



## La banque du futur

L'ascension fulgurante de l'Internet et son adoption rapide par les consommateurs et les entreprises depuis la fin des années 1990 a été le début d'une série de répercussions massives sur le système bancaire traditionnel.

Les banques, depuis les années 1960 à l'avant-garde de l'innovation technologique, ont vite compris le changement de paradigme que l'Internet allait introduire et ont par conséquent rapidement introduit de nouveaux services bancaires « en ligne », destinés aux consommateurs et aux clients institutionnels.

Ces nouveaux services ont de facto amené l'agence bancaire sur le PC au domicile du client et seulement quelques années plus tard sur les appareils mobiles de la clientèle. Aujourd'hui, les consommateurs considèrent normal d'accéder à leurs comptes et aux services bancaires à n'importe quel moment et de n'importe où.

L'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication disruptives a profondément impacté l'environnement bancaire traditionnel. Soudainement, les banques, qui dans les années post-crise ont dû maîtriser l'implémentation d'une avalanche de régulations complexe et très coûteuse ont progressivement vu naître d'autres défis, essentiellement liés à cette transformation digitale. La concurrence, déjà soutenue entre banques, s'est encore intensifiée avec l'apparition de nouvelles entreprises financières, dites « FinTech ».

Les perspectives pour ces nouveaux acteurs ont été rendues possibles parce que le client, entre temps habitué à un rythme d'innovation de plus en plus accéléré, avait entre-temps changé aussi. Il est devenu plus exigeant puisque mieux informé et également plus ouvert aux services innovants et fiables de nouveaux prestataires.

Si à l'origine, beaucoup de start-up « FinTech » et aussi de « BigTechs » avaient espéré de rendre les acteurs financiers traditionnels obsolètes, leur approche est aujourd'hui plutôt axée sur la coopération. Celle des banques aussi.

Ce nouveau modus vivendi de coopération a été formellement entériné au niveau des services de paiement par la mise en œuvre de la deuxième directive concernant les services de paiement, communément appelé la PSD2. Dans

cette directive la coopération et les interactions entre les différents acteurs sont pour la première fois clairement définies.

L'impact dans le domaine de paiement, un de beaucoup de domaines d'activités bancaires, sera significatif et aura des effets sensibles sur la stratégie, le modèle commercial et organisationnel d'une banque. Les banques pourraient à l'avenir distribuer, outre leurs propres services et produits, des services fournis par des tiers. Elles pourraient également élargir indirectement leur clientèle en vendant leur service à des tiers. Il est très probable que la combinaison des rôles de distributeur et de producteur deviendra la nouvelle norme. Ainsi, l'organisation de la banque du futur deviendra similaire à celle des constructeurs automobiles reposant fortement sur un réseau de partenaires de confiance, de fournisseurs et de clients du secteur. D'autres acteurs pourraient encore avoir une autre activité très semblable c.-à-d. interconnecter les clients avec les fournisseurs de services.

L'innovation dans le secteur bancaire et financier ne s'arrêtera pas au niveau des services de paiement. De nombreux autres « rendez-vous » FinTech auront lieu dans un avenir proche. La banque d'aujourd'hui est différente de celle d'il y a 10 ans, et celle dans 10 ans sera tout aussi différente de celle d'aujourd'hui.

Trois choses me paraissent essentielles dans ce contexte. La première est la nécessité de réguler et superviser tous les prestataires de services bancaires et financiers de la même manière. Ceci afin de garantir un environnement compétitif égalitaire et une protection maximale du consommateur. Deuxièmement, la capacité de coopération entre acteurs de différents horizons sera décisive, car seuls les réseaux de partenaires de confiance seront en mesure de faire face aux défis futurs et de développer des services et des produits significatifs, fiables et sécurisés pour les clients. Troisièmement, les banques à l'instar d'entreprises industrielles, seront à l'avenir encore plus portées par les développements technologiques. L'analyse des processus et l'expérience utilisateur seront des éléments clés pour le développement futur des banques.

### GUY HOFFMANN

Président de l'Association des banques et banquiers, Luxembourg (ABBL)