

# L'économie numérique à l'assaut de la finance

Par Alain CLOT

Président-fondateur de France FinTech et Senior Advisor chez EY

Jusque tout récemment, le modèle dominant était celui de la banque universelle ; longtemps protégé par la réglementation et la fidélité des clients, il est remis en cause par une nouvelle classe d'acteurs : les *fintech*, qui introduisent des usages innovants et se transforment peu à peu en plateformes de services. Ceux-ci sont peu à peu rejoints par les opérateurs de télécoms, qui cherchent à réduire l'attrition de leur portefeuille et la grande distribution. Mais le danger principal vient des GAFAs qui ne peuvent ignorer le vecteur de données exceptionnel que sont les services financiers.

Le mouvement est accéléré par la révolution des technologies de la donnée (IA, *blockchain* et Internet des objets) et par les nouvelles constructions réglementaires européennes (DSP2, notamment). La tendance générale est à l'hybridation des modèles et des cultures.

Dans ce contexte bouillonnant, la France dispose d'atouts importants, comme sa compétence de classe mondiale en sciences cognitives et son accès privilégié au marché intégré européen.

« Le présent serait plein de tous les futurs, si le passé n'y projetait déjà une histoire<sup>(1)</sup> ». Pour tenter de déterminer où l'on va, il faut comprendre d'où l'on vient...

Discerner les tendances actuelles en matière de services financiers requiert un bref rappel historique.

D'où vient le modèle bancaire et assurantiel actuel ?

On peut le définir par quatre caractéristiques fondamentales :

- Un modèle de type universel, de fournisseur global de prestations, que les Anglo-Saxons qualifient de *one stop shopping*. Cette polyvalence est à l'origine d'une excellente connaissance du client, jusqu'à présent mal exploitée.
- Une matrice économique complexe, avec un grand nombre de produits et prestations peu ou pas rentables, voire déficitaires (tenue de comptes, gestion des flux, etc.) ; nombre d'entre elles sont en fait des produits d'appel et de fidélisation (à l'exemple du prêt immobilier en France). Il en résulte un coût d'acquisition du client élevé et en hausse constante. La rentabilité a donc reposé sur un petit nombre de produits et, jusque tout récemment, sur l'accès à des ressources de dépôts bon marché.
- Une réglementation contraignante et coûteuse, mais très protectrice pour les acteurs en place.
- Un rapport client-fournisseur très particulier, marqué par une forme de sacralisation du banquier et une fidélité exceptionnelle.

Cet état de fait a perduré une cinquantaine d'années.

Le numérique a attaqué les services très tôt. Il a ciblé la culture, les transports, le commerce de détail, après avoir inventé trois concepts révolutionnaires, que sont l'itinérance des usages (*smartphone*, tablette), les moteurs de recherche et les réseaux sociaux.

Les services financiers ont été longtemps épargnés.

Ce temps est révolu, et ce pour trois raisons principales :

- Des mutations culturelles et sociologiques : le banquier et l'assureur ont été, comme toutes les figures d'autorité, désacralisés et le service financier s'est banalisé.
- La disparition de plusieurs barrières à l'entrée avec l'émergence d'une réglementation favorable à l'innovation et celle du capital-risque, source principale de financement des *start-ups*.
- L'identification des services financiers comme un cas d'ubérisation idéal : coût élevé d'accès au client, demande de nomadisation, marges sur certains produits, génération de données de qualité, potentiel technologique.

Dans ce contexte, l'assureur n'est pas mieux loti que le banquier, voire sa situation est plus à risque : moindre connaissance de son client, potentiel de marge réduit, image dégradée.

D'où provient l'offre alternative de services ?

(1) GIDE A. (1897), Les Nourritures terrestres.

Tout d'abord, des acteurs qui sont en mesure de proposer un parcours client renouvelé. Comme c'est le cas des banques en ligne, qui sont souvent des filiales d'établissements classiques. Ce modèle est désormais sous forte pression économique face au renchérissement continu du coût de recrutement du client, un coût de plus en plus difficile à amortir face au phénomène de multi-bancarisation.

L'offre nouvelle provient ensuite des *start-ups (fintechs)* qui proposent un usage nouveau : cagnottes en matière de paiement, conseil en investissement automatisé (*robo-advisor*), etc.

Enfin, l'offre alternative est venue des acteurs qui de par leur modèle bénéficient d'un « trafic entrant » (contacts fréquents et données abondantes). Celui-ci leur permet de réduire le coût d'accès au client, à condition bien entendu qu'ils disposent d'une certaine légitimité à proposer des services financiers.

On parle ici de trois familles de joueurs :

- les opérateurs de télécoms, qui se lancent dans la banque, surtout pour réduire leur taux d'attrition (perte de clientèle) ;
- la grande distribution, qui bénéficie d'un abondant flux de passage de clients, qu'elle connaît toutefois très mal ;
- enfin, les géants du numérique (GAFAM, BATX), très intéressés par le vecteur de données de premier ordre que représentent les services financiers. Un compte bancaire, un emprunt, un investissement et même un paiement sont des sources privilégiées de connaissance client et de fidélisation.

Ils sont donc pratiquement tous entrés dans le jeu : Apple (paiements), Facebook (crédit), Amazon (assurance), etc.

Chaque mois, cinq millions de Français recherchent un produit financier sur Google, et Alibaba est déjà la dixième banque du monde.

Et ce n'est que le début...

La mutation profonde amorcée au début de la décennie précédente a déjà connu deux phases : une période d'innovation de parcours (banques en ligne) et une innovation d'usage.

La troisième phase a commencé.

Les nouveaux modèles, initialement centrés sur une « verticale », un service spécifique (prêter, transférer, conseiller), évoluent progressivement vers des plateformes proposant un parcours plus complet, voire une relation de compte. Certaines s'apparentent à de véritables néo-banques ou néo-assureurs.

Cette tendance est fondamentale et devrait s'accroître. Outre la demande des consommateurs, notamment des moins de trente-cinq ans (génération Y), elle est en effet soutenue par deux facteurs.

Le premier est la transformation profonde de la réglementation, désormais très majoritairement d'inspiration européenne (plus de 80 % dans les services financiers) pour ce qui nous concerne.

Les deux piliers majeurs en sont le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et la deuxième Directive européenne sur les paiements (DSP2). Pour simplifier, le RGPD rend au client la propriété de sa donnée (et le protège), quand la DSP2 lui fournit les outils juridiques et techniques (interfaces informatiques dites *API*) pour pouvoir l'utiliser et la monétiser.

La DSP2 est la première pierre d'une construction globale donnant au client la capacité de se réapproprier toutes ses données financières statiques (identité numérique) et dynamiques (algorithmes comportementaux) et donc de devenir acteur de la transaction. Elle débouche sur l'émergence en Europe de nouvelles classes d'acteurs, les prestataires de paiement, les agrégateurs de comptes et autres plateformes dédiées à l' AIS (*Account Information Services*), avec une compétence particulière des acteurs français (Bankin, Linxo, Budget Insight, etc.).

Le second facteur d'accélération est la place que prennent les technologies de la donnée dans le développement des *fintechs*.

Leur rôle a été limité dans les deux premières phases mentionnées plus haut. La composante proprement technologique dans une application de paiement ou une banque en ligne est limitée.

Désormais, la technologie prend la conduite des opérations et permet la création de nouveaux services innovants. On fait ici allusion aux trois briques que sont l'Intelligence artificielle (IA), la *blockchain* (BC) et l'Internet des objets (IoT), s'appuyant sur le *Big Data* et l'accroissement continu des capacités de traitement et de calcul. Ces technologies permettent de fournir des services très performants de conseil (IA), la création de communautés autonomes et désintermédiées (BC), une nouvelle approche du risque (IA et BC), des interactions plus nombreuses avec le client (IoT), des gains de productivité massifs, etc.

Le changement de paradigme est profond et se manifeste de différentes façons :

- Les tiers de confiance traditionnels – banques, assurances, État, régulateurs, marchés organisés – sont défiés non seulement par les nouveaux entrants, qui bénéficient souvent d'un étonnant capital de sympathie et de confiance, mais aussi par la technologie elle-même (*blockchain*) ou les modèles communautaires et affinitaires (par exemple, celui du *peer-to-peer* en assurance).

La désintermédiation est générale, accélérée par les acteurs traditionnels qui, sous la pression des réglementations prudentielles, cherchent à alléger leur bilan.

Le service financier n'est plus, dans l'esprit du consommateur, l'exclusivité des fournisseurs traditionnels : « La banque sort de la banque », *idem* pour l'assurance.

Cela ne surprend plus personne d'ouvrir un compte chez son opérateur de téléphonie ou chez un buraliste, demain chez un GAFAM. Les bons conducteurs commencent à s'assurer entre eux.

Alors que la banque et l'assurance ont eu le plus grand mal à passer d'un modèle d'offre (centré sur le produit) à une

Photo © Xu Yu/XINHUA-REA



Une cliente utilisant une machine « intelligente » lui permettant d'accéder à tous les services proposés par une banque de Tongxian, en Chine, le 9 novembre 2018.

« Alors que la finance était surtout un “sport occidental”, le Nouveau Monde voit émerger des zones de forte croissance en Asie (en Chine, notamment) et en Afrique. Dépourvus du “boulet” de l'héritage des lourdes infrastructures bancaires (*Legacy*), les acteurs de ces régions connaissent un essor remarquable ; la moitié des applications de paiement du monde concerne l'Afrique et la plus grosse *fintech* de la planète est chinoise (*Ant Financial*). »

approche construite autour du client, voilà que celui-ci se transforme en utilisateur, avec lequel il faut communiquer en permanence et pas seulement lorsqu'il consomme.

Notre utilisateur a de nouvelles exigences : transparence, interaction, sens, avis des autres utilisateurs.

- Le champ d'action a enfin changé de taille. La banque restait un métier de proximité. Au mieux on trouvait des acteurs multi-locaux (une filiale par pays), mais avec une faible économie d'échelle, tant la fiscalité, la réglementation et la culture rendaient impossibles des services génériques (sauf en gestion d'actifs et en banque d'investissement).

Les nouveaux entrants créent des parcours et des usages de plus en plus universels : on consomme les services de paiement ou le *crowdfunding* pratiquement de la même façon à Bordeaux ou à Hong Kong. Cela est d'autant plus vrai que le numérique abolit dans beaucoup de segments de marché l'impératif de taille critique.

- Le mouvement en cours rebat également les cartes régionales. Alors que la finance était surtout un « sport occidental », le Nouveau Monde voit émerger des zones de forte croissance en Asie (en Chine, notamment) et en Afrique.

Dépourvus du « boulet » de l'héritage des lourdes infrastructures bancaires (*Legacy*), les acteurs de ces régions connaissent un essor remarquable ; la moitié des applications de paiement du monde concerne l'Afrique<sup>(2)</sup> et la plus grosse *fintech* de la planète est chinoise<sup>(3)</sup> (*Ant Financial*).

Face à cette lame de fond, les stratégies d'adaptation sont diverses.

Les acteurs traditionnels sont passés d'une posture de défiance à l'endroit des *fintechs* à celle d'un intérêt certain, se traduisant par toute une palette de scénarios : partenariats, incubation, prise de participation, voire acquisition. On parle, en novlangue, de *coopétition*, à savoir la contraction de concurrence et de coopération.

La plasticité est le nouvel impératif. À tel point que les banquiers entrent résolument dans une forme de déconstruction de leur modèle historique propriétaire : *Open Banking*, *Bank As A Service*, etc.

(2) La Tribune (2016), « L'Afrique, épicerie de la mobile money », 17 novembre.

(3) KPMG (2018), *Ant Financial* (classement *FinTech* 100).

Banquiers et assureurs ont l'intelligence et l'élégance de reconnaître que les *fintechs* ne sont pas le problème, mais la solution. Ou plutôt un élément de la solution, un moyen d'évoluer mieux et plus vite vers cette culture d'agilité, un « pivot stratégique » qui ne faisait pas partie de leur ADN.

Évoluer plus vite car chacun s'accorde à considérer que le temps presse.

Le sentiment général est que le vrai danger pour les groupes financiers traditionnels vient des géants du numérique, américains ou chinois.

La bataille sera rude, car les GAFAM et autres BATX disposent de ressources quasi illimitées et de l'accès à nos données.

Elle n'est toutefois pas perdue d'avance.

Tout d'abord, les banques conservent des atouts forts : compétences et capital de confiance (certes érodé, mais encore important). Elles doivent continuer à s'adapter et consentir des efforts de productivité et d'investissement numérique. Et surtout, faire évoluer leur culture pour la rapprocher de celle de leurs nouveaux concurrents et de leurs jeunes clients.

Les *fintechs* se développent partout ; elles sont le premier thème mondial d'investissement dans des *start-ups* (4) et leur adoption par les consommateurs progresse régulièrement (5).

Les GAFAM ne sont pas immortels et font face eux aussi à des défis majeurs :

- leur image s'est dégradée : ils sont de plus en plus perçus comme des *Big Brothers*, voire un danger pour la démocratie, l'économie locale, les circuits courts... et même la sécurité nationale (6).
- leur modèle économique est basé sur une donnée non rémunérée, acquise pratiquement à l'insu de l'utilisateur et sur une manne publicitaire qui n'est pas inépuisable (Google et Facebook ont déjà capturé environ 80 % de la publicité numérique). Le tout en payant un impôt si bas (9 % en Europe), qu'il n'est désormais plus tenable politiquement.

Ils cherchent d'ailleurs à faire migrer leur modèle pour le rendre moins dépendant de la publicité (7).

- ils font de plus en plus face à un risque de législation antitrust, eu égard à la situation de quasi-monopole dont ils bénéficient.

Le monde a déjà connu des « géants qui devaient tout avaler » : sans remonter à Standard Oil dans les années 1930, n'oublions pas AT&T, géant tech des Trente Glorieuses qui a dû se démanteler en 1984.

Les GAFAM-BATX sont bien des superpuissances capables de se partager le monde. Mais l'on ne peut exclure que leur puissance extrême devienne leur faiblesse. L'histoire économique appelle à la prudence et à la mesure quant aux pronostics...

Quelle place pour l'Europe et la France ?

L'Europe, faute de vision industrielle, s'est installée dans le fauteuil du régulateur compulsif. L'Amérique innove, le Chine copie et l'Europe régule, dit-on...

Cependant, une tendance paradoxale s'amorce. Sa réglementation, particulièrement protectrice de l'individu (RGPD), est en passe de devenir un standard mondial. DSP2 pourrait suivre le même chemin, d'où un avantage pour les modèles nés sur le continent. De plus, le mécanisme du passeport réglementaire européen (accès à tous les marchés de l'Union à partir de l'agrément obtenu dans l'un de ses pays membres) donne à nos *start-ups* accès au plus grand marché du monde.

La France s'est jusque tout récemment comportée comme un pays émergent en matière de technologie : formant les meilleurs cerveaux en sciences cognitives, les exportant vers la Silicon Valley et, après avoir expédié la « matière première », achetant le produit fini.

Les choses sont peut-être en train de changer.

La France a fait beaucoup de chemin pour résorber certaines de ses faiblesses (régulateur favorable à l'innovation, capital-risque). Elle dispose d'atouts majeurs et notamment de compétences de classe mondiale en sciences de la donnée (8), et elle semble bien placée pour tirer parti du Brexit. Il ne faut pas relâcher les efforts, car la compétition est formidable (9).

Les *fintechs* françaises sont performantes, s'internationalisent de plus en plus (10) et plusieurs d'entre elles apparaissent parmi les plus prometteuses (11).

Leur défi principal est dorénavant l'accès à la taille critique internationale.

Le temps presse, car la finance innovante a été identifiée dans le monde entier comme une priorité stratégique.

L'enjeu dépasse largement le sujet sectoriel. Il en va de la croissance, de son financement par des acteurs locaux, de l'emploi qualifié, de notre sécurité et, plus globalement, de notre souveraineté.

(4) 31 milliards de dollars levés en 2017 (KPMG, « Le financement des fintechs dans le monde », 22 février 2018).

(5) Déjà un tiers des européens a eu recours à leurs services (source EY, FT adoption Index 2017).

(6) Amazon contrôle plus d'un tiers du marché du cloud d'infrastructure, soit un chiffre d'affaires supérieur à la somme de celui de ses trois principaux concurrents (Étude Canalys, 2017).

(7) L'exemple de Facebook est significatif : stagnation du nombre des abonnés aux États-Unis, baisse en Europe, tentative de migration vers un modèle de stories.

(8) La France est le deuxième pays en Europe en nombre de start-ups dédiées à l'IA (308 derrière la GB avec 774) et le premier en nombre de laboratoires (82, Allemagne 43). Source : Roland Berger pour France Digitale, octobre 2018.

(9) Les Échos (2018), « Le gouvernement a promis de consacrer 1,5 milliard d'euros à l'IA sur le quinquennat, la Chine investit 20 milliards par an... », 21 octobre.

(10) 52 % des fintechs françaises opèrent dans plus d'un pays et 70 % visent une implantation étrangère à horizon 2019. Source : étude France FinTech, octobre 2018.

(11) Trois fintechs françaises dans le palmarès mondial 2018 KPMG, FinTech 100, Lendix (devenu aujourd'hui October) 45<sup>ème</sup> des leading 50 mondiaux.