

# **OPEN BANKING :** **de nouveaux modèles** **pour la banque de détail**

Par Audrey Dhellemmes, Principal et Marc Campi, Partner





## PRÉAMBULE



Le succès phénoménal des entreprises telles que Amazon, Uber, AirB&B conduit aujourd'hui les économistes à considérer que la prochaine disruption digitale majeure concernera la « plateformisation » des entreprises. Cette « plateformisation » rompt avec le modèle de business traditionnel dans lequel l'entreprise produit les biens et services qu'elle vend à ses clients. L'entreprise plateforme organise un marché en rapprochant producteurs et clients ; elle se rémunère à chaque transaction.

Pour réussir, une plateforme doit avoir une marque forte pour conquérir naturellement de nouveaux clients et devenir incontournable pour les producteurs ; elle doit également proposer une qualité d'expérience optimale, en rupture avec l'existant sur le marché ; son IT doit être flexible et ouvert pour pouvoir intégrer facilement des partenaires.

Il semble aujourd'hui évident que tous les secteurs économiques et toutes les entreprises seront, à des degrés divers, affectés par la disruption de la « plateformisation ».

Ce focus présente les perspectives de « plateformisation » appliquées au secteur de la banque de détail (« Open Banking »). Ce secteur est particulièrement concerné dans la mesure où le modèle gagnant ces dernières décennies en Europe a été un modèle de banque universelle intégrée. Une fois que le client choisissait d'entrer dans un établissement, ce dernier était en mesure de proposer toute sa gamme de produits et services, tous produits par la banque ou par ses filiales. Le modèle de création de valeur de ce modèle reposait ainsi sur la capacité, dans le moyen terme, à faire du cross-selling de produits et services produits par la banque ou ses filiales. L'Open Banking heurte frontalement ce modèle. Comme toute disruption, il porte à la fois des risques et des opportunités majeures pour les acteurs en place.



1,235.01

0.00

25,187.70

7,645.05

207.70

1,009

210.95

12,411.80

210.95

149.16

27,752.93

207.70

23.26

24.27

1.41%

18.92

# Une même expression « Open Banking » ... ... pour trois concepts différents

Comme souvent lorsqu'une nouvelle tendance apparaît, les mots utilisés pour la caractériser sont entourés d'un certain flou sémantique. « L'Open Banking » n'échappe pas à cette règle.

**A**ujourd'hui, cette expression peut être associée à trois types de concepts différents :

## 1. Un concept « business » :

l'Open Banking se réfère dans cette acception à l'évolution du business model intégré actuel de producteur / distributeur vers des modèles plus diversifiés. Cette évolution peut se faire dans deux directions complémentaires :

- Un modèle dit de « Bank as a Platform » : il s'agit, dans l'acception première de ce modèle, de profiter du trafic de clients et de prospects sur les points de vente de la banque (qu'ils soient physiques ou digitaux) pour leur proposer de nouveaux services, situés hors du champ traditionnel des produits bancaires. Mais, il peut également s'agir de challenger les « producteurs » actuels de biens et services appartenant au groupe au profit de fournisseurs externes.

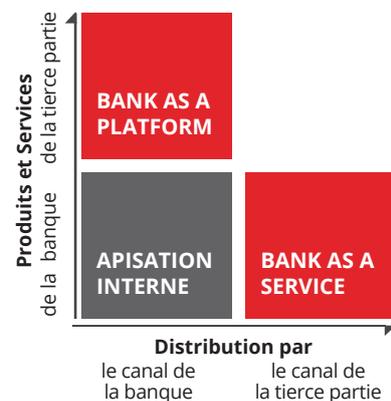
- Un modèle dit de « Bank as a Service » : il s'agit, dans ce modèle, de vendre à des acteurs tiers, qui ont des clients propres, des « blocs » de services bancaires qui peuvent être complets (un service de crédit immobilier...) ou partiels (une capacité à réaliser un processus conforme de KYC...).

Dans le modèle de « Bank as a Platform », la banque renforce son positionnement d'acteur BtoC ; elle renforce sa relation directe avec le client final ; dans le modèle de « Bank as a Service », elle transforme son modèle en BtoBtoC, avec un risque d'évoluer vers un rôle de fournisseur de « Commodity ». Dans ce modèle Bank as a Service, deux variantes existent : l'une dans laquelle la banque travaille en « marque blanche », avec une disparition de sa marque aux yeux du client final ; dans l'autre variante, le service apporté par la banque reste « brandé » ce qui permet de maintenir le capital de la

marque. Dans les deux variantes, les gains pour la banque sont les revenus générés par la prestation de service et les économies d'échelle apportées par les augmentations de volumes sur ses plateformes industrielles.

Les deux modèles sont théoriquement générateurs de revenus : « Bank as a Platform » génère des revenus d'intermédiation ; « Bank as a Service » génère des revenus BtoB et permet d'obtenir des économies d'échelle sur les coûts de fonctionnement.

## Identifier les stratégies d'Open Banking potentielles



## INTRODUCTION

**2. Un concept IT :** l'Open Banking se réfère dans cette acception à la nécessaire transformation des systèmes d'information des banques. Conçus pour le business model intégré, les systèmes d'information doivent désormais être en mesure de connecter beaucoup plus facilement des partenaires tiers qui viendraient offrir des services aux clients de la banque (dans une stratégie de « Bank as a Platform ») ; ils doivent également permettre d'offrir des tout ou partie de services bancaires à l'extérieur (dans une stratégie de « Bank as a Service »).

Cette transformation de l'IT doit se faire au travers de la construction d'API (Application Programming Interface). Ces API spécifient comment des tiers peuvent interagir avec un logiciel de la banque en mettant l'accent sur les fonctionnalités offertes par le logiciel

mais en cachant les détails de son fonctionnement. L'API peut ainsi être utilisée comme une fenêtre d'accès au système d'information de la banque. Elle rend plus aisée la mise en place de partenariats avec des tiers.

### 3. Un concept réglementaire :

l'Open Banking se réfère dans cette acception à l'obligation imposée aux banques européennes d'autoriser l'accès à leurs données à des tiers (TPP, « Third Party Providers<sup>1</sup>»), dans le cadre de la réglementation DSP2. Cette directive, dont l'entrée en vigueur effective était fixée au 14 septembre 2019, oblige les banques européennes à fournir les données relatives aux comptes de paiement<sup>2</sup> de leurs clients, si la demande d'accès aux données s'effectue au travers d'un TPP, à condition que ce dernier dispose d'un agrément.

La directive prévoit cet accès pour les agrégateurs de comptes et pour les initiateurs de paiement. Pour ces acteurs, elle rompt le monopole bancaire et ouvre le marché, tout en laissant l'essentiel des risques chez la banque teneur de compte. Elle a donc impliqué d'importants travaux dans les banques (création des parcours client, mise en place de système d'authentification forte...). Ceux-ci expliquent les retards rencontrés à date dans la mise en place complète de la directive. Fin septembre 2019, seules 6 banques françaises ont été considérées comme étant conformes aux obligations de la directive, dont une seule figure parmi les grands établissements de la place. Des « restes à faire » significatifs sont ainsi prévus dans de nombreuses banques en 2020 et 2021 pour se mettre en conformité.

### Les obligations DSP2



1. La DSP2 distingue deux types de Third Party Providers (TPP) : les AISP (Account Information Service Provider) d'une part qui correspondent aux agrégateurs ; les PISP (Payment Initiation Service Provider) d'autre part qui correspondent aux initiateurs de paiement.

2. L'accès aux comptes autres que les comptes de paiement n'est pas prévu : ce vide juridique concerne ainsi principalement les comptes d'épargne, les comptes de crédit, les avoirs en assurance-vie etc... qui sont exposés dans les sites ou applications bancaires et qui ne sont pas couverts par l'obligation réglementaire d'accès.

PSU : Payment Service User - ASPSP : Account Servicing Payment Service Provider - TPP : Third Party Provider

# Donner la priorité à la stratégie business et identifier les projets potentiels d'Open Banking : définir le « Cercle de Légitimité » de la banque

Une banque s'interrogeant sur la structuration d'une démarche d'Open Banking doit d'abord réfléchir à sa stratégie business et identifier le « champ des possibles », dans le spectre de « Bank as a Platform » et / ou dans celui de « Bank as a Service ».

Comme il s'agit de réfléchir à de potentielles activités de « diversification » par rapport au business model actuel, il est clef que cette réflexion soit structurée de manière précise, encadrée par une méthode qui réduise les risques de choisir des pistes sans véritable potentiel.

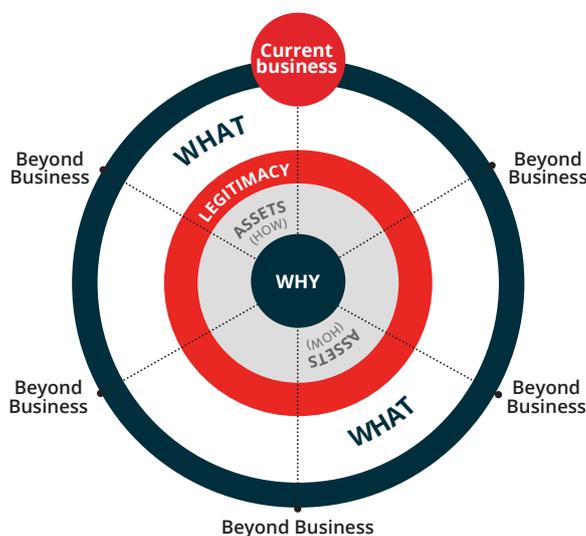
Le cœur de la démarche consiste à s'interroger sur le « cercle de légitimité » de la banque. Celui-ci se définit comme l'addition de deux notions : la Raison d'Etre (le « why ») de l'entreprise et ses « Assets ».

La Raison d'Etre se caractérise comme la promesse (ou le « mythe ») qui se place au-dessus des problématiques marketing et qui caractérise l'ADN de l'entreprise. Les Assets sont un ensemble d'éléments tangibles et intangibles qui différencient la banque

de ses concurrents : sa marque, son réseau bancaire, ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs, son histoire, sa culture...

Les idées ou projets relatifs à la création de nouvelles activités doivent passer au « tamis » de ce « cercle de légitimité ». Toute idée ou

## Définir le cercle de légitimité de la banque



## PARTIE 1

projet cohérent avec ce cercle accroît ses chances de réussite tant aux stades initiaux de développement et de tests qu'aux stades ultérieurs d'industrialisation.

Le Cercle de Légitimité étant spécifique à chaque banque, le potentiel de projets d'Open Banking varie entre chaque établissement. A titre d'illustration, la marque Crédit Agricole, la densité de son réseau dans les régions en France, ses succès importants dans l'équipement de ses clients en matière d'assurance dommages font que son « cercle de légitimité » est différent de celui d'une banque comme BNP Paribas. Celle-ci a une image plus haut de gamme et urbaine, est dotée d'un

réseau inférieur à 2 000 agences et sa culture commerciale est plus centrée sur l'équipement de ses clients en épargne.

Cette approche permet de sélectionner des projets qui, par nature, sont compatibles avec l'ADN de la banque et d'écarter les autres. Elle permet également de faire émerger des avantages concurrentiels et ainsi de maximiser les chances de réussite des projets.

### Définir le cercle de légitimité de la banque

Sélectionner et identifier les idées potentielles compatibles avec le cercle de légitimité



# Analyser les idées sélectionnées, les implémenter en mode test, puis enfin les déployer

**A**près avoir défini de manière précise le « cercle de légitimité » de la banque, la ou les idées retenues doivent passer les différentes étapes d'une démarche permettant d'appliquer une sélectivité drastique entre le nombre d'idées à l'origine et celles qui parviennent jusqu'au stade de l'industrialisation.

Ce processus de sélection doit s'effectuer en plusieurs étapes. En premier lieu, il convient de procéder à un diagnostic précis des idées

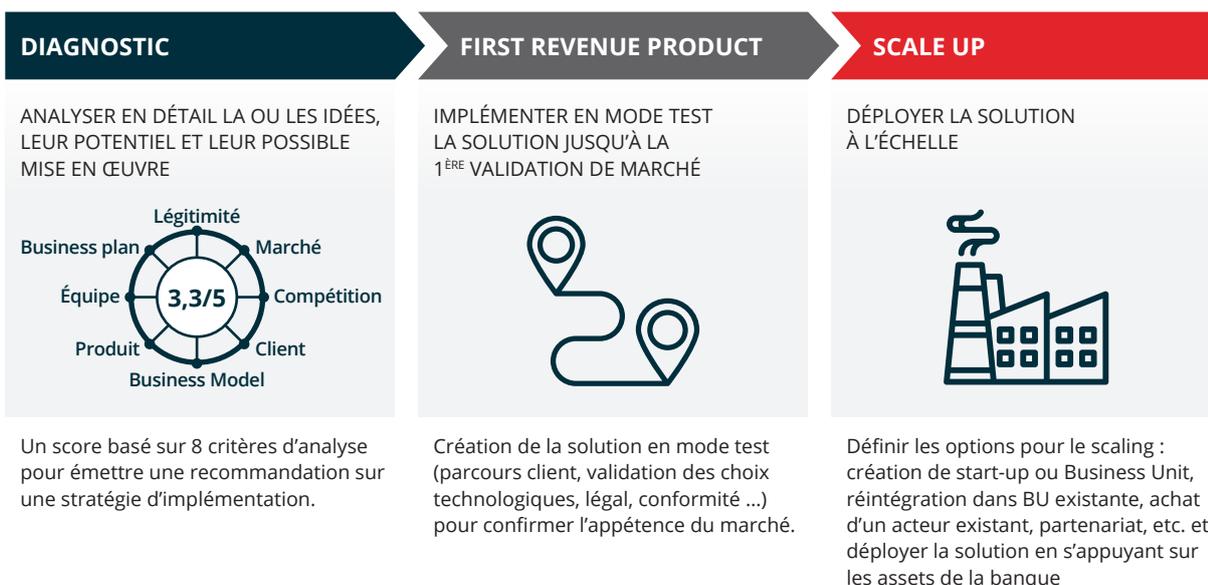
retenues suite à l'examen du cercle de légitimité. Ce diagnostic consiste à analyser plus précisément les idées retenues, au travers d'une analyse multicritères<sup>3</sup> aboutissant à un score permettant de réaliser des recommandations à la direction de la banque.

En second lieu, la direction de la banque choisit, sur la base de cette recommandation le ou les projets d'Open Banking qu'elle souhaite déployer : le projet doit alors faire

l'objet d'un First Revenue Product (FRP) qui permettra de tester les différents aspects de viabilité du projet :

- Parcours client,
- Choix technologiques d'APIsation,
- Traitement des aspects juridiques, réglementaires, comptables.

En allant jusqu'à une mise en marché (concept de « First Revenue Product »), le FRP permet également de valider l'appétence du marché à acheter l'idée nouvelle.

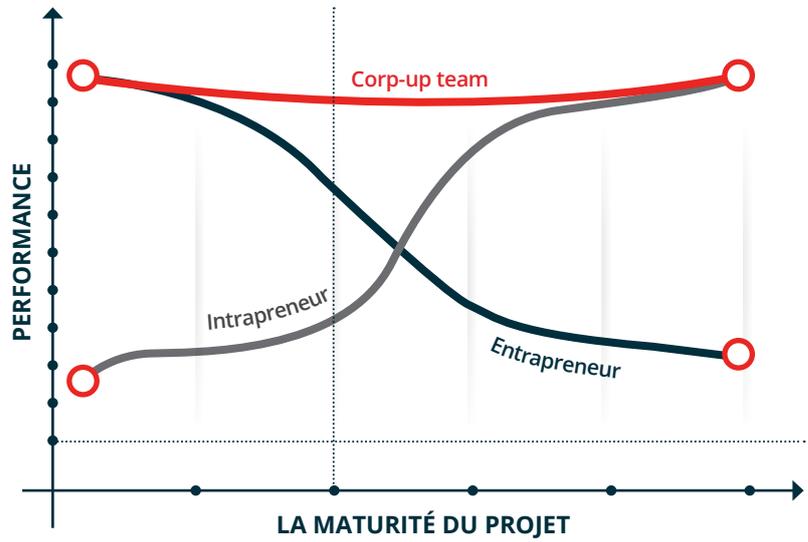


3. Les critères utilisés sont : légitimité, marché, concurrence, clients, business model, produit, équipe, business plan

Notre conviction est que les équipes en charge du déploiement du FRP doivent idéalement être constituées d'équipes mixtes, mélangeant équipes internes et équipes de consultants au profil d'entrepreneurs dont le mode de pensée et le fonctionnement fournissent des atouts supplémentaires dans l'exécution du projet.

La phase de FRP permet également d'émettre une recommandation sur les modalités d'industrialisation (« scale-up ») à choisir parmi différentes options : rachat de start-up, déploiement en format business unit interne, spin-off, partenariat. Ce choix doit prendre en compte les assets de la banque tels qu'ils ont été identifiés dans le travail dédié à la définition du cercle de légitimité.

Composition idéale de la Corp'up team



# DSP2 : finaliser la mise en conformité réglementaire

Le calendrier originel de la DSP2 prévoyait qu'au 14 septembre 2019, les API DSP2 devaient être disponibles en production et accessibles aux TPP. De fait, très peu de banques ont été au rendez-vous : d'une part, parce que les travaux d'adaptation à réaliser étaient complexes et concernaient des briques sensibles du système d'information ; d'autre part, parce que les banques n'ont pu accéder aux détails techniques des API que de manière tardive (au printemps 2019).

**L**e chantier DSP2 n'est ainsi pas totalement terminé dans les banques. Trois chantiers restent à traiter dans les prochains mois.

## Mettre à disposition les API DSP2

Des TPP s'accordent entre eux pour dire que seules 50% des API sont aujourd'hui disponibles. Même s'il est probable que les TPP n'ont pas, sur ce sujet, une position totalement objective, il est clair que l'essentiel des banques doit aujourd'hui compléter son catalogue d'API afin de se mettre en conformité avec la directive. A date, l'ACPR a accordé un délai aux banques jusqu'au 14 décembre 2019 pour assurer cette mise en conformité. Même s'il apparaît probable que ce délai soit étendu, il est évident, que les banques doivent aujourd'hui faire les efforts nécessaires pour être rapidement conformes.

## Mettre en œuvre de l'authentification forte 3DSV2 pour les opérations de paiement e-commerce

La DSP2, dans son volet consacré au renforcement de la sécurité, prévoyait une généralisation de l'authentification forte sur les opérations considérées comme « sensibles ». Dans une première phase, les banques ont considéré que cette obligation les contraindrait uniquement à modifier un nombre restreint des parcours client tels que la création de nouveau bénéficiaire de virement, l'accès aux applications digitales tous les 90 jours, etc.

Cependant, l'EBA<sup>4</sup> a annoncé en 2018, que l'OTP SMS<sup>5</sup>, qui est utilisé seul dans la confirmation des paiements de e-commerce, n'était pas assez sécurisé pour être considéré comme de l'authentification forte. Une telle

position a provoqué une certaine surprise d'autant plus que l'OTP SMS s'était fortement développé au cours des années précédentes comme un moyen pour confirmer l'authenticité des paiements à distance. Transformer cet usage auprès des clients n'était pas chose facile.

Les banques se sont engagées à adopter un nouveau système d'authentification forte pour les paiements à distance. Ces systèmes ne sont cependant pas encore généralisés à l'ensemble des clients. Cette généralisation constitue ainsi le troisième chantier prioritaire des banques sur la DSP2. L'ACPR et la Banque de France avaient dans un premier temps accordé des délais significatifs aux banques en la matière en prévoyant un calendrier de déploiement progressif jusqu'en septembre 2022. L'EBA a toutefois statué que l'OTP SMS ne sera plus

4. EBA = European Banking Authority

5. OTP SMS : « One Time Password » : il s'agit du mot de passe à usage unique qui est envoyé par SMS au client et qui permet de valider la transaction de paiement.

conforme à compter de fin décembre 2020, ce qui impose aux banques un calendrier très serré pour traiter le cas de l'ensemble des clients et créer des parcours fluides qui n'impacteront pas les taux de conversion des e-commerçants.

### Traiter la question des comptes autres que « les compte de paiement »

La philosophie de la DSP2 étant à la fois une philosophie d'ouverture à la concurrence et une philosophie de renforcement de la sécurité, sa mise en place devait s'accompagner de l'arrêt des techniques de screen-scraping<sup>6</sup> utilisées par les agrégateurs et nettement plus risquées en ce qui concerne la confidentialité des données.

Il apparaît que cet objectif de mettre fin au screen-scraping ne sera pas atteint à court terme. D'une part, le retard des banques à se mettre en conformité sur les API des comptes de paiement justifie le maintien de ces techniques de scraping. D'autre part, les TPP délivrent aujourd'hui des services qui dépassent largement le cadre des comptes de paiement : il semble évident que ces acteurs ne renonceront pas au screen-scraping des données des comptes autres (épargne, crédit...).

Face à cette situation, et à défaut de développer immédiatement des API spécifiques pour permettre un accès sécurisé aux comptes autres que les comptes de paiement, il semble que le second chantier pour les banques sera de mettre en œuvre, en accord avec les TPP, un mécanisme de secours, en autorisant l'accès aux données des comptes autres que

### Calendrier réglementaire DSP2



les comptes de paiement, par le biais d'un screen-scraping dit sécurisé. Celui-ci consiste à ce que les TPP fournissent aux banques les adresses IP des serveurs utilisés pour réaliser le screen-scraping. Cette technique permet ainsi à la banque de connaître l'identité du TPP qui vient « aspirer » les données des clients de la banque

sur les applications bancaires.

La mise en place de ces techniques sécurisées nous paraît être une priorité afin que les banques n'apparaissent pas comme bloquant le développement de services des tiers tout en permettant que cet accès aux données s'effectue de manière plus sécurisée qu'aujourd'hui.

6. Le « screen scraping » sont les technologies utilisées jusqu'à ce jour par les TPP pour venir aspirer les données des clients présentes dans leurs applications bancaires. Cette aspiration s'effectue sans l'aval de la banque.

# Où en sont les banques dans leur démarche d'Open Banking ?

La directive DSP2 a été fortement combattue par les banques lors des discussions préparatoires à son adoption. Ses objectifs d'ouverture du marché à des nouveaux acteurs et de renforcement de la sécurité des données étaient, il est vrai, en partie contradictoires et, dans son équilibre général, la directive était défavorable aux banques. La directive représentait une forte menace de désintermédiation par de nouveaux acteurs tout en continuant à faire peser sur les banques l'essentiel des risques en cas de fuite ou de perte de données. Ceci étant, il est apparu également que cette ouverture constituait une opportunité.

**D**e manière naturelle, les banques ont tendance à privilégier la stratégie de « Bank as a Platform » dans la mesure où elles souhaitent prioritairement préserver la relation directe avec leurs clients finaux, persuadées que la perte de cette relation directe constitue une menace considérable pour leur modèle de business. Cette stratégie est également celle qui valorise au mieux leurs assets actuels : puissance de leur marque, trafic de clients et de prospects dans leurs agences ou sur leurs interfaces digitales, valeurs de sécurité, de confiance et de sérieux attachées aux institutions bancaires. Toutes les banques proposent ainsi des services d'agrégation bancaire fournis par des agrégateurs qui, de concurrents,

deviennent partenaires. D'autres banques réfléchissent également à une extension de leur service en matière de crédit immobilier en nouant des partenariats permettant de rechercher un bien immobilier. D'autres encore nouent des partenariats pour permettre à leurs clients de transférer de l'argent à l'étranger à coûts réduits et avec des niveaux de transparence complets sur les taux de change et les commissions de change appliqués. Notre conviction est que ces exemples vont se multiplier, particulièrement dans le contexte actuel où les banques vont chercher à préserver leur relation directe avec leurs clients et où elles sont à la recherche de revenus additionnels, compte tenu des niveaux historiquement bas des taux d'intérêt.

Il est également intéressant de constater que certaines banques explorent également la piste de la stratégie « Bank as a Service ». A date, ce sont surtout les néo-banques ou les banques traditionnelles les plus avancées dans leur réflexion Open Banking qui ont conduit des expériences concrètes dans cette direction. Revolut propose par exemple un service d'authentification forte sur son portail développeur. De même, BBVA, probablement l'une des banques traditionnelles les plus avancées dans sa stratégie Open Banking, propose aujourd'hui aux Etats-Unis un service complet de KYC sur son API store. Nul doute que des pistes nouvelles de « Bank as a Service » seront testées et déployées plus largement dans les prochaines années.

# CONCLUSION



Aujourd'hui très à la mode, la question de l'Open Banking revêt plusieurs dimensions : la mise en conformité à la DSP2, l'ouverture du système d'information vers l'extérieur et, surtout, la question sur la nature des activités développées par une banque à l'avenir. C'est cette dernière dimension qui porte aujourd'hui les enjeux les plus fondamentaux. Dans un contexte marqué par l'arrivée de nouveaux concurrents, par une érosion des marges liée au contexte de taux bas, les banques ne peuvent pas se contenter d'une attitude défensive : elles doivent définir avec ambition leurs nouvelles frontières stratégiques. Pour avancer concrètement dans cette définition, elles doivent s'appuyer sur ce qu'elles sont réellement (leur raison d'être) et sur leurs actifs (leur audience, la puissance de leurs marques, leurs réseaux de distribution, les valeurs de sécurité et de sérieux, leurs usines de production...) pour identifier leurs nouveaux territoires de légitimité et leurs nouvelles activités.

Les données dont elles disposent sur leurs clients ont longtemps été leur monopôle. La DSP2 a ouvert ces données à d'autres acteurs pour ce qui concerne les paiements. Il ne fait aucun doute que la tendance à l'ouverture des données va s'élargir sous l'influence de futures réglementations ou sous la pression d'autres acteurs ou des clients. Il appartient aux banques d'anticiper ces évolutions.

C'est un monde nouveau qui s'ouvre plein de menaces mais aussi d'opportunités. Les banques françaises d'aujourd'hui, héritières d'entreprises créées il y a plus de 150 ans et qui ont su s'adapter à l'évolution du capitalisme depuis 1850, à deux guerres mondiales et à la mondialisation de l'économie depuis 1970, ont les atouts pour assurer cette nouvelle transformation.

# CONTACT



**Marc Campi**  
*Partner Square*

marc.campi@square-management.com



**Audrey Dhellemmes**  
*Principal Square*

audrey.dhellemmes@viatys.com



173 avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine  
[www.square-management.com](http://www.square-management.com)