

# QUAND L'HUMAIN ET L'INNOVATION vont de pair !

Au cœur des transformations économiques, sociétales et technologiques, la banque est un acteur dynamique qui, depuis des siècles, se réinvente tout en conservant l'humain au cœur de son modèle. **Alexandre Maymat (87), directeur des métiers du Global Transaction and Payment Services de Société Générale**, nous explique comment cela se traduit au sein de sa banque. Entretien.



**Alexandre Maymat (87)**

**Le paysage bancaire et financier a fortement évolué au cours des dernières années. Quelles sont selon vous les principales évolutions ?**

La première évolution majeure auquel le secteur bancaire mondial est confronté est la baisse des taux d'intérêts dans le monde entier. Cette tendance, qui a par ailleurs été accentuée par la crise de la Covid, a fortement réduit une des sources de revenus traditionnelles des banques. Ces dernières ont dû repenser leurs modèles d'affaires pour développer de nouvelles activités et diversifier leurs sources de revenus, adapter leurs modèles opérationnels pour réduire les coûts... Chez Société Générale, cela s'est traduit par un recentrage de nos activités sur les géographies et les métiers où nous avons une véritable valeur ajoutée et sur lesquels nous avons une capacité durable

à apporter une certaine différenciation sur le marché.

Au cours des dernières décennies, les banques ont aussi dû s'adapter à une forte pression réglementaire qui vise notamment à mettre en place un meilleur contrôle de leurs risques. En effet, les crises de 2008 et 2011 ont mis en évidence la nécessité de renforcer la solvabilité des banques et d'augmenter leur niveau de liquidité. À cela s'ajoute la question de la conformité des opérations et de la lutte contre les financements illicites (terrorisme, blanchiment d'argent, respect des règles d'embargos et de sanctions économiques et financières...) qui mobilise toutes les institutions financières.

Enfin, et à l'instar de nombreux autres secteurs et industries, la banque a aussi été fortement impactée par la digitalisation et les nouvelles technologies.

**D'ailleurs, l'innovation, la R&D et les nouvelles technologies donnent une nouvelle dynamique au secteur. Comment appréhendez-vous ce sujet ?**

Aujourd'hui, le digital est devenu incontournable. En France, plus de 95 % des contacts que nos clients ont avec notre banque passent par le digital via un smartphone. Nos clients veulent pouvoir accéder à leur banque n'importe où, n'importe quand et avoir accès à des informations à jour en temps réel. Le défi est d'être en mesure de répondre avec pertinence et efficacité à ces exigences renforcées d'instantanéité. Cela implique d'adapter nos systèmes et notre organisation pour proposer des services bancaires 24/24, de développer l'automatisation

des traitements et des processus bancaires qui permet, par ailleurs, d'améliorer la qualité de services, de réduire les risques opérationnels et les coûts.

En parallèle, les nouvelles technologies replacent la data au cœur de la préoccupation des banques. Sans perdre de vue le respect impérieux de la confidentialité, la data nous permet de mieux connaître notre client et ses pratiques, et nous permet d'apporter un conseil, une prestation et un service plus personnalisés et plus pertinents. Si jusque-là cette ressource n'avait pas forcément été pleinement exploitée, l'arrivée de nouveaux acteurs et le développement des GAFAM, qui ont une meilleure aptitude que les banques à traiter et segmenter les données, nous poussent à être plus proactifs sur ce sujet. Une fois que j'ai dit tout ça, n'opposons pas banque digitale et banque humaine. *In fine*, la banque reste avant tout des femmes, des hommes et des systèmes d'informations qui opèrent pour des clients : les nouvelles technologies nous offrent la possibilité d'améliorer considérablement les usages que nous faisons de l'information au service des clients, d'optimiser nos modèles d'affaires et nos processus opérationnels, de replacer l'humain au cœur de la relation bancaire en valorisant le conseil, l'expertise, la compétence.

**Dans ce cadre, comment vous positionnez-vous ?**

Acteur pionnier sur le plan technologique, Société Générale a un très fort ADN d'innovation. Depuis toujours, nous capitalisons sur la technologie et l'innovation pour proposer une qualité de service optimale et

être en mesure de répondre à l'ensemble des besoins et exigences de nos clients. C'est, par ailleurs, une réalité que je vis au quotidien dans mon métier, les paiements étant une activité très digitalisée par nature.

Au cours des dernières années, c'est un segment qui a fortement évolué notamment avec l'arrivée de nouveaux acteurs. C'est aussi un univers très dynamique en termes d'innovation. Au-delà du développement de nos propres technologies et usages de la data, nous collaborons aussi avec les différentes parties prenantes de notre écosystème : fintechs, start-up, GAFAM...

En capitalisant sur leurs actifs technologiques, cela nous permet, par exemple, d'aller plus vite dans la mise en place de nouveaux services.

**En parallèle, quels sont les sujets et les enjeux qui vous mobilisent ?**

Les acteurs historiques de la banque sont face à un enjeu de modernisation de leur système d'information. Dans un contexte marqué par l'immédiateté, la cohérence et l'homogénéisation des services rendus quelle que soit la géographie, il s'agit de s'affranchir progressivement des lourdeurs de nos systèmes d'information historiques. Nous poursuivons nos efforts autour d'exploitation de la data toujours au service de la relation client. En parallèle, nous travaillons sur le

développement et la conception de services moins onéreux, plus efficaces et plus sécurisés au bénéfice de nos clients.

Dans cet environnement très dynamique, nous avons, en outre, un défi relatif au time-to-market. Face à de très fortes exigences réglementaires et de sécurisation, les délais de production sont très souvent lents et longs. Il y a un réel travail de fond à mener pour aller plus vite. Cela passe notamment par des collaborations et partenariats avec des start-up et des fintechs qui sont plus agiles et réactives que les banques et qui ont des processus de prises de décisions plus rapides, ainsi qu'une capacité native à appréhender et à s'appropriier les nouvelles technologies.

**Comment voyez-vous le secteur évoluer sur le moyen et long terme ?**

Le marché bancaire a vocation à rester extrêmement compétitif. Avec l'émergence de nouveaux acteurs (GAFA, fintechs, start-up...), les banques vont devoir se positionner sur les clients, les produits, les géographies et les secteurs où elles seront capables d'apporter une véritable différenciation et de développer des savoir-faire et expertises toujours plus pointus. Je pense que le principal challenge pour les banques comme Société Générale sera de bien choisir ses combats pour assurer la pérennité de la

relation client qui est au cœur de la rentabilité de notre modèle.

**Et dans cette continuité, quels sont vos objectifs et ambitions ?**

Renforcer notre leadership en Europe, où la qualité de nos expertises n'est plus à démontrer, mais aussi en Afrique où nous sommes une des rares banques internationales qui est encore présente. Notre ambition est d'apporter toute notre expertise, notre capacité d'innovation et notre sophistication au service du développement du secteur bancaire sur ce continent.

Dans cette démarche, les expertises, les compétences et les talents sont clés. Nous menons un travail continu pour développer et renforcer l'attractivité de notre marque employeur. Ces dernières années, le secteur bancaire a globalement souffert d'un déficit d'attractivité vis-à-vis des jeunes générations qui sont moins attirées par les grosses structures comme les banques. Les nouvelles générations sont avant tout à la recherche de sens dans ce qu'elles font. Je pense qu'il est important de rappeler que nos métiers sont porteurs de sens : les banques sont au cœur de toutes les transformations, elles ont un rôle naturel d'amortisseur de crise et elles accompagnent le développement économique et social des pays et des économies! ×

