

# INNOVATION OBSERVATOIRE DES TENDANCES

[openinnovation.societegenerale.com](https://openinnovation.societegenerale.com) 



Claire Calmejane,  
Directrice de l'Innovation,  
Société Générale


## POINTS DE VUE SUR LES RELATIONS AVEC LES BIG TECHS

Dans cette édition spéciale de l'Observatoire des tendances, nous abordons les BIG TECH sous deux angles différents : le premier, avec Guillaume Cabrère et Guillaume Marchal de la direction de l'Innovation du groupe Société Générale qui partagent leurs observations sur la manière dont les institutions financières peuvent interagir avec ces acteurs, et sur le rôle primordial du respect de la confidentialité et la sécurité des données dans ces relations. Le second avec Guillaume Gombert de Fabernovel (auteur des rapports annuels GAFAnomics depuis 2006) qui nous explique les « superpouvoirs » attribués à ces acteurs.

### #1

## CONCLURE DES PARTENARIATS AVEC LES GÉANTS DE LA TECHNOLOGIE : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

PAR **GUILLAUME CABRÈRE**, DIRECTEUR OPEN INNOVATION,  
ET **GUILLAUME MARCHAL**, RESPONSABLE GROUPE DES PARTENARIATS DIGITAUX,  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Comme l'a souligné **Fabernovel**  (une société de conseil en innovation connue pour sa collection de rapports annuels intitulés GAFAnomics), « **les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) n'ont pas de marché, mais 7 milliards de clients potentiels** ». Au travers de leur business model, ces mastodontes visent essentiellement à « simplifier la vie de leurs utilisateurs » dans les situations les plus diverses afin de les maintenir dans leur écosystème et ce quels que soient leurs besoins. Regardons les différentes voies envisageables de co-construction entre des organisations plus traditionnelles et ces acteurs.



“ La personnalisation étant au cœur de leur succès, l'accès aux données des clients est essentiel pour les Big techs, qui ont donc naturellement pour ligne de mire les données transactionnelles. ”

Guillaume Cabrère,  
Directeur Open Innovation,  
Société Générale

Peut-on dès lors considérer que collaborer avec ces acteurs se résume à leur fournir de nouveaux jeux de données ? Pas nécessairement. En effet, **le partenariat avec les GAFAM peut offrir trois types d'opportunités :**

## 1 / TIRER PARTI DE LA PUISSANCE DE LEURS ÉCOSYSTÈMES

L'année dernière, **Amazon a annoncé** qu'elle proposerait à ses vendeurs jusqu'à 1 million de dollars de lignes de crédit via Marcus de Goldman Sachs. L'opération bénéficie clairement à Amazon : les frais liés aux lignes de crédit de Marcus lui procurent une nouvelle source de revenus, tandis que ses vendeurs reçoivent les capitaux nécessaires pour poursuivre leurs activités sur la plateforme. Mais l'accord profite également à Goldman Sachs, qui compte générer d'importants revenus via des taux d'intérêt pouvant atteindre 21 %, des pénalités sur les retards de paiement et des frais de non-utilisation des lignes de crédit. Avec un coût d'acquisition proche de zéro – la commission d'Amazon étant le seul coût réel – et un faible coût du traitement des prêts, Goldman est en mesure de supporter un ratio de perte plus élevé que la plupart des banques. Enfin, Amazon n'aura pas accès à l'utilisation des lignes de crédit et aux données de performance, Goldman Sachs n'ayant pas l'intention de partager ces données.

## 2/ CO-DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS

En juin 2020, BNY Mellon s'est associée à Microsoft pour créer trois nouvelles offres d'analyse et de traitement des données sur Azure : **Data Vault**, une plateforme sur le cloud qui prend en charge l'intégration rapide des données pour offrir une flexibilité accrue et accélérer l'innovation et l'exploration des clients ; **Distribution Analytics**, une solution de données d'investissement prédictives, qui aide les gestionnaires d'actifs à mieux comprendre les facteurs prédictifs de la demande du marché pour les fonds communs de placement et les fonds indiciels cotés aux États-Unis ; et **ESG Data Analytics** qui vise à soutenir la personnalisation des portefeuilles d'investissement en fonction de certains **facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)**. Parallèlement à cette collaboration, BNY Mellon a également annoncé en début d'année un **partenariat** avec Google Cloud sur une technologie utilisant l'intelligence artificielle et le machine learning pour prédire les problèmes de règlement liés aux transactions sur bons du Trésor de ses clients. Selon BNY Mellon, « le modèle peut anticiper environ 40 % des défauts de règlement pour les transactions éligibles au système de Federal Reserve's FedWire Securities Service, avec une fiabilité de 90 % ».

## 3 / INNOVER À GRANDE ÉCHELLE

En collaborant avec les Big Tech, les entreprises traditionnelles peuvent accélérer leur transformation vers un mode opératoire de plus en plus axé sur le client. Dans le secteur de la distribution, c'est notamment la voie que Carrefour a décidé d'explorer. Grâce à une structure nommée « Data & AI Lab », lancée conjointement avec Google et Artefact en 2019, Carrefour est parvenue à passer du « proof of concept » à la mise en œuvre à grande échelle. Dans le cadre d'une collaboration

plus large avec Google, qui inclut également Google Cloud Platform (GCP), Google Workspace et Google Shopping, la structure permet de centraliser les données jusqu'alors traitées de manière isolée et mal adaptées à une application à grande échelle, notamment en raison de l'absence d'une méthodologie « test and learn » et d'une expertise insuffisante. Google soutient cette structure dans les domaines de la technologie, de la méthodologie, de la formation et de la culture d'entreprise, et a permis à Carrefour de recruter et de fidéliser les meilleurs talents dans le domaine de l'intelligence artificielle. Il convient de noter qu'avant de nouer un tel partenariat, Carrefour avait investi significativement depuis plusieurs années pour construire une plateforme, à même de rendre les données accessibles et exploitables. La disponibilité d'une telle plateforme à l'échelle du groupe a été un facteur clé de réussite de son partenariat avec Google, et probablement un préalable à la fondation de la structure AI Lab.

Du fait de la taille de ces acteurs BigTechs et de la taille de leur base de clients / utilisateurs, apprendre à collaborer avec eux tout en respectant nos normes en matière de sécurité et de confidentialité des données personnelles est inévitable.



“ **La taille de leur base d'utilisateurs, l'ampleur de leurs plateformes, leur modèle opérationnel et leur rapidité d'action font de ces acteurs des partenaires précieux de notre processus de transformation.** ”

Guillaume Marchal,  
Responsable Groupe des partenariats  
digitaux, Société Générale

La condition d'un bon modèle de collaboration, garantissant notre rôle de partenaire de confiance auprès de nos clients, implique de maintenir une relation équilibrée ces acteurs et ne jamais perdre de vue la sécurité et la confidentialité des données personnelles. C'est aussi un impératif stratégique de continuer à développer de nouveaux business models de Bank as a Platform (Shine, Prisméa, Fiduéo offrant l'agrégation ...) au service de notre clientèle.



# #2

## LES SUPERPOUVOIRS DES GAFA

POINT DE VUE DE **GUILLAUME GOMBERT**,  
DIRECTEUR DE PROJETS STRATÉGIQUES, FABERNOVEL

Aujourd'hui, la **baisse du coût des technologies** et la **déréglementation** permettent à des pure players de faire leur entrée sur le marché. Grâce à leurs "super-pouvoirs", ils parviennent à **créer des expériences clients et des écosystèmes de services qui concurrencent** les acteurs historiques. Heureusement, ces nouveaux entrants ne constituent pas seulement une menace pour les banques, mais aussi une source formidable d'inspiration et d'opportunités business **en termes de stratégie et d'alliances**. En passant d'une approche **centrée sur le produit** à une approche centrée sur le client, **les GAFA ont changé les règles du jeu économique**.

Avec le temps, ils sont passés de "simples plateformes" à **gatekeepers**, contrôlant à la fois les données et l'accès à des audiences numériques captives. En 2020, leur **situation de monopole combinée à leurs faibles CAPEX** en ont fait les vainqueurs incontestables de la crise Covid. En effet, les GAFA ont réalisé un chiffre d'affaires de 228,4 milliards de dollars en seulement deux trimestres, ce qui témoigne d'une **résilience inégalable**.

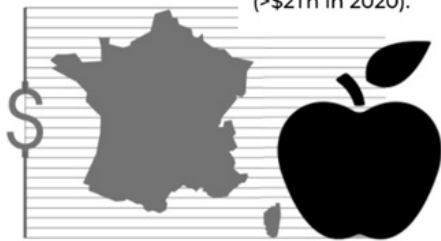


“En passant d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur le client, les GAFA ont changé les règles du jeu économique.”

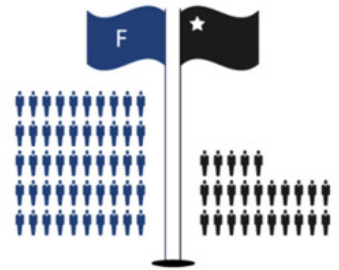
Guillaume Gombert,  
Directeur de projets stratégique,  
Fabernovel

### LES GAFA SONT DES ENTREPRISES PLANÉTAIRES (DÉC. 2020)

Apple's market cap represents 80% of the **French GDP** (>\$2Tn in 2020).

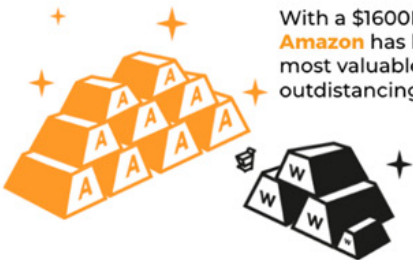


The number of **Facebook's** monthly active users is almost twice China's population (1.39B).



FABERNOVEL

With a \$1600B market cap, **Amazon** has become by far the most valuable listed retailer, outdistancing **Walmart** (\$410B).



**Google** has become the biggest media company in the world, generating more than 8 times the revenue of **Omnicom and Publicis combined** (\$180B vs \$23B).



© Fabernovel



# 1 / EN S'APPUYANT SUR CES ATOUTS, LES GAFA ONT TRACÉ LEUR CHEMIN DANS LA FINANCE

## AU CŒUR DU MODÈLE DES GAFA : LA “BOUCLE DE VALEUR”

La principale motivation des GAFA à investir dans le secteur financier provient de ce qu'on appelle la “boucle de valeur”. Avant l'apparition d'Internet, **les entreprises suivaient plus ou moins le même modèle** : transformer des matières premières brutes en produits à valeur ajoutée. Elles s'organisaient, pour ce faire, **en chaînes de valeur linéaires**.

Dans l'économie numérique, l'écosystème se présente **sous la forme d'une boucle**, qui s'auto-alimente et se renforce en permanence. La plateforme, qui est au centre de cet écosystème complexe et vaste, **agit comme un moteur** : les usages, les données et les flux financiers sont accélérés, **créant des cercles vertueux**.



## LES GAFA N'ONT PAS DE MARCHÉS, SEULEMENT 7 MILLIARDS DE CLIENTS POTENTIELS

Les GAFA renforcent systématiquement leur boucle de valeur au travers de **deux stratégies** :

- **Tout d'abord**, les GAFA cherchent à **maximiser le temps passé par les utilisateurs** en étendant leurs propositions de valeur à l'infini. Ils agrègent des services – les leurs comme ceux de tiers – dans le **seul but d'attirer, d'engager et de monétiser leurs utilisateurs** au fil du temps. Une illustration éclairante est celle d'**Amazon Prime Vidéo**, au sujet duquel Jeff Bezos a un jour déclaré : “Nous parvenons à monétiser Prime d'une manière très inhabituelle : **quand nous remportons un Golden Globe**, cela nous aide à vendre plus de chaussures”.
- **Ensuite**, les GAFA utilisent leur **capacité à collecter, standardiser et exploiter** de grandes quantités de données pour **accroître la pertinence** de leur écosystème intégré. Un exemple notable est le **compte Google**. Les informations recueillies par Gmail servent autant à **améliorer les résultats** du moteur de recherche qu'à offrir aux annonceurs un **meilleur ciblage** de leurs prospects.

À la lumière de ces stratégies, les raisons pour lesquelles les services bancaires et financiers **attirent tant les géants du numérique** s'éclaircissent. Ce secteur regorge aussi de **clients engagés sur le long terme** et de **données d'une grande valeur**. Le paiement est, de plus, **un levier de diversification incontournable** pour les GAFA. Prenez la super-app chinoise WeChat : plus d'1 milliard d'utilisateurs ont accès, en un clic, à **près de 4 millions de mini-programmes** connectés à

leur compte WeChat Pay. En 2019, Tencent, sa société mère, détenait 40 % des parts du marché du paiement mobile en Chine avec 800M+ d'utilisateurs et **1 milliard de transactions quotidiennes** (contre 10 milliards pour Apple Pay sur l'ensemble de l'année !).

## LES GAFA VEULENT LEUR PART DU GÂTEAU “FINANCIER”

Au cours de la dernière décennie, les GAFA ont fait de **nombreuses incursions** dans le secteur financier, que ce soit en créant des partenariats, en rachetant / en investissant dans des entreprises, ou en développant leurs propres services :

- **Partenariats** : après avoir lancé Apple Pay, Apple a annoncé en 2019 la sortie de **sa propre carte de paiement en collaboration avec Goldman Sachs** – une première pour un GAFA. Ce partenariat offre à Apple la possibilité d'étendre encore davantage son expérience unique. De l'autre côté, il permet à Goldman Sachs d'accéder à de nouveaux clients. En effet, l'entreprise n'était présente sur le segment des banques de détail que depuis très peu de temps, par l'intermédiaire de Marcus.
- **Rachats d'entreprises** : En 2019, Facebook a fait sa première acquisition dans la blockchain. Ladite startup, Chainspace, développe un **système décentralisé de smart contracts** qui facilite les paiements grâce à la technologie blockchain.
- **Investissements** : Google Ventures a joué le **rôle d'investisseur principal** dans plusieurs tours d'amorçage dans des fintech comme Digit, Gusto et Upstart. Ses premiers investissements en tant que VC se sont concentrés



— **L'“entreprise infinie” et le “management pirate”** : Les GAFAs s'appuient sur leur infrastructure de microservices, leur large base d'utilisateurs et leurs données pour **faire passer leurs innovations à l'échelle**. Les GAFAs sont aussi **les rois de la “réplication”** : une fois qu'un modèle est pleinement opérationnel sur un marché, les GAFAs **le reproduisent dans d'autres secteurs**. Cette stratégie leur permet d'avancer **plus rapidement et à moindre coût** que leurs concurrents, mais aussi de **minimiser le coût de l'erreur**. Les GAFAs atteignent alors le graal convoité par toute entreprise : créer un potentiel de **croissance infini**.

.....  
**POUR LES BANQUES**, cela implique d'une part de **revoir l'architecture de leurs systèmes d'informations** et de diffuser une culture tech. Pour atteindre un coût marginal nul, elles doivent d'autre part **transformer leur modèle opérationnel**. Les services doivent être **reproductibles, évolutifs et interopérables** pour permettre la circulation des données et de la valeur au sein d'autres écosystèmes numériques. D'où l'importance de **découper son infrastructure en microservices**.

— **L'entreprise “intime” et “temps réel”** : Les GAFAs utilisent les données et la connaissance clients pour **affiner, en temps réel, l'expérience** qu'ils offrent à chacun de leurs utilisateurs. Leurs avantages compétitifs sont la **personnalisation à grande échelle et l'adéquation immédiate** de leurs produits au marché, deux leviers décisifs pour améliorer leurs propositions de valeur.

.....  
**LES BANQUES HISTORIQUES** peuvent donc s'inspirer de la capacité des GAFAs à fidéliser leurs utilisateurs par l'ultra-personnalisation de leur expérience client. Une infrastructure de données en temps réel et une culture qui met la data au centre sont de mise.

.....  
**L'objectif n'est pas de singer les GAFAs**. Chaque banque est définie par ses valeurs, ses atouts et ses talents. Ce qui compte, c'est de **comprendre** ces super-pouvoirs, d'apprendre à **jouer avec** et, s'il le faut, de **revisiter son modèle opérationnel** : en d'autres termes, penser et se comporter comme un GAFAs.

## 2 APPROCHES POUR RÉUSSIR DANS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Pour pouvoir prospérer, les entreprises traditionnelles doivent **exploiter ces super-pouvoirs afin d'établir deux types de relations** avec les écosystèmes externes :

— **“Se brancher à des écosystèmes en place”**. Comme nous l'avons vu, se brancher à un écosystème GAFAs peut apporter de multiples avantages : réduction du time to market, accès à une large base de clients et de données, fidélisation grâce à une expérience utilisateur supérieure... **Le risque potentiel** ici est de laisser le GAFAs contrôler la relation client et de s'exposer ainsi à la **désintermédiation**. Afin de limiter ce risque, **devenir interopérable** est crucial pour développer de nouvelles sources de revenus. Le **“Banking as a service”** n'est pas seulement un levier de croissance, mais une **condition nécessaire à l'indépendance**.

— **“Développer des écosystèmes alternatifs”**. Leur importante base clients, qu'elles ont construite au fil des décennies, est un atout majeur sur lequel les banques peuvent s'appuyer pour concurrencer les pure players. Par exemple **en ciblant un besoin** spécifique des consommateurs et **en développant une solution dédiée** pour y répondre, les banques historiques peuvent **battre les GAFAs à leur propre jeu**. En 2019, un **consortium composé des onze plus grandes banques** indiennes a lancé le tout premier système de prêt du pays lié à la blockchain.

Au lieu de multiplier les liens avec des fintech pour essayer de suivre le rythme des GAFAs, cette **alliance intra-sectorielle** a permis aux parties prenantes de créer une infrastructure technologique **compétitive et souveraine**. De telles synergies ne sont possibles que si les acteurs concernés acceptent d'**ouvrir leurs systèmes** et de **partager la valeur**.

Finalement, le principal défi consiste à **trouver le bon équilibre dans la relation avec les grandes entreprises technologiques**. Cela exige d'être **parfaitement au clair** quant aux contributions respectives de chaque partie. Il faut donc trouver le bon partenaire pour **co-construire, co-brandir et co-distribuer** ses produits, tout en mettant en place des conditions **favorables au partage de la valeur créée**. Dans un monde de connexions, créer des alliances est devenu incontournable : **l'innovation est un sport collectif**. La **boucle de valeur** prend tout son sens : le fait d'avoir un **écosystème élargi** permettra aux banques de **nourrir leur propre boucle**, ce qui, depuis des années, assure justement le succès des GAFAs.

### **Quelques mots sur Fabernovel**

Depuis 2006, Fabernovel réalise les études publiques GAFAnomics pour contribuer à la lisibilité et à l'accessibilité de la révolution numérique et des grandes transformations de l'économie. Elles sont l'opportunité pour tous d'approfondir des sujets d'innovation, de prendre de la hauteur sur le numérique et d'analyser les recettes à succès des licornes et géants américains et chinois. Ces études permettent de comprendre

toutes les dynamiques compétitives de cette nouvelle économie, ses facteurs de performance et sa stratégie de développement. Découvrez notre dernier livre qui décrypte le modèle GAFAnomics : *Comprendre les superpouvoirs des GAFAnomics pour jouer à armes égales*, François Druel, Guillaume Gombert, Collection GAFAnomics, Éditions Eyrolles.