

# Quelles évolutions pour les banques africaines de demain ?

***Estelle BRACK***

Docteur en économie, experte en banque,  
Présidente de KiraliT

## ***Introduction***

Depuis la fin des années 2000, un certain nombre d'innovations, susceptibles de disrupter les services financiers traditionnels, redéfinissent les frontières entre banques, acteurs traditionnels et start-up financières. Ces évolutions ont introduit l'immédiateté, réduisant le délai de traitement des opérations, permettent l'ouverture de compte à distance, revisitent l'acte d'achat et le moyen par lequel les commerçants peuvent vendre leurs produits, et dématérialisent l'accès au crédit, entre autres. Tous les métiers financiers sont concernés. Et ces évolutions sont suffisamment importantes pour imposer aux régulateurs le défi d'un nouvel équilibre à trouver entre stabilité financière, protection des consommateurs, concurrence et innovation.

Il s'agit, globalement, pour les entreprises du secteur bancaire et financier de faire face à une augmentation de la concurrence dans un secteur traditionnellement

oligopolistique et de pivoter face à la transformation profonde du mode de consommation des services. La place croissante de l'individu et de son pouvoir en tant que consommateur, associée à une « horizontalisation » des sociétés, remet en question le rapport des banques africaines à leur clientèle. Passant ainsi de l'accès au compte bancaire comme un privilège à une nécessité pour la banque de conquérir – voire de séduire – le client pour le recruter, dans un monde d'offre pléthorique en pleine globalisation. Les établissements qui auront su adapter leurs organisations aux exigences du marché traverseront avec succès les années d'incertitude induites par ces transformations sociétales profondes.

Ainsi, face à une évolution du standard vers des services plus simples d'accès, plus rapides et moins chers, ainsi qu'une concurrence accrue, les opérateurs économiques (y compris les administrations), n'ont d'autre choix que de transformer leurs services pour les rendre accessibles à distance (via un ordinateur ou un téléphone), simples d'utilisation, permettant un accès transparent à une information fiable, avec une libre circulation des fonds accompagnant opportunément l'essor des entreprises africaines et la mobilité des individus.

Dans le futur, on peut parier que la population africaine dans son ensemble aura accès à des services financiers dématérialisés, diversifiés et personnalisés en soutien de son activité, et dont l'usage et le choix seront éclairés par une connaissance fine de ces services, acquise à l'école via l'éducation financière.

Ainsi, la clientèle elle-même pourra s'adresser aux fournisseurs de services financiers, à même de proposer les packs de services dont le client a

besoin, englobant - selon la situation de l'individu, du ménage, de la PME ou de la grande entreprise - des services construits par la banque avec des partenaires de confiance. La banque africaine devenant ainsi une plateforme de services financiers à destination de tous les acteurs africains (*retail et corporate*), accroissant potentiellement ainsi considérablement le niveau d'intermédiation du système bancaire et l'assiette de sa marge en formalisant davantage d'opérations. Le secteur bancaire aura aussi opportunément innové en matière de gestion des données en impliquant les acteurs économiques dans leur valorisation et en matière de connaissance client. Quel est le chemin ?

### ***Une révolution d'ampleur sociétale***

#### *Qualification de l'innovation*

Le domaine des paiements a focalisé l'attention de façon particulière ces dernières années, il est particulièrement représentatif des évolutions en jeu dans le domaine des services financiers. Non seulement les moyens de paiement sont à l'origine de la création des systèmes bancaires autour d'une banque centrale, mais ils sont aussi le canal privilégié via lequel les innovations technologiques ont affecté en premier le système financier. Ils constitueraient le domaine dans lequel l'innovation est la plus visible ; pour l'ancien gouverneur de la Réserve fédérale américaine, Paul Volcker, le distributeur de billets automatique (DAB) serait même la seule innovation financière qui a contribué à améliorer la société. Frame and White (2009) définissent quant à eux une innovation financière comme ce qui est nouveau, réduit les coûts, les risques ou fournit un produit/

service/instrument amélioré qui répond mieux à la demande des acteurs et utilisateurs du système financier.

Les évolutions réglementaires et l'avènement de nouvelles technologies (mobile, API, Cloud, IA) ont permis à de nouveaux acteurs de remettre en question une situation de concurrence oligopolistique, due à des barrières importantes à l'entrée, avec un impact non négligeable sur les coûts et une loyauté forte aux marques (Claessens & Laeven, 2004; Shy, 2002; Kim et al., 2003). L'opportune combinaison réglementation/technologies a ainsi permis à de nouveaux entrants de monter des start-up proposant directement aux clients (individus et entreprises) des solutions qu'ils auraient dû auparavant proposer aux partenaires technologiques traditionnels des banques, puis intégrer pour les partenaires les plus enclins à l'innovation. L'arrivée de ces nouveaux entrants, petits, agiles, orientés mono-service et proposant un parcours client ludique et profitant du *bank-bashing* qui a fait suite à la crise financière de 2007-2008, n'est ainsi pas passée inaperçue.

### *L'économie numérique autour du mobile en Afrique*

Si elles demeurent importantes, les disparités d'accès à l'économie numérique entre pays avancés et pays en développement, notamment les pays africains, se réduisent progressivement. Ceci est rendu possible par le passage d'une économie connectée limitée aux ordinateurs personnels et serveurs Web à une économie hyper-connectée grâce aux téléphones mobiles bon marché, aux réseaux sans fil à large bande et aux applications Cloud. L'économie autour du mobile représenterait ainsi un

potentiel de 234 milliards \$ pour l'Afrique en 2025. À l'échelle du continent, la contribution d'Internet, au sens large, au PIB du continent serait de 300 milliards de dollars en 2025.

D'abord les services mobiles de base – comme la voix et les messages texte – permettent aux personnes et aux entreprises de communiquer plus efficacement, s'affranchissant notamment de trajets devenus inutiles.

Les technologies 3G et 4G quant à elles, en introduisant les services de données mobiles et Internet, permettent un accès à l'information et aux services à distance : heures d'ouverture des administrations, envoi d'argent, consultation des prix de vente sur différents marchés, achat de tickets de transport, accès à la santé, paiement des factures via le mobile, etc.

Globalement, les technologies numériques contribuent ainsi à réduire les problèmes d'asymétrie d'information et à améliorer la communication, en réduisant les coûts de recherche de l'information. Potentiellement, elles améliorent l'efficacité du marché, en particulier pour les consommateurs, les producteurs et les commerçants, en leur permettant de mieux connaître les prix.

Selon le *Global Findex database* de la Banque mondiale, 1,7 milliard de personnes autour du globe sont non bancarisées. Sur le continent, c'est 70% de la population sans compte bancaire formel, soient 840 millions de personnes, alors que le taux d'équipement en smartphones devrait atteindre 70% de la population en 2024.

La progression du mobile le désigne ainsi comme l'outil privilégié du développement de solutions de services, laissant libre cours à la créativité, au bénéfice de l'utilisateur final. L'arrivée sur le marché de smartphones à bas prix, bas débit de données et fonctionnant en 2G ou 3G, pourrait faire disparaître la technologie USSD rapidement et ouvrir encore davantage le champ des possibles.

### ***Le leap-frog africain***

Dans les pays faiblement bancarisés, l'on peut véritablement parler d'innovation en raison de l'effet massif de ces nouvelles solutions qui permettent de substituer à la monnaie fiduciaire de la monnaie électronique, de moins en moins privée ; c'est le cas en Afrique, au travers de l'opération de *cash in* qui consiste au chargement du porte-monnaie électronique (*e-wallet*) fourni par les opérateurs de téléphonie mobile. La question de l'interopérabilité y est aujourd'hui posée avec l'utilisation massive de solutions d'opérateurs distincts qui ne se reconnaissent pas ; mais un certain nombre d'initiatives récentes interconnectent ces réseaux, ouvrant plus grand le champ des possibles pour le détenteur d'un porte-monnaie mobile de chaque opérateur, via un *e-wallet* de *e-wallet*<sup>30</sup>. Ces « *e-wallets*<sup>2</sup> » sont en outre alimentés par un paiement carte, depuis un *e-wallet* du système ou par espèces. Dans les pays industrialisés, ces comptes peuvent être alimentés par paiement carte, ou par virement dans le cas où le compte dispose d'un identifiant (IBAN).

---

30 Que nous choisissons de nommer « *wallet2* » dans ce contexte très particulier de transition entre de la monnaie électronique privée et une monnaie à terme équivalente banque centrale lorsqu'elle aura les caractéristiques d'interopérabilité d'un paiement carte.

En Asie ou en Afrique, c'est le réseau existant qui a permis le développement de solutions de paiement électronique : WeChat Pay en Asie, ou le paiement mobile proposé par les opérateurs de téléphonie mobile en Afrique, avec M-Pesa à l'initiative, suivi des opérateurs de téléphonie mobile dans la totalité des pays subsahariens. C'est aussi la taille de son réseau international qui a incité Facebook à lancer son projet de monnaie, le Libra, dépassant de facto toutes les difficultés induites par la multiplication des solutions locales et leur manque d'interopérabilité.

### *Is this time different ?<sup>31</sup>*

Après trente-cinq années de prédictions apocalyptiques, il est justifié de se demander si l'avènement du digital/numérique dans les activités bancaires et financières va désorganiser le marché, ou s'il ne s'agit que d'une étape supplémentaire dans une tendance de fond de modernisation perpétuelle d'un secteur qui a, jusqu'à aujourd'hui, largement contribué et bénéficié des évolutions technologiques comme l'aéronautique, du papier à la mécanographie et à l'informatique. Les banques sauront-elles s'adapter et maîtriser ces nouvelles technologies, ou les nouveaux acteurs vont-ils démanteler la chaîne d'offre des services bancaires ?

L'on a pu croire par le passé que les innovations technologiques allaient sonner le glas de la banque, avec l'apparition de la banque par téléphone (minitel), le développement des marchés obligataires et d'actions, l'arrivée d'internet et des smartphones

---

31 Nous faisons ici référence à l'ouvrage de Carmen Reinhart et Kenneth Rogoff sur la crise financière de 2007-2008, « This Time is Different - Eight Centuries of Financial Folly », Princeton University Press, 2011.

(Dermine, 2016). On constate aisément qu'il n'en est rien. Les banques ont bien réussi à s'adapter dans le passé aux nouvelles technologies (développement de la distribution multicanaux), et il n'y a aucune raison qu'elles n'y parviennent pas cette fois encore.

Mais il leur faudra pour cela s'adapter. Pour Eonnet et Manceron (2018), l'équation de l'innovation est devenue quasiment insoluble pour une banque traditionnelle, en particulier parce que son système d'information est constitué de différentes couches, héritage de décennies d'évolutions, avec une architecture de systèmes d'information<sup>32</sup> qui n'a pas été conçue comme devant être agile, à l'opposé des stratégies mises en œuvre par les concurrents qui leur font face aujourd'hui. Les GAFAM américains (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) et leurs homologues chinois BATX (Baidu, alibaba, Tencent et Xiaomi) sont en effet nés dans un contexte où ce qui était technologiquement vrai un jour ne l'était plus le lendemain. « *Leur horizon temporel se compte en semaines quand celui des banques est pluriannuel* ». Et ces évolutions se font à des prix exorbitants alors que les banques continuent de devoir mettre en œuvre des réglementations évolutives en parallèle. Il ne faut pas omettre l'interdépendance forte entre les acteurs traditionnels et les GAFAM ou les Fintechs, dont les solutions de paiement s'appuient encore aujourd'hui largement sur les banques (émission des cartes) et les réseaux cartes internationaux que sont Visa ou MasterCard.

Internet facilite les solutions de P2P et de financement par une place de marché pour le financement du risque de crédit. Rien n'empêche une

---

<sup>32</sup> Le système cœur de la banque, ou Core Banking System.



banque de proposer un service de courtage de prêts analogue. La prestation des services de paiements par de nouveaux acteurs risque de rompre la relation client des banques et la vente croisée de produits, mais il n'est pas certain que ces nouveaux acteurs très centrés sur un service puissent - et souhaitent - acquérir, à un prix raisonnable, une expertise bancaire dans des domaines tels que la gestion d'actifs ou le conseil aux entreprises (Dermine 2016). Combinant l'expertise métier existante au recours aux solutions technologiques les plus efficaces semble ainsi de nature à permettre aux banques africaines de prendre opportunément ce virage.

### ***Finance durable, la remise en cause du modèle***

Au-delà des seules innovations technologiques décrites jusqu'alors, il est une évolution systémique en cours qui remet en cause le modèle global de financement de l'économie qui ne tient pas compte des externalités négatives du modèle capitaliste sur la nature et tous les êtres vivants. Très liés aux ressources naturelles, les pays africains seront forcément concernés, et les banques doivent également prendre en considération cette nouvelle approche de prise en compte du risque climatique dans l'ensemble des risques que traite la banque traditionnellement.

Des penseurs économiques influents s'interrogent en effet sur les fondements du système en vigueur. Collier (2018), Stiglitz (2019) et Rajan (2019) proposent des analyses complètes du problème, à savoir qu'un système capitaliste déconnecté de la population et non amarré aux territoires dans lesquels il opère n'est plus acceptable. Les systèmes ne fonctionnent pas isolément. Finalement, la réalité

s'affirme : les tensions commerciales mondiales réapparaissent, les nationalistes populistes gagnent le pouvoir et les catastrophes naturelles augmentent en fréquence et en intensité. De plus en plus de fonds cessent de financer le carbone, et la lutte contre le réchauffement climatique n'est plus juste un sujet de morale, mais un arbitrage rationnel. Pour Badré (2017), « *Comme l'a dit Mark Carney à la COP21, si on est sérieux, on comprend bien que pour éviter le réchauffement, une partie du carbone ne sera pas consommée. Donc sa valeur future doit tendre vers zéro. Un investisseur rationnel doit donc en sortir, pour investir dans les énergies renouvelables. Il est quand même plus intelligent de financer l'électricité en Afrique ou l'alimentation en Inde, futures zones les plus peuplées du monde, que de la dette allemande à taux zéro voire négatifs. Cela ne va pas se faire tout seul... Mais il y a une prise de conscience et les sociétés civiles ont un rôle majeur à jouer.* »

### **Quelle banque ?**

#### *Quel modèle de banque ?*

L'éducation financière a un impact sur les comportements car elle permet notamment de faire le lien entre banquiers et PME qui savent dorénavant traiter les préoccupations des clients, d'autant que le marché du travail sera de plus en plus composé de travailleurs indépendants. Un client avisé est, pour le banquier, un bon client. L'on peut estimer qu'à échéance 2040 la population africaine sera ainsi quasi totalement bancarisée/financiarisée. Ainsi, les collaborateurs experts des banques seront en capacité de fournir le conseil au client qui le sollicitera, et

sera libéré de contraintes techniques pour aller au-devant des clients existants et de nouveaux clients, afin de les accompagner au mieux, vers un modèle de banque « conversationnelle » ou « relationnelle », qui connaît ses clients et leur apporte des solutions personnalisées / individualisées.

La réaction des grands acteurs traditionnels passe moins par des stratégies de rachat de fintechs que par des collaborations, et l'on voit se dessiner aujourd'hui des partenariats entre acteurs traditionnels et nouveaux entrants. Cela pourrait préfigurer l'organisation future des secteurs bancaire et financier (Darolles 2016). La quête à la taille va à l'encontre de la nécessaire agilité et à l'adaptation au terrain, à l'individuation des services. Des structures plus petites, tenant compte des spécificités locales – y compris linguistiques – seraient adaptées et pouvant servir les besoins des différents segments de clientèle.

Les technologies du Big Data et toutes les solutions qui permettent d'appréhender finement le risque d'un client PME autorisent les institutions financières africaines à mieux adresser les PME. C'est un marché porteur et à fort taux de rentabilité si l'on y accorde l'attention nécessaire. Le risque ne disparaît pas mais les nouveaux outils permettent de rendre accessible le ROI. L'on peut estimer qu'une connaissance plus fine du risque permettrait de proposer des taux d'intérêt personnalisés selon le client et son profil de risque et dé-corréler le taux d'intérêt de celui du refinancement du marché mais le rapprocher du TRI du projet d'investissement.

### ***Quelle pérennité pour les banques et les marques ?***

Une équation à résoudre concerne la place des banques aux côtés des grands réseaux supra-nationaux comme ceux que pourraient monter les GAFAs. Pourquoi un client continuera-t-il à aller vers une banque alors que d'autres acteurs sont également présents sur le marché et alors que les services seront accessibles depuis un ordinateur (ouvrir un compte, ordonner un virement, demander un crédit, faire un crédit documentaire – ou équivalent...). C'est justement en apportant un conseil, un accompagnement et une proximité dans le service proposé au client que se fera la différenciation, ce que des réseaux internationaux auront beaucoup de mal à décliner autrement qu'en version digitale. L'humain fera ici la différence.

Les marques actuelles pourraient ne pas subsister pour beaucoup d'entre elles car elles devront se restructurer pour s'adapter à la concurrence accrue :

- Digitaliser / acheter de la technologie à des acteurs spécialisés comme elle le fait aujourd'hui, soit un modèle mixte à partir CBS traditionnel soit à partir de CBS digital dans le Cloud directement ;
- Continuer à acheter de la technologie autour d'un CBS et/ou devient une plateforme qui agrège des services fournis par d'autres acteurs en marque blanche ou pas. Réduire le prix du service et simplifier le processus pour le client (y compris pour le *trade finance*) ;
- Partenariats avec nouveaux / autres acteurs du marché.

C'est ce qu'il est autorisé de faire en matière de services financiers avec un agrément bancaire (d'établissement de crédit) qui garantit le fait que la banque va perdurer comme concept. Les banques ne disparaîtront pas face à ces nouveaux acteurs, mais le Club pourrait accueillir de nouveaux membres issus d'autres secteurs ou anciennement établissements de monnaie électronique. Elles pourraient aussi, pour certaines d'entre elles, disparaître, et le secteur fera indéniablement l'objet de grandes restructurations dans les années à venir.

Un autre facteur essentiel de la pérennité des banques a trait à la conformité aux règles internationales. Il est ainsi essentiel pour les banques africaines de mettre en œuvre la partie essentielle des règles internationales pour garantir leur capacité à pouvoir traiter des opérations internationales (règlement, financement) avec des contreparties européennes ou américaines.

### ***Les monnaies digitales de Banque centrale et la place des banques***

*Pionnière en la matière, la banque centrale de Suède a lancé début 2020 un test pour une monnaie 100% digitale, l'« e-krona », suivie de la Chine, quelques années seulement après la première expérimentation en Uruguay en 2017.* Globalement, les banques centrales réfléchissent à la manière dont les central bank digital currencies (CBDCs) pourraient proposer une alternative à la monnaie « traditionnelle ». L'enjeu est ainsi de proposer une troisième forme de monnaie de banque centrale (la monnaie directement émise par la banque centrale, qui constitue l'actif de règlement de référence le plus liquide et le plus sûr)

aux côtés des deux autres formes existantes partout dans le monde : les billets et les pièces (monnaie dite « fiduciaire ») et les sommes placées par les banques commerciales dans les comptes qu'elles détiennent auprès de la banque centrale.

Le débat à propos de la réforme monétaire a en effet pris un nouveau tournant avec l'émergence des monnaies digitales privées et le développement de nouveaux moyens de paiement électroniques. Les monnaies digitales émises par les banques centrales porteraient en effet les mêmes caractéristiques que les pièces et billets ; en introduisant une nouvelle forme de monnaie émise directement par la banque centrale, et en se substituant principalement aux paiements en espèces, elles pourraient potentiellement concurrencer les systèmes de paiement traditionnels et avoir des répercussions importantes pour les banques centrales, les acteurs de l'écosystème et la stabilité financière.

La réduction partout constatée des paiements en espèces fait en effet disparaître le seul moyen de paiement à cours légal et émis directement par la Banque centrale. Dans ce contexte, l'une des principales questions pour les banques centrales aujourd'hui est de déterminer si elles devraient ou non émettre leur propre monnaie digitale à cours légal, à laquelle le public pourrait accéder pour effectuer des paiements (« Retail CBDC »). L'adoption d'une monnaie digitale de banque centrale (CBDC) soulève un certain nombre de questions, relatives à son impact sur les acteurs traditionnels de l'écosystème des paiements, ainsi que sur la stabilité financière. Les économistes des banques centrales (Système européen de banques centrales, Banque des règlements internationaux,

Banque centrale de Suède, du Royaume-Uni, etc.) ont produit une littérature abondante en 2019 et 2020 (voir Bindseil, 2020), concluant à l'intérêt positif qu'une CBDC de détail aurait sur les économies contemporaines, à la fois dans les pays occidentaux mais aussi – et surtout – dans les pays à faible taux de bancarisation, comme sur le continent.

L'avènement de nouvelles solutions de paiement (prépayé, wallet électronique, crypto-actifs) entraîne en effet l'augmentation du nombre d'opérations afin de mouvoir la monnaie qui servira in fine à l'achat d'un bien ou d'un service de l'économie réelle, et en particulier des monnaies privées émises par les MNOs. La contrepartie de cette monnaie est bien logée sur un compte bancaire, mais de ce fait doublement intermédiée (le MNO et la banque), alors que l'avènement de CBDC serait de nature à proposer à la population une monnaie électronique totalement interoperable là où les monnaies privées des différents réseaux de MNOs ne le sont pas (même si des initiatives ont été développées dans ce sens). La CBDC pourrait ainsi introduire une concurrence à la monnaie fiduciaire – réduisant d'autant les coûts non négligeables supportés par les acteurs qui gèrent la monnaie papier – mais aussi permettre aux banques africaines de se ré-intermédiaire dans les paiements électroniques en proposant elles-mêmes des applications pour donner accès à la population à la CBDC.

Les banques sont aujourd'hui intermédiées sur les paiements parce qu'elles sont à l'origine de la création des systèmes cartes régionaux et internationaux, maillons de la chaîne construite avec des organisations communes régionales/internationales comme les

paiements (GIMAC, UEMOA, Swift, Visa, MC, UP etc). Mais qu'en sera-t-il si d'autres acteurs que les banques et les organisations para-bancaires sont en mesure de proposer des services équivalents, en particulier à dimension internationale comme le Libra ? Une solution émise par les banques centrales devient, de fait, essentielle pour contrer ces initiatives globalistes.

Rochet et Tirole (2006) ont montré que les consommateurs interagissent avec des marchands qui opèrent également des arbitrages stratégiques en matière d'acceptation et d'usage des instruments de paiement et qui, par le jeu des externalités d'adoption et d'usage et par les mécanismes des prix, influencent, à leur tour, les choix des consommateurs. Une CBDC qui réduit les coûts et risques de gestion des espèces du commerçant et lui apporte une solution de paiement en monnaie directement garantie par la banque centrale (donc nul besoin de payer une garantie aux intermédiaires) ne peut que convaincre les commerçants aujourd'hui réticents à accepter les monnaies privées des MNOs du fait de leur manque d'interopérabilité entre elles.

Dans les systèmes de paiements, le coût d'entrée est lié à la présence d'externalités croisées et d'effets de réseau entre les consommateurs et les commerçants, comme l'a souligné la littérature sur les marchés biface (Verdier, 2006 et 2011). Pour entrer avec succès sur le marché, les entrants doivent atteindre un niveau critique d'utilisateurs et résoudre le dilemme « de l'œuf et de la poule » afin d'inciter acheteurs et vendeurs à utiliser et accepter une innovation dans les paiements.



Quelle concurrence les crypto-monnaies émises par les banques centrales peuvent-elles faire aux banques dans la gestion de la monnaie ? La monnaie électronique émise par les opérateurs de téléphonie mobile reste cantonnée sur des comptes bancaires, mais ces monnaies émises par les banques centrales peuvent-elles désintermédier les banques sur le domaine des moyens de paiement ? Les banques sont aujourd'hui intermédiées sur les paiements parce qu'elles sont à l'origine de la création des systèmes cartes régionaux et internationaux, maillons de la chaîne construite avec des organisations communes régionales/internationales comme les paiements (GIMAC, UEMOA, Swift, Visa, MC, UP etc). Mais qu'en sera-t-il si d'autres acteurs que les banques et les organisations para-bancaires sont en mesure de proposer des services équivalents, en particulier à dimension internationale comme le Libra ?

### ***Les facteurs de développement des banques***

Philippon (2017) rappelle que de nombreuses raisons peuvent expliquer le désir qu'ont les banques de se développer. L'une d'entre elles, légitime, est d'améliorer le rapport « coût/efficacité », tel que cela est décrit par Kovner et al. (2014). D'autres raisons ont trait au pouvoir de marché, à l'influence politique et aux garanties implicites. Santos (2014) constate – et cela est cohérent avec le concept du *too big to fail* – que les conditions d'emprunt dont bénéficient les plus grandes banques sont nettement plus avantageuses que celles dont bénéficient les plus grands établissements non bancaires et les plus grandes sociétés non financières. À mesure que les banques se développent, elles augmentent leur effet de levier et deviennent plus

opaques. Cetorelli et al. (2014) étudient les implications d'une complexité croissante pour la surveillance et la résolution. Enfin les garanties implicites ne sont pas uniquement une fonction de la taille individuelle d'une banque. Kelly et al. (2016) concluent à l'existence de garanties gouvernementales collectives pour le secteur financier.

### *Quelle stratégie pour entrer sur le marché ?*

Pour Mariotto, (2016) les start-up doivent réduire les frais d'entrée en s'appuyant sur les infrastructures bancaires pour proposer des produits complémentaires ou différenciés, avec une « intégration partielle ». Que la start-up propose des services additionnels aux clients de la banque ou qu'elle s'adresse à un marché de niches non encore clients de la banque, cette intégration verticale réduit le risque d'échec. En outre, pour les marchés avec des coûts de transfert pour changer d'opérateur, l'effet « fat cat » peut rendre l'entrée à petite échelle très facile lorsque les entreprises ne peuvent pas faire la distinction entre les anciens et les nouveaux clients (Farrell and Klempere, 2006).

Comme vu précédemment, beaucoup d'innovations du domaine des paiements mobiles dans les pays à fort taux de bancarisation s'appuient sur des méthodes de paiement existantes et déjà largement acceptées par les commerçants, à l'exception de Paypal. Les nouveaux moyens de paiement (tels que WeChat Pal, Sofort, etc.) sont dorénavant proposés en Europe par les fournisseurs de solutions d'acceptation dans un ensemble plus vaste que la seule carte. En Afrique, se développent des solutions similaires, permettant au client du commerçant en ligne de payer avec des espèces, une carte, un wallet mobile, etc. (WeCashUp,

Touch Pay, etc.). Level Up aux États-Unis propose, en lieu et place du modèle de facturation traditionnel à la transaction, une facturation liée à l’affichage de publicité au client. Les néo-banques, quant à elles, ne facturent pas la carte mise à disposition du client.

Les nouvelles solutions s’appuient en effet dans la plupart des cas sur le réseau de cartes existant Mastercard, qui a été le premier à développer un environnement API propice au partenariat entre acteurs et à la communication d’informations en direct au client sur son mobile, contribuant ainsi à une meilleure transparence. Dans le secteur de la banque, les fusions successives ont laissé de nombreuses grandes banques avec de multiples couches de technologies anciennes qui sont au mieux partiellement intégrées (Kumar, 2016). Les start-up du monde des services financiers<sup>33</sup>, en revanche, ont la possibilité de bâtir les systèmes appropriés dès le départ. De plus, elles partagent une culture de l’efficacité en matière de conception opérationnelle que beaucoup d’acteurs traditionnels n’ont pas (Philippon, 2017), avec une volonté d’automatisation très poussée.

Une différence majeure entre les néo-banques et les banques plus traditionnelles (100% en ligne ou pas) réside aussi dans les tarifs : pas de frais de gestion de compte pour l’option de base, la carte internationale est fournie gratuitement ; des options (payantes) permettent d’agréments la solution. Autre différence majeure : ces banques n’ont aucun réseau physique, à la différence des banques en ligne qui ont quelques agences.

---

33 Ou “fintechs”.

Pour les plateformes et grands commerces, les évolutions technologiques ont permis de réduire les coûts de processing des transactions de paiement, permettant ainsi à des plateformes telles que Google, Amazon, Apple, Starbucks ou Walmart de proposer des biens et services sous forme de packs avec les paiements, avec pour objectif de fidéliser les clients. En gérant eux-mêmes les flux de paiements, ils peuvent même gérer leur propre fraude (et non plus la déléguer aux systèmes carte de Place) pour en faire baisser le coût. Pour Edelman (2014), Google aurait ainsi utilisé « Google Checkout » afin de lier la publicité avec les transactions de paiement et ainsi augmenter sa part de marché, à la différence des banques qui facturent une commission au commerçant en fonction du volume de paiements.

Pour entrer sur le marché en tant que banque, si la réputation peut constituer une barrière à l'entrée pour les intermédiaires financiers (Jeon and Lovo, 2011), une différenciation peut être opérée en fournissant une meilleure technologie. Alors que les clients ont des goûts différents en matière de technologies, les nouveaux entrants peuvent entrer avec succès en proposant des services de qualité supérieure aux consommateurs avec une forte appétence pour la technologie. Cette stratégie est celle utilisée par les premiers entrants tels que Fidor Bank, qui a obtenu un agrément bancaire auprès de l'autorité de régulation allemande.

Le système d'exploitation informatique des néo-banques est basé sur le Cloud, avec un Core Banking System bâti autour de ces seuls services, à la différence des solutions des acteurs plus traditionnels, pour lesquels la banque en ligne est l'un

des canaux de distribution, et souvent pénalisés par un système informatique issu de multiples fusions et évolutions. C'est l'une des difficultés rencontrées par Orange Bank pour développer sa solution à partir des systèmes de Groupama Banque, rachetée pour bénéficier de son agrément d'établissement de crédit.

### ***Une vision long-termiste est nécessaire***

Avec le pouvoir de marché dont elles disposent, Mariotto (2016) rappelle que la capacité d'innovation des banques dépend de l'arbitrage classique identifié dans la littérature des organisations industrielles entre l'effet de remplacement et l'effet d'efficience (Arrow, 1962 et Gilbert & Newberry, 1982). L'industrie bancaire démontre aussi des effets de réseau, source d'arbitrage spécifiques (Farrell and Klemperer, 2007). Les banques doivent alors arbitrer entre les montants à investir à court terme pour développer des solutions qui lui permettront de recruter de nouveaux clients à moyen terme. Elles peuvent également créer des sociétés en commun, telles que Paylib en France, avec pour objectif de créer un réseau suffisamment grand pour créer des externalités positives. C'est la stratégie qui a prévalu, il y a quelques temps déjà, à la construction des grands réseaux cartes ou virements internationaux (Swift) par les banques. Les stratégies des banques sont, dans ce domaine, impactées par la présence des risques, ceux associés à l'activité de transformation et ceux liés aux transactions elles-mêmes.

Dans le domaine bancaire et financier, mais aussi plus généralement à l'échelle de l'économie dans son ensemble, il est plus que jamais nécessaire de remplacer une gestion financière court-termiste

des sociétés par une vision long-termiste, fidèle aux principes sur lesquels s'appuie la finance responsable, et replaçant l'individu au cœur de l'économie.

Et pour mener à bien cette transformation, il semble plus que jamais nécessaire d'avoir du courage. Pour Cynthia Fleury (2010), « *tous les hommes peuvent être courageux car nous avons en partage cette peur, et on peut avoir aussi en partage ce dépassement de la peur. Si nous paraissions, de nos jours, moins courageux, ce n'est pas parce que nous avons perdu le sens du courage mais parce que notre idéologie utilitariste nous fait croire que le courage est antinomique de la réussite. C'est vrai que le courage est sans victoire, qu'il est sans capitalisation: ce n'est pas parce que j'ai été courageux que je peux m'exempter de l'être demain. Pour autant, le courage est sans échec possible car ce qui compte dans le courage ce n'est pas le résultat mais l'acte. Le courage réhabilite tous les échecs possibles. Il démontre, d'une certaine manière, que l'échec est une illusion. Il est plastique : là ce sera résister et rompre, là ce sera endurer et tenir. Le courage n'est pas l'apanage exclusif de l'extraordinaire. Le courage, c'est aussi ce qui vous fait devenir courageux, le petit acte quotidien qui alimente l'estime de soi et lutte contre l'entropie collective.* »

### ***La transformation des banques est un sujet à fort impact sur les ressources humaines***

L'organisation du travail dans les start-up est devenue un standard du marché : horizontalité du management qui partage le plateau avec ses collaborateurs, plus de bureaux fermés, ordinateurs portables avec accès de partout à l'espace de travail, babyfoot près de la cuisine en libre-service avec de

quoi boire et manger bio toute la journée, canapés et espaces de relaxation, agora avec estrades pour réunions de Groupe. Sans oublier le mode de gestion de projet agile. Signes extérieurs de « coolitude » que les banques se sont appropriées afin d'attirer les jeunes générations de développeurs, a priori beaucoup plus exigeantes que leurs aînés quant au choix de l'environnement de travail. Ce rajeunissement apparent est un effort trop souvent jugé insuffisant pour emmener les collaborateurs plus anciens des banques vers un projet commun doté de sens. La stratégie du « spin-off » digital exclut de facto ceux qui n'en font pas partie, à la différence de la diffusion du « digital » à doses égales qui ne tient pas compte des individualités.

Une question importante repose sur la capacité de la banque à accompagner ses ressources humaines, à les faire évoluer en accord avec les évolutions du marché, et à trouver les ressources dont elle a besoin. Il ne peut être envisageable de procéder à la mutation des banques sans leurs collaborateurs. C'est certainement la partie la plus difficile de cette transformation.

### ***Les opportunités***

#### *Financement d'infrastructures*

Badré (2017) a rappelé que les besoins d'infrastructures sont immenses, de l'ordre de 2000 milliards de dollars, sinon le double à l'échelle du globe, dont 1000 milliards pour le continent. Le « gap » de financement par rapport aux ressources mondiales consacrées au développement est donc de l'ordre de 1500 milliards de dollars et même de 3000

à 5000 milliards si on prend en compte les objectifs du développement durable. Une partie de ce fossé peut être comblée par la mobilisation de ressources publiques, donc fiscales, mais le vrai levier est dans l'épargne mondiale. La finance gère environ 100000 milliards de dollars si l'on additionne tous les fonds de pension et équivalents. C'est autant que le PIB mondial. Or seule une part infime de ces ressources est orientée vers les nouveaux besoins.

### *Donnée et Cloud*

La gouvernance de la donnée numérique n'est, certes, pas un sujet nouveau, puisqu'elle est liée à l'émergence de l'informatique elle-même. Mais elle a pris une dimension particulière ces dernières années, quand les données et leur commercialisation sont devenues un actif majeur au cœur du modèle économique des acteurs ayant connu la plus forte progression.

L'analyse des données est traditionnellement une composante importante de l'économiste ou du statisticien, elle s'est ouverte au Data Scientist dans le monde du digital. Cette analyse répond à plusieurs objectifs. Notamment économique et financier quand il s'agit de mesurer les performances d'une entreprise, d'un état; marketing pour connaître les comportements des clients et leur fournir les services et produits idoines ; opérationnel pour la supervision de l'activité ou la maintenance du matériel ; réglementaire pour appréhender le risque inhérent à l'activité des entités supervisées (exigences en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent, financement du terrorisme, etc.). Une analyse robuste de données, quelle qu'elle soit, implique de disposer d'une base



importante et fiable, et de sources de bonne qualité. À noter que l'évaluation statistique est basée sur le passé, l'historique comportemental des acteurs étudiés servant souvent de base pour prédire le futur.

Le continent africain manque en la matière cruellement de données, du fait notamment de son retard en matière d'infrastructures (financières, télécom, etc.). Les données numériques sont ainsi peu nombreuses pour alimenter des outils d'analyse. Capturer des données existantes n'est pas suffisant dans le contexte africain pour constituer des bases de données exploitables. Or ces données sont essentielles pour soutenir le développement de l'activité économique et la demande de dataset de taille se fait très pressante.

Dans son rapport « Les données ouvertes fonctionnent-elles pour les femmes en Afrique » publié en août 2018, la World Wide Web Foundation a en effet fait le constat suivant sur les données en général et pour les femmes en particulier :

1. il y a peu de données ouvertes en Afrique en raison de l'absence d'une culture ouverte, d'une législation insuffisante et de processus qui ne sont pas sensibles au genre ;
2. les réalités culturelles et sociales empêchent les femmes d'utiliser les données ouvertes disponibles ;
3. les ensembles de données clés pour soutenir les objectifs de plaidoyer des groupes de femmes (p. ex. les données sur le budget, la santé et la criminalité) sont largement absents en tant que données ouvertes ;

4. il n'y a pas de base solide de recherche sur l'accès et l'utilisation des données ouvertes par les femmes, en grande partie en raison d'un manque de financement, de peu de collaboration et de peu de défenseurs des données ouvertes.

Le continent recense 435 millions d'utilisateurs d'Internet, pour 191 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux, selon le Digital Report 2018 de We Are Social et Hootsuite. Le rapport digital 2018 publié révèle que ce sont plus de 4 milliards de personnes dans le monde qui utilisent internet. Plus de la moitié de la population mondiale est maintenant connectée à internet, avec plus d'un quart de milliard de nouveaux utilisateurs en 2017. L'Afrique est le continent qui a connu la croissance d'internautes la plus rapide : plus de 20 % en un an.

La croissance des internautes à l'échelle globale s'explique en grande partie par la baisse des coûts des smartphones et des forfaits de données. Ainsi, plus de 200 millions de personnes ont acquis leur premier téléphone portable en 2017 et deux tiers des habitants dans le monde soit 5,135 milliards de personnes, possèdent désormais un mobile.

Plus de la moitié des téléphones utilisés actuellement sont des smartphones, il est donc de plus en plus facile pour les utilisateurs de profiter d'une expérience internet enrichie, où qu'ils se trouvent.

L'utilisation des médias sociaux poursuit également sa croissance rapide et le nombre de personnes utilisant la plateforme sociale prédominante dans chaque pays a augmenté de près de 1 million par jour. Plus de 3 milliards de personnes à travers le monde utilisent les réseaux sociaux chaque mois et 9 sur 10 y accèdent via des appareils mobiles.

Les taux de pénétration d'internet peuvent certes encore être considérés comme faibles dans une large partie de l'Afrique Centrale et de l'Asie du Sud, mais ce sont aussi précisément dans ces régions que l'adoption d'internet connaît la croissance la plus rapide. Les utilisateurs d'internet en Afrique sont ainsi en croissance de plus de 20% sur un an, avec un nombre d'internautes au Mali quasiment multiplié par 6 depuis janvier 2017 ! Quant aux internautes au Bénin, en Sierra Leone, au Niger et au Mozambique, leur nombre a plus que doublé sur un an.

Selon le Global Findex database de la Banque Mondiale, 1,7 milliard de personnes autour du Globe sont non bancarisées. Sur le continent, c'est 70% de 1,2 milliard d'individus qui ne sont pas bancarisés, soient 840 millions de personnes, alors que le taux d'équipement en smartphones devrait atteindre 70% de la population en 2024.

*C'est l'occasion d'innover : « En matière de données il ne faut pas penser solution occidentale que l'on va appliquer en Afrique. Il faut imaginer ce que l'Afrique va faire. L'Occident a créé la banque de détail autour de cette notion de KYC qui est une notion de sélection similaire à celle d'un club privé dans lequel on ne fait rentrer que les gens que l'on connaît. Je suis intimement convaincu que l'Afrique va nous montrer comment on peut passer de cette logique de KYC - Know Your Customer à une logique Know Your Enemy, c'est-à-dire par les datas comprendre quels sont les comportements anormaux et au départ accepter tout le monde dans le système. » Yves Eonnet, CEO et fondateur de TagPay.*

La plupart des pays africains n'ont pas de législation à jour concernant les données personnelles. Au vu des levées de bouclier récentes sur l'utilisation gratuite des données par la GAFAS, du standard que pose le RGPD européen et du volume de données croissant sur le continent, la question devient prégnante et susceptible de faire réagir les régulateurs africains rapidement.

### ***Conclusion***

Les solutions de demain devront, plus que jamais, tenir compte des besoins et souhaits des clientèles – besoins au pluriel au sein d'un même segment de clientèle – sur la base d'architectures logicielles assez souples pour tester, déployer ou faire disparaître de nouveaux services dans un délai restreint, tout en préservant la confiance et la qualité de service attendues des établissements de crédit.

Pour la banque, c'est mettre à la disposition de ses clientèles un large ensemble de services, dont la qualité, le prix et la sécurité sont éprouvés, monde des possibles laissant au client la possibilité de composer sa propre banque sur la base des services dont il a besoin.

La stratégie des opérateurs de téléphonie en Afrique a été celle du bas de la pyramide en recrutant la masse de la population avec un faible taux de marge sur des services que les clients ont accepté de payer. Les banques africaines qui ont eu traditionnellement une stratégie de haut de pyramide en bancarisant 20% maximum de la population devront, pour réussir leur transformation, baisser leurs coûts et leurs prix pour concurrencer les acteurs qui recrutent

en masse, tout en restant capables de traiter les entreprises. Pas nécessairement sous un modèle de banque universelle. Il paraît émerger des nouvelles stratégies un modèle de nécessaire spécialisation des acteurs autour des différents métiers que la banque doit conserver dans son giron : *retail* particuliers et professionnels, TPE/PME, *corporate*, financement de marché des entreprises et des États, couverture du risque, accès au financement international, financement du commerce (*trade finance*), moyens de paiement, crédits, etc. Avec une empreinte panafricaine croissante, voire internationale, et une opportunité pour l'Afrique de marquer de son influence pragmatique les évolutions futures.

## Bibliographie

ANCEL, P. (1988), La monnaie électronique : régime juridique, dans *Droit et Monnaie, États et espace monétaire transnational*, Paris, Litec, p. 302-315.

ARROW, K. J. (1962), *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions*, in Nelson, R.R. (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton University Press. Princeton.

BADRÉ B. (2017), *La finance peut allier performance et économie positive*, propos recueillis par Philippe Mabilbe, *La Tribune*, accédé le 14 juillet 2019.

<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/la-finance-peut-allier-performance-et-economie-positive-bertrand-badre-751816.html>

BECH M. & GARRATT R. (2017), *Central bank cryptocurrencies*, BRI, septembre.

BINDSEIL U. (2020), *Tiered CBDC and the financial system*, ECB Working Paper No 2351, Janvier.

CETORELLI N., McANDREWS J. & TRAINA J. (2014), *Evolution in Bank Complexity*, Federal Reserve Bank of New York, *Economic Policy Review*.

CLAESSENS, S. & LAEVEN, L. (2004), *What Drives Bank Competition? Some International Evidence*, *Journal of Money, Credit and Banking*, vol.36(3), pp. 563-583.

COLLIER, P. (2018), *The Future of Capitalism: Facing the New Anxieties*, Harper, New York; Allen Lane, London.

DAROLLES S. (2016), L'essor des fintechs et leur réglementation, dans *La stabilité financière à l'ère du numérique*, Revue de la stabilité financière N° 20, Avril.

DERMINE J. (2016), Banque numérique et désorganisation du marché : un sentiment de déjà-vu?,

*La stabilité financière à l'ère du numérique*, Revue de la stabilité financière N° 20, Avril.

DERMINE J. (2015), *Bank valuation and value-based management*, 2e édition, McGrawHill, NY.

DESMEDT L. & LAKOMSKI-LAGUERRE O. (2015), L'alternative monétaire Bitcoin : une perspective institutionnaliste, *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 18 | 2e semestre / automne.

EDELMAN B. (2014), *Leveraging Market Power Through Tying and Bundling: Does Google Behave Anti-Competitively?*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14-112.

EONNET Y. & MANCERON H. (2018), *Fintech – Les banques contre-attaquent*, Dunod.

FARRELL J. & KLEMPERER J. (2006), *Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects*, Competition Policy Center, UC Berkley.

FARRELL J. & KLEMPERER J. (2007), *Coordination and Competition with switching costs and network effects*, In *Handbook of Industrial Organization*, eds. Marc Armstrong, and Robert Porter, Chapter 31, 1967-2072.

FLEURY C. (2010), *La fin du courage*, Fayard.

FRAME, S.W. & WHITE, L. (2009), *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in*

Banking, *The Oxford Handbook of Banking*, Oxford University Press, Chapter 19.

GILBERT, R.J. & NEWBERRY, D. (1982), Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly, *American Economic Review*, vol. 72(2), pp. 514-526.

JEON, D.-S. & LOVO, S. (2011), Natural Barrier to Entry in the Credit Rating Industry, Working paper available on SSRN.

JOLY C. -R. (2012), Deuxième directive “monnaie électronique” : la Belgique et la France mises sous pression, Publié le 14/05/2012, accédé le 3 juillet 2019.

<https://www.droit-technologie.org/actualites/deuxieme-directive-monnaie-electronique-la-belgique-et-la-france-mises-sous-pression/>

KELLY B., LUSTIG H. & NIEUWERBURGH S. V. (2016), Too-Systemic-to-Fail: What Option Markets Imply about Sector-Wide Government Guarantees, *American Economic Review*.

KOVNER À., VICKERY J. & ZHOU L. (2014), Do Big Banks Have Lower Operating Costs?, Federal Bank of New York, *Economic Policy Review*.

KIM, M., KRISTIANSEN E.G. & VALE, B. (2004), Endogenous Product Differentiation in Credit Markets: What Do Borrowers Pay For?, *Journal of Banking and Finance*, vol.16, pp.545-566.

KUMAR S. (2016), Relaunching Innovation: Lessons from Silicon Valley, *Banking Perspective*, vol. 4, n° 1, pp. 19-23.

MARIOTTO C. (2016), *Essays on Innovation in Retail Banking, Economies and finances*, PSL Research University.



PHILIPPON T. (2017), L'opportunité de la Fintech, Association d'économie financière, Revue d'économie financière, 2017/3 N° 127 | pages 173 à 206.

RAJAN, R. (2019), The Third Pillar – How Markets and The State Leave the Community Behind, Tenguin Random House, février.

ROCHET, J.-C. & TIROLE J. (2006), Two-Sided Markets: a Progress Report, Rand Journal of Economics, vol. 35, n° 3, pp. 645-667.

ROCHET, J.-C. & TIROLE J. (2008), Competition Policy in Two-sided markets, with a special emphasis on Payment Cards, dans Handbook of Antitrust Economics, chapitre 15, The MIT Press: 543-582.

SANTOS J. (2014), Evidence from the Bond Market on Banks' "Too-Big-to-Fail" Subsidy, Federal

Reserve Bank of New York, Economic Policy Review.

SHY, O. (2002), À quick-and-easy method for estimating switching costs, International Journal of Industrial Organization, vol.20 (1), pp.71-87.

VERDIER M. (2006), Retail Payment Systems: What do we Learn from Two-Sided Markets?, Communications & Strategies, Vol. 61(1), 37-51.

VERDIER, M. (2011), Interchange Fees in Payment Card Systems: a Survey of the Literature, Journal of Economic Surveys, 25, 273-297.

STIGLITZ, J. (2019), People, Power, and Profits Progressive Capitalism for an Age of Discontent, W.W. Norton, New York; Allen Lane, London, 2019.