

# FINANCIAL SERVICES

## Newsletter



### SERVICES FINANCIERS

L'Intelligence Artificielle dans les services financiers : une transformation inéluctable à accompagner.

RPA : un levier majeur d'optimisation de la fonction Finance

### FOCUS ASSURANCE ET ASSISTANCE

L'assurance européenne en 2016 : des valorisations boursières très disparates

De l'assistance d'urgence à l'assistance augmentée

Le paradoxe de la e-Santé

### FOCUS BANQUE DU FUTUR

Quel impact de DSP2 sur l'environnement concurrentiel dans les services financiers ?

## SERVICES FINANCIERS

L'Intelligence Artificielle  
dans les services financiers :  
une transformation  
inéluçtable à accompagner

# L'Intelligence Artificielle dans les services financiers : une transformation inéluçtable à accompagner

Tous les acteurs des services financiers s'interrogent sur la mise en place de solutions d'Intelligence Artificielle (IA) et nombreux sont ceux qui ont déjà déployé des solutions cognitives. La plupart de ces développements en sont toujours au stade de pilote mais ont d'ores-et-déjà démontré leur plus-value.

L'IA n'est pas une simple innovation technologique, mais un véritable moteur de transformation de l'ensemble du secteur financier. Il appartient désormais aux métiers de la banque et de l'assurance de réfléchir à leur potentiel de transformation en lien avec l'IA pour mieux en anticiper les impacts. C'est dans cette perspective que Roland Berger, à partir de ses expériences dans les services financiers, a été en mesure de mener plusieurs cas d'usages en lien avec l'utilisation de Watson dans l'interaction client.

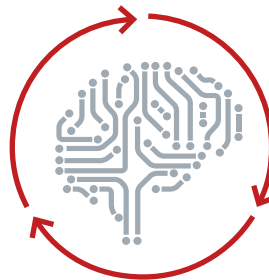
**Les cas d'usages étudiés en banque ont par exemple un impact direct sur 8 champs de fonctionnalités**

### DISTRIBUTION - AGENCES

- ① **Assistant de traitement**
  - Traitement de mails
  - Traitement de tâches
- ② **Assistant commercial**
  - Préparation de rendez-vous
  - Compte rendu de rendez-vous
  - Ciblage clients
- ③ **Assistant expertise**
  - Assistant virtuel
  - Allocation d'actifs

### DISTRIBUTION - BANQUE À DISTANCE

- ④ **Assistant de traitement**
  - Traitement d'opérations bancaires
- ⑤ **Assistant commercial**
  - Ciblage clients
- ⑥ **Assistant expertise**
  - Assistant virtuel
  - Allocation d'actifs



### SUPPORT ET BACK-OFFICE

- ⑦ **Assistant de traitement/ gestion**
  - Lutte contre la fraude
  - Vérification de la conformité
  - Gestion des risques
- ⑧ **Assistant expertise** (ex : assistant virtuel pour le support SI à distance)

---

## SERVICES FINANCIERS

L'Intelligence Artificielle  
dans les services financiers :  
une transformation  
inéluçtable à accompagner

Compte tenu des résultats atteints sur certaines de ces fonctionnalités, nous prévoyons une extension progressive de l'IA à d'autres cas d'usages, plus poussés et aux impacts croissants, grâce notamment au Machine Learning.

C'est ainsi que nous avons estimé le temps libéré aujourd'hui grâce à l'IA pour des usages tels que les analyseurs d'e-mails, l'assistance virtuelle assurance ou l'assistance virtuelle en épargne allant jusqu'à 2 heures par jour pour un chargé de clientèle à horizon 2020.

De nombreuses *fintechs* sont d'ailleurs à l'œuvre dans le marché pour permettre la diffusion de l'IA dans les services financiers. Pour en donner quelques exemples, **Yseop** est capable de fournir des rapports de synthèse sur-mesure sur la situation d'un marché ou l'évolution d'une valeur. **OWI** permet de déduire des actions exécutées par la machine à partir de l'analyse cognitive de mails reçus par les conseillers clientèles. **Fundvisory** déduit les meilleurs scénarios d'allocation des actifs à proposer aux clients de plusieurs assureurs. **Arago** est capable de résoudre des incidents IT complexes en combinant plusieurs milliers d'éléments de connaissance standards.

Les gains escomptés en termes de productivité, de qualité de la relation client (réactivité notamment) et de croissance des revenus (push d'offre, fidélisation...) ne doivent pas occulter la complexité de l'accompagnement nécessaire des collaborateurs vers un univers où l'IA sera adoptée plus massivement. Il s'agira essentiellement pour les banques et les assureurs de focaliser leurs collaborateurs sur des tâches à plus haute valeur ajoutée, et ce tout en continuant à exploiter les gains de l'IA pour améliorer leurs conditions de travail.

Dans le cas de l'interaction client, l'IA peut de facto valoriser un chargé de clientèle face à son client car il disposera de plus de temps pour les connaître, étudier leurs demandes (du moins celles avec un certain niveau de complexité), et préparer des réponses de qualité à leurs requêtes. Pour s'y adapter, la réflexion RH doit être menée en amont des transformations avec une adaptation de la GPEC permettant d'embarquer des scénarios d'adaptation des métiers et de montée en compétences des collaborateurs selon leurs capacités et leurs profils.

La hauteur de la marche paraît très certainement élevée, mais l'enjeu, pour le client, pour l'actionnaire, pour l'entreprise et pour le salarié justifie pleinement les efforts à fournir.

## CONTACTS

**Laurent Doucet**  
Principal  
laurent.doucet  
@rolandberger.com

**Youssef Zniber**  
Project Manager  
youssef.zniber  
@rolandberger.com

---

SERVICES  
FINANCIERS

RPA : un levier majeur  
d'optimisation de  
la fonction Finance

# RPA : un levier majeur d'optimisation de la fonction Finance

## Les défis actuels de la Finance

Au cours des dernières années, la plupart des fonctions Finance des banques et des assureurs ont initié une transformation de leur modèle avec la volonté de se positionner davantage comme « partenaire stratégique » des métiers et fonctions plutôt que comme « producteur et contrôleur » des données comptables et financières.

**Cette transformation s'inscrit dans un contexte difficile pour la fonction Finance, celle-ci faisant face à de multiples défis :**

- **Rôle croissant de la Finance dans la définition et la mise en place de la stratégie**, nécessitant une compréhension fine des inducteurs de coûts et de revenus des différentes lignes métiers et fonctions. Cette évolution du rôle de la finance dans le processus stratégique s'accompagne par une attente toujours plus forte des métiers vis-à-vis de la Finance concernant la valeur ajoutée et l'aide à la prise de décision apportées aux métiers
- **Pression continue et croissante sur les délais de production des chiffres et des analyses** (clôture comptable, reporting réglementaire, processus budgétaire) et sur **la maîtrise des coûts** (coûts de la fonction finance et coûts totaux du groupe)
- **Attentes et charge de travail croissantes au niveau réglementaire** – mise en conformité vis-à-vis d'IFRS 9 et mise en place de bcbs 239
- **Nécessité de monter en compétences sur la gestion et la gouvernance des données** ainsi que sur l'enrichissement de données financières et comptables pour les métiers
- **Complexité dans la gestion des ressources et des compétences**. De nombreuses fonctions Finance font face à un double enjeu : enjeu de productivité et d'efficacité sur les activités de type production et contrôle des données et enjeu de développement des ressources et des compétences sur les activités de conseil et d'appui aux métiers et fonctions (contrôle de gestion, taxe, trésorerie)

---

## SERVICES FINANCIERS

RPA : un levier majeur  
d'optimisation de  
la fonction Finance

### **Le RPA : un levier majeur d'amélioration de la fonction Finance**

Pour faire face à ces défis, nous avons la conviction que l'utilisation du RPA «Robotics Process Automation» constitue un levier d'amélioration majeur de la fonction Finance mais que pour être pleinement efficace, celui-ci doit s'inscrire dans une réflexion plus large d'amélioration des processus Finance. Les travaux que nous avons menés sur ce sujet pour différents acteurs des services financiers ont fait ressortir 4 enseignements clés.

#### **ENSEIGNEMENT N°1**

**Le potentiel d'optimisation des activités Finance via l'utilisation du RPA est significatif et de l'ordre de 20-25%.**

Le RPA s'applique principalement aux activités utilisant des données structurées, dont l'input peut être digitalisé et dont le traitement suit des règles prédéfinies «rule-based» par opposition au «judgement-based». De nombreuses activités Finance sont donc éligibles à la robotisation. Notre expérience auprès de différents acteurs des services financiers est qu'environ 20%-25% des activités comptables sont éligibles à une robotisation (partielle ou totale) et que ce potentiel est de l'ordre de 8-15% concernant le contrôle de gestion et les autres activités de reporting.

#### **ENSEIGNEMENT N°2**

**Pour être pleinement efficace, l'utilisation du RPA doit venir en aval d'une réflexion sur l'optimisation et la simplification des processus Finance.**

Le RPA ne constitue pas en soi un levier de simplification ou d'amélioration de processus mais permet de remplacer des tâches répétitives, manuelles et suivant des règles prédéfinies par un processus automatisé. Il est donc pertinent de précéder l'utilisation du RPA d'un travail de simplification, d'harmonisation et d'optimisation des processus sous-jacents – un processus sous-optimal robotisé, reste sous-optimal même si le RPA permet de minimiser la charge de travail associée.

#### **ENSEIGNEMENT N°3**

**Le RPA fournit une solution à court terme et peut aider à financer une transformation long terme plus pérenne des systèmes informatiques comptables et de reporting.**

Le développement et la mise en place d'une solution RPA est assez rapide et oscille typiquement entre 6 et 14 semaines selon le degré de complexité des processus sous-jacents et donc des robots à développer. Cette rapidité de développement permet au RPA d'offrir des paybacks rapides de l'ordre de 4 à 8 mois. De nombreux acteurs utilisent les gains ainsi générés pour financer une transformation ou simplification plus profonde des systèmes de la fonction Finance. L'objectif poursuivi étant la maximisation du flux de production complètement automatisé de bout-en-bout des chaînes de production comptables et financières.

#### **ENSEIGNEMENT N°4**

**Les projets de mise en place de RPA doivent s'accompagner d'une réflexion sur l'évolution des compétences et des profils requis au sein de la Finance**

Notre expérience montre que les solutions RPA jouissent typiquement d'un degré d'acceptation élevé des équipes Finance dans la mesure où celles-ci permettent de robotiser la partie la plus manuelle et à plus faible valeur ajoutée de leurs activités.

---

## SERVICES FINANCIERS

RPA : un levier majeur  
d'optimisation de  
la fonction Finance

Le RPA est donc un contributeur important à une transformation de la Finance vers un rôle de «partenaire stratégique» étant donné qu'il permet de libérer du temps de travail sur de nombreuses activités de production, de contrôle de réconciliation et de consolidation. Les enjeux RH sont donc double : d'une part, de nouvelles compétences d'analyse et de gestion de RPA sont nécessaires au sein de la fonction Finance afin d'accompagner l'utilisation et l'industrialisation de ce type de solution et d'autre part, le RPA doit être accompagné d'une réflexion sur la redistribution des activités et des compétences au sein des équipes Finance. Les gains générés dans les activités de production via le RPA sont souvent partiellement «réinvestis» dans des activités à plus forte valeur ajoutée pour les clients internes de la Finance.

En conclusion, le RPA est un levier efficace et rapide pour remplacer des activités manuelles et répétitives par une solution «robotisée» générant ainsi des gains substantiels mais doit, pour être pleinement efficace, être précédé d'une analyse d'amélioration des processus sous-jacents et être accompagné d'une réflexion sur l'automatisation à long terme, de bout-en-bout, des processus de production comptables et financiers et d'une réflexion sur l'évolution des compétences et profils requis au sein des périmètres sur lesquels il est développé.

## CONTACT

**Axel Bohlke**  
Principal  
axel.bohlke  
@rolandberger.com

**FOCUS  
ASSURANCE  
ET ASSISTANCE**

L'assurance européenne  
en 2016 : des valorisations  
boursières très disparates

# L'assurance européenne en 2016 : des valorisations boursières très disparates

Roland Berger a réalisé pour la quatrième année consécutive son étude sur la performance financière des 40 premiers assureurs d'origine européenne. Dans cette nouvelle édition, un focus particulier a été réalisé sur les facteurs de performance en matière de P/B<sup>1</sup>.

## **Performance 2016 des assureurs européens**

Le trio de tête des assureurs européens en matière de chiffre d'affaires reste inchangé en 2016. Axa domine le classement général avec 94,2 milliards d'euros, arrivent ensuite Allianz avec 76,3 milliards d'euros et Generali avec 67,2 milliards de primes émises. Dans ce classement, la France est le pays le plus représenté avec 11 assureurs.

Si les primes n'ont progressé que de 2% en moyenne en 2016, le chiffre d'affaires des assureurs lui a progressé de 17% pour atteindre 1 264 milliards d'euros. Cette performance a principalement été tirée par les revenus de placements et les activités hors assurance.

Les revenus des assureurs n'ont par ailleurs profité que très peu des mouvements de croissance externe. Les assureurs européens ont connu une activité de fusions-acquisitions fortement ralentie en 2016 avec 7 milliards d'euros au total, soit 2 à 3 fois moins que la moyenne de ces 5 dernières années. Ce repli s'explique par les incertitudes politiques (Brexit, périodes électorales) et par les niveaux élevés de valorisation des cibles potentielles.

En termes de ROE (retour sur fonds propres après impôt), la performance moyenne est restée stable en 2016 par rapport à 2015 et s'établit à 7,7%. Certains acteurs essentiellement bancassureurs ont cependant particulièrement progressé sur cet indicateur à l'instar de Crédit Agricole Assurances qui a gagné 7 places par rapport au classement ROE de 2015 et qui occupe désormais la première marche du podium avec Prudential (19,6% de ROE).

<sup>1</sup> Ratio de valorisation boursière ramené à l'actif net

**FOCUS  
ASSURANCE  
ET ASSISTANCE**

L'assurance européenne en 2016 : des valorisations boursières très disparates

**CONTACTS**

**Christophe Angoulvant**  
Senior Partner  
christophe.angoulvant@rolandberger.com

**Youssef Zniber**  
Project Manager  
youssef.zniber@rolandberger.com

**Valorisation des assureurs européens**

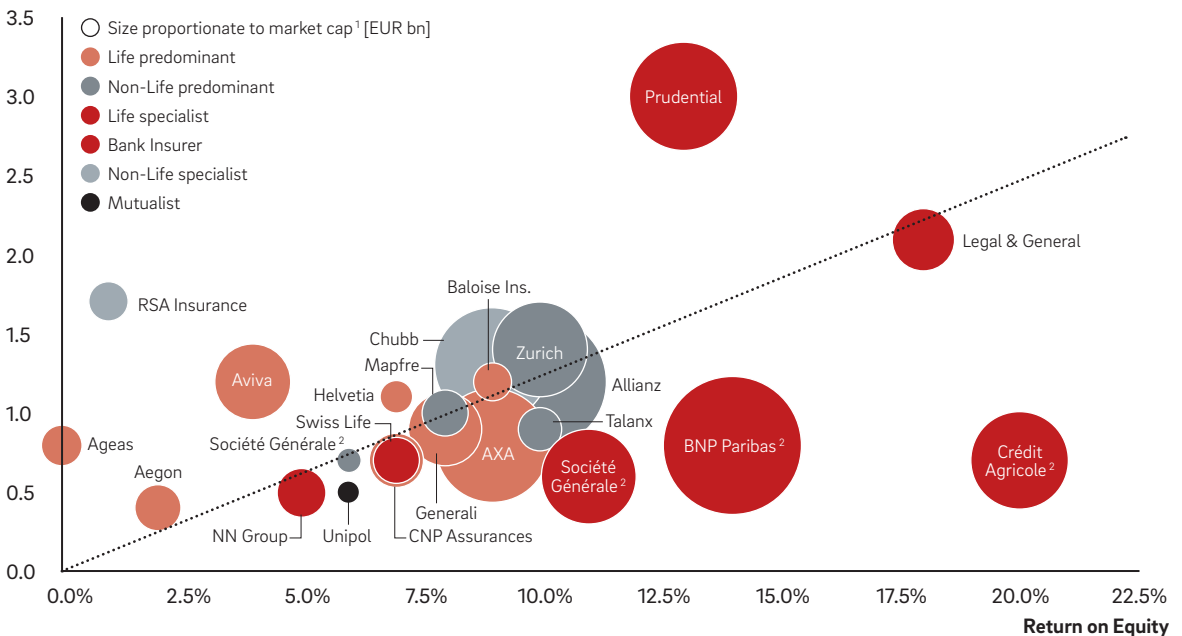
Prudential continue de dominer l'assurance européenne en matière de P/B avec un niveau de valorisation record de 3 fois son actif net. L'assureur britannique récolte les fruits d'une stratégie de long terme, focalisée sur les zones géographiques à très fort potentiel et servie par une communication au marché d'une grande qualité.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés des différences de performances en matière de valorisation boursière :

- la visibilité donnée aux orientations stratégiques et la fixation d'objectifs de résultats atteints voire dépassés dans le temps nourrissent une performance boursière supérieure
- les mouvements de rapprochement nationaux sont peu valorisés par les marchés à l'inverse de ceux comme l'acquisition de Chubb par ACE qui visent des périmètres multi-nationaux; les synergies sont en effet plus difficiles à mettre en œuvre
- les programmes de transformation ambitieux en matière de développement international et de réduction des coûts sont également très appréciés des marchés notamment quand ils sont conduits par des leaders qui ont la confiance des marchés
- les programmes de rachat d'action contribuent également à la performance boursière mais sont un facteur de second ordre par rapport aux précédents

**P/B RATIO<sup>1</sup> VS. RETURN ON EQUITY [2016; EUR bn; %]**

**P/B ratio**



<sup>1</sup> Market cap as of 23/05/2017; Not included (non public companies): Achmea, AG2R La Mondiale, Covéa, Ergo, Groupama, Huk-Coburg, Intesa Sanpaolo Vita, R+V, Crédit Mutuel Arkéa, Versicherungskammer Bayern, Debeka, Macif, Natixis Assurances, Poste Vita, Bupa, CZ & Cooperatie VGZ

<sup>2</sup> P/B ratio, market cap and book value of the group

Source : Company information, S&P Capital IQ, IHS, Roland Berger



---

FOCUS  
ASSURANCE  
ET ASSISTANCE

De l'assistance d'urgence  
à l'assistance augmentée

# De l'assistance d'urgence à l'assistance augmentée

Les assureurs entretiennent avec les assistants une relation intime, les derniers portant assistance aux assurés en difficulté des premiers. A l'heure du digital, où la maîtrise de la relation client devient clé, il est légitime de s'interroger sur l'évolution des relations entre ces deux acteurs. Notre point de vue est que **les assistants sont de façon croissante au cœur de la transformation digitale des assureurs.**

## **Deux tendances structurent la transformation actuelle des assureurs et impactent les assistants**

La première concerne l'amélioration de l'expérience client. Il s'agit avant tout pour les assureurs de s'aligner sur les pratiques digitales quotidiennes de leurs clients. Mais l'objectif est aussi de se différencier sur un marché aux produits de plus en plus normés et homogènes pour mieux équiper les clients et mieux les fidéliser. Ce développement de l'expérience client se traduit par une forte croissance des services proposés par les assistants sur toute la chaîne de valeur des assureurs que ce soit en prévention, en réparation ou en gestion post-sinistre. Il s'agit d'aller au-delà de l'indemnisation en proposant des services et de la prévention personnalisée que ce soit en auto, en habitat ou en santé.

La deuxième touche au développement de nouvelles approches de distribution en complément des canaux traditionnels de l'assurance. Sont concernés les banques, mais aussi les opérateurs télécoms, les sites de e-commerce, les places de marché digitales, ou encore les nouveaux acteurs de la mobilité. L'assurance se vend de plus en plus via ces acteurs en tirant parti des nouveaux comportements des clients centrés désormais plus sur l'usage et le collaboratif que sur la propriété. De nombreux assureurs ont mis en place des structures dédiées pour servir ces partenaires via leur filiale d'assistance comme AXA avec Axa Partners ou Allianz avec Allianz Partners.

**Du fait de ces tendances, les assistants voient leur rôle conforté et évoluer vers la notion d'assistance augmentée.**

---

---

**FOCUS**  
**ASSURANCE**  
**ET ASSISTANCE**

De l'assistance d'urgence  
à l'assistance augmentée

**Trois grandes évolutions permettent de parler aujourd'hui  
d'assistance augmentée**

La première est liée à la digitalisation des relations des assistants avec le client final. Ces relations passent désormais par des plateformes digitales qui se développent en complément des plateformes téléphoniques, support historique de la relation des assistants avec leurs clients.

La deuxième évolution a trait au renforcement de l'excellence opérationnelle et au développement de métiers autres que celui de l'intervention en urgence. Le métier de l'assistance évolue en effet, de l'assistance de l'exceptionnel à l'assistance du quotidien et à la prévention des risques.

Le troisième facteur d'assistance augmentée, touche à la diversification des partenaires des assistants. Ces derniers interviennent déjà en B2B2C pour d'autres acteurs que des assureurs comme par exemple des constructeurs autos ou des opérateurs télécoms. Mais leur intervention s'opère désormais également en B2C, par l'intermédiaire de places de marché comme par exemple le dépannage en urgence.

**Dans ce contexte d'assistance augmentée,  
la question du bon niveau d'intégration des assistants  
avec les assureurs est clé.**

---

Il est désormais clair que les assureurs ne veulent plus être de simples payeurs de sinistres. Ils cherchent donc à apporter des services par eux-mêmes. Pour cela, ils s'appuient de plus en plus sur des modèles ouverts car ils n'ont pas la capacité d'investir sur l'ensemble de la chaîne de valeur. D'où l'enjeu pour les assistants de définir le meilleur modèle de partenariat possible avec leurs grands partenaires.

**Les assistants gagnants seront donc ceux qui  
parviendront, d'une part, à faire preuve d'agilité pour se  
transformer et incarner pleinement le concept  
« d'assistant augmenté » et, d'autre part, à investir les  
moyens nécessaires et définir le pilotage partagé de ces  
investissements avec leurs partenaires pour co-concevoir  
les produits et les services de demain.**

**CONTACTS**

**Christophe Angoulvant**  
Senior Partner  
christophe.angoulvant  
@rolandberger.com

**Frédéric du Beaudiez**  
Project Manager  
frederic.dubeaudiez  
@rolandberger.com

FOCUS  
ASSURANCE  
ET ASSISTANCE

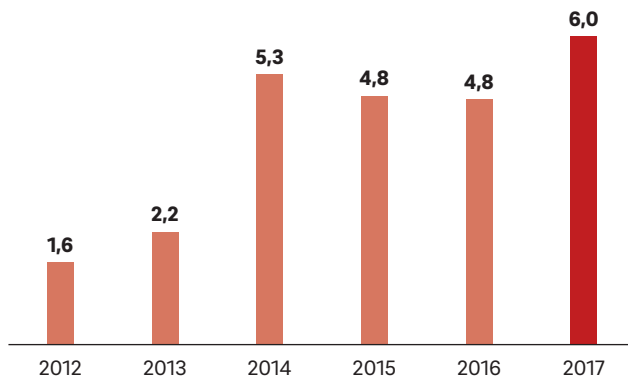
Le paradoxe de la e-Santé

# Le paradoxe de la e-Santé

2017 sera assurément l'année de tous les records pour les levées de fonds dans l'e-Santé – défini comme l'application des technologies de l'information et de la communication à l'ensemble des activités fortement liées à la préservation et à la restauration de la santé. Ces cas d'usages sont divers, entre les plateformes de télémédecine, les applications de santé mobile (par exemple, le suivi de l'adhérence des patients aux traitements), les logiciels d'analyse Big Data à destination des assureurs et établissements de soins, les objets connectés de santé...

## Une explosion paradoxale du capital-risque

Les innovations en e-santé ont été traditionnellement introduites principalement par les acteurs des dossiers patients informatisés (Cerner, Epic, McKesson .... adossés à un vaste marché estimé à près de 30 milliards de dollars par an), présent dans la numérisation des processus de soins depuis deux décennies. Toutefois, à l'ère de la mobilité et des applications, la e-santé est devenue bien davantage l'apanage des start-ups et des capitaux-risqueurs. L'appétit de ces derniers n'a jamais été aussi grand, comme l'illustre nos analyses sur le marché nord-américain, épice du phénomène – près de 6 milliards de dollars y auront été investis (hors méga-deals<sup>1</sup>) en 2017.



<sup>1</sup> Par exemple, les partenariats noués par Verily (ex Google Life Sciences) avec Temasek ou Sanofi, portant sur plusieurs centaines de millions de dollars.

Source : Base de données des levées de fonds sur le marché nord-américain, établies par le cabinet Roland Berger à partir de multiples sources (Crunchbase, PitchBook, CBInsights)

---

**FOCUS**  
**ASSURANCE**  
**ET ASSISTANCE**

Le paradoxe de la e-Santé

Or ce développement apparaît paradoxal, à plusieurs titres :

- Dans la grande majorité des cas, les acteurs de la e-santé ne parviendront jamais à être durablement profitables – ainsi certains acteurs cotés (ex. Castlight Health, NantHealth) enchaînent les résultats négatifs depuis leur introduction en bourse ;
- Bien qu'elle soit tournée vers les utilisateurs finaux, la e-santé apparaît de plus en plus comme un marché fondamentalement B2B : la monétisation directe auprès des consommateurs est particulièrement complexe, alors, qu'à l'inverse, assureurs et employeurs (aux Etats-Unis du moins) portent un vif intérêt aux technologies susceptibles de contenir leurs prestations de santé. Dans ce contexte, les fonds ont ainsi intégré qu'il sera difficile de constituer rapidement un groupe de e-santé disruptif à l'échelle globale, avec la scalabilité et la rapidité de déploiement que peuvent connaître les services B2C (à l'instar de Whatsapp ou d'Instagram qui ont passé la barre des 100 millions d'utilisateurs en moins de trois ans) ;
- La taille moyenne des levées de fonds s'accroît continûment (selon Rock Health, elle aurait évolué de 10,7 à 18,7 millions de dollars entre 2012 et 2017) – bien que les paris ne semblent guère payer : moins d'une dizaine de sociétés en e-santé sont des licornes (i.e., ayant atteint le seuil de 1 milliard de dollars de valorisation)<sup>2</sup> ;
- Les années 2016 et 2017 auront par ailleurs été pauvres en IPO (3 en 2016, aucune en 2017), indicateur souvent retenu par les fonds comme marqueurs d'attractivité ;
- Enfin, les incertitudes réglementaires restent majeures, les mécanismes mis en place par l'Affordable Care Act (dit « Obamacare ») étant grippés, sans qu'un nouveau cadre puisse voir le jour du fait de l'impasse politique persistante sur ce dossier.

### Derrière le paradoxe

Nous retiendrons deux facteurs.

Primo, la e-santé vient corriger les défauts d'un marché fondamentalement défaillant. Aux Etats-Unis, les dépenses de santé massives (près de 3 trillions de dollars – soit 9 000 dollars par habitant, le record mondial) ne permettent au pays d'obtenir que le 40e rang mondial en matière d'espérance de vie. Une partie considérable de ce coût est liée aux maladies chroniques, domaine dans lequel l'engagement du patient et la qualité du suivi au quotidien – domaine d'excellence de la e-santé – sont fondamentaux. La magnitude du potentiel de réduction des coûts n'est pas sans lien avec la dynamique d'investissement.

Deuxièmement, s'il est acquis que des start-ups d'e-santé ne disrupteront pas rapidement le marché comme Google et Facebook l'ont fait dans celui de la publicité ou Amazon dans la distribution, il est possible que des acteurs majeurs incontournables émergent malgré tout progressivement dans le marché de la santé.

<sup>2</sup> Moins d'une dizaine de sociétés concernées dont Human Longevity et 23andme (séquençage du génome), Zenefits (solutions RH / "employee benefits"), Zocdoc (plate-forme de réservation médicale), Oscar (assurance santé) ...

---

**FOCUS  
ASSURANCE  
ET ASSISTANCE**

Le paradoxe de la e-Santé

Par acquisition de briques de services complémentaires, les offres se densifient et permettent d'adresser une partie croissante des besoins des assureurs et des employeurs. C'est ainsi l'existence de «consolidateurs naturels» qui ouvre des perspectives de fusions-acquisitions, donc de sortie attractive pour les fonds : 136 acquisitions ont ainsi été recensées en 2016, pour une valeur cumulée de près de 7 milliards de dollars – soit davantage que l'ensemble des levées de fonds. En 2013, seule une vingtaine d'acquisitions avaient été effectuées. Parmi les exemples emblématiques :

- Depuis 2015 IBM a acquis pour 3 à 4 milliards de dollars quatre acteurs (Explorys, Phytel, Truven, Merge Healthcare) pour développer sa plate-forme Watson en santé. Celle-ci a vocation à apporter de puissants outils d'aide à la décision à destination du corps médical.
- NantHealth, qui propose une plate-forme informatique complète équipant les hôpitaux et assure l'interfaçage avec les dispositifs médicaux, a effectué 7 acquisitions depuis 2014 (dont NaviNet, pour 136 millions de dollars).

Enfin, puisque le financement en capital-risque – y compris à des stades très avancés – reste aisément disponible, pourquoi prendre le risque et endosser les complexités d'un appel aux fonds publics et d'une cotation ?

Il apparaît donc que la dynamique actuelle s'explique... sans forcément être pérenne. Cela étant, quels que soient les doutes légitimes que l'on puisse porter sur la réalité de la valorisation de ces acteurs, force est de constater qu'ils créent une véritable dynamique. A court terme, portée par la révolution des usages numériques, la relation des patients avec le maintien et le rétablissement de leur santé va continuer à se densifier. A moyen terme, le fonctionnement des systèmes de santé aura évolué largement vers une médecine dite «4P» (Participative, Préventive, Prédicative, Personnalisée).

Dans ce contexte, les assureurs internationaux s'inspirant de leurs homologues américains, devraient davantage prendre leur destin en main dans ce domaine (c'est-à-dire, investir prudemment en direct ou en partenariat avec des fonds). A minima en quête de différenciation de l'offre et d'optimisation du ratio combiné, si ce n'est pour éviter une désintermédiation totale – parfois évoquée, mais dont les prémices ne sont certes pas visibles aujourd'hui.

**CONTACTS**

**Christophe Angoulvant**  
Senior Partner  
christophe.angoulvant  
@rolandberger.com

**Steve Danino**  
Project Manager  
steve.danino  
@rolandberger.com

**FOCUS**  
**BANQUE DU FUTUR**

Quel impact de DSP2  
sur l'environnement  
concurrentiel dans les  
services financiers ?

# Quel impact de DSP2 sur l'environnement concurrentiel dans les services financiers ?

Avec la Deuxième Directive sur les Services de Paiement (DSP2), les banques se préparent massivement à l'ère de l'*open banking*. Pourtant, l'impact de cette nouvelle donne pourrait dépasser, de loin, l'activité des seules banques, pour affecter à terme l'ensemble des aspects financiers de la vie courante des particuliers et des entreprises.

## Décryptage

### **DSP2, un « game changer » dans l'univers bancaire**

Adoptée en Novembre 2015, DSP2 entrera officiellement en vigueur courant 2019. A travers cette directive, la Commission Européenne entend dynamiser les services de paiement (PIS – Payment Information Services) et d'agrégation d'information (AIS – Account Information Services), tout en renforçant la protection du consommateur et la concurrence sur le marché bancaire.

Avec DSP2, les banques seront obligées d'ouvrir des API permettant à des tiers de se connecter à leurs systèmes et de collecter les informations clients. Ces derniers pourront également déléguer la réalisation d'opérations bancaires diverses à des *fintechs* ou des banques concurrentes, sans que la banque porteuse du compte ne puisse s'y opposer.

### **Une accélération de la création d'agrégateurs de comptes**

Dans ce contexte et face à un environnement de taux bas, les banques ont compris la menace de DSP2 sur leurs commissions. Concrètement, un tiers du PNB des clients conquis par des agrégateurs pourrait se volatiliser pour les banques, représentant une baisse de 14 à 20 milliards d'euros de leurs revenus en France. La réponse des banques s'est manifestée principalement par la multiplication des offres d'agrégation bancaire ces dernières années.



**FOCUS**  
**BANQUE DU FUTUR**

Quel impact de DSP2 sur l'environnement concurrentiel dans les services financiers ?

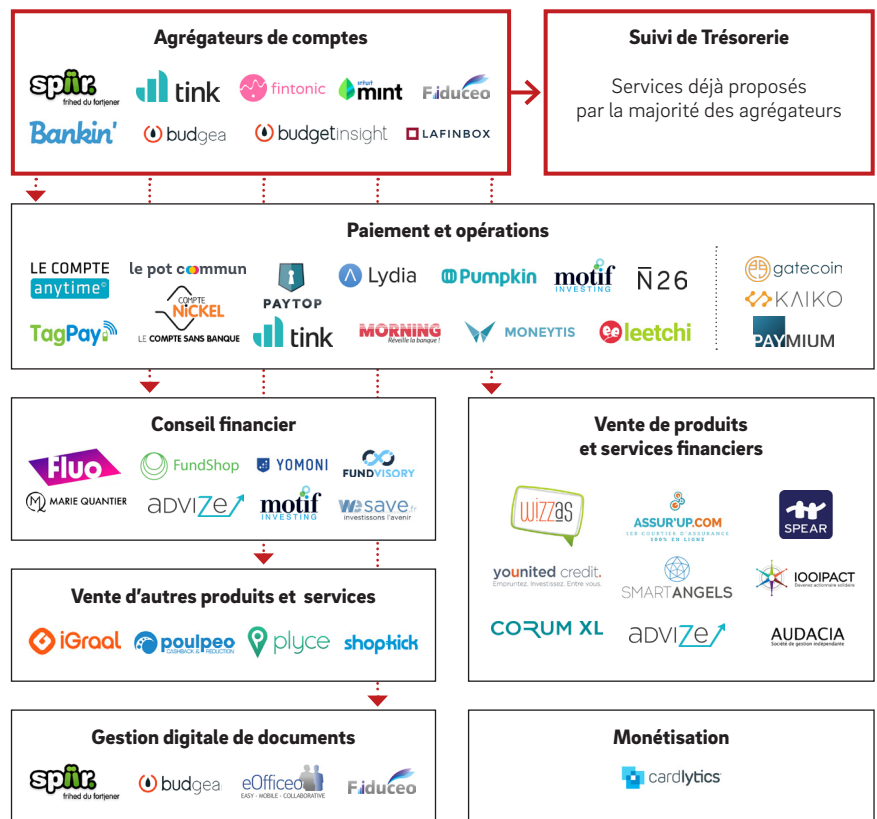
Au côté des précurseurs de cette activité comme Linxo, FiduCEO, BudgetInsight ou Bankin, certaines banques se sont positionnées dès 2012 comme le Crédit Mutuel Arkea (entrée au capital de Linxo) ou Fortuneo qui a développé une offre intégrée en partenariat avec Linxo. De son côté, Boursorama a racheté FiduCEO. Une majorité des autres banques ont lancé des offres d'agrégation en 2016 et 2017, notamment en marque blanche avec Linxo ou FiduCEO.

Côté assureurs, seuls deux d'entre eux se sont positionnés à date sur l'agrégation de comptes, la MAIF, en partenariat avec Linxo, et Swiss Life, qui a développé son offre d'agrégation LAFINBOX avec BudgetInsight.

**Vers l'émergence de plateformes d'agrégation de services**

Par exemple, avec l'open banking, les nouvelles banques mobiles qui s'installent dans le paysage (N26, Orange Bank, Fidor, C-Zam) et l'agilité des *fintechs*, une réponse globale aux besoins financiers des clients, tant particuliers que professionnels ou entreprises, pourrait voir le jour.

**EXPANSION PRÉVISIONNELLE DE L'OFFRE D'AGRÉGATION BANCAIRE**



Source : French Web, Roland Berger

---

## FOCUS BANQUE DU FUTUR

Quel impact de DSP2  
sur l'environnement  
concurrentiel dans les  
services financiers ?

## CONTACTS

**Thierry Quesnel**  
Senior Partner  
thierry.quesnel  
@rolandberger.com

**Youssef Zniber**  
Project Manager  
youssef.zniber  
@rolandberger.com

Pour tout renseignement,  
vous pouvez contacter  
**Mame Sambou**  
Chargé de communication  
mame.sambou  
@rolandberger.com

Publisher  
Roland Berger  
62-64 rue de Lisbonne  
75008 PARIS  
Tél : 01 70 39 41 15  
Fax : 01 53 67 03 75  
www.rolandberger.fr

Plus que par les développements en propre d'une typologie d'acteurs, cette réponse financière globale prendrait la forme d'une plateforme financière d'agrégation de services. Celle-ci inclurait des fonctionnalités diverses, s'appuyant en premier lieu sur l'agrégation de compte qui constitue une première brique efficace de captation de la relation.

Ces fonctionnalités qui iraient des paiements à l'épargne en passant par l'assurance, le conseil financier et la monétisation des données seraient surtout déployées dans des logiques de partenariats entre *fintechs* ou liant banques mobiles et *fintechs* spécialisées.

L'écosystème actuel des *fintechs* permet d'ailleurs d'imaginer dès à présent des mouvements permettant à terme de constituer des « plateformes financières d'agrégation de services ».

Cette ouverture du champ des possibles dans l'univers des services financiers ne manquerait d'ailleurs pas d'aiguiser les appétits. Au-delà d'une intensification de la concurrence entre acteurs traditionnels (banques et assurances) et *fintechs*, des concurrents venant d'autres industries comme les télécoms pourraient se renforcer dans les services financiers. D'autres, plus menaçants encore mais jusque-là restés à distance comme les GAFAM, pourraient également être attirés dans l'Europe post-DSP2.

De fait, la directive leur fournit des accès à des données, les seules probablement qui leur manquaient encore pour compléter leur vision client, et un marché normé et suffisamment large et attrayant pour envisager de s'y lancer.

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER. ALL RIGHTS RESERVED.