

LES CARNETS DE L'ÉCONOMIE ET DE L'ENTREPRISE

Notre lettre aux parlementaires

ÉDITO

Les banques européennes face à un triple défi

Les banques européennes doivent aujourd'hui faire face à trois enjeux majeurs : apprendre à vivre avec des taux d'intérêt bas et une croissance économique maussade ; s'adapter aux contraintes prudentielles résultant des réformes élaborées depuis 2008 (en particulier, en termes de capital et de liquidité) et à celles encore à venir ; faire face enfin aux défis du numérique (qui entraînent l'émergence de nouveaux concurrents voire, dans certains cas, la remise en cause des business models).

► Il est malheureusement probable que la croissance économique dans les pays de l'Union européenne demeure faible à moyen terme. Par ailleurs, la politique de la Banque centrale européenne s'exprime par deux outils principaux : le maintien de taux directeurs très bas et un programme de quantitative easing.

Le maintien des taux bas, assurément nécessaire d'un point de vue macro-économique (effets favorables sur l'activité et sur l'inflation), commence à avoir un fort impact sur les résultats des banques, qu'il s'agisse du produit net bancaire (PNB, l'équivalent du chiffre d'affaires pour les banques) ou des marges. Ces effets sont particulièrement sensibles dans les établissements bancaires européens ayant une activité de banque de détail importante (puisque les marges d'intérêt deviennent extrêmement faibles).

Mais ils ne sont pas limités à ce métier de la banque. Les métiers de gestion d'actifs (auxquels peuvent être rattachés la gestion des contrats d'assurance vie) vont également être touchés. Se posera (comme cela est déjà le cas en Allemagne) la question de la capacité à honorer des engagements pris sur le long terme en termes de versement de prestations.

En d'autres termes : les rendements ne peuvent être durablement décorrélés de la croissance économique, laquelle, comme nous l'avons rappelé, devrait demeurer à tout le moins modérée.

De manière incidente, le problème des frais de gestion liés à des produits d'épargne à faible rentabilité devrait également, à terme, se poser.

► Les banques européennes ont également dû faire face aux contraintes liées aux régulations instaurées depuis 2009.

Les réglementations de Bâle 3, transposées

par les autorités européennes, se déclinent selon deux axes principaux : le renforcement des fonds propres et la gestion des risques de liquidité.

A titre d'exemple, dans le cas de BNP Paribas :

- le capital CET 1 a plus que doublé en six ans (de 29 Mds€ en 2008 à 63,7 Mds€ en 2014) ;

- le total de bilan a été réduit de 2.654 Mds€ au 30 avril 2009, après l'acquisition de Fortis, à 2.077 Mds à fin 2014, soit une réduction de plus de 570 Mds € en cinq ans !

- enfin, les réserves de liquidité étaient de 291 Mds€ au 31 décembre 2014 - soit près du double du niveau de 2011 : 160 Mds€.

Cependant, de nouvelles réglementations, naturellement plus restrictives, risquent encore d'être mises en place, le comité de Bâle ayant entrepris de finaliser, d'ici à la fin 2016, son « paquet » de régulations, appelé « Bâle 4 » par la profession.

Alors que Bâle 3 s'attaquait au numérateur du ratio de solvabilité, autrement dit à la définition des fonds propres et au niveau minimal du ratio, Bâle 4 consiste en une série de réformes se concentrant sur le calcul des risques présents au dénominateur du ratio.

Ces nouvelles règles concernent les risques de marché, de crédit, les risques opérationnels et de taux.

Outre Bâle 4, d'autres réformes structurantes sont toujours en cours de finalisation ou de calibration : TLAC (Total Loss-Absorbing Capacity), MREL (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities), ratio de levier, ratio de liquidité long terme (NSFR, Net Stable Funding Ratio), norme comptable IFRS 9...

Au total, les banques européennes devront continuer de réduire leurs bilans, ce qui se traduira, faute d'alternative réelle, l'Union des marchés de capitaux apparaissant comme un projet de long terme, par une réduction du financement de l'économie productive, et un rôle moins efficace dans l'accompagnement de la politique monétaire de la Banque centrale européenne.

► Enfin, les banques doivent également faire face au défi du numérique.

L'un des domaines dans lequel les technolo-

gies numériques se sont rapidement développées est celui de la banque de détail (particuliers et PME).

Ce métier est traditionnellement structuré autour de trois fonctions principales : assurer la sécurité des dépôts ; permettre aux clients d'utiliser leur argent (paiements, transferts, ...) ; faire des offres de placements ou de prêts.

Sous la double influence des progrès technologiques (en particulier liés à l'utilisation des smartphones et tablettes) et de la réglementation (la récente directive sur les services de paiement [DSP 2] a très largement ouvert le monde de la banque aux concurrents issus du monde du numérique), de nombreuses sociétés, communément rassemblées sous le nom de Fintech, se préparent à aborder ce marché.

Comme vous le lirez dans l'article en page 2, de nombreuses autres technologies seront mises en œuvre dans le secteur bancaire (par exemple, technologies liées à l'intelligence artificielle ; au stockage et au traitement des données ; blockchain ; ...). Et les applications ne se limiteront naturellement pas à la seule banque des particuliers et des PME, mais d'étendront à d'autres métiers tels la banque d'affaires, la conservation de titres ou la gestion d'actifs.

Nous y reviendrons dans les prochains numéros des Carnets.

Certains métiers de la banque pourraient à terme évoluer, jusqu'à devenir des plateformes d'offre de services centrées sur la relation client.

C'est dire que **l'un des enjeux majeurs - pour les banques comme pour les Fintech - sera non seulement de garantir la sécurité des données de nos clients mais également une totale transparence sur leur utilisation**, qu'il s'agisse de collecte, de gestion ou de traitement.

Ces exigences de sécurité, de neutralité et de transparence dans l'usage des données des clients seront des facteurs-clé dans la transformation du monde des services financiers.

Philippe-Olivier ROUSSEAU

philippe-olivier.rousseau@bnpparibas.com

Affaires publiques France - BNP Paribas



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Les banques à l'ère du numérique

De plein pied dans l'ère numérique : vers la 4ème révolution industrielle ?

Les technologies de l'information et de la communication (qui concentrent près de 30% de l'ensemble des investissements aux Etats-Unis) continuent d'évoluer rapidement et ont permis, durant ces dernières années, deux grands types d'innovation :

► Les systèmes d'exploitation pour appareils mobiles (tablettes, smartphones), aujourd'hui en quasi duopole : iOS (Apple) et Android (Google) ont bouleversé la manière dont interagissent les personnes, permettant l'accès à de nouvelles plateformes digitales dont les plus connues sont les « GAFA¹ ».

► Des progrès constants sont constatés en matière de :

- capacité et de rapidité de transmission des données (réseaux de télécommunications) ;

- capacité de traitement et de stockage des données (performance des micro-processeurs) et innovations dans la manière de stocker et gérer les données au travers de bases de données délocalisées (« cloud computing ») ou bien décentralisées (« distributed ledger / blockchain »).

Ces innovations ont également permis la mise en œuvre de technologies issues des recherches sur l'intelligence artificielle (par exemple, réseau neuronal artificiel inspiré du fonctionnement des neurones biologiques), autrefois réservées aux seuls secteurs de la défense et de l'aérospatiale. Les outils « Big Data » sont capables, à très haute vitesse (avoisinant le temps réel), de collecter, traiter et partager une quantité gigantesque de données multi-structurées (données stockées présentées sous plusieurs formes et langages informatiques²).

L'environnement digital, dont l'impact se fait sentir aussi bien dans notre vie personnelle que professionnelle, s'est développé en trois phases successives concernant les applications commerciales :

- la première a concerné principalement la relation client (développement des sites web, e-commerce...).

- la deuxième correspond aux nouveaux usages rendus possibles par ces outils digitaux, notamment dans le monde de l'entreprise, changeant fondamentalement la manière de travailler.

- La troisième vague, naissante, va se développer avec la numérisation des produits et

des services d'une part ; et la connexion des objets qui deviennent « intelligents » (lunettes, montres, voitures, maison, « internet des objets », imprimantes 3D, ...) d'autre part.

Ces nouvelles technologies de traitement de données et les interfaces digitales changent la manière de communiquer et de consommer. Elles transforment la société comme le monde de l'entreprise. Elles modifient la manière dont les entreprises créent de la valeur et sont rémunérées pour cette valeur. Les entreprises, qu'elles soient industrielles ou de services, doivent s'adapter à ces nouveaux canaux de communication et de distribution et modifier leur positionnement sur la chaîne de valeur afin de continuer d'être rémunérées pour les produits ou les services rendus.

L'écosystème des Fintechs

Les banques utilisent les technologies de traitement de données depuis bien longtemps afin, en particulier, d'assurer les moyens de paiement, d'analyser et de gérer les risques et de permettre le financement de leurs clients. Elles ont accompagné les révolutions technologiques dans le passé : cartes bancaires avec micro-processeurs intégrés, guichets automatiques et, plus récemment, banque à distance. Les institutions financières sont confrontées à un changement de comportement des consommateurs par l'usage des outils digitaux et aussi à l'accélération de créations de nouvelles entreprises proposant des nouvelles technologies et des business models pouvant se substituer aux services proposés par les institutions financières traditionnelles. Ces start-ups, appelées Fintechs, développent des technologies ou des services à mi-chemin entre la banque et la société de technologie pure, concepteur de software.

Depuis 2009, plus de €40Mrd³ ont été investis dans des Fintechs. Ces participations ont principalement été dirigées vers les secteurs des moyens de paiement / e-commerce (26% des investissements) et du crédit au travers de plateformes de financement participatif (« Peer-to-Peer Lending et « Crowdfunding ») (46% des investissements⁴). Depuis environ deux ans, on constate une nouvelle vague d'investissements dans de nouveaux secteurs, liés à la réglementation (« RegTech »), l'assurance (« InsurTech »), l'Intelligence Artificielle (Big Data, « Machine Learning »), « Cognitive Computing », utilisant des systèmes additifs complexes, algorithmes traitant des données structurées et non-structurées) ... Des écosystèmes se développent aux Etats-Unis (San Francisco, New York, Boston, ...), en Europe

BNPP incubateur et accélérateur de Fintechs

Pour accompagner les Fintechs, le Groupe BNP Paribas a lancé deux initiatives uniques en France :

• **L'accélérateur Fintech de L'Atelier BNP Paribas** : un programme destiné à connecter les startups et les métiers de BNP Paribas pour concevoir de nouveaux produits et services. BNP Paribas aide également celles des start-ups qui ont atteint une masse critique à envisager une entrée en bourse, en particulier sur le compartiment AlterNext de la bourse de Paris.

• **Le Pôle Innovation Fintech de la Banque de Détail en France** : des Chargés d'Affaires spécialisés conseillent et apportent des solutions bancaires sur-mesure à ces jeunes entreprises du secteur financier. Le programme Innov & Connect permet de mettre en contact des grandes entreprises ou des ETI avec des start-ups.

8 start-ups Fintech/Assurtech viennent d'intégrer l'accélérateur d'innovation de L'Atelier BNP Paribas. En binôme avec les métiers de la banque (asset management, assurance, crédit à la consommation, etc.), elles vont co-innover pour développer de nouvelles opportunités d'affaires et de nouveaux produits et services pour leurs clients.

(Londres, Berlin, Paris, certains pays d'Europe scandinave), en Israël, et en Chine (Shanghai). **Cependant, la majeure partie du financement provient des Etats-Unis et, dans une moindre mesure, de Chine** (cf. ci-dessous).

Qui sont les investisseurs ?

Les Business Angels à l'amorçage et les fonds de capital-risque (Venture Capital Funds) sont



Les principaux investisseurs dans les Fintechs, secteur qui représente aujourd'hui 9% de leurs allocations. Les institutions financières et les entreprises de technologie investissent également dans ces jeunes entreprises « disruptives ». Elles le font en général au travers d'un fonds de capital-risque dédié (« Corporate Venture Capital Fund ») tel que Citi Ventures, Norwest (Wells Fargo), Axa Strategic Ventures, Google GV, SAP-Sapphire Ventures, etc...

Aux Etats-Unis, une Fintech sur quatre compte un fonds de capital-risque « corporate » dans son tour de table.

En Asie, c'est même 40% des transactions compte tenu de la forte implication des Alibaba, PingAn, Tencent et Baidu.

En Europe, les fonds de capital-risque sont moins présents ; les banques ont tendance à investir directement en prenant des « petites participations » (€2-15mn) dans des Fintechs (UBS, HSBC, Barclays ...).

Enfin, d'anciens banquiers, qui ont dirigé de grandes institutions - comme les anciens patrons de Visa, Citi, Morgan Stanley, ... - ont créé leurs propres structures d'investissement et participent au développement des nouvelles technologies et business models.

Banques et Fintechs, concurrents ou partenaires ?

L'exemple de la Chine montre que le risque de concurrence est réel. Les « BATs »⁵ ont dépassé en nombre de clients et en volume de paiements les banques traditionnelles. La course à l'innovation en matière de services de paiement est lancée. Aux Etats - Unis, les banques développent et testent actuellement des systèmes de paiement ou de retrait d'argent sur téléphone mobile (applications utilisant le système d'exploitation Android) sans passer par une carte de crédit (Wells Fargo, Bank of America) - à la différence de ce qui se fait aujourd'hui, par exemple pour ApplePay.

En matière de financement des entreprises, la numérisation a créé des opportunités d'innovation qui, dans un contexte de réglementation plus contraignante et de taux d'intérêt durablement bas, participe au mouvement de diversification de l'offre en dehors du secteur bancaire. Des plateformes de financement participatif (« crowdfunding, peer-to-peer lending platforms ») ont commencé à apporter des services de financement complémentaires, notamment auprès des très petites et moyennes entreprises. La valorisation importante des sociétés de financement participatif

à l'occasion de leur introduction en bourse aux Etats-Unis (Lending Club : \$5.4Mrds, OnDeck : \$1.3Mrds) a attiré l'attention des médias et des observateurs.

Les volumes restent toutefois très modestes par rapport aux montants de crédit apportés par les établissements bancaires. L'ensemble des financements participatifs représente à peine 1 à 2% de l'offre bancaire. En France, les montants collectés ont certes doublé en 2015 par rapport à 2014 pour atteindre €297mm - mais demeurent extrêmement limités par rapport aux besoins de financement des entreprises (l'encours de crédits aux entreprises octroyés par les banques françaises s'élève à €871Mrds à fin 2015)⁶.

Enfin, la récente crise traversée par Lending Club (voir encadré p. 4) est également révélatrice du nécessaire ajustement du business model des sociétés de « crowdlending ».

Ces plateformes cherchent souvent à nouer des partenariats avec les banques car même si elles sont innovantes et réactives, et peuvent changer rapidement de business model, elles n'ont ni la taille critique ni la capacité à appréhender les problématiques réglementaires au fur et à mesure que leurs activités se développent.

Les apports de l'innovation numérique (incluant Internet ainsi que les capacités de stockage et de traitement évoquées en introduction) aux services financiers sont profonds, incontestables et durables. Ils apportent transparence et qualité d'exécution en intégrant la chaîne de traitement des services financiers et en servant de sous-traitants pour les institutions financières. Les progrès en cours en matière d'analyse de données (structurées et non-structurées) en temps réels, « big data », et le développement d'algorithmes d'analyse de données permettent d'envisager des applications très utiles dans les domaines aussi variés que l'analyse et la gestion des risques, la gestion des comptes clients (« outils dits « CRM » intelligents), la détection des fraudes, la cyber-sécurité, les services d'investissement, etc.

Conscients des enjeux et apports pour l'industrie financière, l'autorité anglaise, la Financial Conduct Authority (FCA) a créé en 2014 un bureau de l'innovation pour faciliter l'implantation et le développement à Londres des start-ups dans le secteur financier. Elle propose également une structure d'accompagnement dans le domaine réglementaire (« regulatory sandbox »).

La Chine, pays-clé de la transformation numérique

L'innovation liée à l'internet et aux technologies numériques a connu des avancées considérables en Chine.

La moitié des investissements dans les Fintechs au premier trimestre 2016 a été réalisée en Asie: \$2.6Mrds. Ces investissements sont liés à de très grosses participations des établissements financiers dans la zone, accompagnés par des programmes d'incubation et d'accélération importants développés par des établissements financiers à Hong Kong (Standard Chartered, CommonWealth Bank), Singapour (DBS) et en Chine - Shanghai - Pékin (Alibaba-Ant Financial, Tencent, Ping An).

La Chine est le plus grand marché e-commerce / retail du monde : \$672Mrds de transaction soit deux fois le volume d'Ebay et Amazon aux Etats-Unis. Les paiements en ligne ont connu une forte progression, au même titre que l'assurance par internet. La Chine est par ailleurs le plus grand marché du monde dans le domaine du financement participatif.

Quand la start-up rencontre la grande entreprise, différentes relations peuvent se nouer : financière, de parrainage ou commerciale. Quand les conditions sont réunies, cela permet à la fois à la start-up d'accélérer son développement et aux grandes entreprises de se rapprocher d'une technologie innovante ou d'une équipe ayant une capacité à innover. Les banques et autres institutions financières sont au cœur d'un écosystème favorable à l'innovation et y contribuent également via des structures ad-hoc en créant des plateformes technologiques. Elles peuvent aussi créer des ateliers d'échanges, incubateurs et accélérateurs permettant aux équipes à l'origine de la start-up de se concentrer sur la recherche &



développement et de définir des applications concrètes avec des établissements partenaires (voir encadré p. 2).

La France doit être le leader de la banque numérique en Europe continentale

L'innovation est un enjeu majeur pour l'industrie financière en France. **La place de Paris est la deuxième en Europe derrière le Royaume Uni et la première en Europe continentale.** La France occupe les rangs de 2ème assureur, 2ème gestionnaire d'actifs dans l'Union européenne. Quatre banques Françaises figurent dans le « top 10 » en Europe. Plus d'un tiers des actifs européens sont conservés en France). Enfin, l'industrie financière emploie près de 1 million de personnes en France.

Il est important que les institutions financières en France profitent également des avancées technologiques et identifient les partenaires qu'elles peuvent accompagner pour favoriser le développement des capacités d'innovation.

Un dialogue et partenariat doit s'instaurer entre les Fintechs, les grandes institutions financières et les régulateurs afin de favoriser la place de Paris et permettre à l'ensemble des acteurs au cœur du financement de notre économie et de la gestion des risques de pouvoir assurer le développement de nos entreprises tout en préservant la stabilité financière et la protection des consommateurs.

Ainsi pourrait être mis en place le « triangle de compatibilité numérique » récemment évoqué par le gouverneur de la banque de France,

François Villeroy de Galhau : innovation, stabilité, régulation.

François BAUDU

francois.baudu@bnpparibas.com

Corporate & Institutional Banking, BNP Paribas

1- Google, Apple, Facebook, Amazon

2- Données structurées : données pouvant être traitées automatiquement par un logiciel (feuilles de calcul excel, relevés de compte, etc ...). Données non structurées : données ne pouvant pas être stockées de manière structurée (lettres, courriels, livres, documents word-pdf ; etc ...)

3- Mrd=Milliard / mn=Million

4 -Citi-Global Perspective & Solutions, KPMG, CB Insights

5- KPMG, CB Insights, Global Analysis of Fintech Venture Fun BAT : Baidu, Alibaba, Tencent

6 - Banque de France

Lending Club : Le business model des sociétés de crowdlending à l'épreuve

Fondée en 2006 à San Francisco par le français Renaud Laplanche, Lending Club est une plateforme en ligne d'intermédiation de prêts entre particuliers, ou crowdlending, pour des montants compris entre 1 000 et 40 000 US\$ avec des taux variant entre 5,99 et 35,89%, en fonction du profil de risque du client. Pionnière de la Fintech, l'entreprise a été la première société de financement participatif à avoir été introduite en bourse, dès 2014. L'action a coté 15 US\$ à l'ouverture et a dépassé les 24 US\$ au cours de la première séance.

Le chiffre d'affaires 2015 était de 429,9Mds US\$. Le montant total des prêts octroyés depuis la création dépasse les 18,7 Mds US\$.

Après dix années d'existence, le business model de l'entreprise est toutefois encore l'objet d'interrogations, comme en attestent l'érosion progressive du cours bourse (4,8 US\$ au 31 mai 2016), ainsi que la récente démission de Renaud Laplanche.

Plusieurs concurrents de Lending Club rencontrent également des difficultés impor-

tantes. Prosper, autre acteur important du crowdfunding aux Etats-Unis, a ainsi annoncé un plan social prévoyant le départ d'un quart de ses salariés, notamment justifié par une baisse des montants prêtés sur sa plateforme de plus de 12% au premier trimestre 2016. OnDeck, plateforme spécialisée dans les prêts aux petites entreprises, a annoncé pour 2016 une croissance plus faible que prévue initialement, en raison du déclin de l'intérêt de ses investisseurs.

Quatre facteurs pèsent sur l'activité des plateformes de financement participatif :

- la difficulté de lever des fonds auprès des particuliers - qui amène à se tourner vers des banques, des gestionnaires de fonds, voire des fonds spéculatifs ;

- le déséquilibre entre une demande forte de prêts et la difficulté de trouver des investisseurs stables (les acteurs institutionnels étant susceptibles de réagir beaucoup plus vite que les investisseurs particuliers) ;

- les incertitudes liées à l'environnement des taux pratiqués par la Fed. Le début de

hausse des taux aux Etats-Unis est en effet défavorable à l'activité de rachat de crédit menée par certaines plateformes de crowdlending ;

- les doutes quant à la capacité des emprunteurs à rembourser leur prêt en cas de retournement de conjoncture et à la résilience des plateformes en cas de hausse des défauts.

Enfin, il faut relever le caractère incertain de l'environnement dans lequel évoluent toutes les sociétés de l'économie collaborative. Par la nature de leur activité, leur taille encore modeste et un encadrement limité, elles sont fortement exposées aux risques de malversations, comme plusieurs affaires en témoignent (Lending Club, Ascenergy aux Etats-Unis, TrustBuddy en Suède...) et aux variations des taux de la Fed, peu résilientes face aux retournements de conjoncture et sujettes à un possible renforcement de la réglementation.

Pauline FACON

pauline.facon@bnpparibas.com

Affaires publiques France, BNP Paribas



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change