

La révolution numérique dans les banques et les assurances françaises

État des lieux,
stratégies
et défis



Dans un contexte d'accélération des mutations liées à la révolution numérique, le pôle Fintech Innovation¹ de l'ACPR a mené une étude sur la transformation numérique dans les secteurs de la banque et de l'assurance en France².

1/ Le pôle Fintech Innovation a été créé en juin 2016 pour guider les acteurs innovants dans leur parcours réglementaire et pour dialoguer avec les acteurs établis sur leur transformation digitale. Le pôle anime avec l'Autorité des marchés financiers le forum Fintech, qui associe notamment des nouveaux acteurs, des acteurs plus établis, des instances publiques (BDF, ANSSI, CNIL, TRACFIN, DGT) afin de réfléchir aux enjeux de régulation liés à l'innovation financière et aux nouveaux modèles d'affaires.

2/ Cette étude transversale, comportant une centaine de questions ouvertes, a porté sur un échantillon de 6 banques et de 11 entreprises d'assurance représentatives du marché des deux secteurs.



La révolution numérique est un choc structurel de grande envergure pour le secteur financier qui se caractérise par...

1. Une vague d'innovations technologiques qui sont fortement imbriquées mais qui ne se situent pas toutes au même niveau de maturité

Si la révolution numérique trouve ses fondements dans une juxtaposition d'innovations technologiques, c'est probablement l'essor de la téléphonie mobile et de l'internet haut-débit qui sous-tend l'accélération des changements dans les services financiers. L'explosion des usages de connexion induits par les terminaux de mobilité permet aux établissements financiers de collecter des volumes exponentiels de données, de tous formats (chiffres, textes, images, bandes audio, géolocalisations etc.) et de tous types (structurées et non structurées³). L'augmentation des performances des bases de données et l'amélioration des puissances de calcul et de stockage favorisent aussi le développement d'algorithmes susceptibles d'être utilisés dans les différentes fonctions des établissements

^{3/} Les données non structurées sont stockées sans format prédéfini et sans ordonnancement. Cette absence de format rend généralement leur exploitation plus difficile.



financiers (relation clientèle, marketing, tarification, gestion des risques etc.). Une autre innovation technologique notable est la chaîne de blocs (blockchain), qui s'appuie sur des techniques informatiques et cryptographiques pour proposer une solution de confiance décentralisée. Les établissements misent davantage à ce stade sur le développement de blockchains privées pour des processus internes ou partagés mais d'autres développements sont en cours⁴.

2. Une modification en profondeur des comportements et des attentes du client

Cette évolution sociologique et comportementale se traduit par des exigences de plus en plus marquées en matière de réactivité et d'expérience client, le réflexe systématique de rechercher l'information et de comparer les offres avant de solliciter le conseil et la volonté d'être davantage autonome dans ses usages. Ces évolutions structurelles n'induisent pas pour autant une uniformisation des attentes des clients. Les établissements estiment que celles-ci demeurent très hétérogènes mais que les critères générationnels ou sociaux sont de moins en moins pertinents pour les comprendre. Dans ce contexte, le modèle de distribution centré sur l'agence physique est particulièrement mis à l'épreuve.

4/ Activités sur titres et peut-être à plus long terme, les fonctions aujourd'hui portées par les infrastructures de paiement et de marché (dépositaire, compensation, règlement-livraison).



3. Une concurrence protéiforme

Les grands acteurs financiers se trouvent également confrontés à de nouvelles formes de concurrence. Celle-ci est à la fois nourrie par l'abaissement technologique des barrières à l'entrée et des changements réglementaires plus favorables à l'arrivée de nouveaux acteurs, en particulier dans le domaine des services de paiement. Toutefois, plus que les jeunes pousses de la finance, les établissements sondés soulignent la concurrence émanant des acteurs issus des secteurs de la grande distribution et des télécommunications, qui cherchent dans les services financiers des nouveaux relais de croissance, et encore davantage des mastodontes de l'économie numérique (GAFA américains et BAXT chinois⁵), qui bénéficient d'une très forte capacité financière, d'un nombre bien plus important d'utilisateurs et d'un savoir-faire avancé dans l'exploitation des données.

5/ GAFA pour Google, Apple, Facebook et Amazon ; BAXT pour Baidu, Alibaba, Xiaomi et Tencent



Les stratégies des établissements français témoignent d'une prise de conscience réelle quoique parfois récente ; celles-ci s'appuient essentiellement sur quatre leviers :

1.

Une réorientation de la culture d'entreprise vers l'innovation

Les politiques d'innovation impliquent des processus de décision plus courts et un recours plus fréquent à la décentralisation. Cela conduit certains établissements à revoir profondément leur gouvernance. Cela appelle aussi le déploiement de politiques des ressources humaines, qui doivent tout à la fois gérer la reconversion de certains employés, assurer la montée en compétences d'autres et parvenir à recruter des profils très recherchés comme les ingénieurs en données et les experts en expérience utilisateur.

Pour accélérer ces transformations, les établissements mettent aussi en place des politiques de partenariats. Alors qu'ils ont pu être, dans un premier temps, indifférents voire défensifs vis-à-vis des jeunes pousses, ces dernières sont aujourd'hui davantage perçues comme des partenaires que comme des concurrentes. Pourtant, les stratégies des établissements peuvent à cet égard être sensiblement différentes. Certains acteurs privilégient les innovations pilotées en interne, car elles assurent la maîtrise du savoir-faire technologique. D'autres au contraire vont déployer une politique d'innovation ouverte qui se traduit par une multiplication des partenariats commerciaux ou technologiques, la participation à des fonds de capital-risque et le lancement d'incubateurs ou d'accélérateurs.

2.

Une modernisation des systèmes d'information

Les systèmes d'information, qui résultent souvent d'une sédimentation progressive de couches applicatives sur des infrastructures anciennes, doivent se moderniser rapidement pour répondre aux enjeux, parfois contradictoires, de flexibilité (développement des méthodes agiles, mises à jour logicielles de plus en plus régulières), d'ouverture (mise en commun des bases de données, développement des interfaces de programmation) et de sécurité (développement du cyber-risque).

3. La refonte et la dématérialisation des parcours clients

En matière de dématérialisation des processus, les établissements cherchent à simplifier et raccourcir les parcours clients et à accroître les ventes à distance. Par leurs applications et leurs outils numériques, ils cherchent à augmenter l'autonomie des clients en phase d'approche et de renseignement (par exemple : simulation d'un crédit immobilier en ligne) mais aussi à faciliter l'entrée en relation et la souscription de produits financiers. Les établissements travaillent souvent sur les produits les plus simples en priorité comme le crédit à la consommation ou l'assurance-habitation.

4. Maîtriser et valoriser les données client

Les établissements ont tous insisté sur l'enjeu stratégique de l'accès aux données qui conditionne leur capacité à préserver la relation clientèle. Dans ce contexte, la plupart d'entre eux estiment qu'ils disposent en théorie d'une grande richesse de données qui pourraient être mieux exploitées comme les données de paiement. L'intérêt des acteurs financiers pour de nouvelles sources de données, issues de réseaux sociaux, des connections, des bases des acteurs des télécommunications ou encore des données de géolocalisation est réel, mais encore à un stade largement exploratoire. De façon plus générale, les banques et les assurances sont particulièrement sensibles à l'égalité de traitement, entre tous les acteurs et quel que soit leur statut, concernant l'accès aux données et leur usage ainsi que sur les obligations en matière de protection et de sécurité des données.





Porteuse d'opportunités,
la révolution numérique concourt
aussi à l'émergence de risques
stratégiques, opérationnels
et de conformité

1.
**Un risque stratégique qui met à mal
les modèles d'affaires et la rentabilité**

La révolution numérique met à l'épreuve le modèle d'affaire des banques et des assurances, qui repose pour beaucoup sur une maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur, qui va de la relation clientèle à la conception des produits et à la gestion des risques. Les nouveaux concurrents cherchent à accaparer un bout de la chaîne de valeur, parfois par la proposition de nouveaux produits mais le plus souvent en se positionnant comme un nouvel intermédiaire commercial. Au-delà des potentielles pertes de valeur que l'arrivée de nouveaux intermédiaires susciterait, les banques et les assurances soulignent les effets que la perte de la relation clientèle pourrait induire en matière de tarification et de gestion du risque. Par ailleurs, la révolution numérique renforce



les exigences des clients en matière de tarification des produits les plus simples, où le client a le sentiment d'être en autonomie. Cela pourrait être dû à l'influence des modèles de services d'apparence gratuits des GAFAs qui modifient les attentes des consommateurs, y compris en matière de services financiers. Cela concerne notamment les moyens de paiements, alors que la fourniture de ces services appelle des coûts importants de la part des établissements, ou les services de courtage sur les placements financiers (sur les unités de comptes ou les parts d'organismes de placement collectifs par exemple).

Surtout, l'étude met en exergue la dépendance croissante des acteurs financiers aux prestataires technologiques. La fourniture de services financiers sur smartphone les installe dans une dépendance de fait vis-à-vis des systèmes d'opérations comme iOS et Android et des opérateurs de télécommunications. Les établissements pourraient aussi dépendre des applications de messagerie instantanée, comme Facebook Messenger, qui hébergent des outils de type chatbots. Dans la gestion des systèmes d'information, les établissements financiers deviennent également plus dépendants des prestataires de services informatiques dits de « cloud », allant des infrastructures (serveurs, réseaux, stockage) aux logiciels (applications, données). Si ces nouveaux partenariats, qui sont parfois de nouvelles externalisations, sont peut-être nécessaires pour répondre aux exigences de transformation et d'innovation, ils interrogent les établissements sur leur capacité à maintenir un dispositif de contrôle efficace à l'égard de ces partenaires.

2. La révolution numérique augmente le niveau des risques opérationnels émanant des systèmes d'information

Compte tenu de l'interconnexion croissante des systèmes d'information, notamment à travers le déploiement d'interfaces de programmation, du recours élevé à des prestataires et de la sophistication croissante des cyber-attaques, les établissements soulignent que les cyber-risques sont aujourd'hui beaucoup plus prégnants. D'un point de vue commercial, la résilience des systèmes d'information est d'autant plus importante que les clients sont moins patients si les systèmes sont en panne. En assurance, l'étude montre notamment que les cyber-attaques sur les voitures autonomes pourraient causer des sinistres en série et que les objets connectés sont des points de vulnérabilité significatifs dans des systèmes interconnectés⁶. En banque, les établissements sont également inquiets des risques opérationnels induits par l'ouverture des données à des acteurs tiers (nouveaux acteurs de la seconde directive européenne sur les services de paiement dite « DSP2 »⁷ : agrégateurs d'informations sur les comptes et initiateurs de paiements).

⁶/ L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) estime que les objets connectés sont encore très fréquemment affectés de nombreuses failles de sécurité.

⁷/ Directive (UE) 2015/2366 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2015 concernant les services de paiement dans le marché intérieur

3. La révolution numérique nourrit de nouveaux risques de conformité tout particulièrement sur la protection des consommateurs, la lutte contre le blanchiment des capitaux et la protection des données

En matière de protection des consommateurs, les réponses apportées à l'étude montrent que la conception de parcours clients reposant sur des outils d'interaction numérique place les établissements face à des choix parfois difficiles. Cela concerne tout à la fois les étapes de démarchage, de vente et de suivi des relations à distance. L'enjeu est de combiner l'ergonomie et la fluidité des parcours, les exigences de sécurité et le respect des obligations réglementaires sur la communication des informations, de devoir de conseil et de recueil du consentement.

En matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et contre le financement du terrorisme (LCB-FT), la multiplication des partenariats, et la multi-bancarisation aboutissent à des circuits financiers de plus en plus complexes. Les capacités de connaissance de la clientèle peuvent de surcroît être fragilisées par l'émergence de nouveaux intermédiaires entre le client et l'établissement teneur de compte ainsi que par la croissance des relations à distance, d'autant que la France ne dispose pas encore d'un écosystème d'identification à distance fiable et sécurisé (enjeu

de l'identité numérique). La LCB-FT pourrait toutefois bénéficier des nouvelles technologies pour fiabiliser les processus d'entrée en relation et mettre en place des algorithmes innovants pour améliorer la surveillance des transactions.

Enfin, les risques liés à l'exploitation des données paraissent extrêmement prégnants. S'y inscrivent naturellement les risques de conformité au regard du nouveau cadre européen sur la protection des données personnelles (RGPD)⁸. Si aujourd'hui le paramétrage des algorithmes paraît encore sous contrôle, leur sophistication croissante pourrait accroître le risque de « boîte noire » et l'émergence de biais non éthiques de leur part ce qui appelle à des réflexions dès à présent sur les futurs usages⁹.



8/ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

9/ L'ACPR a lancé en mars 2018 un groupe de place relatif aux enjeux de l'intelligence artificielle dans le domaine financier.



FinTech

innovation



fintech-innovation@acpr.banque-france.fr