, back-office), par d'autres départements (comme la compliance), mais aussi par les clients et les entreprises qui vont lever des fonds. Ils doivent comprendre l'objectif et l'enjeu devant eux. Nous croyons beaucoup à la disruption sur étagère. Nos clients achètent la disruption, on l'installe et c'est bon.

. **Le taux de satisfaction est de 9,8/10.** Ce pari est gagnant. L'adoption de notre solution est très rapide actuellement. En réduisant les délais et en auto-formant tous les individus qui utilisent notre système, cette solution a permis de dégager une nette augmentation de la satisfaction, grâce à la blockchain et la confiance qu'elle génère.

. **Blockchain** : Utocat est dans le Top 3 européen sur des solutions de blockchain publiques utilisées par les banques. Si la blockchain publique pouvait faire peur, aujourd'hui l'usage d'un système rend totalement indolore et automatisée cette technologie.

Nous sommes trois acteurs en France sur ce créneau, avec Slib et Liquidshare. Chacun a apporté sa pierre à l'édifice de la valeur ajoutée.

4.16 Xaals ou la ludification

Hervé ALEXANDRE

Les activités financières peuvent être réalisées à partir de plateformes multi-produit, self-service (train, avion, cinéma...). On peut s'interroger sur la désacralisation de l'opération bancaire par les individus.

Une banque comme Xaals se crée comme la banque des adolescents. Au travers de quizz ludiques, elle offre aux adolescents une formation à la finance, avec des places de ciné à gagner. C'est la « ludification ».

5. Les Français et la confiance dans l'innovation⁴

François MIQUET-MARTY, président de Viavoice et du GCF

Il ne suffit pas de raisonner en termes de technologies et d'expérience utilisateur. Dans les années 1960, les gens avaient une vision partagée du futur et désiraient à peu près les mêmes choses. Dans les années 2020-2030, les États-Unis et l'Europe sont confrontés à des sociétés plus fragmentées que jamais, avec des visions du futur différentes et concurrentes (cf. Gilets jaunes.) Les grappes d'innovation technologiques à venir seront diffusées dans des sociétés de plus en plus clivées. C'est vrai à l'intérieur des entreprises, à l'intérieur des pays, et à l'international. Un Chinois en Europe n'a pas la même culture technologique.

5.1 Confiance entre les gens

. 43% des Français font confiance à quelqu'un qu'ils ne connaissent pas.

Nous sommes dans une société de défiance. Quand on recrute un salarié, la moitié des gens lui font confiance. L'origine et l'identité sociale sont déterminantes dans nos sociétés multiples. Plus vous êtes aisé, plus vous allez faire confiance en quelqu'un, parce que vous accepterez plus facilement la prise de risque. La confiance renvoie à l'acceptabilité de la prise de risque. Si un inconnu est une source de risque, j'ai tendance à me retirer.

5.2 Confiance dans les institutions

- . Professionnels de santé (88%)**
- . Gendarmerie (80%)**
- . Armée (79%)**
- . Police (76%)**

En bas de tableau figurent les députés (15%) et les partis politiques (5%).

Lorsque l'on lance une innovation, il faut susciter la confiance des acteurs auxquels on s'adresse.

En termes de perception, **on accorde sa confiance à celui qui se préoccupe de l'intérêt général**, et non pas de son intérêt particulier. Dès lors qu'une institution ou un acteur donne le sentiment d'agir prioritairement pour son propre intérêt, je suis dans une posture de défiance.

5.3 Confiance dans les banques

- . De manière générale, 1/3 des Français déclarent faire tout à fait confiance aux banques (32%).**
- . Quand il s'agit de « ma banque », 80% des personnes lui font confiance.**
- . 2/3 des Français estiment que l'image des banques est positive.**
- . 70% des Français font confiance aux banques pour sécuriser les données.** Tout le monde n'a pas cette chance. Dans le monde des data, la sécurisation des données est clé.

Le facteur socioculturel est important : plus les gens sont heureux, plus ils sont ouverts et font confiance aux banques. Inversement, quelqu'un qui n'est pas heureux et ne sent pas du tout intégré dans la société française ne fait pas confiance aux banques (10-15%).

5.4 Confiance dans les moyens de paiement

Les parts de craintes sont culturelles :

- . Espèces et Chèques ne suscitent pas d'inquiétude (entre 13% et 18%).**
- . La carte bancaire suscite 20% de craintes.**
- . Le paiement via Internet suscite 45% de craintes.**
- . Le téléphone mobile (wallet, NFC, QR Code) suscite 55% de craintes.**
- . Une application autre qu'une banque suscite 57% de craintes.**

L'inconnu suscite de la crainte. Les deux craintes majeures sont :

- . Mon argent peut partir n'importe où.**

⁴ Résultats de « l'Observatoire sur le futur », étude d'opinion réalisée par l'Institut Viavoice en septembre 2019, pour le GCF (Global Center for the Future), centre de prospective transdisciplinaire sur les enjeux du futur.

- . Des inconnus n'auront-ils pas accès à mes données personnelles ?

5.5 Confiance dans les innovations

Nous entrons dans une décennie de concurrence des modes de vie. Les jeunes dans les grandes villes sont très promoteurs et se reconnaissent dans ce futur associé au paiement par téléphone mobile.

Plutôt une source d'espoirs :

- . **Biotechnologies** : source d'espoirs pour 50%
- . **Voiture électrique** : source d'espoirs pour 48%
- . **Télémédecine** : source d'espoirs pour 41%, source de craintes pour 35%
- . **Nanotechnologies** : source d'espoirs pour 39%, source de craintes pour 24%
- . **5G** : source d'espoirs pour 39%

Plutôt une source de craintes :

- . **Reconnaissance faciale** : source de craintes pour 41%, source d'espoirs pour 32%
- . **Objets connectés** : source de craintes pour 41%, source d'espoirs pour 29 %
- . **Intelligence artificielle** : source de craintes pour 48%, source d'espoirs pour 28%
- . **Voiture autonome** : source de craintes pour 50%, source d'espoirs pour 24%
- . **TGV autonome** : source de craintes pour 53%, source d'espoirs pour 20%
- . **Puces sous la peau pour identifier les gens** : source de craintes pour 75%

Sans avis :

- . **Blockchain** : 70% des gens n'ont pas d'avis.

5.6 Les critères d'acceptabilité

En décembre 2017, GoogleCar a testé dans la banlieue de Phoenix (Arizona) des véhicules autonomes. Des hommes blancs, 55 ans en moyenne, ont tiré dessus avec leurs fusils. Ce n'était pas l'objet du test. Quand on leur a demandé pourquoi ils ont fait cela, ils ont répondu :

- Cela fait perdre des emplois,
- Il y a des risques d'accidents,
- On n'en veut pas, ce n'est pas notre vie. (l'imaginaire du mâle blanc fier de conduire sa grosse voiture.)

Au-delà de la performance et de la qualité de l'expérience utilisateur, l'acceptabilité doit prendre en compte :

- **Le mode de vie** : cet objet correspond-il au futur que je veux avoir ?
- **L'intérêt général.**
- **L'état d'esprit des publics.** Un public récalcitrant, solitaire, ou qui n'a pas le moral, recevra plutôt cela avec beaucoup de violence.

Ces résultats appellent des réflexions en termes de stratégie marketing.

6. Table ronde 2 – Du coffre fort à la blockchain : la confiance au cœur des services financiers ?

6.1 Introduction et modération

Thibault VERBIEST, avocat associé, DS Avocats, expert auprès de l'Observatoire européen de la Blockchain et de la Banque Mondiale

La confiance est une notion chère aux juristes. Ils sont incapables de la définir, alors qu'elle se retrouve dans des dizaines de textes juridiques. La banque est le tiers de confiance de l'inclusion financière. Et la blockchain, une technologie inconnue de la plupart des Français, a cette même ambition de départ : être un vecteur de confiance de l'inclusion financière, mais d'une manière codifiée informatiquement et décentralisée.

La blockchain intervient dans un contexte de transformation digitale profonde des banques. Ces nouveaux acteurs de la blockchain et le monde bancaire vont-ils se faire confiance ?

En France, le contexte politique est particulier : c'est le seul pays qui s'est engagé politiquement dans un cadre de régulation de la cryptofinance. La loi PACTE donne un statut assez unique en Europe

pour réguler ces nouveaux acteurs que sont les Prestataires de services sur actifs numériques (PSAN).

Que prévoit cette loi en matière d'accès aux comptes bancaires ?

6.2 La loi PACTE

Laure de LA RAUDIÈRE, députée d'Eure-et-Loir, co-présidente du groupe d'études cybersécurité et souveraineté numérique, co-rapporteur de la mission d'information sur les usages de la Blockchain

6.2.1 Les enjeux de la blockchain

Au plan politique, la France n'est pas en retard sur la blockchain. Le gouvernement et les parlementaires se sont saisis des enjeux liés aux crypto-actifs, mais aussi des enjeux de transformation qu'apporte potentiellement cette technologie dans tous les secteurs d'activité. Cette technologie permet de certifier des échanges, des communications, d'échanger des valeurs. L'enjeu est également très politique, puisque cette technologie permet d'assurer la confiance dans les échanges, car chaque transaction est inscrite dans la Blockchain et devient infalsifiable. . Aujourd'hui, même si les technologies utilisées sont plutôt américaines, avec une dominance de Bitcoin ou d'Ethereum, elles présentent encore des défauts de passage à l'échelle. Aucun pays ou continent n'a réellement pris le leadership sur les technologies. Les positions ne sont pas stabilisées. C'est donc une opportunité pour l'Europe d'écrire une page de souveraineté technologique avec la blockchain.

6.2.2 Création d'un label d'honorabilité

Sous l'impulsion du gouvernement et des « crypto-députés », la loi PACTE a donné un cadre de confiance, un cadre de régulation pour le développement d'un écosystème autour de l'émission de « jetons » ou pour l'usages des cryptomonnaies.

La France est le premier pays européen à avoir établi un label d'honorabilité délivré par l'AMF pour les émissions de jetons. Ce label permet de s'assurer que les règles de KYC sont bien mises en œuvre par les acteurs labellisés. Ce label est optionnel, mais nous avons la conviction que les acteurs de l'écosystème iront chercher ce label.

Il y a eu beaucoup de bruit négatif au démarrage des crypto-actifs, des cryptomonnaies, notamment autour du bitcoin, au prétexte que ces actifs permettraient de dévier la loi et de faire du blanchiment d'argent ou du financement de terrorisme. Ce label d'honorabilité était important pour les acteurs de l'écosystème.

6.2.3 Aller plus loin : le droit d'accès aux comptes bancaires

Les plateformes d'échange de crypto-actifs doivent demander un agrément de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et nous avons mis en place un droit d'accès aux comptes bancaires. Tous les acteurs de l'écosystème nous l'ont demandé : aujourd'hui il y a une frilosité des banques traditionnelles à leur ouvrir des comptes, et on peut le comprendre. Ces banques traditionnelles sont soumises à des obligations européennes ou d'extra-territorialité de la loi américaine en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et contre le terrorisme.

La loi a mis en place une obligation de non-discrimination : les établissements de crédit doivent mettre en place des règles objectives, **non discriminatoires et proportionnées**, pour régir l'accès aux services bancaires des entreprises qui ont été labellisées ou agréées par l'AMF ou l'ACPR.

Cela est soumis à un décret qui n'est pas encore paru. Cette disposition ne me paraît pas suffisante parce que l'on n'a pas véritablement créé un droit d'accès aux comptes bancaires.

Or il ne peut y avoir de développement de l'écosystème en matière de start-up, sur les ICO, sur les plateformes d'échange, sans que ces acteurs puissent être adossés à un compte bancaire.

Il faut donc aller plus loin. Cela n'a pas été le choix retenu par le gouvernement, ni par la majorité parlementaire.

6.2.4 Projet Libra : pour un stable coin européen

Le G7 Finance que préside la France se réunit à Washington le 17 octobre pour se mettre d'accord sur des règles en matière de cryptomonnaies et de Libra, afin de les proposer au G20. L'objectif est de poser suffisamment de règles pour que le projet Libra de Facebook respecte bien le même environnement de contraintes imposées aux banques et aux monnaies, ce qui va conduire sans doute à retarder l'avènement de Libra, ou la possibilité d'utiliser Libra dans les pays du G7 ou du G20. Tous les pays, et c'est presque une première, se sont mis d'accord sur ce point⁵.

⁵ Rapport Cœuré remis aux ministres des finances du G7 le 17 octobre 2019 : « *G7 Working Group on Stablecoins - Investigating the impact of global stablecoins* ».

Néanmoins, j'estime que la souveraineté de nos pays passe par l'innovation plutôt que par la réglementation. Comme le G7 Finance, je pense que Libra 'est un ovni monétaire et qu'il faut le regarder de près. Il n'y a aucune raison qu'il ne respecte pas les règles demandées aux monnaies. En revanche, je suis persuadée que c'est en apportant des solutions, portées par les Etats et la BCE, sous forme par exemple d'un stable coin à parité avec l'euro, que l'on gagnera face à des initiatives privées portées par des géants de l'internet.

La souveraineté des pays passera demain par l'innovation plutôt que par la réglementation. Les Etats européens, avec le leadership français, doivent pousser très fort la création d'un stable coin au niveau européen.

Ces enjeux sont pris en compte à très haut niveau politique, d'une façon plus constructive que par le passé.

6.3 Divergence franco-allemande sur les cryptomonnaies

_ Thibault VERBIEST : Le problème que pose la Libra, ce n'est pas l'utilisation de la blockchain, c'est l'échelle de ce projet, quelle que soit la technologie utilisée, potentiellement 2,4 milliards d'utilisateurs. Bitcoin n'a jamais suscité un tel émoi, parce que la masse est ridicule par rapport aux masses monétaires mondiales.

La loi PACTE est assez courageuse. La volonté française est de trouver un point d'équilibre. Le droit d'accès aux comptes bancaires est important. On trouvera la manière de pouvoir coexister entre banques et nouveaux acteurs.

L'Allemagne ne prend pas cette voie-là. À partir de janvier, l'Allemagne va légiférer de manière beaucoup plus dure sur la blockchain et les cryptomonnaies, en ayant déjà décidé que bitcoin est un instrument financier. Imaginez les conséquences... Aujourd'hui les cryptomonnaies ne sont pas un instrument financier en droit européen ni en droit français. Elles sont traitées de manière à part par la loi PACTE, d'une manière que beaucoup de gens trouvent équilibrée. Les Allemands estiment que c'est un instrument financier, avec toutes les conséquences que cela implique.

En Europe, il y a déjà deux visions sur les cryptomonnaies qui ne sont pas compatibles. Un arbitrage sera nécessaire.

Comment les banques abordent-elles la technologie blockchain aujourd'hui ?

6.4 Le point de vue des banques sur la blockchain

Marie-Cécile PLESSIX, présidente du directoire, Axa Banque; vice-présidente, OCBF

6.4.1 Les défis

La sécurité informatique de l'ensemble de nos systèmes est un défi capital. Plus il y a de selfcare, plus on donne la main à nos clients pour faire eux-mêmes les opérations, plus on crée de points de pénétration dans nos systèmes. Pour les banques comme les nôtres, très tournées vers la banque en ligne, c'est un sujet d'actualité pour les années à venir.

Parmi les autres défis :

- Des taux d'intérêt de plus en plus bas,
- Une réglementation qui nous impose de nombreux investissements,
- Une concurrence totalement acharnée.

6.4.2 Des opportunités

Chaque jour, des partenaires me proposent des innovations très importantes pour faire d'AXA Banque la banque la plus moderne. **La data** est le principal sujet :

. Comment mettre en pratique et brancher ces innovations dans nos systèmes un peu vieillissants ? C'est le point de difficulté majeur.

Nous avons mis en place des robots qui permettent d'automatiser les process (RPA), afin d'optimiser au maximum nos frais généraux. Le plus compliqué, c'est d'aller chercher les données qui vont pouvoir se brancher à ces RPA.

6.4.3 Objectifs : simplicité et confiance

AXA Banque est une banque de taille moyenne. Notre client a deux objectifs principaux :

1. Trouver plus de simplicité dans ses usages. On doit trouver des use cases en ce sens ;
2. Trouver de la confiance. Même si c'est assez terre-à-terre, c'est vraiment ce qu'il recherche dans les banques.

La blockchain est parfaitement sécurisée. En revanche, il faudra régler le principe de la simplicité pour le client.

6.4.4 Cas d'usages de la blockchain

- **Assurance Fizzy** : AXA Banque a expérimenté la blockchain sur le produit fizzy, une assurance permettant de détecter les retards d'avion et leurs impacts, le cas échéant pour rembourser le client. On en est encore au stade du POC (*Proof of Concept*), mais cela a l'air d'intéresser le client.

- **Virements accélérés** : une banque a développé un virement très accéléré avec la blockchain. Mais à côté de cela, nous bénéficions de l'Instant Payment au travers de la DSP2. Ce virement en une seconde est très apprécié. Pour une fois, le client accepte de payer un acte dans la banque. Cela nous amène à réfléchir à l'usage qu'apporte la blockchain et éventuellement un autre processus, comme la DSP2 dans le cas présent.

- **Gestion d'actifs, compte-titres** : très utilisé dans les banques, ce cas d'usage de la blockchain a la capacité à rentrer dans les carnets d'ordre, à donner plus de transparence... On sent une véritable utilité de la blockchain autour de cela.

- **KYC (Know your customer)** : la façon dont je vais connaître mon client et mettre à jour l'ensemble de ses données constitue également un cas d'usage.

_ **Thibault VERBIEST** : Ledger a vocation à devenir une licorne. C'est un acteur important de la blockchain et de la confiance. Comment Ledger peut apporter cette confiance dans le monde bancaire ? Avec quels types de partenariats ?

6.5 Ledger : la conservation des crypto-assets

Amandine DOAT, directrice des affaires publiques, Ledger

6.5.1 Irréversibilité des transactions blockchain

La blockchain est certes sécurisée de par sa conception décentralisée, en revanche, lorsque vous entrez de l'information dans la blockchain, ce passage n'est pas sécurisé. Si demain, je veux vous transférer un bitcoin, à un moment, je vais devoir rentrer l'information dans la blockchain. Et si je fais l'erreur d'entrer une information erronée, la blockchain ne va pas laver cette information. L'information reste erronée et la transaction ne se fera pas. Au final j'aurai perdu un bitcoin et vous aussi.

Un bitcoin perdu est perdu. La réversibilité des transactions n'est pas possible dans la blockchain.

Ledger est né en 2014 de la volonté de sécuriser ce moment. On a pensé que l'adoption massive de la blockchain dans le cadre des crypto-actifs ne serait possible que si l'on sécurisait ce passage.

6.5.2 Une clé d'accès privée aux bitcoin

Ledger a développé une solution pour sécuriser les transactions au moyen d'une clé USB dont la puce sécurise la clé d'accès privée. Ce mini coffre-fort ne contient pas vos bitcoin. Il contient l'accès à vos bitcoin. Si vous le perdez, vous perdez l'accès à vos bitcoin.

6.5.3 Sécurité organisationnelle : les crypto-actifs pour le compte de tiers

Nous avons constaté que les asset managers des family office conservent des sommes astronomiques sur ces petites clés de sécurité.

Pour éviter qu'ils ne partent avec toute la caisse, nous avons créé une sécurité de gouvernance à travers un système décentralisé au niveau de l'entreprise. Plusieurs personnes doivent valider la transaction. Cette chaîne de validation est variable selon les montants engagés.

Ce niveau de sécurité est absolument nécessaire dans le monde des crypto-actifs.

6.5.4 Ledger au service des banques

Ledger a signé un partenariat avec des acteurs nouveaux : la société Bitstamp, l'un des plus gros exchange qui permet la conversion entre les fiat et les crypto au Luxembourg, ou CoinHouse, l'un des plus gros acteurs français.

Des discussions sont en cours avec le monde bancaire, mais nous constatons une certaine réticence. La réglementation n'était pas au rendez-vous ; elle l'est désormais. Malheureusement, elle est fragmentée déjà entre l'Allemagne et la France, et c'est dommage.

Pour concurrencer la Chine et les États-Unis, nous allons devoir nous fédérer beaucoup plus autour du lancement de cette activité.

Je salue ce qui a été fait au niveau français. La loi PACTE propose un système d'optionnalité qui est assez révolutionnaire dans le monde financier. Les crypto-actifs sont des valeurs qui peuvent être conséquentes.

Ledger est à votre service pour sécuriser les crypto-actifs que vous conservez pour le compte de tiers. Nous sommes ravis de discuter avec vous pour examiner les obstacles. Le monde bancaire ne s'est pas lancé alors que la réglementation est là.

6.6 Les security token

Thibault VERBIEST

Un point réglementaire. Selon la loi PACTE, les crypto-actifs sont relativement réducteurs, ils désignent des cryptomonnaies ou d'autres types de token qui n'ont pas comme sous-jacents des titres financiers. Il faut également prendre en compte tout le phénomène des « security tokens ». C'est un espace de collaboration peut-être à terme plus important avec les banques.

La tokénisation de l'économie signifie rendre liquide ce qui ne l'est pas, ou plus liquide ce qui est difficilement liquide, en utilisant les avantages de la blockchain.

Aujourd'hui on tokénise de l'immobilier par exemple. C'est en test dans plusieurs pays, y compris en France. Mais la plupart du temps, ce sont des titres financiers que l'on va obtenir. L'intervention des banques et des acteurs régulés de la finance est absolument essentielle.

La conservation est essentielle, celle des crypto-assets, mais aussi de ces token qui ont des sous-jacents, qui seront souvent considérés comme des sous-jacents régulés, des titres financiers.

La coopération entre le monde bancaire et certains acteurs de la blockchain est beaucoup plus large que les crypto-assets.

Pourquoi Sopra Steria, un acteur très important des systèmes d'information des banques, investit-il dans la blockchain ? Quelle est sa vision sur le rôle de la blockchain comme facteur de transformation des banques ?

6.7 La blockchain, facteur de transformation des banques

Alexandre EICH GOZZI, expert blockchain, Sopra Steria

Dans mon parcours, j'ai vu les deux facettes de ce monde, en fondant une blockchain publique en 2013, puis en travaillant à la BCE. Le bitcoin et les cryptomonnaies ont émergé en raison de la défiance de certains acteurs vis-à-vis du système financier tel qu'il est aujourd'hui. Au moment de l'arrivée de la blockchain à partir de 2009, la priorité était de créer un système en dehors de ce système financier. Les choses ont évolué. De technologie crypto-anarchiste, la blockchain est considérée aujourd'hui comme une technologie à part entière. Les banques doivent réussir à maintenir cette confiance.

Sopra Banking Software, filiale de Sopra Steria, édite des core banking, des solutions pour une grande partie des banques commerciales. Nous travaillons sur certains sujets autour de la blockchain, une trentaine sont référencés.

6.7.1 Comment rentabiliser son KYC ?

Aujourd'hui, une banque a l'obligation réglementaire d'être en capacité de justifier de tous les mouvements et de l'activité de ses clients sur ses comptes. Le « Know Your Customer » concerne les personnes physiques et morales. C'est un véritable centre de coût pour les banques. Pour une personne morale, l'analyse d'un fonds coûte entre 4 000 et 6 000 € pour onboarder et faire les démarches réglementaires vis-à-vis de ce client.

Toutes ces données que les banques vont former autour de leur client ont de la valeur. Dans le cadre du KYC, on peut mutualiser le fonctionnement de celle-ci en utilisant la blockchain.

La blockchain permet :

- D'avoir une traçabilité très forte sur la totalité des actions effectuées,
- D'avoir les preuves que les informations ou éléments n'ont pas été modifiés par une des banques parties prenantes ce consortium,
- De transformer petit à petit le « KYC centre de coût » en « KYC centre de profit ».

Le système transactionnel de la blockchain permettrait de monétiser ces données, les échanges et toutes les transactions entre les différents acteurs. Plutôt que de faire le KYC uniquement pour elle-même, une banque pourrait le faire pour des fonds qui sont clients de cette banque.

6.7.2 Identité numérique : le zero-knowledge proof

Le thème de l'identité numérique nous tient à cœur chez Sopra Steria, car nous pensons qu'il y a un chaînon manquant. La France a un peu de retard en la matière, malgré de très bonnes initiatives. France Connect par exemple, qui se veut comme le tiers et le moyen d'identification au niveau de l'Etat pour un certain nombre d'institutions publiques.

Dans le monde, nous voyons arriver des identités numériques qui seront gérées par des acteurs commerciaux. N'importe qui peut déjà se connecter via un bouton Facebook.

Sopra Steria veut aller plus loin, en travaillant sur une solution de gestion de l'identité qui utilise une innovation dans le domaine blockchain, le *zero-knowledge proof*. Elle permet de prouver une identité sans dévoiler le contenu et les éléments d'information.

Exemple : la FDJ. Aujourd'hui, pour s'inscrire et faire des paris, vous devez transmettre des documents (d'identité, justificatifs de domicile) à la FDJ, ce qui ralentit l'inscription et apparaît comme un vieux processus. Nous avons mis en place une solution qui permet en un clic de donner une information sur votre âge sans dévoiler votre date de naissance. Cette solution est conforme au RGPD, parce que ces données ne vont jamais quitter votre téléphone ou l'établissement bancaire.

Dans tous les écosystèmes qui exigent une gestion de l'identité numérique, le rôle des banques peut être extrêmement fort. Aujourd'hui ces banques ont des données, elles ont un certain nombre d'assets, elles peuvent être les certificateurs de ces nouvelles identités numériques, et à ce titre, devenir des acteurs clés de ces écosystèmes. En innovant sur ces sujets, elles pourront générer du profit.

C'est avec ce type de solutions, suffisamment d'acteurs, et les banques en tant que tiers de confiance qui détiennent de la donnée, que nous réussirons à créer petit à petit une identité numérique française forte conforme aux réglementations.

6.8 Anonymat versus pseudonymat

_ **Thibault VERBIEST** : Derrière le *zero-knowledge proof* se cache une évolution très importante de la blockchain. Aujourd'hui, il existe des blockchain vraiment « anonymes » par opposition à bitcoin qui est « pseudonyme ».

Sur la blockchain publique de bitcoin, les clés publiques sont visibles par tous. Avec l'aide d'outils big data, on peut assez facilement retracer les propriétaires de ces clés publiques, et donc des bitcoins eux-mêmes. Les cabinets d'avocats voient régulièrement des personnes affolées parce que le fisc de certains Etats ont pu tracer leurs transactions bitcoin. Les blockchain publiques de type bitcoin sont devenues pour ainsi dire à livre ouvert pour les administrations, d'où l'émergence de nouveaux protocoles blockchain véritablement anonymes, qui utilisent notamment la technologie *zero-knowledge proof*.

Il existe un marché de ces cryptomonnaies. Ces technologies ont aussi un avantage dans le monde bancaire. Pour l'extérieur, les blockchain sont non visibles, et donc ils préservent la confidentialité des transactions, notamment par les opérateurs bancaires eux-mêmes. Lorsque c'est nécessaire, ils permettent d'assurer une traçabilité pour certains acteurs désignés.

_ **Alexandre EICH GOZZI** : Je suis d'accord. Il faut vraiment différencier anonymat / pseudonymat. Certains blockchain comme Monero préservent l'anonymat. Il faut faire attention à la manière dont on va réguler une blockchain qui utilise du *zero-knowledge*, car on ne peut pas arrêter ces systèmes.

_ **Thibault VERBIEST** : L'ACPR reçoit de nombreux porteurs de projets. Vous êtes aux premières loges pour observer cet écosystème blockchain en France. Un premier bilan ?

6.9 Le point de vue de l'Autorité de contrôle

Olivier FLICHE, directeur du Pôle Fintech et Innovation de l'ACPR

6.9.1 L'impact sur le positionnement de l'ACPR

Les journalistes ont coutume de désigner l'ACPR comme le gendarme du secteur financier et bancaire. Au vu du taux de confiance de nos concitoyens dans la gendarmerie (Observatoire *Viavoice*) qui se place en 2^e position juste après les professionnels de santé, je revendique ce titre.

Effectivement, nous avons un rôle important à jouer pour instaurer la confiance dans le système, notamment sur ces sujets de blockchain.

Le phénomène de plateformes peut intégrer des composantes blockchain. Il a été dit que les banquiers allaient devoir s'intégrer dans des écosystèmes de plateformes sur d'autres cas d'usage. Cette réflexion peut également s'appliquer au gendarme. À partir du moment où l'écosystème bouge, les autorités de contrôle doivent bouger elles aussi, et réfléchir à la façon dont elles se positionnent sur ces contrôles-là. Dans ce contexte, la blockchain est importante, car elle change un certain nombre de choses.

6.9.2 Une prise en compte globale

Concernant la blockchain, il faut distinguer la technologie et les cas d'usage. Et sur cette question de la confiance, il faut regarder l'ensemble du cas d'usage. Habituellement, on estime que les pirates cyber vont attaquer les maillons faibles de la chaîne. Pour la confiance, c'est la même chose. Un seul

maillon faible dans la confiance d'un cas d'usage va faire porter le plus de risques au système tout entier.

L'utilisation d'une blockchain permet de sécuriser un certain nombre d'éléments, et donc d'apporter de la confiance sur la partie technique ; mais si l'on y greffe un certain nombre de modalités d'accès qui elles ne donnent pas confiance, ce problème de confiance peut être rejeté à la périphérie de la blockchain mais il subsiste.

Ledger a montré comment, lorsqu'on utilise la blockchain, si l'on ne peut pas garantir l'intégrité de l'information fournie en amont, on ne peut pas avoir confiance dans l'ensemble du système.

C'est mon premier message. Quand on regarde l'ensemble d'un processus, on ne peut pas faire abstraction de ce qui ne ressort pas strictement de la *blockchain*. Exemple avec Libra. Libra n'est pas qu'une blockchain. Il y a beaucoup d'autres choses : une association qui va gérer la gouvernance de la monnaie ; une application « Calibra » qui n'est pas du tout basée sur la blockchain ; etc. Tous ces éléments feront l'objet d'une analyse par le G7 dans son rapport à venir. Ils dépassent largement la question de la blockchain.

6.9.3 Jusqu'où s'arrête la responsabilité des banques ?

La blockchain change un certain nombre de règles du jeu et de façons de voir. Elle permet de mutualiser des registres dans des conditions de sécurité qui sont définies par le protocole utilisé – le *zero-knowledge proof* en est un – et par la gouvernance dans le cas de blockchain permissionnées, c'est-à-dire privées.

Ces points-là sont importants pour l'Autorité de contrôle. Jusqu'à présent, pour assurer la sécurité et la confiance dans le système, la réglementation et le contrôleur ont toujours beaucoup insisté sur les règles de gouvernance applicables à chaque banque individuellement, chacune étant responsable de l'ensemble de ses opérations. Lorsqu'elle les délègue, les sous-traite, la banque est encore responsable de la sous-traitance. Elle a le devoir de réintégrer les processus lorsque la sous-traitance n'est pas satisfaisante.

La blockchain peut introduire de la mutualisation, dans un système partagé, d'un certain nombre d'informations importantes. Le KYC, par exemple, constitue des informations extrêmement importantes au regard des objectifs de l'Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment : sa mutualisation fait l'objet de réflexions sur la place. Les nouveaux modes de mutualisation qu'induit la blockchain appellent l'Autorité de contrôle à se positionner sur le sujet.

6.9.4 La phase d'apprentissage

Nous devons comprendre ces systèmes blockchain, et nous adapter à ces nouvelles questions de gouvernance, afin de permettre le développement de ces systèmes tout en assurant un très bon niveau de sécurité et de confiance.

Cet apprentissage est théorique : avec le Labex Refi – Paris 1, nous allons organiser un séminaire sur ces questions de gouvernance et de protocole blockchain en mars prochain⁶.

Cet apprentissage doit aussi être pratique, sur les cas d'usage, pour adapter nos règles relatives à la gouvernance et au contrôle interne sans jamais renoncer aux objectifs – sécurité, lutte contre le blanchiment, etc. – pour apporter de la confiance dans ces nouveaux systèmes.

6.9.5 La conformité dès la conception de l'usage

Les grands enjeux de la blockchain ne relèvent pas tous de la compétence de l'ACPR :

. Protection des données personnelles. La CNIL très tôt s'est positionnée. La blockchain pose question : si je ne peux pas effacer des informations, comment respecter le droit à l'oubli ?

. Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Le bitcoin soulève un paradoxe : le jeton bitcoin peut être tracé mais il demeure anonyme. Il n'y a aucun moyen de vérifier l'usage qui lui est associé.

. Cybersécurité : la blockchain sécurise les droits mais n'empêche pas le braquage des plateformes de bitcoin.

Tous ces sujets sont extrêmement présents et nous ramènent à la question de l'usage. Une blockchain doit être conforme aux réglementations dès la conception de son usage. C'est la seule façon de créer des innovations qui pourront, d'une part, apporter suffisamment de confiance, et d'autre part, permettre au superviseur et au régulateur un accompagnement, parce que l'on saura que les objectifs finaux de ces cas d'usage coïncident avec les règles que l'on fait respecter, et donc avec la confiance que l'on a la charge de maintenir dans le système financier.

6 Précédent séminaire sur le Big Data et l'IA à l'ACPR le 21/03/2019 : : *Big Data and Artificial Intelligence – Risks, Challenges and Applications*.

6.10 Adapter la réglementation aux technologies

_ **Laure de LA RAUDIÈRE** : C'est par l'innovation, plutôt que par la réglementation, que nous allons trouver des solutions. Il n'empêche, nous devons défendre nos valeurs, c'est-à-dire le respect de la vie privée et des données personnelles, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, qui sont des valeurs universelles et pérennes que nous partageons.

Le rôle de la CNIL ou de l'ACPR est de veiller au respect de ces valeurs, tout en sachant adapter la réglementation aux technologies en développement. Si les géants de l'internet apportent des innovations et de nouveaux usages, les consommateurs vont s'en saisir. Nous devons y répondre par des solutions souveraines d'un point de vue technologique, et qui permettent de satisfaire ces nouveaux usages.

7. Keynote : Quelle souveraineté financière européenne dans un monde numérique ?

Denis BEAU, sous-gouverneur de la Banque de France

Je remercie Madame la députée de La Raudière pour son invitation à cette conférence qui témoigne de l'intérêt toujours plus vif suscité par l'évolution en cours du système bancaire et financier. Les organisateurs de cette conférence m'ont demandé d'apporter en quelques minutes mon éclairage de banquier central et de superviseur sur les questions complexes que pose l'essor de la numérisation dans le secteur financier.

7.1 Les nouveaux entrants

Je commencerais par observer que, depuis quelques années déjà, l'Europe est entrée dans un monde où le numérique modifie en profondeur les modèles d'affaires de nombreux secteurs économiques. Le secteur bancaire et financier n'échappe pas à ce mouvement. De nouveaux acteurs entrent sur le marché avec des propositions nouvelles, plus adaptées aux usages et aux exigences du consommateur « numérique ». Ils bousculent les acteurs établis en fragmentant une chaîne de valeur traditionnellement très intégrée.

7.1.1 Fintech

Les premiers de ces nouveaux entrants sont les Fintech, start-ups capables de sur-performer les acteurs historiques sur un maillon de la chaîne de valeur, en apportant de nouveaux services aux consommateurs ou en réduisant les coûts.

7.1.2 Bigtech

Les seconds sont les Bigtech. Ils s'appuient sur de formidables quantités de données et l'expérience de leur exploitation. En jouant sur les effets de réseau, ils commencent à attaquer des maillons stratégiques de cette chaîne de valeur (les services à forte valeur ajoutée technologique et parfois la relation clients), afin de pouvoir proposer de nouvelles activités génératrices de profit. Tant par leur domination sur certains secteurs - cloud computing par exemple - que par leur capacité d'expansion appuyée sur des réserves de trésorerie très importantes, ces nouveaux entrants induisent un risque significatif de dépendance, voire de captivité, pour les acteurs financiers établis.

Si aujourd'hui les Bigtech sont, en Europe du moins, des sous-traitants des banques et des assurances, on ne peut exclure un renversement des modèles d'affaires qui cantonnerait les établissements financiers au rôle de fournisseurs de services spécialisés : origination de crédit, middle et back-office, conformité.

7.2 Quels impacts sur la souveraineté européenne ?

Ces perspectives soulèvent plusieurs questions en termes de souveraineté européenne :

- **Protection des données personnelles** : comment peut-on efficacement protéger les données des citoyens (qu'elles soient de paiement ou personnelles) et leur offrir un véritable contrôle sur leur utilisation ?
- **Risques cyber** : comment, dans un écosystème global aux architectures toujours plus ouvertes, renforcer la solidité et la résilience du système financier face aux risques cyber ?
- **Solutions de paiement** : comment favoriser le développement de solutions de paiement pan européennes face à la concurrence croissante exercée par des acteurs extra-européens sur le segment des solutions de paiement ?
- **LCB-FT** : en matière de **Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme**, comment répondre efficacement au défi des crypto-actifs, dont plusieurs ont été conçus sur le principe de l'anonymat et l'évitement des règles de l'État de droit ?

- **Régulation** : question posée plus directement au Banquier central et au superviseur que je suis : comment envisager l'exercice de nos missions de régulation dans un secteur financier aux contours et au fonctionnement en cours de mutation ?

7.3 Les solutions ?

Des réponses appropriées à ces questions doivent de mon point de vue reposer sur trois piliers :

1. un diagnostic lucide,
2. l'ouverture d'esprit nécessaire pour proposer des cadres adaptés aux nouveaux paradigmes,
3. l'audace collective d'innover.

7.3.1 Le diagnostic

La révolution digitale permet désormais à certaines entreprises de s'appuyer sur une base de clientèle potentielle équivalente à la population de l'Europe, des États-Unis et de la Chine réunis, pour faire des incursions marquées, et potentiellement systémiques, à ce jour principalement dans le domaine des paiements et des transferts de fonds.

L'ampleur de ces effets de réseau ainsi que la vitesse avec laquelle ils peuvent être exploités sont susceptibles de changer radicalement le champ et l'intensité de la concurrence sur les marchés sur lesquels ils sont à l'œuvre. Ils peuvent aussi contribuer à exacerber l'ampleur des bénéfices mais aussi des risques qu'ils créent pour la stabilité du système financier et la stabilité monétaire. Ce constat doit-il nous conduire à chercher à préserver le statu quo ? Je vois au moins deux raisons pour ne pas nous engager dans cette voie :

1/ Ces technologies qui permettent ces changements d'échelle sont porteuses de progrès. Les révolutions technologiques, des débuts d'internet à la multiplication des protocoles blockchain en passant par l'intelligence artificielle, ont permis et peuvent encore apporter de nouveaux services, de nombreuses améliorations au quotidien pour le consommateur, notamment de services financiers y compris, et nous y sommes extrêmement attentifs, une meilleure inclusion financière.

2/ Il n'y a pas de raison de considérer par principe que le cadre actuel de régulation des services financiers est intangible et ne peut être adapté aux changements, y compris d'échelle, apportés par l'innovation technologique.

Un simple exemple : le parcours client proposé en France pour ouvrir un compte à distance, comparé à d'autres États européens, manquait de fluidité. Les acteurs rencontrés évoquaient souvent comme frein possible la transposition française de la 4^{ème} Directive européenne anti-blanchiment, qui ne permettrait pas d'exploiter pleinement les atouts de la technologie.

Nous avons pris acte du problème et constitué un groupe de travail de place, piloté par le pôle Fintech – Innovation de l'ACPR dans le cadre du Forum Fintech ACPR-AMF, et rassemblant prestataires technologiques, établissements financiers et autorités publiques.

L'objectif poursuivi a été de co-construire des propositions basées sur un diagnostic objectif de la réglementation et de l'état de l'art technologique, tout en garantissant l'efficacité des dispositifs de LCB-FT.

Le résultat est que ces propositions sont quasi-intégralement retenues pour la transposition de la 5^{ème} Directive. Nous savons penser hors du cadre établi lorsque cela est nécessaire.

Toutefois, pour les projets susceptibles d'exploiter les effets de réseau de portée massive, et donc susceptibles de créer des risques significatifs pour la stabilité financière et monétaire, il serait prudent de s'assurer que les cadres de régulation sont parfaitement adaptés aux risques posés, et de les amender si nécessaire, avant le déploiement sur le marché de tels projets.

Pour aider à mener à bien l'adaptation du cadre de régulation et de supervision à ces profonds changements, les Banques centrales et les superviseurs ont pour premier atout leur légitimité. Celle-ci tient tout d'abord à leurs mandats institutionnels : supervision prudentielle, stabilité financière, conduite de la politique monétaire.

Notre légitimité tire également sa source dans notre expérience des crises et de nos contributions à leur résolution. Toutefois, pour être à la hauteur de cette légitimité, il est nécessaire d'identifier les risques nouveaux dans leur nature comme dans leur ampleur et d'y apporter des réponses claires, fortes et pertinentes.

7.3.2 L'ouverture d'esprit

L'ouverture d'esprit est nécessaire pour atteindre cet objectif : elle doit nous conduire à proposer des cadres adaptés aux nouveaux enjeux et risques associés.

Les spécificités des changements apportés par la révolution digitale et en particulier la portée multinationale des effets de réseau qu'elle permet, nous impose en outre de militer pour un

renforcement de la coopération internationale entre autorités, afin d'assurer une meilleure cohérence des cadres nationaux de régulation et de proposer des évolutions qui influencent la gouvernance mondiale.

. Exemple en dehors du secteur financier proprement dit : le **RGPD** (Règlement général sur la protection des données personnelles). En instaurant un cadre commun de protection et de circulation des données personnelles, l'Union Européenne n'a pas seulement harmonisé sa réglementation et réaffirmé les valeurs qui lui sont propres, elle a également établi une référence mondiale en la matière, suscitant l'intérêt de nombreux partenaires, les États-Unis notamment, ébranlés par des scandales à répétition dont le symbole reste Cambridge Analytica.

Ainsi nos propositions et nos actions me paraissent devoir être guidées par deux principes :

. 1^{er} principe : **Penser en système ouvert**. Nous devons tenir compte du développement des interactions de toutes natures entre les participants aux différents « écosystèmes » sur lesquels s'appuie désormais le développement de services financiers. C'est une condition sine qua non pour pouvoir prétendre légitimement en réguler les interconnexions et pour garantir un périmètre approprié des réglementations à adapter, ainsi que la coordination et la cohérence au niveau national, européen et international de ces adaptations.

. Exemple de l'**Open Banking**. Le cadre réglementaire offert par la 2^{ème} Directive sur les paiements, la DSP2, a permis d'enlever les barrières techniques et juridiques empêchant l'accès aux données des comptes de paiements. La conséquence immédiate a été le développement d'un nouvel écosystème proposant au consommateur une kyrielle de nouveaux services. Pour autant, nous avons également imposé au niveau européen des exigences de protection des données élevées, en particulier dans les règles d'accès à ces informations.

. 2^{ème} principe : pour ne pas subir ou réagir au changement avec retard, nous devons assumer pleinement l'**observation prospective, l'expérimentation, et l'engagement opérationnel**. Dans le domaine des paiements, les récentes initiatives des Bigtech ayant une empreinte mondiale ont remis sur le devant de la scène l'inefficacité actuelle des solutions de paiements transfrontalières.

Toutefois, les enjeux de stabilité financière, de politique monétaire et de souveraineté que soulèvent ces projets, doivent nous encourager à opérationnaliser nos efforts visant à promouvoir des systèmes de paiements plus efficaces, le cas échéant en envisageant une implication opérationnelle des banques centrales, fondée sur une utilisation cohérente et coordonnée des nouvelles technologies.

Dans le domaine des infrastructures, nos réflexions nous ont conduit à nous intéresser à la technologie blockchain dès ses prémices. C'est ainsi que nous avons été la première Banque centrale à développer, sur le cas d'usage spécifique des identifiants créanciers SEPA, un système de registre décentralisé basé sur un protocole blockchain, le registre « MADRE ». Ce n'est bien sûr qu'une étape, qui n'épuise pas un champ d'expérimentation extrêmement vaste et diversifié.

Dans le domaine de la réglementation et de la supervision conduite par l'ACPR, nous nous sommes appliqués les mêmes principes. Prenons le cas de l'intelligence artificielle (IA). Comment définir concrètement les conditions d'un développement maîtrisé de l'IA et définir les principes de son contrôle ? C'est dans cet esprit que nous avons conçu nos ateliers IA : les experts Fintech de l'ACPR et les datascientists de la Banque de France sont allés à la rencontre d'acteurs établis pour comprendre leur perception de ces technologies et évaluer leur niveau de maturité. Tant dans les domaines de la LCB-FT, des modèles internes que de la protection du consommateur, les enseignements de ces entretiens et de ces tests en conditions de production nous fourniront la connaissance indispensable à la construction d'un futur cadre favorisant la maîtrise des techniques IA.

7.3.3 L'audace d'innover

Conscients de l'importance des enjeux et clairvoyants sur leur complexité, prêts à faire évoluer notre régulation et l'exercice de nos missions, il nous faut, en outre, être audacieux, c'est-à-dire innovants. Je souhaite insister sur deux éléments primordiaux :

7.3.3.1 Une solution pan européenne de paiement

La souveraineté financière européenne ne dépend pas seulement des autorités de ses États membres ou des réglementations portées par la Commission européenne. Elle dépend avant toutes choses de la vitalité de l'écosystème européen et de l'effort d'innovation chez tous les acteurs, qu'ils soient établis ou entrants.

Dans cette perspective, il est souhaitable que l'Europe des paiements exploite l'opportunité de la révolution digitale pour développer une solution pan européenne de paiement. Nos institutions font partie intégrante de cet écosystème européen et entendent y jouer pleinement leur rôle : le Lab de

Banque de France, le pôle Fintech-Innovation de l'ACPR, avec son forum de place Fintech commun ACPR-AMF, ainsi que l'ensemble des autorités publiques, sont pleinement mobilisées pour accompagner l'expansion et la croissance de cet écosystème.

7.3.3.2 Une institution financière innovante

Cette injonction à l'innovation, nous la prenons également pour nous-mêmes : nous ne pouvons atteindre nos objectifs et accompagner véritablement le marché que si nous sommes nous-mêmes innovants. À cet égard, nos projets sont et doivent rester nombreux.

J'ai déjà cité **MADRE**, je souhaiterais faire ici une mention spéciale de notre **analyse des « signaux faibles »** par l'intelligence artificielle, pour détecter les entreprises fragilisées.

Notre recherche de l'innovation passe aussi par l'innovation dans les modes de travail et la mise en œuvre des projets : **l'intrapreneuriat**, que nous avons mis en place à l'ACPR, en est une bonne illustration. Il s'agit de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, pour faire émerger les innovations les plus adaptées à nos missions et les faire ensuite porter par des « intrapreneurs », qui se voient donner une grande autonomie, comparable à celle des start-uppers, pour le développement de leur projet. Notre premier programme d'intrapreneuriat nous permettra, je l'espère, de bénéficier d'ici 9 mois à un an d'outils d'intelligence artificielle pour conduire nos missions de supervision.

Toutes ces initiatives sont aussi vitales que passionnantes. Elles sont l'ADN de nos institutions, et j'en suis convaincu, le reflet de celui de l'écosystème français et européen.

8. Table ronde 3 – Le numérique pour construire l'Europe des services financiers ?

8.1 Introduction et modération : l'Europe face à la compétition internationale

Joëlle DURIEUX, directrice générale du pôle Finance Innovation

L'Europe a-t-elle une chance dans la compétition des services financiers ?

- Que faire face aux GAFAs américains et BATX chinois ?
- Face aux places internationales comme Londres ?
- Face aux innovations multiples qui révolutionnent les services financiers ?
- Face aux investisseurs internationaux qui déversent des masses financières fabuleuses sur certaines fintech pour faire naître des licornes, et sur certaines technologies comme la blockchain ou l'intelligence artificielle qui organisent des consolidations d'entreprises technologiques mondiales ?

Le marché européen attire tous ces acteurs. Ils y voient un marché mature et ouvert aux innovations ainsi qu'une opportunité pour déployer leurs solutions et asseoir leur modèle économique.

Que fait l'Europe ?

Elle essaie de réglementer et d'ouvrir le marché européen à la compétition pour donner une chance aux innovateurs et aux nouveaux entrants de réussir sur ce marché, face aux dinosaures historiques, locaux et internationaux.

C'est le cas avec :

- L'open banking,
- Les nouveaux acteurs des paiements et des marchés financiers,
- La réglementation des mécanismes financiers,
- En considérant que les règles des marchés domestiques doivent être pour les opérateurs bancaires et financiers les règles européennes en l'absence de réglementation européenne,
- En recherchant l'harmonisation du marché et tout ce qui pourrait conduire à supprimer la fragmentation entre les marchés nationaux.

L'Europe doit passer au stade supérieur et accélérer rapidement, car bientôt elle ne pourra plus affronter les monstres en cours de développement.

La consolidation bancaire, financière et européenne, a à peine commencé, et il faut accélérer. Ce sera l'objectif de la future Commission qui sera mise en place. Parallèlement, il faut développer et protéger de jeunes pousses qui pourront faire naître les solutions européennes du futur. Il faut mettre en place des solutions innovantes et audacieuses.

Cela a déjà été engagé avec **l'Instant Payment**. L'Europe est la première zone économique mondiale à déployer cette solution. C'est ce qui est en cours avec les **API**, avec **l'authentification forte**. Là aussi, il faudra accélérer.

Naturellement, on en vient à penser que la faiblesse industrielle et financière européenne pourrait être compensées par une dynamique technologique, et c'est là que le numérique s'inscrit.

Le numérique n'est-il pas le moyen :

- D'affirmer la souveraineté européenne ?
- De rénover nos processus et nos entreprises ?
- D'offrir de nouveaux services à nos consommateurs ?

Philippe LAULANIE, pour catalyser et développer une filière européenne des paiements, quels sont les atouts ou les handicaps des paiements français, en particulier l'écosystème historique du GIE des Cartes Bancaires CB ?

8.2 Plateforme française de paiement, catalyseur pour l'Europe ?

Philippe LAULANIE, directeur général, GIE des Cartes Bancaires CB

8.2.1 Un système français performant centré carte CB

La France est une plateforme hybride. Le fiduciaire existe toujours. Par contre, on dispose d'une multiplicité, d'une complémentarité des moyens de paiement, du chèque à l'Instant Payment, en passant par la carte bancaire CB.

En France, historiquement, malgré cette diffusion des modes et des usages de paiement, le centre de gravité est la carte CB chez les particuliers, avec une progression de 8% par an.

. Carte CB - Chiffres clés 2018 :

- 60 % de la consommation courante des ménages français (avec contact et code ou sans contact)
- Nombre de transactions : 12,7 milliards, dont 2,1 milliards sans contact
- Nombre de cartes CB : 70,4 millions
- 93% des ventes à distance sont réglées par paiement CB dématérialisé. La carte CB est déjà incluse dans les parcours clients.

Ce système est très performant :

- **Sécurisé**, contrôlé, très établi.
- **Confiance** entre le consommateur, les banques et les industriels qui fabriquent les solutions.
- **Système de suivi des fraudes, des litiges.**
- **Systèmes interopérables** : près de 2 millions de points d'acceptation carte CB.

À ce sujet, je précise que le modèle chinois est hybride. La partie mobile chinoise est de 30%, les autres moyens de paiement dont la carte restent majoritaires.

8.2.2 Une Europe des paiements fragmentée

L'accord sur le Brexit va remodeler et redynamiser peut-être certaines visions de projets pan européens continentaux, du moins bien délimiter le cadre de jeu.

L'Europe du nord est digitale, l'Allemagne est cash, la France est hybride centrée carte CB, à l'instar de l'Italie ou de l'Espagne...

Face à ce paysage européen multi-paiement et multi-usages, comment devenir plus plus numérique, avec des infrastructures communes en Europe, comment conforter les usages ?

Au niveau européen, la sécurisation et la confiance vont s'amplifier avec les nouveaux règlements (DSP2, RGPD). La capacité à faire du multi-paiement sera confortée dans la confiance, dans la sécurité, dans l'innovation.

8.2.3 Des handicaps

- **L'interchange.** L'Europe est très inclusive, elle a démocratisé le paiement, en particulier en France, dans les territoires, les publics fragiles... Nos systèmes de paiement se déploient le plus low cost possible. Ce n'est pas le cas en Chine, aux États-Unis ou en Russie où les interchanges sont beaucoup plus rémunérateurs. Lorsqu'ils viennent chez nous, ils peuvent investir beaucoup plus que nous.

- **Business model.** Il faut trouver un business model sur les nouveaux systèmes comme l'Instant Payment.

- **Fragmentation des usages.** Les usages sont fragmentés. Pour installer un usage de paiement en France ou en Europe, il faut une décennie. « Mobile only » ou « IP only », ce sont des visions technologiques d'innovation, non pas des visions d'usage. Il faut y aller étape par étape, en tenant compte des différences culturelles.

- **Délais de mise en œuvre des réglementations.** Nous devons intégrer plus rapidement tous les règlements qui peuvent nous protéger. Le time to market de l'Europe est souvent un peu long. On essaie d'être exemplaire sur l'application des nouveaux règlements (DSP2, RGPD,...). Nous avons

tous un calendrier de 18 mois pour intégrer les nouvelles notions d'authentification forte. C'est long dans le monde digital.

8.2.4 La France a de très beaux atouts pour tendre la main à l'Europe

Les Français ont déployé la carte à puce, l'Instant Payment, le sans contact. La base technologique, industrielle, de gouvernance et de contrôle est bonne. L'écosystème français des paiements est vivant.

La France peut déployer un système de paiement sécurisé, conforme, inclusif, innovant, au service des citoyens européens.

Il peut se projeter dans un écosystème européen certes fragmenté, composite, mais avec des industriels et des commerçants puissants, des banques sécurisées et contrôlées, qui vont aujourd'hui installer l'Instant Payment.

8.2.5 La data

La transaction et le paiement, c'est bien. Mais ce qui fait la valeur de la transaction et du paiement, ce sont les données attachées et la traçabilité de l'expérience client.

Les zones d'attaque potentielles se situent dans les systèmes d'intelligence artificielle, dans la plateformes ou la sécurisation de l'authentification forte. Les banques sont tiers de confiance. La voie est royale pour créer une plateforme industrielle opérante et sécurisée.

_ Joëlle DURIEUX : Quels sont les impacts du numérique sur le système financier ?

8.3 Services financiers : les nouvelles tendances

Domitille DESSERTINE, directrice fintech, innovation et compétitivité à l'AMF

Le contexte est marqué par la difficulté de nos établissements financiers à réaliser des profits, en raison des taux d'intérêts bas qui persistent depuis de nombreuses années et de l'augmentation des coûts en partie liés à l'introduction de nouvelles réglementations.

Parallèlement, il y a cette accélération technologique, dont l'une des promesses est la réduction des coûts et l'augmentation de l'efficacité.

Ces deux tendances se conjuguent de manière assez harmonieuse dans le domaine des services financiers et conduisent à l'émergence de tendances très intéressantes.

8.3.1 Le diagnostic

Monsieur le sous-gouverneur a indiqué l'importance de faire des diagnostics précis avant de se précipiter sur le stylo de la réglementation. C'est ce que nous avons fait à l'AMF :

- En nous reposant sur les fintech que l'on rencontre au quotidien : plus de 500 projets au cours des 3 dernières années, depuis la création de l'équipe en 2016.
- En échangeant avec les grands groupes de la place financière parisienne sur l'évolution de leur métier et les impacts du numérique.

8.3.2 L'impact du numérique

Le numérique impacte toutes la ligne métier dans les services financiers.

- **Financement des entreprises** : l'évolution des modèles de financement est assez forte. De moins en moins d'IPO sont réalisés en France et au niveau international. De nouvelles formes de financement arrivent : cotation directe, émergence de nouvelles plateformes de levée de fonds (crowdfunding, ICO). Les montants sont différents, mais cela doit interpeler le régulateur.

- **Gestion d'actifs** : on passe d'une mentalité orientée produit à une offre de solutions globale. Le modèle de plateforme émerge à l'international, moins en France, avec cette idée de proposer autour du consommateur un éventail de services offerts, de l'ETF (Trackers) aux fonds d'investissements plus classiques, à l'ISR (Investissement socialement responsable) au crowdfunding. Demain, cette offre sera peut-être complétée par des services plus atypiques : crypto-actifs, services non financiers, etc.

- **Négociation et infrastructures de marché** : ces dernières années, le paysage financier a beaucoup changé. Beaucoup de banques se sont retirées des activités de négociation. Des trading-test ont fermé. Le domaine des **infrastructures** avait été un peu délaissé par l'innovation ces quinze dernières années. Aujourd'hui beaucoup d'innovation portent sur le post-trade, avec l'idée de rationaliser, d'augmenter l'efficacité et de réduire les coûts.

8.3.3 Trois nouvelles tendances

En résumé, l'AMF voit trois grandes tendances :

8.3.3.1 Tokénisation : l'impact de la blockchain et le développement de tout un tas de nouveaux instruments et services. à terme, ils risquent d'être échangés de manière quasi financière. On l'a vu dans le domaine des crypto-actifs. Aujourd'hui on parle beaucoup de la tokénisation d'instruments financiers, mais cela va beaucoup plus loin. Des instruments vont émerger, auxquels nous n'avons pas réfléchi aujourd'hui. Le régulateur AMF s'interroge. Les risques de cet environnement sont assez proches de ceux que l'on connaît dans le domaine financier.

8.3.3.2 Plateformisation : l'émergence des modèles de plateformes, et derrière, la mutation du rôle des intermédiaires, distributeurs ou placeurs. Ces entités et métiers sont aujourd'hui régulés. Cela doit interpeler le régulateur AMF.

8.3.3.3 Automatisation : cela inclut tous les buzzwords : cloud, intelligence artificielle, machine learning, RPA (*Robotic Process Automation*), smart contract, etc. C'est l'utilisation intensive de la donnée, l'automatisation maximum pour faire de la *mass customization*. Concernant les services financiers, il est peut-être un peu tôt sur ce domaine, contrairement au monde bancaire paiement. Nous venons de terminer une phase de réflexion stratégique et de rationalisation des systèmes d'information. Dans une seconde phase, l'intelligence artificielle pourra probablement s'appliquer, après qu'une politique de données ait été bien définie et que les systèmes d'information aient été rationalisés. Au plan réglementaire, l'automatisation soulève des questions d'ordre éthique et de conflit d'intérêt, mais à ce stade, on n'identifie pas de sujets réglementaires bloquants.

Sur l'ensemble des autres tendances, les mutations sont profondes, que ce soit sur les notions d'instruments financiers, d'intermédiaire, d'infrastructures, et soulèvent beaucoup de questions réglementaires

8.4 Infrastructures de paiement européennes : des opportunités

Jérôme REBOUL, sous-directeur en charge des affaires bancaires, DGTrésor

Nous n'avons pas aujourd'hui une Europe des paiements, pour deux raisons : les consommateurs européens ont des habitudes divergentes et une multiplicité de solutions techniques se sont imposées dans les différents pays : cash, carte CB, virements...

Du point de vue des autorités publiques, il n'y a pas de marché européen des paiements, mais il y a une aspiration commune des consommateurs européens à la simplicité et l'instantanéité du paiement. Aujourd'hui l'acte de paiement est complètement intégré dans l'acte d'achat (cf. Amazon).

8.4.1 Nous avons un intérêt collectif à créer une offre européenne

Des innovations technologiques vont arriver, elles apporteront un vrai service au consommateur, mais elles risquent de prendre toute la place. Souhaitons-nous collectivement que les acteurs qui porteront ces offres soient tous étrangers ou qu'une offre européenne réponde à ces aspirations ?

Le rôle d'une autorité publique telle que la DGTrésor n'est pas d'organiser une industrie. L'élan doit d'abord venir des acteurs privés. Mais ces questions touchent des problématiques de souveraineté, et donc il y a un intérêt pour nous à créer les conditions de l'émergence d'une offre européenne. Les acteurs internationaux qui arriveraient avec de nouvelles infrastructures de paiement peuvent poser question en termes de droits fondamentaux européens, sur le respect de la vie privée, voire sur l'efficacité de la politique monétaire.

Nous avons un intérêt collectif à avoir une offre européenne sur ce marché. Nous ne désavouons pas la démarche de l'Europe qui vise à faciliter l'entrée de nouveaux acteurs dans la chaîne des paiements pour injecter de la concurrence, dans la logique de la DSP2 et des textes qui l'ont précédé (création des établissements de paiement, monnaie électronique, etc.).

Peut-on faire évoluer notre réflexion pour faire émerger des acteurs pan européens du paiement ?

Il existe une variété de solutions techniques. Certaines relèvent de l'interconnexion entre des technologies nationales, d'autres relèvent directement du champ européen. Au passage, je remarque le modèle économique d'investissement qui viserait uniquement à capter les flux transfrontières est assez limité. Il faut sans doute regarder une couche directement européenne.

8.4.2 Le rôle de la DGTrésor

L'autorité publique DGTrésor peut faire deux choses :

- Dire aux acteurs étrangers qu'ils viendront sur le marché européen en respectant les règles européennes, toutes les règles, y compris celles sur la protection de la vie privée, la gestion des données, etc. Cela peut créer une fenêtre d'opportunité, car cette mise en conformité européenne demande un peu de temps à des acteurs internationaux.
- Changer l'approche européenne. Longtemps la logique a été la promotion de la concurrence et l'entrée de nouveaux acteurs. La situation aujourd'hui rappelle celle de 2012, le projet « Money » pan européen d'infrastructure de paiement avait alors échoué. Les raisonnements qui étaient fondés sur la

situation concurrentielle de 2012 demandent à être revisités à l'aune de la situation concurrentielle de 2019. C'est la position qui sera défendue par les autorités publiques françaises, y compris auprès de nos partenaires européens.

En conclusion, il y a une fenêtre d'opportunité pour créer une ou plusieurs nouvelles infrastructures de paiement européennes. Le rôle des autorités publiques n'est pas de définir ce qu'elles doivent être. En revanche, une perspective nouvelle se dessine au sein du Trésor français et de beaucoup de nos partenaires européens. Le paysage concurrentiel a changé considérablement. Nous devons en tenir compte et en tirer toutes les conséquences.

8.5 Une Europe des paiements est-elle encore possible ?

Fabrice DENELE, senior vice president, strategy & partnerships, Natixis Payments

Sans être trop théorique, on voit bien qu'après avoir achevé l'union monétaire, il est assez logique de la rendre concrète auprès des citoyens, consommateurs, commerçants et acteurs économiques, en unifiant une Europe des paiements.

8.5.1 Un marché des paiements complexe

On observe effectivement une **fragmentation des habitudes** qui se traduit, pour les acteurs du paiement, par une situation très caractérisée :

. Dans chaque pays européen, **95 à 97% des paiements sont domestiques**. Selon les types de paiements et de corridors, il n'y a pas plus de **2 à 4% de paiements transfrontières** à l'intérieur de l'Union européenne.

Ce contexte crée des caractéristiques complexes à appréhender pour raisonner sur un marché des paiements unifié.

8.5.2 Le consommateur ne demande rien

Pour le consommateur, les moyens de paiement fonctionnent au quotidien. Et ils fonctionnent très bien, que ce soit en France, en Europe ou au niveau mondial. Les acteurs du paiement ont su mettre en place des dispositifs. Le monde du e-commerce et de l'internet est venu parachever cela en globalisant un peu plus. Certes, le consommateur aspire à plus d'immédiateté, plus de simplicité. Un foisonnement d'acteurs peuvent l'apporter, acteurs nouveaux ou acteurs anciens qui se mettent à jour, notamment les banques. Mais il ne demande pas un marché des paiements unifié.

8.5.3 Les commerçants implantés dans plusieurs pays sont en demande

Pour les commerçants implantés dans plusieurs pays (grands acteurs de la distribution généraliste ou spécialisée implantés dans l'UE ou à l'international, plateformes e-commerce), la réalité du paiement pan européen n'est pas là. Il y a une fragmentation des méthodes de paiement. Et même si l'on considère la carte de paiement, y compris dans ses formes digitalisées (en ligne, smartphone...), pour un commerçant implanté dans plusieurs pays, c'est assez compliqué et coûteux. Il faut faire plusieurs développements parallélisés, on peut difficilement tirer les synergies.

8.5.4 Mauvais bilan après 10 ans de régulation européenne

Depuis la DSP1, le marché des paiements a été entièrement refaçonné, sous un angle au départ très concurrentiel, qui protège le consommateur. En France et en Europe, le consommateur est protégé et les niveaux de sécurité sont suffisants.

On peut s'interroger sur les impacts de certaines décisions réglementaires. Les autorités de la concurrence et les régulateurs qui ont écrit le texte européen ont un parti pris qui pose question : les commissions d'interchange sont les moteurs des systèmes universels dits à quatre coins ; de manière un peu théorique, parfois dogmatique, l'Europe a considéré, par construction, que ces commissions d'interchange devaient être diminuées et que ce serait bénéfique pour le marché.

Après dix ans de ces pratiques, en comparaison avec d'autres régions du monde, on constate que :

- L'ensemble de l'écosystème s'est appauvri,
- La capacité financière des acteurs pour investir et innover s'est réduite,
- Cela crée des appels d'air très importants pour les acteurs de taille mondiale (asiatiques, américains ou globaux). Ils viennent avec des capacités de financement et des modèles qui sont financés ailleurs, ou qui sont même financés par prélèvement sur les consommateurs ou les marchands européens.

Tout cela mérite une analyse. Il faut sans doute revisiter ce parti pris européen. Sans cela, on ne pourra pas faire émerger de grands changements dans la manière dont les acteurs vont pouvoir se construire, qu'ils soient petits, moyens, gros, ou des champions européens.

_ **Joëlle DURIEUX** : Face aux transformations digitales massives et mondiales, aux ruptures de business model, quels atouts la France et l'Europe peuvent faire valoir en matière de souveraineté et de sécurité de leurs paiements et des données privées de leurs citoyens ?

8.6 Élargir les nouveaux services de paiement

Philippe LAULANIE, directeur général, GIE des Cartes Bancaires CB

Nous sommes certes fragmentés, mais nos usages sont utilisés et adoptés profondément par les citoyens européens, en particulier en France qui est centrée sur le modèle carte CB. Les règles sur les fraudes et litiges fonctionnent très bien. Pour aller vers la société de plateformes digitale, il faut élargir les nouveaux services de paiement :

1. En allant vers de nouveaux services. J'en appelle à l'Etat : une filière de l'Europe des paiements peut s'illustrer au travers de la politique de santé ou du transport en vue des JO 2024. Aux États-Unis, Amazon va déferler sur le système de santé américain.

2. En développant l'authentification forte, multisectorielle. Les règlements européens (RGPD, DSP2...) constituent une opportunité. Pour que la clé d'entrée ne soit pas un Facebook Connect ou un Google Connect, nous devons développer des systèmes de paiement sécurisés au-delà du commerce, dans les secteurs de la santé, du transport, etc.

3. En travaillant en écosystèmes sur les infrastructures. L'Europe a payé l'infrastructure Instant Payment TIPS (*TARGET Instant Payment Settlement*). Il existe des infrastructures privées : la STET en France ou l'ABE-Clearing, equensWorldline...

4. En pensant à la souveraineté du cloud, pour créer une filière des paiements européenne totalement sécurisée. Sans cela les données finiront chez Azure ou AWS.

5. En développant un business model sur une Europe réduite. Les systèmes bancaires doivent être complémentaires. L'Européen moyen n'existe pas. Il va falloir jouer des spécificités et homogénéiser au mieux les différences au travers d'écosystèmes. Le Brexit arrive. Ne cherchons pas à résoudre tout de suite au niveau de l'Europe des 27. La question de la souveraineté ne se pose pas de la même façon pour les petits pays européens. Commençons par raisonner infrastructure et innovation sur un nombre de pays réduit, la France, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, la Belgique, le Portugal et les Pays-Bas.

Je suis très optimiste sur la capacité de l'Europe à réintégrer cette Europe du paiement, à condition d'être open mind et de raisonner en écosystèmes :

- en créant de nouveaux services multisectoriels,
- inclusifs socialement,
- fondamentalement sécurisés autour de nos atouts réglementaires (RGPD et authentification forte)
- cloudifiés. La banque n'y suffira pas ; c'est un sujet de banques et d'industries européennes, à l'instar de ce qui a été mis en place en 1984 pour développer l'interopérabilité et la carte à puce. Les licornes du paiement de l'époque sont devenues des entreprises mondiales. Nos futures licornes sont dans l'intelligence artificielle et les algorithmes de scoring, la reconnaissance ou l'authentification forte,

Les Chinois l'ont compris bien avant. Comme ils ont les données, ils ont des années d'avance sur l'intelligence artificielle. La carte CB représente 27% du paiement par carte de l'Europe continentale. La France et l'Europe n'ont plus que quelques années pour se lancer (2 à 3 ans). Après ce sera trop tard.

_ **Joëlle DURIEUX** : À quel niveau se situe l'impact réglementaire, national ou européen ?

8.7 La réglementation européenne doit évoluer

Domitille DESSERTINE, directrice fintech, innovation et compétitivité à l'AMF

Ce qui ressort, c'est un besoin de renouvellement ou d'évolution des infrastructures. On retrouve ce point dans le domaine des services financiers. Cela doit interpeler le régulateur. Ces dernières années, l'AMF a beaucoup travaillé sur les sujets autour de la blockchain. Nous pensons que la blockchain peut potentiellement apporter une évolution des infrastructures de marché.

Beaucoup ont été faites en France et peuvent être d'ores et déjà testées, notamment grâce aux actions des pouvoirs publics, DGTrésor ou Parlement. Pierre PERSON a été particulièrement impliqué dans les sujets blockchain au cours des derniers mois.

Deux grandes avancées ont été introduites par le législateur en France :

- **L'ordonnance blockchain**⁷ qui permet d'échanger des titres financiers, non cotés à ce jour, sur une blockchain ;

- l'ensemble des nouveaux régimes par la **loi PACTE** : ils portent à la fois sur les ICO et tous les prestataires de services dans l'univers des crypto-actifs non instruments financiers.

Il faudra aller plus loin et envisager des évolutions au niveau européen. Nous ne sommes pas en retard. Il nous manque peut-être un peu de communication et de marketing. Nos voisins anglais, suisses ou américains, sont plus visibles.

_ **Joëlle DURIEUX** : Jérôme Reboul, quel regard portez-vous sur la Libra ?

8.8 Libra : un projet inacceptable en l'état

Jérôme REBOUL, sous-directeur en charge des affaires bancaires, DGTrésor

Les autorités publiques françaises ont exprimé des réticences très fortes sur le projet Libra. Ce projet n'est pas acceptable en l'état. Au-delà des questions de stabilité financière, de sécurité des moyens de paiement, ce nouvel objet financier nous pose des questions inhabituelles en raison :

- De la taille de Facebook : 2,5 milliards d'utilisateurs.

- Du modèle économique affiché par Facebook : son objectif n'est pas d'offrir un service de paiement facturé, mais de capter les données de paiement et les valoriser ailleurs.

Nous sommes confrontés à des questions fondamentales en matière de protection de la vie privée, de souveraineté monétaire. La réserve Libra peut impacter le rôle international des monnaies qui seront utilisées dans le panier d'actifs d'adossés. Dans un contexte où les autorités françaises souhaitent, avec nos partenaires européens, affirmer le rôle international de l'euro, nous devons nous poser cette question collectivement.

Le ministre de l'économie et des finances l'a dit : dans la situation actuelle, le projet de Facebook n'est pas acceptable en l'état.

Cela dit, il nous interpelle. Nous devons apporter des réponses européennes qui répondent aux problématiques très réelles que Facebook propose d'adresser.

C'est une promesse d'infrastructure de paiement universelle, utilisable partout dans le monde, avec une ergonomie sans concurrence. C'est une raison supplémentaire de faire émerger des solutions de paiement européennes.

8.9 Les nouvelles technologies peuvent-elles encore favoriser l'émergence de champions ?

Fabrice DENELE, senior vice president, strategy & partnerships, Natixis Payments

8.9.1 Les géants du marché

Dans le secteur du paiement, l'Europe doit faire face à beaucoup de champions :

- Depuis le début des régulations pour le marché européen, les champions historiques des paiements américains se sont enrichis et se sont constitués des marges de plus en plus importantes et des empreintes de marché encore plus importantes.

- Les GAFAs sont venus se brancher sur les rails de paiement et ont quasiment capté la relation Front-End avec le client. Les producteurs de services de paiement pourraient très bien être asservis aux conditions des distributeurs que sont les géants de la tech, un débat que l'on connaît bien entre les éleveurs et la grande distribution.

- Les modèles 3 coins très inclusifs des Chinois, voire d'Amazon assez rapidement.

8.9.2 Deux prérequis

Face à cela, il n'y a pas d'acteurs vraiment européens. Certains acteurs sectorisés sont devenus des licornes comme Adyen. Il n'y a pas de système de paiement vraiment européen qui réponde aux préoccupations du quotidien des Français.

Les acteurs bancaires ont pris conscience que c'était leur dernière chance.

La France doit pouvoir peser sur ce changement de paradigme. Il faut le faire comprendre à nos partenaires européens pour faire changer l'approche.

La technologie est là, les acteurs sont capables de l'opérer, les acteurs en place et les fintech.

Il y a deux prérequis pour faire émerger de nouveaux champions :

⁷ Ordonnance du 8 décembre 2017 relative à l'utilisation d'un dispositif d'enregistrement électronique partagé pour la représentation et la transmission de titres financiers.

8.9.2.1 La régulation extra-territoriale

Attention à l'extra-territorialité d'un certain nombre de régulations. Concernant la protection des données, on ne peut plus faire de digital sans le cloud, et le cloud efficient est uniquement américain. Compte tenu de la législation extra-territoriale américaine, quand bien même on essaierait de protéger les données, d'une manière ou d'une autre, les Américains accéderont aux données sans réciprocité.

8.9.2.2 Le modèle économique

Si l'on essaie de le traiter à un niveau national (français, allemand, etc.), on sent bien que l'on ne va pas créer un champion des paiements dans 5 à 10 ans capable de rivaliser avec les grands systèmes de paiement américains, les GAFA, les BATX, les bigtech.

Le GIE des cartes bancaires CB a trente ans, ce n'est plus suffisant ; il va falloir passer à autre chose, changer de dimension, avec un modèle économique. C'est une ardente obligation pour les régulateurs et les politiques européens. C'est à nous de faire en sorte que ce soit possible et que tout le monde se rejoigne pour réussir à faire émerger ce type de champion.

9. Clôture

Pierre PERSON, député de Paris, auteur d'un rapport d'information parlementaire sur les monnaies virtuelles

J'ai coutume d'intervenir sur les sujets liés aux crypto-actifs, notamment avec ma collègue Laure de La Raudière, que je remercie pour son invitation.

Aujourd'hui, je voudrais vous parler du futur tel que je l'entrevois.

La monnaie s'est déjà transformée à de multiples reprises au cours de notre histoire, pour diverses raisons : obtenir davantage de sécurité, d'efficacité, de rapidité dans les échanges. Mais aussi et surtout, afin de s'adapter aux demandes des utilisateurs et aux différents usages.

Les banques commerciales ont été créées dans un contexte précis, pour répondre à des besoins concrets, notamment de nos sociétés industrielles. Avec l'apparition de nouvelles structures d'interaction, de nouveaux types d'échanges, les pratiques continuent de se transformer, y compris en termes de moyens de paiement.

L'apparition des crypto-actifs s'inscrit nettement dans ce schéma. Plus rapides, plus sûrs, plus transparents ; telle est du moins leur promesse initiale, qui sera vérifiée dans les années futures avec l'évolution des protocoles.

9.1 L'arrivée des crypto-actifs dans les enseignes

J'aimerais par ailleurs vous alerter en dressant un constat.

Libra a été évoqué, mais il faudrait prêter attention à une autre annonce forte de ces dernières semaines. Le 24 septembre dernier, l'entreprise française Global POS, qui fournit des logiciels de caisse à destination de grandes enseignes en France, a annoncé pouvoir accepter les paiements en bitcoin à partir de 2020 à Sephora, Décathlon ou Boulanger par exemple.

C'est une véritable révolution dans la mesure où jusqu'ici, le bitcoin avait du mal à pénétrer l'économie réelle, que nous arrivions difficilement à avoir une interopérabilité entre le monde des crypto-actifs et le monde des monnaies fiat.

Or, dès lors que l'on est capable technologiquement d'accepter le bitcoin, on peut également accepter d'autres crypto-actifs. De fait, cela nous interroge sur la question de Libra.

9.2 Libra : le risque des devises privées

J'ai entendu la DGTrésor. Je connais les positions de Bruno Le Maire. On ne peut pas se permettre d'être réservé sur un tel sujet car la souveraineté étatique est en jeu. Quand bien même il le voudrait, l'Etat ne pourrait lutter efficacement contre Libra si le consortium qui le porte (FB, Soptify, Uber) arrive à réaliser la promesse d'émettre un stable coin efficace (soit un crypto-actif stable), permettant d'offrir de nouveaux usages à des utilisateurs.

Si le projet Libra se concrétise, dans un ou deux ans, en France, un utilisateur pourra payer dans des enseignes classiques avec une monnaie cryptographique qui soit une devise privée, et non plus une devise monétaire classique, une monnaie fiat.

Très souvent lorsque je discute avec les autorités de régulation, celles-ci me demandent pourquoi un utilisateur viendrait à utiliser la Libra alors qu'il a confiance en l'euro et en sa stabilité.

Derrière la Libra, la technologie blockchain permet d'autres usages, d'autres technologies, d'autres moyens d'utilisation, qu'il n'est aujourd'hui pas possible de déployer avec l'euro.

Par exemple, de nouveaux services pourraient émerger du simple achat d'un billet d'avion.

Dans deux ou trois ans, Illigo permettra peut-être d'acheter un billet soit en payant en euro avec une mastercard soit en Libra. Si le paiement en Libra permet d'avoir, par exemple, un remboursement automatique en cas de retard de l'avion, ou un outil de fidélisation moins complexe que la carte de fidélité, alors notre utilisateur, le citoyen français, choisira très certainement de dépenser des Libras plutôt que des euros.

Le risque, c'est la dépréciation des monnaies de Banque centrale au profit de devises privées.

Les banques commerciales, les banques centrales, mais aussi les régulateurs, politiques et Etats nations y seront tous confrontés. Il s'agit de l'un des plus grands enjeux.

9.3 Un changement de paradigme

Face à l'innovation de la blockchain, certains répondent « modernisation de l'existant », c'est-à-dire de la structure de notre système d'information monétaire, à la fois pour accroître la rapidité des paiements, éviter des frictions lorsqu'il y a des paiements transfrontières, la compensation, etc.

Ce n'est pas suffisant. La blockchain implique un changement de paradigme, et il faut considérer que la simple modernisation ne suffira pas. On ne peut comprendre cette rupture sans s'extraire du cadre existant.

Nous sommes dans une aire économique de bouleversement rapide et constant, où aucun secteur n'est inattaquable et où les concepts d'État-Nation ou de souveraineté nationale sont vulnérables.

Plus que jamais à l'ère du numérique, la puissance économique d'un pays détermine la puissance politique, lui permettant de protéger ses citoyens, sa culture et sa vision du monde.

Quel projet de société voulons-nous ? Qu'un géant américain puisse, à lui seul, croiser les goûts de nos concitoyens avec leurs données d'achats, afin de mieux cibler des communications marketing et leur proposer le financement associé ?

Cela sans compter les conséquences préjudiciables sur l'activité de toute entreprise qui n'en serait pas partenaire, établissant ainsi un monopole toujours renforcé.

Dans un monde globalisé et numérique, les acteurs privés fuient les réglementations strictes et s'établissent dans le pays le mieux offrant sans pour autant cesser d'exister. L'interdiction ne peut plus être considérée comme la réponse adéquate aux enjeux de souveraineté.

9.4 Innover

En conclusion, le secteur bancaire et l'État doivent être poussés à innover s'ils ne veulent pas disparaître.

C'est notre capacité à tous, à notre échelle, à faire de la France et de l'Europe des places financières fortes de demain qui déterminera, entre autres, notre faculté future à préserver nos libertés individuelles.

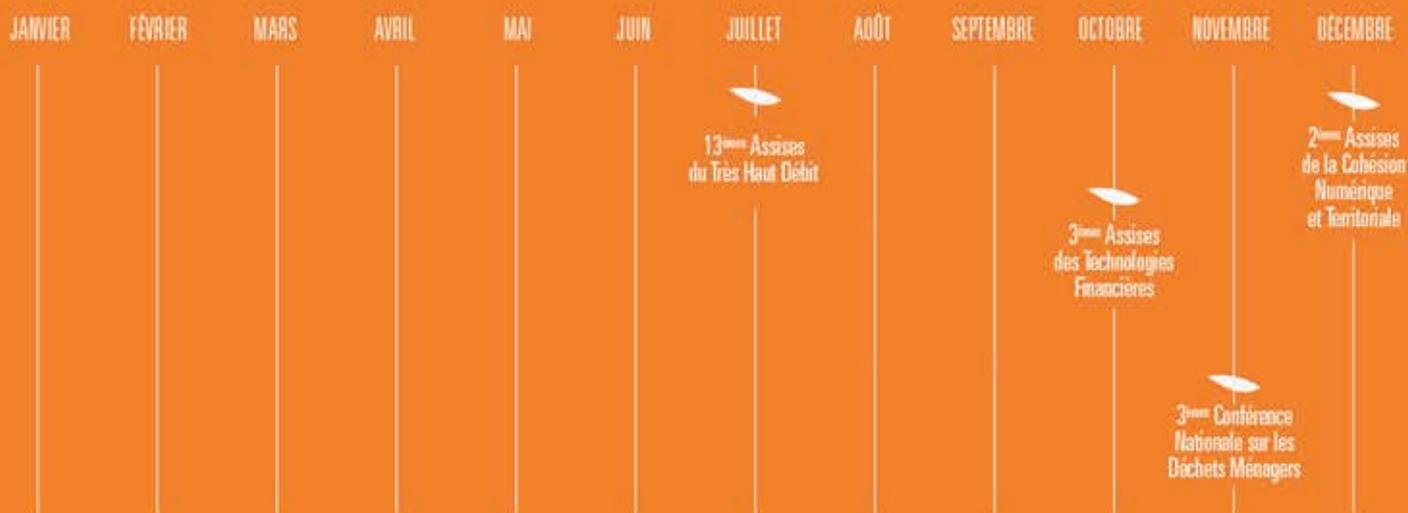
L'heure n'est plus au questionnement mais à l'action : il faut s'adapter aux usages par l'innovation et l'agilité.

L'objectif de 20 milliards d'euros d'investissements dans l'innovation d'ici 2025 annoncé par le gouvernement est un pas décisif en ce sens. Il nous permettra de rattraper les Etats-Unis en termes de montant par habitant.

Il nous faudra également pousser au niveau de l'Union Européenne pour que puisse se mettre en place une monnaie numérique souveraine, un crypto-euro.

Enfin, face aux évolutions monétaires permises par la blockchain, une simple modernisation des systèmes bancaires existants n'est pas à la hauteur de l'enjeu. Cette stratégie est la mort certaine des institutions bancaires telles que nous les connaissons aujourd'hui.

Il ne s'agit pas de connaître les comportements d'aujourd'hui pour agir demain mais de comprendre les comportements de demain pour agir aujourd'hui.



Aromates Rencontres et Débats en chiffres :

- 13 années
- 85 colloques
- 250 débats
- 13 000 participants
- 1 600 intervenants

Contact :

Laurent Tordjman, responsable des événements et partenariats
ltordjman@aromates.fr / 01 46 99 10 85

Aromates
 RENCONTRES & DÉBATS

169, rue d'Aguesseau - 92100 Boulogne

TEL : +33 (0)1 46 99 10 80

www.aromates.fr

Avec le soutien



Partenaires



Aromates remercie Monsieur Bruno Le Maire, ministre de l'économie et des finances, Madame Laure de La Raudière, députée d'Eure-et-Loir, ainsi que tous les intervenants pour leur participation.

Aromates
RENCONTRES & DÉBATS

