

Accélérer la réinvention digitale avec les cadres « Digital Banking Frameworks »

Devenir une banque digitale

La digitalisation et les bouleversements technologiques remodelent notre monde. Ils transforment nos sociétés, nos industries et nos économies en réinventant les modèles économiques traditionnels et en en créant de nouveaux. Ces forces irrépessibles obligent le secteur bancaire à développer de nouveaux modèles d'exploitation. Mais que faut-il pour construire une banque réellement digitale ? IBM Digital Reinvention est un cadre qui englobe l'ensemble des changements profonds nécessaires, impliquant une refonte complète de la stratégie, des opérations et de la technologie.¹ Pour les banques, la réinvention digitale impose de réimaginer l'engagement des employés, l'expérience client et les relations avec les autres parties prenantes, en utilisant une nouvelle approche, de nouvelles compétences et de nouvelles méthodes de travail.²

L'impact de la digitalisation

Dans le secteur bancaire, les nouvelles technologies éliminent les obstacles à l'entrée et ouvrent la porte à de nouveaux prestataires de services financiers. La concurrence des start-up, des géants d'Internet et des autres secteurs d'activité, ainsi que le poids croissant des réglementations, forcent les banques à accélérer leur réinvention digitale. De nombreux banquiers reconnaissent le caractère inévitable de cette évolution. Lors d'une enquête récente réalisée par l'IBM Institute of Business Value (IBV) auprès de cadres bancaires du monde entier, près de 60 % des répondants ont déclaré que les frontières entre les différents secteurs d'activité devenaient floues, et plus de 60 % font désormais face à une concurrence aux origines nouvelles et inattendues.³

Les processus, les technologies et les structures organisationnelles sous-jacents permettent de repenser l'expérience client et de développer des modèles opérationnels efficaces qui facilitent la création d'un écosystème de participants ouvert. Quant aux clients, ils bénéficient de prix justes, d'une transparence accrue, d'une réactivité immédiate et d'interactions pertinentes et de haute qualité. Ils y gagnent aussi un accès à une palette

de produits et de services personnalisés proposés par les banques et le nouvel écosystème. Cette palette peut inclure des conseils financiers, des produits non financiers et des services comparatifs. La réinvention entraîne également la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel sous-jacent basé sur des structures organisationnelles rationalisées, qui permet un traitement rapide et facilite l'émergence d'écosystèmes de partenaires ouverts. Pour incorporer des processus de décision et de gouvernance rationalisés, le service informatique intégré d'une banque digitale peut adopter des méthodes de développement agile et un déploiement dans le cloud.

Les banques doivent comprendre ce que la réinvention digitale implique pour elles au regard de leur stratégie spécifique et de leur capacité à affronter la concurrence dans l'arène digitale. Elles devront optimiser leurs efforts de façon stratégique pour atteindre leurs objectifs métier avec le capital dont elles disposent et dans un délai acceptable. Cela nous amène aux cadres « Digital Banking Frameworks » (que nous abrégerons dans la suite sous la forme « DBF »).

Près de 60 % des répondants déclarent que les frontières entre les différents secteurs d'activité deviennent floues, et plus de 60 % font désormais face à une concurrence aux origines nouvelles et inattendues.

Le parcours pour devenir une banque digitale

Les DBF offrent aux banques une méthodologie claire pour planifier de façon holistique leur réinvention digitale. Pour commencer, les banques doivent identifier les propositions de valeur qu'elles peuvent exploiter pour se différencier en tant que marques digitales. Il existe de nombreuses façons d'être une banque digitale, et chaque banque doit trouver sa propre voie. Utiliser les DBF aide les banques à déterminer finement les capacités digitales requises pour les propositions de valeur choisies. La réinvention peut nécessiter le déploiement de nouveaux modèles opérationnels, ainsi que des modifications de l'architecture, des technologies, des processus, du personnel, des modèles de partenariat et même de la culture d'entreprise, pour permettre l'adoption de modèles économiques disruptifs qui peuvent aider les banques à réussir dans l'environnement digital.⁴

Les DBF permettent aux banques d'identifier les propositions de valeur spécifiques qu'elles peuvent exploiter pour se différencier, ainsi que les capacités digitales requises pour chacune de ces propositions. Ces cadres permettent aux banques qui souhaitent devenir digitales de déterminer et mesurer plus facilement et de façon concrète leur progression sur le chemin de la réinvention.

Un cadre DBF peut être mise en œuvre progressivement, sous le pilotage d'une stratégie métier et digitale claire, et planifiée selon cinq étapes principales (voir Figure 1) :

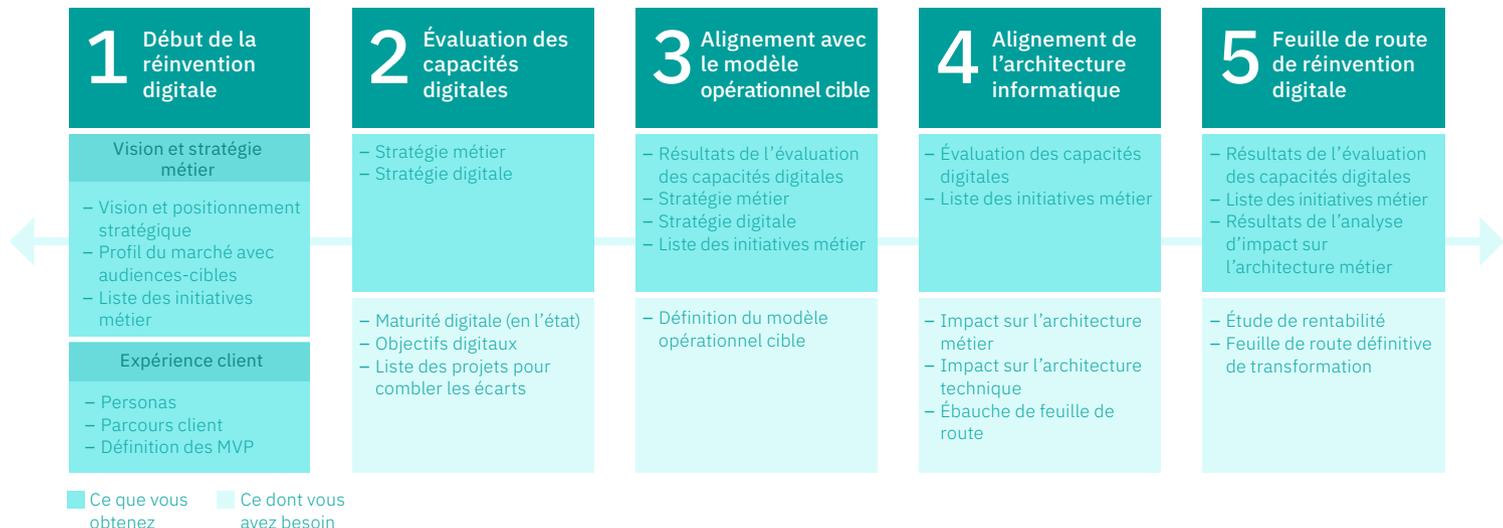
1. *Stratégie digitale* – elle est basée sur la vision et la mission spécifique de la banque, le contexte concurrentiel et le modèle économique cible, et fait appel à des méthodes telles que « Digital Reinvention » (réinvention digitale).
2. *Évaluation des fonctionnalités digitales* – elle est pilotée par la stratégie digitale. Elle identifie les capacités métier et informatiques que la banque doit développer et déployer pour soutenir un nouveau modèle économique digital. À l'aide d'un cadre DBF, la banque évalue sa maturité digitale actuelle pour pouvoir déterminer l'ensemble des capacités dont elle dispose ; puis elle le compare à son ambition digitale pour identifier les écarts éventuels. Le cadre DBF relie les indicateurs de performance financière clés à la transformation digitale et recommande des projets destinés à combler les écarts.
3. *L'alignement avec le modèle d'exploitation cible* est basé sur le modèle d'impact opérationnel du cadre DBF. Cette étape détermine les modifications qui sont nécessaires pour atteindre le niveau de maturité digitale souhaité. L'organisation, les processus, la culture d'entreprise, les actifs, la technologie et l'architecture sont tous concernés par le processus de digitalisation et doivent être transformés pour servir les ambitions digitales de la banque.
4. *L'alignement de l'architecture informatique* joue un rôle crucial dans la transformation du modèle opérationnel et dans l'évolution de l'architecture métier et informatique de la banque. Le processus de digitalisation nécessite des modifications importantes des systèmes d'engagement traditionnels et des systèmes d'enregistrement. La nouvelle génération de systèmes de front-office et de back-office doit être basée sur les données, l'analytique et l'intelligence artificielle (IA) pour permettre une prise de décisions éclairées automatisées et la diffusion des données, des événements et des services dans toute l'entreprise.

5. *Feuille de route de réinvention digitale.* Lorsque la stratégie digitale, le modèle opérationnel et l'architecture cible ont été définis et que le plan budgétaire, les ressources et l'appétence aux risques de la banque ont été pris en compte, toutes les modifications sont orchestrées sous la forme d'un programme de transformation.

Les projets et les calendriers peuvent être orientés afin de combler les écarts en matière de capacités. Ils font l'objet de modèles financiers qui indiquent les coûts correspondants, les ressources requises, les risques associés et les résultats attendus.

Figure 1

Les cinq étapes principales



Réinvention digitale holistique

De nombreuses banques procèdent à des opérations de digitalisation isolées, sans disposer d'une feuille de route globale incluant toutes les modifications requises pour leur permettre d'être compétitives dans le monde digital. L'approche utilisant les DBF permet aux banques de visualiser l'impact de la réinvention sur toute l'entreprise et d'avoir une idée plus claire des événements futurs. Le modèle de référence est un élément-clé qui définit les capacités digitales que les banques doivent déployer pour être compétitives dans le monde digital. Ces capacités se classent dans les catégories suivantes :

- *Digitalisation de la chaîne de valeur.* Digitaliser les processus et adapter les produits et les services pour tirer parti du contexte digital. C'est ce que montre l'enquête d'IBV déjà mentionnée, dans laquelle 66 % des cadres du secteur bancaire ont répondu que les chaînes de valeur traditionnelles sont en train d'être remplacées.⁵
- *Expérience client avancée.* Offrir aux clients des mécanismes d'interaction avancés, tels que la personnalisation, des agents conversationnels (chatbots) et une couverture omnicanale cohérente.

- *Réactivité.* Offrir des interactions en temps réel soutenues par des opérations rationalisées et des décisions automatisées en temps réel basées sur des informations exploitables.
- *Confiance et transparence.* Les banques doivent avoir une mission éthique et des engagements sociaux. La transparence doit faire partie des principes, de la vision, de la mission, de la culture et des obligations de conformité des banques.
- *Actives dans les écosystèmes.* Dans l'économie de plateformes, les banques peuvent avoir intérêt à participer activement à la vie des écosystèmes financiers ouverts.
- *Actives sur les médias sociaux.* Utiliser les plateformes sociales pour créer des communautés spécifiques qui offrent de la valeur aux clients sur les canaux digitaux.
- *Fondation solide.* Les banques digitales ont besoin d'un système informatique agile, flexible et évolutif capable de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins métier.
- *Culture digitale innovante.* L'organisation et la culture des banques dépendent d'un contexte d'innovation permanente et ouverte.

Le niveau de maturité requis pour chacune de ces fonctionnalités dépend dans une large mesure de la stratégie, de la situation et de l'implantation géographique de la banque, ainsi que de la maturité du marché, de la société et de l'écosystème. Pour définir la feuille de route de transformation de la banque, les DBF proposent une analyse approfondie de sa situation actuelle et de la situation qu'elle souhaite atteindre en ce qui concerne ces capacités (voir Figure 2).

Figure 2
Modèle de capacités digitales



Points essentiels

La nécessité d'une réinvention digitale est réelle dans le secteur bancaire. Utiliser pour cela une approche structurée basée sur les DBF peut aider à réduire au maximum les disruptions et à améliorer les chances de réussite. Considérez les recommandations suivantes :

- Rendez votre banque plus pertinente pour vos clients en leur proposant des produits financiers et non financiers flexibles. Tenez compte des implications de la décision d'achat ou de développement (build-or-buy), y compris les avantages relatifs de la rapidité par rapport à l'utilisation de compétences internes.
- Développez ou rejoignez des écosystèmes et des plateformes digitaux qui offrent aux clients des produits classiques et non classiques. Dans l'enquête mondiale réalisée en 2016 par IBV auprès des Présidents-Directeurs Généraux, 45 % des répondants reconnaissaient déjà qu'ils allaient devoir utiliser des plateformes créées par d'autres.⁶

- Préparez votre entreprise aux capacités digitales recommandées. Cette préparation nécessite généralement des mesures de réaffectation, de remise à niveau des compétences et de recrutement.
- Faites savoir que votre architecture informatique est prête à soutenir la transformation. Un travail d'équipe clair entre les directeurs informatique, marketing et financier est important pour la réussite de l'entreprise.
- Devenez agile dans votre réponse aux demandes des clients et du marché. Encouragez le travail d'équipe et l'auto-évaluation dans vos équipes de développement. Ne leur demandez pas seulement de suivre un plan, mais donnez-leur la possibilité de réagir aux évolutions du marché. Surveillez la progression, mais n'oubliez pas le vieil adage : compter son argent ne rend pas plus riche.

À propos des rapports ExpertInsights@IBV

Les rapports ExpertInsights@IBV reflètent les avis des leaders d'opinion sur des sujets professionnels et techniques d'intérêt général. Ils sont basés sur des conversations avec d'éminents experts de domaine du monde entier. Pour plus de détails, contactez l'IBM Institute for Business Value à l'adresse iibv@us.ibm.com.

Experts du domaine

Javier Vidal Plana

Architecte informatique, secteur Banque
IBM Global Markets
jvidal@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/

Jesus Freire Costas

Responsable technique Europe, secteur
Banque et Marchés Financiers - Ingénieur
émérite
IBM Global Markets
jesusfreire@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/jesusfreire/

Montserrat Roca Juncosa

Directrice de l'IBM Banking Center of
Excellence
IBM Global Markets
montse_roca@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/montserrat-roca-juncosa-8328092b/

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

L'adresse de la page d'accueil IBM est :
ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'IBM Corporation, enregistrées auprès de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée de toutes les marques IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information », à l'adresse suivante : [ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats avec lesquels ils sont fournis.

Ce rapport ne contient que des conseils généraux. Il ne peut remplacer des recherches approfondies ou dispenser ses lecteurs d'exercer un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage subi par les organisations ou personnes qui se seront appuyées sur cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de tiers et ne font pas l'objet d'une vérification, d'une validation ou d'un audit indépendant de la part d'IBM. Les résultats obtenus d'après ces données sont fournis « en l'état » et sans garantie explicite ou implicite d'aucune sorte.

© Copyright IBM Corporation 2019

46020446-FRFR-00



Remarques et sources

1. Berman, Saul J., Peter J. Korsten et Anthony Marshall. "Digital reinvention in action." IBM Institute for Business Value, mai 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
2. Ibid.
3. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury et Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking." IBM Institute for Business Value, octobre 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
4. "Industry and customer banking journeys designed to meet your needs and wants." IBM Banking Center of Excellence, 2017. https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_Catalog_2017.pdf
5. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury et Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking." IBM Institute for Business Value, octobre 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
6. "Plotting the platform payoff: Insights from the Chief Executive Officer study." IBM Institute for Business Value, mai 2018. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN>