

The Positive Way

WAVESTONE

La Banque et l'Assurance du *futur*

À la recherche de nouveaux business models



Préambule

Nous avons lancé une initiative sur la Banque et l'Assurance du futur, dont l'objectif est d'animer un programme de recherche avec nos équipes, clients et partenaires pour imaginer l'avenir du secteur financier. Notre parti pris de départ : s'autoriser un nouveau regard, au-delà des frontières habituellement explorées au sein de l'entreprise. Nous voulions autant favoriser les nouvelles idées qu'encourager l'alignement entre nos visions de professionnels et nos intuitions plus personnelles, considérant que la Banque et l'Assurance sont des activités qui reflètent, voire facilitent, l'évolution de la société.

Cette publication est un aperçu de nos travaux de recherche des derniers mois, durant lesquels nous avons croisé le regard d'experts de différents horizons, des philosophes, sociologues, scientifiques, anthropologues, géographes, neurobiologistes, avec la vision de praticiens de l'industrie financière, des dirigeants et spécialistes qui ont été les « grands témoins » des mutations de leur secteur.

Nous y partageons des constats sur un monde appelant des transformations majeures, que ce soit en matière d'environnement, d'équilibre des territoires ou de relations sociales : exigence de transparence, protection de la planète, quête de sens, évolution de l'habitat, recherche de liens,

changement des modes de vie, relation au travail, etc. Les réponses proposées par le secteur à ces enjeux sont multiples : digitalisation et opportunités technologiques, projets de place et plateformes ouvertes, culture collaborative, mais aussi des réflexions plus engageantes sur des *business models* différents, de nouveaux métiers, un passage accéléré à des politiques de prévention pour l'Assurance, d'orientation et de traçabilité de l'épargne pour la Banque, l'émergence de raisons d'être élargies, etc.

Avec ce premier recueil, nous partageons un appel à la réflexion, convaincus que cette dernière, lorsqu'elle est engagée et sincère, mène à un renouvellement de l'action aussi ambitieuse que pragmatique. Prenons un moment pour comprendre le présent et son héritage, un temps pour penser l'avenir et agir pour le futur. La Banque et l'Assurance de demain seront telles que nous les aurons imaginées aujourd'hui : responsables et au service des transitions à venir - économique, démographique, écologique. Partons ensemble explorer ce futur désirable !

Joël Nadjar,
Partner, Wavestone

Sommaire

01 La raison d'être
t h è m e

p.12-13

02 Les orientations stratégiques
t h è m e

p.14-15

03 Les stratégies technologiques
t h è m e

p.18-19

04 La relation client
t h è m e

p.20-21

05 Les modèles d'organisation
t h è m e

p.24-25

06 Les relais de croissance
t h è m e

p.26-27

À la recherche d'un nouveau rôle pour la Banque et l'Assurance

Entretien avec **Olivier Aubert**, Président, Temsens, et **Joël Nadjar**, Partner, Wavestone.



Olivier AUBERT,
Président, Temsens



Joël NADJAR,
Partner, Wavestone

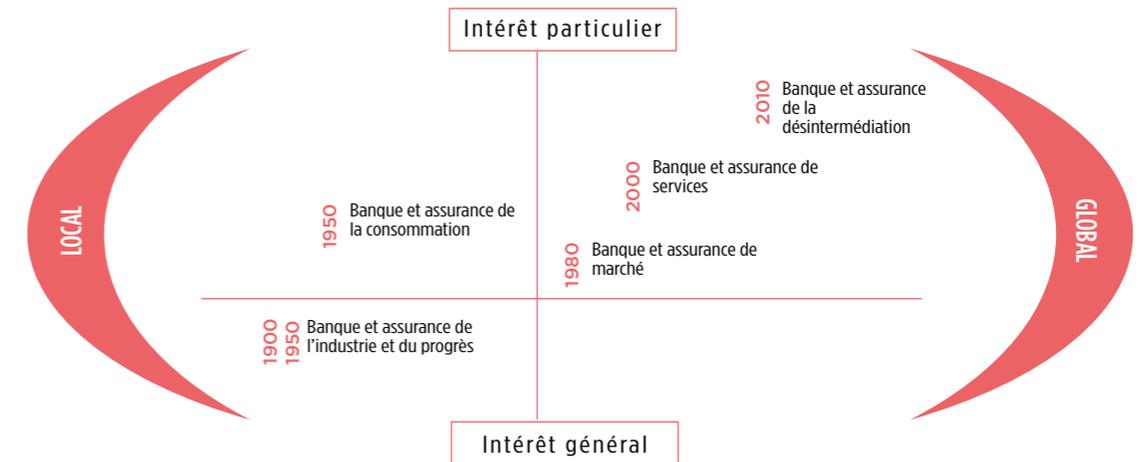
01. Quels rôles ont joué les banques et assurances jusqu'à aujourd'hui ?

O. A. : Dans l'histoire, le lien particulier qui a uni les banques et les assurances à la société dans laquelle elles évoluent a d'abord été celui d'un seigneur ou d'un marchand à son banquier pour ses affaires de pouvoir et de commerce. La création des banques modernes au 19^{ème} siècle n'a eu pour seul objectif que d'accompagner l'aspiration à la libre entreprise des individus, de collecter l'épargne et d'allouer des capitaux pour acheter terrains, équipements, et concrétiser le potentiel scientifique et technologique pour le bien de tous.

Dans les années 1950 s'est ajouté un nouveau rêve collectif : celui de la consommation. Depuis la fin des années 1980, on a vu s'ajouter aux précédentes idéologies celle de la croissance éternelle, à laquelle banques et assurances ont répondu par une financiarisation exceptionnelle de l'économie.

Par leurs rôles de collecte, de création monétaire et de distribution, de mutualisation et de protection, les banques et les assurances « modernes » ont répondu aux attentes collectives.

L'évolution des banques et assurances :



02. Comment expliquer que ces institutions connaissent de profondes transformations depuis quelques années ?

J. N. : Les transformations que vivent de façon accélérée les banques et les assurances aujourd'hui semblent avoir de multiples causes : abondance de liquidités sur le marché suite aux politiques de création de monnaie des banques centrales post 2008, incertitude sur le potentiel de croissance de l'économie mondiale dans une planète aux ressources limitées et aux conditions de vie qui se dégradent, disparition des « barrières à l'entrée » du secteur financier, notamment à cause des nouvelles technologies, pression de la réglementation issue d'une société qui

veut se protéger des dérives et bulles spéculatives, automatisation, à marche forcée, des processus, réduction des effectifs pour préserver les marges, etc. Mais ces raisons masquent cependant l'affaiblissement du lien particulier qui a uni les banques et les assurances à la société dans laquelle elles évoluent. Ce lien qui les unissait intimement à un territoire et à une communauté s'est érodé : l'activité financière est mondialisée, l'argent collecté ici pourra servir à un projet à l'autre bout du monde, l'offre s'adresse d'abord et avant tout à des individus, l'intérêt général s'étant dissous. C'est la recherche d'une relation personnalisée, la quête d'une « segment of one ». La question d'un nouveau lien à créer entre les acteurs financiers et la société se pose.



03. Dans un contexte de transition, quels rôles joueront les banques et les assurances dans le futur ?

O. A. : Nous sommes en effet entrés dans une ère de transitions : la transition énergétique, la transition économique, ou encore la transition territoriale. Si aujourd'hui la prise de conscience dans l'opinion publique de la nécessité d'un changement radical et urgent est une réalité, la mise en œuvre concrète d'un changement de mode de vie reste une difficulté majeure : une large part des systèmes économiques du monde moderne, habitués à une énergie et des ressources naturelles abondantes, sont concernés et doivent s'adapter.

Les acteurs financiers, au cœur de la collecte et de l'allocation des ressources, ont alors un rôle majeur à jouer : s'engager dans la concrétisation de cette promesse de transition, tout en contribuant à l'équilibre territorial et au développement du lien social modifierait le regard de la société sur leur rôle et aurait un impact direct sur leur positionnement, leur plan stratégique, leurs objectifs.

Par exemple, au printemps dernier, Crédit Agricole a annoncé sa « raison d'être » dans son plan straté-

gique 2022 avec l'ambition d' « agir chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société ».

04. Les acteurs financiers doivent-ils réfléchir à de nouveaux critères d'allocation de leurs ressources ?

O. A. : Il est vrai que les critères d'allocation des ressources doivent désormais refléter la complexité des transitions en cours. Renoncer pour un assureur au financement de la production d'énergie à base de carbone, investir dans l'économie des plateformes ou contribuer à l'aménagement des territoires a une incidence à court terme sur ses résultats, mais contribue à réduire la dégradation des conditions de vie future et à préserver la santé de ses assurés. Cette décision est donc positive pour la rentabilité future de l'entreprise et peut être acceptée par les actionnaires.

Le modèle de sélection des opportunités et d'allocation des ressources ne doit désormais plus être focalisé sur la réponse à un intérêt particulier localisé, mais sur l'impact dans le temps, sur l'ensemble de la planète et sa contribution à l'intérêt général.

À titre d'exemple, BNP Paribas ne finance plus aucun nouveau projet de centrale à charbon depuis 2017. Société Générale a également pris des engagements, en particulier sur l'arrêt du financement du charbon au profit du financement des énergies renouvelables (plan de financement entre 2016 et 2020 à hauteur de 100 milliards €).

05. Quelle sera alors la place des nouvelles technologies ?

J. N. : Nous assistons à une formidable accélération de la performance des technologies, créant de nouvelles opportunités pour l'Homme, dès lors qu'elles permettent de contribuer à la transition, n'aggravent pas l'empreinte écologique et lui permettent de reprendre le contrôle de son temps. Nous pouvons nous demander quel sera le rôle d'une banque ou d'une compagnie d'assurance si de plus en plus d'aléas de santé deviennent prévisibles, si le processus de sénescence peut être mesuré et optimisé tout au long d'une vie, ou si les algorithmes repoussent sans cesse nos capacités d'analyse et de compréhension.

06. Comment accompagner les banques et compagnies d'assurance pour qu'elles répondent aux nouvelles attentes de la société ?

J. N. : Wavestone a mis au point une démarche originale pour explorer le futur. Selon nous, l'enjeu de cette recherche est de décaler le regard, de renouveler les croyances par l'acquisition de nouvelles connaissances et de modifier la grille de lecture du réel. Avec un nouveau regard s'ouvrent les possibilités d'aborder différemment les sujets, d'identifier de nouvelles opportunités, de se lier avec de nouveaux acteurs, de changer de vocabulaire, de langage, de raisonnement. Ce décalage s'opère en rencontrant des chercheurs, des artistes, des entrepreneurs, des associations, des personnalités. C'est un travail d'équipe subjectif, auquel peuvent être associés des tiers, extérieurs à l'entreprise.

Le résultat est l'identification de nouveaux enjeux auxquels l'entreprise pourrait répondre, parce qu'elle dispose du champ de légitimité, de culture et de présence pour le faire. Nous mettons ainsi la banque et l'assurance aux avant-postes de la transformation de nos modes de vie et de consommation.





01 La raison d'être

t h è m e

Évoquer la raison d'être d'une banque comme étant au service de la société n'est ni un idéal ni une nouveauté. Les structures bancaires et assurantielles ont déjà prouvé leur capacité à contribuer pour la société et à porter son développement par le passé.

Aujourd'hui, nombreux sont les clients qui s'interrogent sur l'utilité des banques : 67%¹ des français estiment qu'elles ne sont plus adaptées à leurs besoins et 71%² des sondés estiment que les banques auront un nouveau rôle à jouer dans la société dans les 10 ans à venir, au-delà des évolutions technologiques.

Il s'agit de l'aspiration de la société qui a changé. Le besoin d'une satisfaction immédiate d'un désir laisse désormais émerger la question du sens, de l'utilité, tout autant que le souhait d'avoir davantage de temps pour soi.

Au-delà de la satisfaction d'intérêts personnels, les clients veulent voir des challenges d'ordre social et environnemental à plus grande échelle abordés par les banques et les assurances : le climat, la biodiversité, la santé, les conditions de vie, les flux migratoires. Le statut et la taille des structures des institutions financières leur donnent une capacité d'influer. À titre d'illustration, AXA et BNP Paribas ont déjà amorcé des actions en ce sens. Par exemple, par le développement de sa politique en matière de prévention dans le domaine de la santé pour le premier ou le rachat de Compte Nickel, levier fort au service du développement des territoires et de l'inclusion financière pour le second.

Tout en continuant à développer ses capacités technologiques et organisationnelles, le secteur financier doit réinventer sa promesse à la société. Place à une banque « for Good » ?

« Chacun, dans son institution et dans sa vie privée, doit trouver le bon équilibre entre les trois rapports au temps (passé, futur, présent) qui rythment notre existence. »

Heinz WISMANN,
Philologue, philosophe,
et Directeur d'études
émérite à l'EHESS

« La banque, comme toutes autres organisations capitalistes, trouveront leur survie si elles sont utiles. Les jeunes générations expriment davantage ce besoin de sens et finalement juste de se sentir utiles. »

Françoise MERCADAL-DELASALLES,
Directrice Générale du Crédit du Nord

71%

des sondés estiment que les banques auront un nouveau rôle à jouer dans la société dans les 10 ans à venir, au-delà des évolutions technologiques

« La première chose à faire quand on veut accompagner ces changements, c'est de se représenter quelles sont les opportunités mais aussi les impasses dans un monde en transition énergétique. »

Matthieu AUZANNEAU,
Directeur de The Shift Project



L'influence du progrès et de l'innovation dans le rôle de la banque.

¹Source : Etude Elabe pour Wavestone, mars 2018

²Source : Etude EFMA et Wavestone, octobre 2018

02 Les orientations stratégiques

t h è m e

La remise en cause de la raison d'être des banques et assurances s'accompagne inévitablement de changements d'orientations stratégiques. La territorialité, l'accompagnement client et le partage de valeurs sociales ont vocation à être mis en avant dans ces nouvelles orientations.

Les rapports annuels des institutions financières attestent de moyens consacrés à des engagements pour les causes sociétales par financement de fonds éthiques. Au-delà, ce sont le savoir-faire et le cœur de métier de la banque qui devront s'adapter. Ces engagements doivent s'inscrire en fil rouge dans les orientations à long terme, et les plans stratégiques successifs doivent être moteurs

et non seulement des objectifs. C'est une tendance amorcée puisque la gouvernance RSE est désormais souvent portée par des sponsors membres du board, et nombreux sont les indicateurs qui émergent pour piloter ces changements. Par exemple, Natixis a créé sa propre méthode « Green Weighting Factor », pour allouer du capital en modulant la rentabilité de chaque prêt en fonction de son impact climatique³.

Le secteur financier est idéalement placé pour élargir son positionnement stratégique de Tiers de Confiance à la protection de l'identité numérique des clients. Ce nouveau positionnement pourrait projeter les banques et les compagnies

d'assurance dans un rôle de générateur d'interactions digitales avec un écosystème de marques apportant aux clients de nouveaux services. C'est un nouveau *business model* qui adresse le besoin de protection des données de manière innovantes comme une alternative à l'exploitation non maîtrisée des données par les GAFAs.

De ces nouvelles orientations induites par les changements de notre monde doivent découler un modèle bancaire dont la stratégie s'axe « au service » de son écosystème plutôt que de se reposer dessus. Les préoccupations et aspirations de la société deviendront les nouveaux indicateurs extra-financiers pour le pilotage de la performance de la banque et de l'assurance du futur.



« Il y a 20 ans, les sujets de société étaient perçus comme des sujets principalement étatiques ; aujourd'hui, ceux-ci sont perçus comme étant l'affaire de tous, y compris des entreprises. »



Laurent MIGNON,

Président du directoire du Groupe BPCE et
Président du conseil d'administration de
Natixis



Le secteur financier a la responsabilité et l'opportunité d'agir en tant que leader pour développer une politique soutenable.



Guy HOFFMANN,

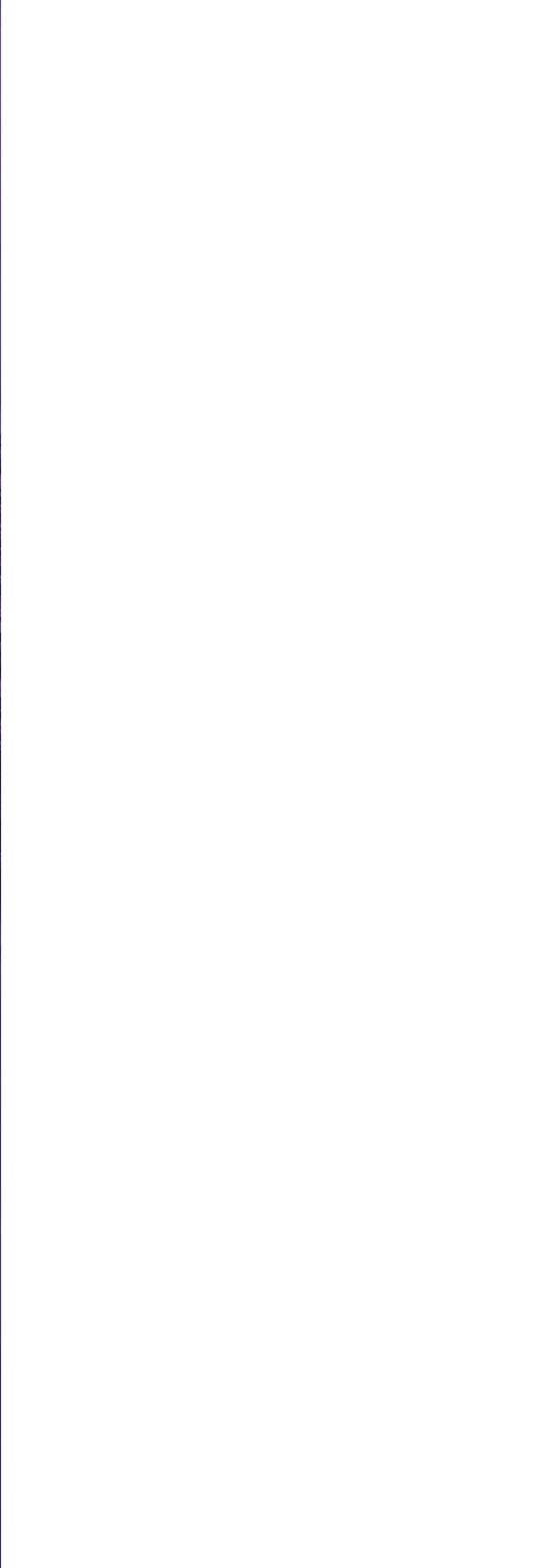
Président ABBL (Association Bancaire
Luxembourgeoise)

83%

des clients pensent que les banques fourniront des services au-delà des services financiers.⁴



Infographie EFMA :
The bank of the future



03 Les stratégies technologiques

t h è m e

Le secteur financier a entrepris une course aux innovations technologiques afin d'améliorer sa proposition de valeur, et ainsi être en phase avec des comportements et attentes du client qui évoluent. **La technologie doit accompagner la transformation du modèle bancaire afin de proposer des activités dégagant une réelle valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes et non seulement une rétention du client.**

Les innovations technologiques dans le secteur financier peuvent permettre aux acteurs :

- / d'améliorer la relation client, en assurant des réponses immédiates et personnalisées ;
- / d'optimiser l'efficacité opérationnelle, pour assister les équipes métiers sur des tâches plus ou moins complexes et augmenter la productivité ;
- / d'encourager le développement commercial, pour favoriser le *Cross-Selling* / *l'Up-Selling*, et diminuer les taux de perte.

Parmi les technologies qui se sont assurées une place dans le paysage financier, on compte l'intelligence artificielle (IA), devenue une technologie fondamentale apportant un accompagnement digital personnalisé et intelligent, ainsi qu'une meilleure compréhension des attentes du client. L'émergence de la Fintech, conjuguée avec les progrès de cette technologie, offrent aux banques une occasion exceptionnelle de se réinventer dans un contexte de compétition accrue entre banques traditionnelles, banques en ligne et néo-banques.

Le secteur bancaire investit également dans le développement et l'implémentation de solutions technologiques qui révolutionnent le terrain des solutions de paiement traditionnelles. À titre d'exemple, des entreprises comme LyfPay, ShareGroop, ou SharePay proposent des solutions de paiement qui répondent à l'évolution des tendances de consommation (besoin croissant de rapidité des transactions, achats groupés, etc).

Enfin, les banques entament le développement de plateforme de services bancaires grâce aux API⁵ en suivant une stratégie d'*Open Banking*, permettant ainsi aux banques de conserver les relations clients grâce à un enrichissement des services bancaires et à un accompagnement ininterrompu. À travers ces plateformes, les clients ne disposeront plus que d'une interface, celle de leur banque. Plusieurs services viendraient étoffer les services bancaires à destination des clients avec les services offerts par l'ensemble des initiateurs de paiement et agrégateurs de compte présents sur le marché. Dans cette logique, des services de recherche d'appartement ou des services de mobilité pourraient être proposés sur les interfaces bancaires.

Toutefois, le secteur financier ne se limite pas uniquement aux innovations technologiques présentées plus haut puisqu'il fait également usage de la Réalité Augmentée, de la *Blockchain* ainsi que des solutions de sécurité qui répondent aux dernières réglementations relatives à la sécurité financière et la sécurité des données.

« La promesse de l'IA ne sera tenue que si les banques engagent des transformations profondes autour des données. Les banques devront acquérir de nouvelles compétences, comme des data scientists, et insuffler la culture des données dans les directions métiers, l'IT et le management. L'attrait et la rétention des talents seront essentiels. L'agilité offerte par la fintech, les fournisseurs de cloud et une nouvelle organisation est la voie à suivre. »

Vincent BASTID,
CEO de l'EFMA

73%

des Européens considèrent que leurs banques devraient être à la pointe des nouvelles technologies.⁶



L'intelligence artificielle et la banque de demain

« Nous avons monté un DATALAB en moins d'un an grâce aux technologies de Big Data. Une des conséquences est que l'usage par nos clients de nos canaux et de nos moyens de paiement digitaux a connu une évolution exponentielle ces deux dernières années. Nos métiers doivent profiter encore plus des évolutions technologiques afin d'améliorer l'accès aux produits et services bancaires et proposer à nos clients des expériences et des parcours à grande valeur ajoutée avec une qualité de service irréprochable. »

Lotfi SEKKAT,
PDG de CIH Bank



04 La relation client

thème

L'émergence de nouvelles aspirations sociétales (durabilité, sociabilité, partage) et l'avènement des nouvelles technologies ont modifié les relations entre les banques, les assurances et les clients. Si l'efficacité des services à la personne est incontournable, l'enjeu pour les banques et les assurances est d'arriver à créer une relation client qui s'inscrit aussi dans une amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la communauté dans son territoire.

Savoir construire avec ses clients de nouveaux ressorts de vitalité, par son pouvoir de médiation avec de multiples parties prenantes, pourrait être une différenciation majeure pour les banques et assurances, en particulier dans les villes avec moins d'habitants, d'opportunités de liens sociaux et de projets. Le futur de la relation client passera ainsi par la prise en compte du territoire de vie.

Dans un contexte où les consommateurs ont davantage recours aux applications mobiles et autres canaux digitaux, un des enjeux pour les institutions financières est aussi de rester proche de ses clients. Utiliser les nouvelles technologies, comme le *machine learning* ou l'intelligence artificielle, permettra à la banque et l'assurance du futur de développer une relation intime avec chacun de ses clients. **L'objectif pour ces organisations est de devenir ce qu'on appelle « the segment of one », c'est-à-dire une banque**

unique, qui s'adresse de manière spécifique à un client particulier. L'heure est bien à la personnalisation et à l'accompagnement client de bout-en-bout. Cette personnalisation accrue des services proposés pourra ainsi permettre d'offrir des conseils personnalisés, par exemple en gestion de patrimoine ou en placements financiers.

Si la relation entre un conseiller et son client reste « fonctionnelle » (besoin-solution), la possibilité de son remplacement par des algorithmes est élevée. Le conseiller clientèle reste essentiel si un savoir s'ajoute dans la relation, permettant au client de se sentir considéré, valorisé.

Dans l'idée d'un secteur financier acteur du développement social et économique d'un territoire, l'agence physique locale peut élargir son rôle, devenir autre chose qu'un simple lieu de contact, d'échange de service. Sa configuration d'usage dépendra des conditions locales, des talents, des opportunités. L'enjeu est de redevenir l'endroit où il se passe quelque chose d'important pour toute la collectivité. Cette approche pourrait s'accompagner de nouvelles formes de communication passant par la pédagogie et l'information ouverte, sans doute complétées par de nouvelles techniques de ventes plus interactives.

« Les nouvelles technologies viennent aider nos conseillers à être plus performants, mais rien ne remplace le lien social. »

Léonor LOPES-GIL,
Directrice des Programmes &
Marketing stratégiques, BPCE

« La relation humaine ne relève pas seulement de l'individuel, elle suppose toujours un cadre social et des repères partagés. »

François FLAHAULT,
philosophe et
anthropologue, Directeur
de recherche émérite au
CNRS et à l'EHESS

60%

des français déclarent que l'engagement dans des actions utiles à la société joue un rôle important dans leur choix de rester client de leur banque.⁷



L'expérience client dans la Banque du futur



05 Les modèles d'organisation

thème

Selon un sondage réalisé par ELABE et Wavestone, 84% des banques ont conscience qu'elles vont devoir changer leur modèle d'organisation pour répondre aux nouvelles attentes sociétales. À travers les évolutions de la société, c'est la manière dont les clients consomment les services bancaires qui évolue. **Les banques et assurances doivent adapter leur modèle d'organisation pour répondre aux aspirations nouvelles des consommateurs, et remettre le client au centre de leur modèle.**

Le passage à une organisation agile, à l'échelle de toute l'entreprise, devient une nouvelle cible de modèles organisationnels pour les institutions financières. Ce modèle permet d'une part de mettre l'expérience client au cœur de l'organisation, en

pouvant adapter régulièrement les offres et services et ainsi répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, et d'autre part de transformer l'expérience collaborateur, en donnant la responsabilité d'un projet de bout-en-bout à une équipe.

Il s'agit également pour les structures bancaires de trouver l'équilibre entre l'utilisation des nouvelles technologies et l'importance de l'humain dans les relations. En effet, si les développements technologiques représentent des opportunités d'optimiser les parcours clients, l'aspect humain demeure le principal facteur différenciant. Le nouveau modèle d'organisation des banques et assurances passera par une relation multicanale qui combiner la présence de conseillers sur le terrain et l'utilisation du

digital. Ainsi, le digital ne bouleverse pas uniquement la relation client, mais le modèle organisationnel des banques dans sa globalité.

Par ailleurs, les institutions bancaires devront investir massivement dans des plans de formation pour valoriser leur capital humain. De nouvelles compétences vont émerger autour de l'intelligence relationnelle, la culture client et le sens du service.

84%

des banques ont conscience qu'elles vont devoir changer leur modèle d'organisation pour répondre aux nouvelles attentes sociétales.

« C'est uniquement à travers de telles actions [éviter les sinistres en agissant en amont] que nous pourrons sortir de la seule gestion des sinistres pour faire davantage de prévention et faire du sinistre une exception. »

Thomas BUBERL,
Directeur Général du
groupe AXA



Il est important de définir une organisation au service d'un besoin client et non d'un produit.⁸



Delphine ASSERAF,
Head of Digital Marketing
and Distribution, Allianz



Comment transformer vos organisations grâce à la méthode agile ?

⁸ Source : Comment transformer vos organisations grâce à la méthode agile ? mars 2019

⁹ Source : Synthèse Club Les Echos Prospective, juillet 2019

06 Les relais de croissance

t h è m e

Les nouvelles aspirations de la société représentent des relais de croissance pour les banques et assurances. Parmi les français de 18 à 24 ans, 71%¹⁰ déclarent que l'engagement de leur banque dans des actions utiles à la société est un critère de choix important.

L'innovation s'inscrit comme une opportunité de se démarquer de la concurrence et d'aller au-delà du service bancaire classique. Il ne s'agit plus de concentrer les efforts sur l'accumulation de nouvelles technologies mais de proposer des services innovants, qui se révéleront différenciants. S'attacher à développer une banque citoyenne répondant aux aspirations des consommateurs est le cœur même de la banque et l'assurance du futur.

L'ancrage territorial fait partie des leviers de croissance identifiés. Par leur présence dans les territoires, les institutions financières peuvent répondre aux problématiques de collaboration, de proximité et de création de lien social.

Les consommateurs aspirent également à une amélioration de leur bien-être via leur service bancaire, un service qui pourrait leur faciliter le

quotidien en proposant des services adaptés. La transition écologique et les questions de durabilité des énergies sont aussi des sujets qui agissent comme des vecteurs positifs de croissance pour les structures bancaires. **En effet, 1/3¹¹ des français souhaite que les banques jouent un rôle plus important notamment dans l'amélioration de leur pouvoir d'achat, la réduction des inégalités ou encore le développement d'une économie plus socialement responsable.**

Ces nouveaux services que la banque et l'assurance devront intégrer au cœur même de leur activité représentent de futurs leviers de croissance majeurs. **Les relais de croissance de demain ne passeront plus uniquement par l'usage récurrent des nouvelles technologies mais par la recherche d'une cohérence avec les nouvelles aspirations de la société.**

« Notre rôle de banque régionale c'est d'aider les acteurs économiques à faire petit à petit leur transition. »

Jean-Paul MAZOYER,
Directeur Général Crédit
Agricole Pyrénées Gascogne

« L'intervention d'un groupe comme BNP PARIBAS peut se faire à deux niveaux : d'une part nous pouvons nourrir notre réseau d'agences, sur tout le territoire, de travaux amenés via le digital et ainsi maintenir de l'emploi localement ; nous pouvons d'autre part jouer un rôle fort de valorisation des dits territoires en favorisant des connexions utiles entre différentes catégories d'acteurs du tissu économique que nous connaissons bien. »

Marie-Claire CAPOBIANCO,
Membre du Comité Exécutif du
Groupe BNP Paribas et Directrice
Croissance & Entreprises



Le rôle de la banque et des assurances sur les territoires à l'heure du digital.

« Les consommateurs considèrent que la banque doit réinventer le modèle de relation bancaire en élargissant considérablement l'offre de services, et surtout une offre de services qui dépasse le service strictement bancaire mais aussi contribuer bien plus à l'intérêt général de la société. »

Laurence BEDEAU,
Directrice Associée
du cabinet d'études
Elabe

71%
des français (18-24 ans) déclarent que l'engagement de leur banque dans des actions utiles à la société est un critère de choix important.

¹⁰ Source : étude wavestone par Elabe, juin 2019

¹¹ Source : étude wavestone par Elabe, juin 2019



À quoi serviront la Banque et l'Assurance demain ?

Dans les pays développés, le modèle économique de la banque universelle est fortement remis en cause sous l'effet conjoint de plusieurs facteurs. Des perspectives de croissance et de rentabilité incertaines, un effritement du cœur de métier qui se voit challengé par des nouveaux entrants Fin-Tech, une érosion de la valorisation du métier de banquier ainsi que de nouveaux enjeux de société (réchauffement climatique, désorganisation de la planète, remise en cause du modèle de croissance, nouvelles aspirations...)

Face à la noirceur apparente de ce tableau et à un avenir toujours plus délicat à décrypter, **les banques réagissent aujourd'hui essentiellement par des stratégies basées sur l'innovation technologique et la modernisation des usages existants.** Si cette approche a le mérite de répondre aux attentes immédiates de la société et de pousser des organisations à embrasser le numérique et l'innovation comme leviers de transformation, elle ne permet pas totalement d'adresser les enjeux cruciaux auquel le secteur doit faire face.

Tous les éléments sont en effet réunis pour provoquer une réflexion profonde sur ce que doivent être une banque et une compagnie d'assurance demain. Ce sont de nouveaux modèles qui sont à inventer et un cœur de métier qu'il faut redéfinir.

La question, plus large, est de déterminer quelle place les banques et les compagnies d'assurances ont à occuper dans la réalisation des aspirations de nos sociétés.

De cette réflexion quasi-existentielle sur l'avenir des institutions financières pourraient émerger de nouveaux usages, plus en lien avec les ambitions

profondes de nos sociétés. Les premiers travaux que nous avons menés mettent en évidence que **le développement des services financiers semble passer désormais par l'équilibre dans la croissance, la recherche d'une relation plus maîtrisée aux temps, la redéfinition d'une nouvelle utilité pour les technologies et peut-être la redécouverte du « vivre ensemble » et l'inclusion du plus grand nombre.**

A l'opposé d'une vision « transhumaniste » de l'évolution de nos sociétés sans doute réductrice sur ce qu'« est » l'Homme, les institutions financières pourraient accompagner vers une économie de proximité, moins matérielle et une production plus responsable des ressources de la planète. Peut-être demain, la quête d'un meilleur équilibre de vie, valorisant la gratification de l'attente, la prévention des problèmes de santé, d'une alimentation réintégrant davantage les cycles naturels seront des catalyseurs puissants de nouveaux services au cœur des raisons d'être des banques et des compagnies d'assurance. Il faudra faire des investissements importants pour réduire l'impact des mutations climatiques, transformer l'aménagement du territoire, mettre en œuvre de nouveaux équipements favorisant la convivialité et l'échange.

La question majeure est de savoir quelle place les banques et assurances prendront dans cette nouvelle forme de développement. La réponse importe bien moins que la réflexion qu'elle appelle et la transformation qu'elle enclenche.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement **Delphine Escudero**, Account Director chez Wavestone, pour sa contribution à la création du programme Banque et Assurance du futur et pour sa participation active aux travaux menés.

Nous tenons particulièrement à remercier **Olivier Aubert**, Fondateur de Temsens, cabinet de prospective, pour sa précieuse contribution aux travaux menés.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour nous avoir permis de décaler notre regard et d'avoir une nouvelle grille de lecture :

Delphine ASSERAF,
Head of Digital Marketing and Distribution, Allianz

Marie-Claire CAPOBIANCO,
Membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas et Directrice Croissance & Entreprises

Jean-Paul MAZOYER,
Directeur Général du Crédit Agricole Pyrénées Gascogne

Matthieu AUZANNEAU,
Directeur de The Shift Project

François FLAHAULT,
Philosophe et anthropologue, Directeur de recherche émérite au CNRS et à l'EHESS

Françoise MERCADAL-DELASALLES,
Directrice Générale du Crédit du Nord

Vincent BASTID,
CEO de l'EFMA

Guy HOFFMANN,
Président de l'Association Bancaire Luxembourgeoise

Laurent MIGNON,
Président du directoire du Groupe BPCE et Président du Conseil d'administration de Natixis

Laurence BEDEAU,
Directrice Associée du cabinet d'études Elabe

Valérie JOUSSEAUME,
Géographe et enseignant-chercheur à l'Université de Nantes

Nathalie BROUTÈLE,
Membre du Comité Exécutif de Natixis et Directrice Générale de Natixis Assurances Métiers Assurances NON VIE

Léonor LOPES-GIL,
Directrice des Programmes & Marketing stratégiques, BPCE

Lotfi SEKKAT,
Président Directeur Général de CIH Bank

Thomas BUBERL,
Directeur Général du groupe AXA

Pierre-Marie LLEDO,
Neurobiologiste, Directeur du Laboratoire « Gène et Conscience » du CNRS et de l'Unité « Perception et Mémoire » de l'Institut Pasteur

Heinz WISMANN,
Philologue, philosophe, et Directeur d'études émérite à l'EHESS

Auteurs

Joël Nadjar,
Partner Financial Services, Wavestone

Pierre de Brabois,
Partner Financial Services, Wavestone

Contributeurs

Laurence AL NEIMI,
Senior Manager Financial Services

Justine BROSSET,
Chargée de communication, Wavestone

Jaouad JBILLOU,
Directeur Financial Services, Wavestone

Clara SZYBOWICZ,
Analyst Financial Services, Wavestone

Emmanuel ARNAUDIN,
Partner Financial Services, Wavestone

Jean DIEDERICH,
Partner, Wavestone Luxembourg

Benjamin LEMIUS,
Consultant Financial Services, Wavestone

Daniel VERSCHAERE,
Directeur Marketing, Wavestone

Salma BENNANI,
Directrice, Wavestone Maroc

Amanda HOUISSE,
Senior manager Financial Services, Wavestone

Emilie SALAS,
Manager Financial Services, Wavestone

Jad ZIANI,
Consultant Financial Services, Wavestone

Pour aller plus loin : Efma, Elabe, Les Echos Prospective

Nos dernières publications

Retrouvez nos dernières publications sur www.wavestone.com/insights

ÉNERGIE

L'économie circulaire : repenser nos modes de production et de consommation (en anglais)

Smart grids : 10 ans de projets, de la R&D à l'Industrialisation

NEW TECH

Au-delà du buzz... pourquoi l'IA peine à percuter réellement les processus métiers de l'entreprise ?

L'informatique quantique : prêts pour le grand saut ?

Intelligence artificielle et cybersécurité : protéger dès maintenant le monde de demain

Cycle de vie des objets connectés : quel impact sur la viabilité d'un projet IoT ?

MODERNISATION DE L'ÉTAT

L'humain au cœur de la transformation RH dans le secteur public

Repenser la relation Etat-usagers : les bénéfices du numérique pour tous

Réinventer les services publics de demain

TRANSPORTS

Faire de la mobilité un accélérateur de l'activité touristique !

Les cahiers Transport Shaker

Contact : communication@wavestone.com



WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe. Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.

2020 | © WAVESTONE