

# La vague numérique à l'assaut des services financiers

**La transition numérique révèle les changements profonds qui sont à l'œuvre dans l'organisation de l'économie mondiale.**

**Les formidables capacités portées par les technologies redimensionnent et redéfinissent les contributions aux activités économiques.**

**Dans les faits, le système actuel, sur lequel fonctionnent les organisations, est contesté.**

**ANALYSE &  
PERSPECTIVE :  
DIGITAL**

*Voici deux siècles, l'homme a suscité la révolution industrielle. Son génie a inventé des machines capables de dépasser les capacités physiques humaines comme celles des animaux. L'organisation du travail en a été profondément et durablement bouleversée, ce qui a changé la société. Deux cents ans plus tard la révolution numérique a enclenché un mouvement d'une ampleur comparable.*

Plus que d'évoquer une révolution, ce qui sous-tend une perspective violente, il est plus avisé de parler de transition. Car, si évolution ou révolution il y a, l'une ou l'autre est déjà à l'œuvre à travers un processus bien installé, dont chacun peut observer qu'il est, désormais, en phase d'accélération. L'intelligence artificielle pénètre un nombre croissant de secteurs au point que d'éminents chercheurs\* estiment que nous sommes entrés dans le « *deuxième âge des machines* ». Le progrès technique permet aux ordinateurs et aux robots d'égaliser, voire de dépasser, les capacités cognitives des humains. Deux exemples, parmi d'autres, illustrent cette forme de basculement : la voiture sans pilote de Google ou le logiciel d'assistance personnalisée Siri d'Apple. Deux avancées qui permettent d'entrevoir comment la transition numérique franchit une étape majeure grâce à des capacités qui sont autant de facteurs de changements fondamentaux dans les domaines culturel, cognitif et psychologique.

Plus explicite encore sur les conséquences de la «révolution numérique», le philosophe Michel Serres y voit le signe d'une avancée de l'humanité. Il considère que cette avancée est du même ordre que l'invention de l'écriture ou de l'imprimerie en transformant les notions de temps et d'espace, et en démultipliant les facultés d'accession à la connaissance. Un enthousiasme que beaucoup ne partagent pas\*\*. Néanmoins, personne ne peut douter des nouvelles capacités de mise en relation (des individus, des groupes et des réseaux), la mise à disposition planétaire de savoirs ainsi que les immenses capacités de partage. Nous sommes face à une mutation « civilisationnelle » qui conteste l'ordre ancien autant qu'elle ouvre de formidables possibilités, portée par une industrie de masse.

C'est bien le système actuel, productiviste et consumériste, qui se trouve bousculé au profit d'un modèle fondé sur une économie de la contribution telle que la définissent Bernard Stiegler\*\*\* ou Jérémy Rifkin\*\*\*\*. Les deux penseurs arrivent d'ailleurs à cette conceptualisation par des cheminements différents. Le consommateur est remplacé, de facto, au centre du dispositif d'échanges marchands, bien sûr, mais aussi d'interrelations et naturellement d'expression politique, au sens étymologique du terme. Une redéfinition de la démocratie dans une société immatérielle et globale. Tout ceci véhicule une importante dimension de rêve ou de fantasme. Il n'en demeure pas moins que se profile une profonde, puissante et, vraisemblablement, irrémédiable remise en cause des organisations actuelles.

D'ici une vingtaine d'années, l'automatisation va déferler sur tous les secteurs de l'économie mondiale et remettre en question, parfois de manière radicale, les différentes formes de contribution (l'emploi) telles qu'elles s'expriment aujourd'hui. La transition numérique contraint à réinventer le travail au cœur des organisations. Et, cela doit l'être le plus en amont possible. Faute de quoi, un débat mortifère s'imposera opposant l'emploi au numérique ou à l'automatisation. Or, la transition numérique offre une chance rare de réécrire les métiers, de repenser les modes de collaboration et d'inventer de nouvelles ambitions. Certes, cela va contrarier les routines, briser les silos, casser les

corporatismes, mais cela constitue le chemin pour affirmer la valeur ajoutée. Il s'agit d'une véritable **transformation sociale et économique** plutôt que d'un simple mouvement de consommation, stimulé par la technologie.

Ces périodes de rupture sont propices à l'émergence de champions qui s'imposent et prennent des positions avant même que les Pouvoirs publics ne songent à les réguler. Et quand ces derniers commencent à le faire, ils ne peuvent qu'intégrer le fait accompli. Ces champions, que certains appellent des pirates - ainsi nommés par Laurent Alexandre, co-fondateur du site Doctissimo et fondateur de DNA vision-, peuvent être portés par des ambitions messianiques (Google) ou tout simplement de conquête (Amazon), mais dans tous les cas, destructrices. Il faut être conscient des formidables capacités de leurs bases de données. Alibaba, le géant chinois, nouvelle star de Wall Street a capté, en peu de temps, 100 milliards de dollars d'épargne auprès de 100 millions de particuliers. Il a utilisé sa base de données de 500 millions de chinois et l'a adossée à une société de gestion régionale de 20 milliards pesant dollars en gestion.

*\*The Second Machine Age, d'Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, chercheurs au Massachusetts Institute of Technology.*

*\*\*Julien Gautier – skole.fr*

*\*\*\*Bernard STIEGLER, philosophe est membre du Conseil national du numérique.*

*\*\*\*\*Jérémy Rifkin est spécialiste de prospective économique et scientifique (Troisième révolution industrielle 2011)*

Certains secteurs sont déjà bousculés, souvent par le biais de l'e-commerce. Mais celui-ci n'est que l'émergence de transformations plus vastes. Car, si le front office est directement concerné, le back office ne l'est pas moins. Tous les systèmes observés réinventent les chaînes de traitement, et réorganisent les modes de traitement autour des capacités considérables de leurs moteurs de recherche et de leurs bases de données. Ce qui en fait, avec leur propension à occuper l'espace, des acteurs rapidement incontournables. De fait, le virtuel offre des champs que les nouveaux venus, plus innovants, plus agiles et plus déterminés occupent de manière spectaculaire. Souvent parce que les tenants des marchés leur laissent les espaces nécessaires.

**Nous sommes entrés dans une période de rupture qui favorise l'émergence, très rapide, de champions ...**

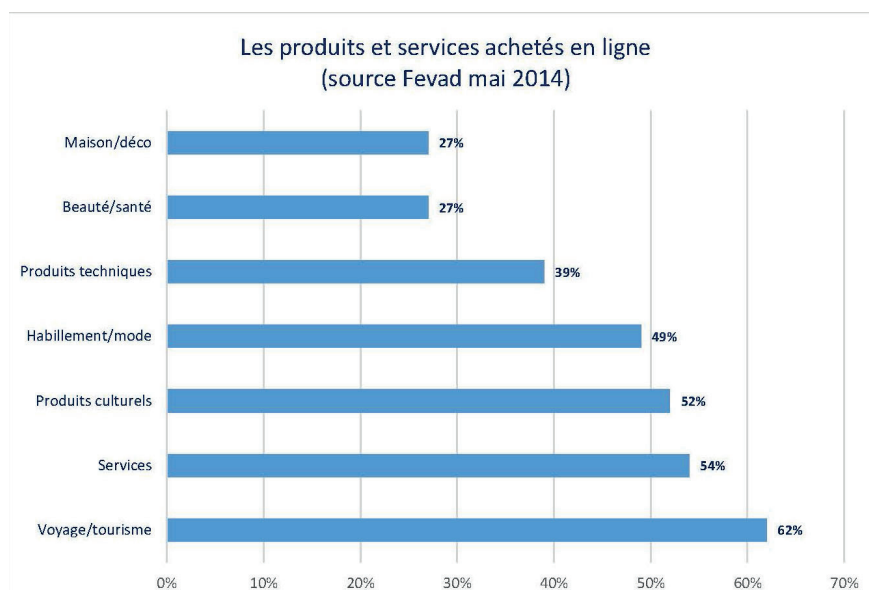
**...et la marginalisation d'entreprises, parfois très anciennes et dominantes.**

**De nombreux secteurs voient des parts croissantes de leurs produits et services happés par l'e-commerce.**

**Ce qui modifie la chaîne de valeur.**

**Le parcours client est très directement concerné.**

## **ANALYSE & PERSPECTIVE : DIGITAL**



*L'industrie de la finance, pour l'instant et en apparence, semble moins affectée.*

*C'est une illusion.*

*C'est son mode de relation avec les clients qui, s'exprimant différemment, offre l'illusion d'une forme de résilience.*

*Dans la réalité, les différents métiers de la finance sont concernés et les effets commencent à se faire sentir.*

*Les prestations offertes aux clients ne seront plus servies demain par les mêmes chaînes de valeur.*

## **ANALYSE & PERSPECTIVE : DIGITAL**

Les secteurs du voyage et du tourisme, les produits culturels et, maintenant, l'habillement sont désormais largement occupés par des poids lourds numériques qui n'existaient pas voici quelques années et qui dictent de plus en plus clairement leur loi. Dans le tourisme ou les produits culturels les nouveaux acteurs (booking, expedia ou amazon) développent de nouveaux services appuyés sur des technologies innovantes qui captent la relation avec les clients et mangent les marges des éditeurs ou des hôteliers. Les majors réagissent, tel Accor qui va consacrer 225 millions d'euros d'ici 2018 pour soutenir son offensive dans le numérique et reprendre pieds dans une dynamique qui lui a échappé. Mais cela passe aussi par une révision drastique de la gestion de la relation client. Car, derrière les systèmes d'interface, se posent ceux de la fidélisation des clients, des réponses aux nouveaux besoins et de l'adaptation des services qui les soutiennent.

On peut se rassurer en constatant que, pour l'instant, cette vague de remises en cause n'affecte guère l'industrie de la finance, banques et assurances. Certes, l'e-commerce reste modeste et les conditions de son développement ne semblent pas encore réunies. A juste raison, d'autres objectent que les acteurs du marché n'ont pas attendu pour intégrer le meilleur de la technologie. Ce qui est vrai. Néanmoins, la redéfinition des chaînes de distribution, le rôle et l'interconnexion des points de vente, le parcours client sont encore timidement évoqués. Ou alors par l'angle de la maîtrise des dépenses ce qui constitue la première source de demande aux sociétés de conseils par les institutions financières des banques et de l'assurance. La voie empruntée n'est pas la meilleure. Elle vise à explorer le *parcours client* pour en rechercher l'optimisation et peser sur les coûts. Nous sommes clairement dans l'opposition transition numérique et maintien de l'emploi.

Les dangers sont multiples et les ennemis, autant à l'extérieur qu'à l'intérieur. A l'extérieur, les prédateurs sont assez clairement identifiés. A l'intérieur, l'immobilisme, les conservatismes de tous poils, la vision courte et l'absence de projets d'avenir sont au moins aussi dangereux que les conquérants (les barbares) qui sont aux portes des marchés. Or, les activités financières de banque et d'assurance ont ceci de particulier qu'elles sont fondées sur l'interrelation humaine. Une particularité qu'il convient d'entretenir et de servir. En fait, elle constitue la meilleure résistance. D'abord, parce que l'homme est le destinataire de tous les efforts et donc l'arbitre, mais aussi parce que, dans des industries fondées sur l'interrelation, il est à la fois le vecteur de la confiance et celui de l'intelligence. Au moment où les capacités prédictives des datas commencent vraiment à prendre forme, imaginons un instant le levier d'efficacité que représenteraient les facultés d'ajustement humaines des distributeurs et des intermédiaires.

Pour autant, l'arrivée des « *robots advisors* » offre des services en ligne automatisés de qualité qui peuvent apporter des réponses à des segments de marché. Suivant les cas, ils peuvent concurrencer ou compléter l'action de chargés de clientèle. Nous sommes bien à la césure de deux orientations, avec à la clé la question des services de demain. Les réponses ne sont guère aisées. Elles concernent la nouvelle chaîne de valeur de l'assurance. Un exercice qui ne fera pas l'économie de réécrire les composants des métiers en fonction des savoir-faire nécessaires à la finalité : le service du client.

Cela ne peut être fait qu'à travers une association étroite des différents acteurs. D'autant qu'un basculement vers les fonctions de distribution est inévitable. Les premiers mouvements observables vont dans ce sens-là. Tous cherchent à renforcer la relation avec les clients et pour cela à renforcer l'autonomie d'action de ceux qui les gèrent. Un double mouvement qui tend à donner de meilleurs outils de pilotage, mais aussi de la maîtrise à ces autonomies qui souvent feront la différence auprès du client. En d'autres termes, la capacité de maîtrise de la relation deviendra un levier de performance que la dynamique digitale servira magnifiquement.

*L'urgence impose de repenser les prestations, les modes de gestion et surtout les relations en fonction des attentes des clients.*

*Un enjeu stratégique majeur tant la profondeur des changements prévisibles est importante.*

**La réglementation vient se glisser** dans ce dilemme de savoir qui de la techno ou de l'humain tient l'autre. En Europe, elle impose deux obligations, en partie nouvelles, le devoir de conseil et la chasse aux conflits d'intérêts. Ce qui renforce singulièrement la responsabilité des intermédiaires. Aux uns, qui ambitionnent de faire souscrire un contrat en trois clics, elle va demander de procéder à une formulation de conseil personnalisée et justifiée. Aux autres, qui s'inquiètent des contraintes liées aux obligations d'information, ou s'interrogent sur l'accroissement des charges liées à la formulation d'une proposition, elle va proposer des supports d'entretiens et d'en numériser le contenu.

**La transition numérique pose de redoutables questions stratégiques. Les enjeux se focalisent sur l'anticipation des impacts, positifs et négatifs, mais ils sont encore faiblement évalués. La technologie, en elle-même, et l'utilisation des outils ne semblent plus poser de questions. Nous sommes face à une dynamique de progrès. Il est aussi vain de la louer que de la décrier, mais il est dangereux de la nier.**

**Il est acquis que la transition numérique va accélérer les évolutions en cours au point que l'assurance, dans l'expression de ses métiers, va changer plus nettement dans les dix ans qui viennent qu'elle ne l'a fait depuis ses origines. L'individualisation et la maîtrise des risques, l'importance croissante de la prévention, l'émergence de nouvelles et redoutables problématiques liées au vieillissement des populations, pour ne citer que les plus évidentes, sont en train de modifier les approches sur lesquelles les acteurs sont installés. De même, la chaîne de valeur est contestée. Le digital va modifier les équilibres entre la délivrance du conseil, l'accompagnement des clients, la commercialisation et la gestion. Des pans entiers des fonctions actuelles seront prises en charge par l'automatisation alors que d'autres seront optimisées.**

**ANALYSE &  
PERSPECTIVE :  
DIGITAL**