

Transformation radicale des services financiers

Créer l'institution financière de demain grâce à de nouveaux modèles d'affaires



Résumé

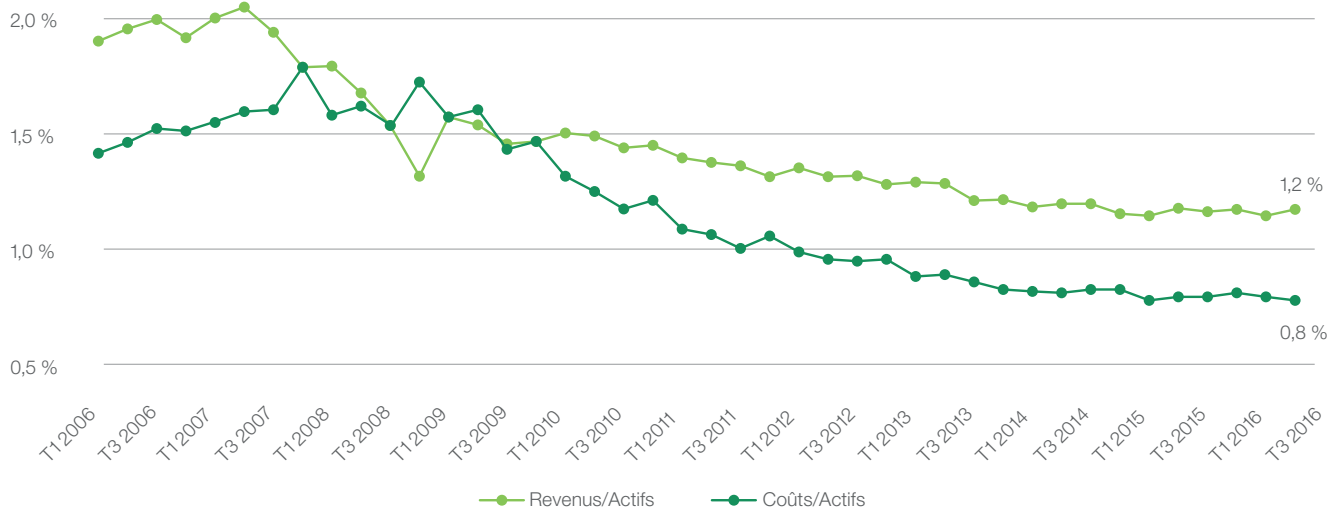
Les institutions financières devraient envisager de transformer rapidement les modèles d'affaires de manière cognitive et numérique. Ces transformations devraient inclure :

- Le développement d'autres sources de revenus (à l'aide de stratégies de services bancaires ouverts et de technologies cognitives).
- La rationalisation des coûts en :
 - faisant progresser les initiatives de numérisation optimisées à l'échelle de l'entreprise;
 - créant une infrastructure informatique efficace et flexible basée sur des microservices et des API ouvertes;
 - utilisant des modèles infonuagiques pour rationaliser les coûts et permettre une croissance évolutive.

Les institutions financières incapables de devenir des institutions cognitives et numériques risquent de ne pas survivre.

L'expansion économique mondiale tiède au cours du cycle économique actuel a permis d'améliorer les profits de l'industrie des services financiers. Les bénéfices, en particulier pour l'industrie des services financiers aux États-Unis, se situent à des niveaux records. Cependant, ces profits absolus masquent les défis commerciaux sous-jacents et amènent l'industrie à retarder la transformation essentielle du modèle d'exploitation.

La figure 1 est présentée à titre indicatif :



Revenus = Intérêts créditeurs, revenus autres que d'intérêts, gains (pertes) sur les titres.
 Coûts = Charge d'intérêts, frais autres que d'intérêts, provisions.

Source : Données du FDIC pour tous les établissements assurés et le Deloitte Center pour l'analyse des services financiers. © Copyright Deloitte Development LLC, 2016. Tous droits réservés

Figure 1. Revenus et coûts en tant que pourcentage des actifs. Au cours de la dernière décennie, les revenus par rapport aux actifs ont diminué dans le secteur des services financiers mondiaux.

Efficacité des revenus. — Bien que les revenus et les profits se soient améliorés depuis plus d'une décennie, l'industrie a connu une baisse soutenue des revenus par rapport à l'actif.

La croissance absolue des revenus de l'industrie ne semble pas être attribuable à une meilleure activité des clients, mais plutôt à la combinaison d'une croissance économique tiède avec une stimulation monétaire connexe (par exemple, l'assouplissement quantitatif) favorisant la croissance nominale des actifs financiers.

Rentabilité. — Bien que l'industrie n'ait pas été en mesure d'améliorer l'efficacité des revenus, la rentabilité s'est améliorée grâce à une réduction des coûts encore plus dynamique. Cette réduction soutenue des coûts a eu lieu, en grande partie, sans que le modèle d'exploitation bancaire traditionnel ait été modifié. Par conséquent, d'autres réductions de coûts risquent davantage d'avoir une incidence sur l'expérience client, la résilience et la conformité réglementaire.

Ces défis sont un appel aux institutions financières pour qu'elles développent de nouveaux modèles d'affaires.

Prospectivement, le secteur financier est confronté à un faible rendement des capitaux propres, à une croissance lente et à une augmentation des coûts structurels dus :

- à la poursuite du ralentissement macroéconomique mondial et à la fin du super-cycle de la dette;
- à la perte d'efficacité des programmes d'assouplissement quantitatif;
- à des clients plus sophistiqués et plus exigeants;
- à l'intensification de la réglementation gouvernementale;
- aux menaces de nouveaux concurrents, tels que les technologies financières.

Au niveau mondial, la croissance moyenne du PIB a continué de diminuer, comme le montre la figure 2. De plus, les ratios stocks/ventes coïncidents se rapprochent d'un niveau record, et les indices PMI des directeurs d'achats du secteur de la fabrication en matière de service sont en baisse. C'est le résultat du cycle de la dette mondiale, qui s'échelonne sur plusieurs décennies et qui est en train de se terminer.

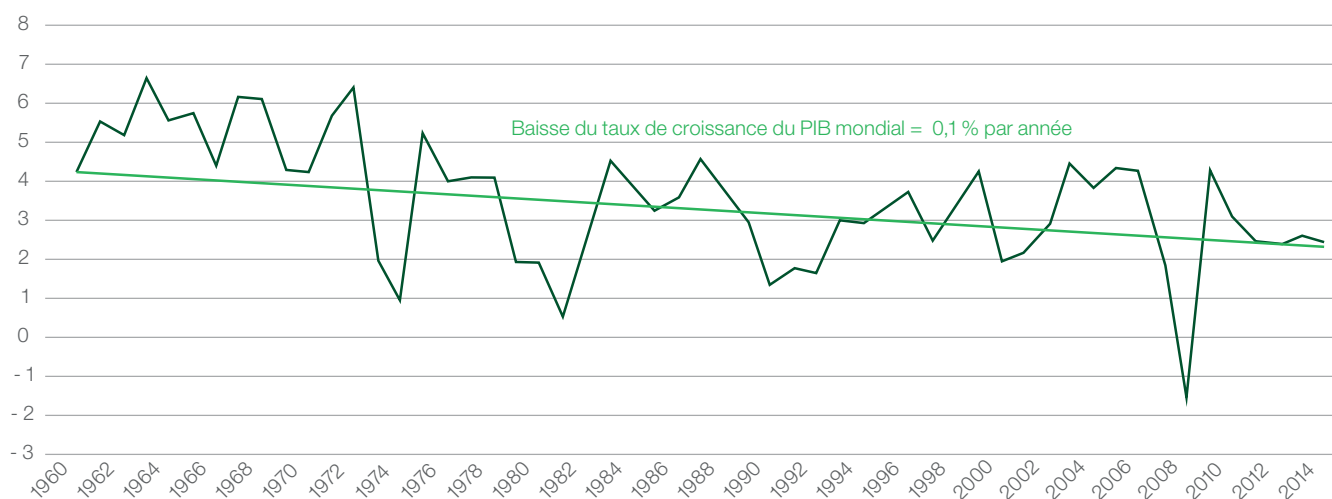


Figure 2. Tendence à long terme de la croissance du PIB mondial (pourcentage annuel). Le taux de croissance du PIB mondial a diminué (moyenne sur un an) au cours des 65 dernières années.

La courbe de rendement globale est également plane pour les banques (c'est-à-dire l'écart entre le taux des bons du Trésor à 10 ans et à 1 an). Cela a un impact direct sur les bénéfices des prêts bancaires de base, traditionnellement obtenus en empruntant à court terme et en prêtant à long terme. Une courbe de rendement plane élimine l'écart.

Ces forces, macroéconomiques et autres, peuvent culminer en une «tempête économique parfaite». Les institutions financières doivent réagir de manière vigoureuse.

Les institutions financières aux pratiques exemplaires doivent adopter une nouvelle stratégie de mise en marché et un nouveau modèle de prestation fondé sur une combinaison de solutions cognitives et robotiques, une prestation numérique optimisée pour l'entreprise, une gestion intégrée des données et une infrastructure flexible et évolutive.

Il a été démontré que ce modèle de prestation de services :

- augmente considérablement la satisfaction de la clientèle et améliore les revenus totaux;
- réduit les frais d'exploitation autres que les frais d'intérêt jusqu'à 40 %;
- crée un environnement d'affaires agile et réactif.

Compte tenu du paysage macroéconomique mondial actuel, les institutions financières doivent adopter cette transformation radicale — et le faire immédiatement.

Transformation radicale du modèle d'affaires

Une approche efficace pour une transformation radicale du modèle d'affaires a deux objectifs :

- Des économies stratégiques;
- La relance de la croissance du chiffre d'affaires.

Pour atteindre ces objectifs, IBM propose une approche basée sur cinq leviers clés qui ont fait leurs preuves auprès de ses clients :

- L'optimisation des revenus totaux
- La transformation du modèle d'exploitation
- La numérisation intégrale de l'entreprise
- De l'informatique cognitive et des outils d'analyse avancés
- La modernisation de l'infrastructure

Une description de chacun de ces leviers est présentée ci-dessous.

La maximisation des revenus

Les institutions financières peuvent maximiser la croissance stagnante des revenus totaux en :

- Diversifiant les sources de revenus non traditionnelles et payantes, comme les services bancaires ouverts;
- Favorisant de meilleurs secteurs d'activité de ventes croisées, de ventes à plus haute valeur unitaire et de références.

Bien que d'autres facteurs existent également (par exemple, l'augmentation des frais bancaires généraux), étant donné l'environnement macroéconomique, une plus grande diversification des services bancaires ouverts est prometteuse.

Les services bancaires ouverts se consacrent à vendre plus que des services financiers et intègrent la notion que les services financiers ne représentent qu'une petite partie de la part du portefeuille d'un client. Les banques ont des relations clients et une mine d'informations sur leurs clients qui sont bénéfiques pour les partenaires, ce qui leur permet tous deux de cibler les offres de manière plus efficace.

Cette base de clients et d'informations est unique aux banques et ne peut pas encore être offerte par les technologies financières.

La figure 3 illustre les caractéristiques d'une banque ouverte.

Relations avec les intermédiaires

La plateforme permet :

- à la clientèle patrimoniale d'injecter du capital dans les PME afin d'obtenir un meilleur ROI;
- aux PME de réunir des capitaux dans le secteur du patrimoine et de proposer des offres sur mesure aux consommateurs;
- aux clients de bénéficier de réductions ciblées.

Fournit des services par le biais de l'écosystème

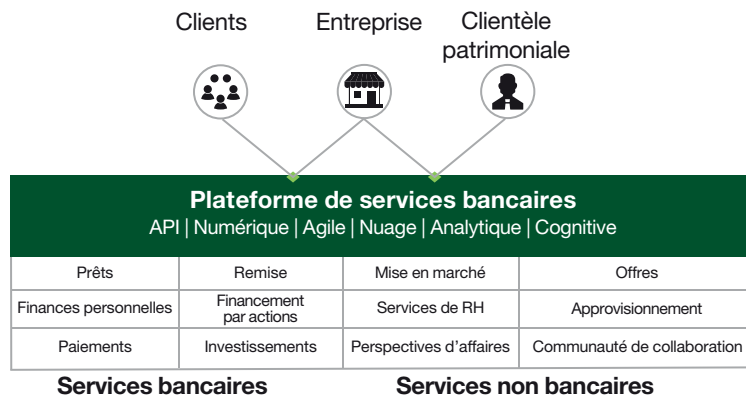


Figure 3. Le schéma architectural d'une banque ouverte montre la relation entre les clients, l'infrastructure informatique bancaire et les services fournis. Une plateforme ouverte permet aux banques d'enrichir l'expérience client en tirant parti de la puissance d'un écosystème.

Les services bancaires ouverts ne constituent pas une stratégie unique. Comme le montre la figure 4, les institutions financières ont plusieurs façons de faire progresser cette stratégie.

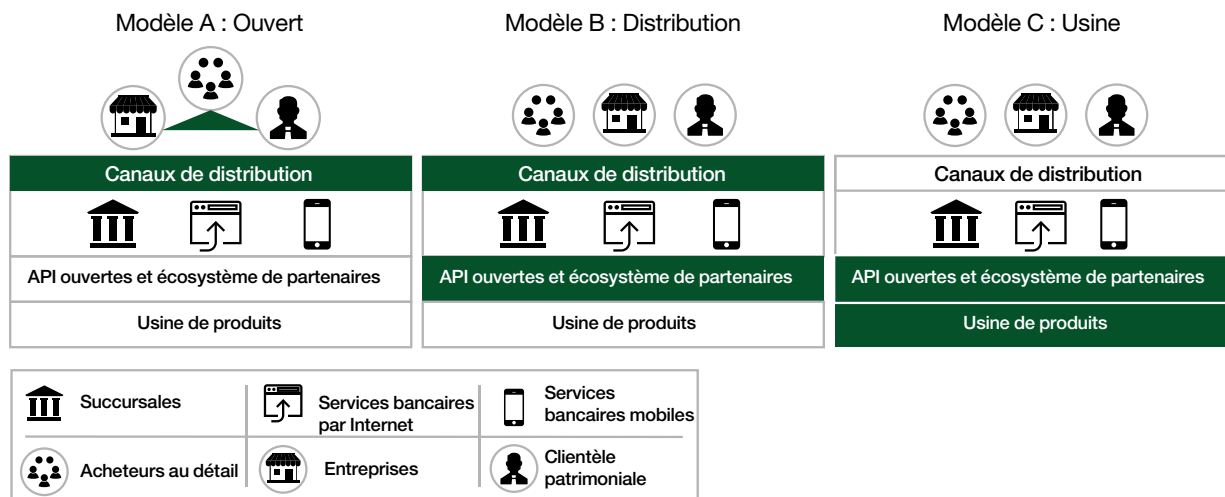


Figure 4. Il existe trois modèles de plateformes pour services bancaires ayant des implications stratégiques associées. Les différentes approches des trois modèles sont mises en évidence en vert.

Modèle A – Ouvert : Le modèle de banque ouverte a de profondes relations avec les clients, qui peuvent être utilisées pour mettre ceux-ci en contact avec d'autres parties prenantes. Cela permet à la banque d'être ouverte pour les services directs entre clients et fournisseurs tels que le «sociofinancement». La banque fournit une plateforme pour l'échange de valeur entre pairs. Par exemple, les banques pourraient créer des sources de revenus supplémentaires et de nouvelles sources de valeur en mettant en relation des clients fortunés de la gestion de patrimoine avec de petites entreprises à la recherche de capital d'expansion.

Modèle B – Distribution : Le modèle de banque de distribution utilise la connaissance du client et les actifs de distribution pour vendre des produits provenant d'un écosystème de partenaires. La distinction de la banque est une relation omnicanal avec le client. La banque est indépendante quant à la provenance des produits.

La prémisses de ce modèle est l'intimité et l'engagement du client. Une banque dans un modèle de distribution conçoit une proposition de valeur unique basée sur les besoins des segments de clientèle cible. La banque s'associe ensuite avec des prestataires bancaires et non bancaires pour fournir les services sous-jacents.

Modèle C – Usine : La banque modèle d'usine est une «usine» de produits qui fournit des produits financiers à d'autres membres de l'écosystème. D'autres contrôlent la relation client et distribuent les produits. La banque fournit la licence de services bancaires et la capacité de détenir des fonds.

Dans ce modèle, la banque fournit un accès ouvert aux données et aux services par le biais d'API standards de l'industrie, ce qui permet une distribution intelligente des produits et le développement de services tiers innovants. La banque peut également fournir des services et des produits bancaires de base à d'autres qui, à leur tour, élaborent des propositions de valeur uniques.

La figure 5 décrit comment les services bancaires ouverts peuvent créer une nouvelle valeur.




La banque ouverte en action				Avantages pour le client	Avantages pour la banque
Rencontrez Brioche Un café indépendant et un client PME. 	<ul style="list-style-type: none"> Brioche est un café indépendant à Toronto. Il peine à obtenir suffisamment de clients, puisqu'il n'a ouvert ses portes que récemment. 	<ul style="list-style-type: none"> Brioche est un client de la banque. Il possède un compte d'affaires et utilise les services aux commerçants offerts par la banque. 	<ul style="list-style-type: none"> Il publie un bon d'achat sur la banque ouverte. Il offre une réduction de 20 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le chiffre d'affaires grâce à de nouveaux clients. Un marketing très efficace en payant pour les conversions et non pour les impressions. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Revenus provenant de services tarifés. ↓ Réduire le taux de désabonnement.
Rencontrez Mary Graphiste et cliente de détail 	<ul style="list-style-type: none"> Mary est titulaire d'une carte de crédit bancaire. Elle est dans la vingtaine et soutient les entreprises locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Elle se rendra aux îles de Toronto au cours de la fin de semaine. Elle paie son billet avec sa carte de crédit bancaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Sur son téléphone, le marché bancaire lui propose d'essayer Brioche. Elle se sert de l'offre et adore l'expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> Recevoir des offres spéciales pour vivre de nouvelles expériences Économiser sur les dépenses quotidiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmenter les dépenses par carte. ↑ Améliorer le soutien des produits du réseau.
Services bancaires Perspectives d'affaires et investissement 	<ul style="list-style-type: none"> Avec toutes ces activités et cette visibilité, Brioche doit maintenant prendre de l'expansion. Il a besoin de financement, de conseils et de services aux entreprises pour prendre de l'expansion. 	<ul style="list-style-type: none"> La propriétaire de Brioche se connecte à la banque ouverte. Elle navigue vers «Perspectives d'affaires» pour obtenir de la banque des connaissances et des conseils contextualisés et axés sur les données. 	<ul style="list-style-type: none"> Le marché la met en contact avec un investisseur fortuné. L'investisseur injecte de l'argent, prend une part et aide Brioche à devenir franchisé. 	<ul style="list-style-type: none"> Brioche reçoit des conseils contextuels pertinents basés sur des «Entreprises comme moi». Brioche est en mesure d'obtenir du financement pour prendre de l'expansion. Le client patrimonial de la banque obtient un rendement élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Revenus provenant de services tarifés. ↑ Améliorer la rétention.

Figure 5. C'est ainsi que la banque ouverte peut fonctionner. Le tableau présente des exemples de clients et les interactions qu'ils ont avec la banque, et illustre les avantages qu'en retirent tant les clients que la banque.

Étude de cas : Services bancaires ouverts

Une banque ouverte de premier plan en Europe a connu un grand succès grâce à l'application de deux principes d'innovation financière compatibles avec un modèle de distribution :

- **L'ouverture** est le principe qui permet à une banque de cultiver un écosystème de partenaires et de compétences et d'utiliser les API pour développer des produits/services différenciateurs.
- **La communauté** est le principe qui consiste à réunir les utilisateurs et à créer un lien avec eux, ainsi qu'entre les clients eux-mêmes, le cas échéant.

Cette banque et son écosystème de partenaires utilisent des API ouvertes pour créer des services et proposer des offres telles que le traitement des paiements internationaux, l'échange de devises et d'autres produits spécifiques. La banque intègre ensuite ces services afin d'améliorer l'expérience du client.

En tandem, la banque attire des clients issus des communautés de détail et d'entreprises ciblées sur Internet, en particulier ceux qui ont une affinité naturelle. L'objectif est de fournir une expérience adaptée aux besoins de chaque client numérique.

Les premiers résultats sont impressionnants :

- De 2012 à 2014, la clientèle de la banque a été multipliée par 6 et les dépôts ont augmenté de 300 %.
 - Par rapport au coût informatique de 200 \$ US par utilisateur pour une banque type de niveau 1, les coûts d'une banque ouverte sont de 15 \$ US par utilisateur.
- Cela est dû à l'avancement d'une architecture informatique légère et évolutive. En outre, ces coûts devraient diminuer à mesure que la banque profitera d'économies d'échelle supplémentaires.

Le résultat net est une nouvelle banque basée sur la communauté, conçue et pilotée par le client avec un accès ouvert à un large écosystème de produits/fournisseurs de services, et soutenue par une architecture technologique API simplifiée/ouverte.

La transformation du modèle d'exploitation

Le modèle opérationnel associé des banques peut être repensé sous la forme d'un ensemble de composantes commerciales à l'appui des services bancaires numériques et ouverts. Par rapport aux modèles d'exploitation monolithiques, les composants fournissent une vue globale de l'organisation qui permet aux banques de réagir rapidement et efficacement aux changements soudains du marché.

Dans le passé, les banques ont utilisé un modèle d'exploitation plus proche des « tuyaux » que des « plateformes ». Les produits étaient souvent développés, vendus et entretenus dans des silos (par exemple, les produits transactionnels, les services de cartes, les prêts à tempérament, les produits de gestion de patrimoine et les prêts étudiants). Avec l'arrivée de nouveaux concurrents et de clients expérimentés dans le monde numérique, ainsi que du besoin croissant d'innovation de produits, ce modèle devient obsolète.

Ce modèle inflexible est également redondant et inefficace. Pour que les banques puissent relancer efficacement la croissance de leur chiffre d'affaires par le biais des services bancaires ouverts et pour favoriser l'efficacité opérationnelle, ce modèle opérationnel doit être restructuré.

Plus récemment, les banques ont gagné en efficacité opérationnelle grâce aux services partagés et à la centralisation des opérations et de la technologie. Bien que ces initiatives avant-gardistes aient réussi à réduire les coûts, l'accent a surtout été mis sur des secteurs d'activité ou des fonctions spécifiques.

La modélisation organisationnelle par composants propose une approche «monobancaire» pour aligner les déplacements des clients et les services communs. La modélisation exprime les fonctions bancaires en utilisant un langage commun au niveau de l'entreprise, des affaires et des fonctions. Les zones sensibles et les opportunités de synergies interbancaires peuvent être facilement repérées, et le modèle opérationnel peut être conçu pour répondre à ces opportunités.

Le couplage lâche d'un modèle d'exploitation basé sur les composants peut aider une banque à trouver des composants spécifiques par le biais d'un fournisseur de service infonuagique optimisé, sans perturber le reste du modèle d'exploitation. Les composants communs, tels que la connaissance de la clientèle ou la gestion du crédit en difficulté, peuvent être facilement déterminés et développés à travers les lignes d'affaires sur une base partagée et livrés par l'intermédiaire du nuage. Cela peut donner lieu à des économies importantes et à une plus grande souplesse opérationnelle.

Étude de cas : La transformation du modèle d'exploitation

Une banque mondiale dont le siège social se trouve en Europe de l'Ouest est en train de réaligner son modèle d'exploitation pour en faire un modèle basé sur les composants. Dans le cadre de cette initiative, la banque a mappé toutes les lignes d'affaires et les fonctions corporatives à une architecture d'affaires commune. La banque pourrait alors facilement déterminer les possibilités de partage, de centralisation et de regroupement entre les silos ministériels et les silos de lignes d'affaires.

La banque passe également à l'étape suivante et établit une cartographie des parcours clients directement sur ce modèle de composants et détermine les composants réutilisables, exposés en tant que services, sur l'ensemble des parcours.

Grâce à cette transformation audacieuse, la banque s'attend à réduire les frais d'exploitation pertinents, autres que les frais d'intérêt, jusqu'à concurrence de 40 %. Environ 23 % des économies seront réalisées directement par la numérisation, les 17 % restants grâce à la transformation des applications et des données, à la diffusion dans le nuage et aux économies immobilières.

La numérisation intégrale de l'entreprise

Les déplacements des clients peuvent être intégrés et alignés sur les modèles de composants pour faciliter la numérisation des «processus» (par exemple, l'ouverture de compte, la saisie des transactions et la facturation). Aujourd'hui, la plupart des organisations font progresser la numérisation de manière ponctuelle — les cadres optimisés de l'entreprise, tels que la modélisation organisationnelle des composants, sont au cœur d'une meilleure solution plus rapide.

La numérisation va de pair avec la mise en œuvre d'une architecture en couches où les systèmes centraux sont simplifiés. Cette architecture en couches comprend :

- Une **couche de services aux entreprises** qui contient des règles de gestion et qui est responsable de l'orchestration des processus, du traitement d'événements complexes, du routage basé sur des événements, de la sécurité, de l'audit et d'autres fonctions.
- Une **couche de services d'intégration** qui expose les fonctions des systèmes centraux et prend en charge la couche de services aux entreprises.
- Une **couche d'intégration des canaux** qui permet une expérience client omnicanal. Les canaux sont responsables de l'authentification, de l'autorisation, de l'activation des périphériques et de l'interface utilisateur.
- Un **concentrateur de données de référence** composé de données sur les clients, les produits et les accords.

De plus, un cadre de développement agile est une condition préalable essentielle à la numérisation, couplée à une approche informatique à deux vitesses. Les systèmes critiques pour les clients et le soutien à la numérisation (systèmes d'interaction ou d'intuition) nécessitent une transformation à grande vitesse. Les systèmes principaux existants ont une faible tolérance aux erreurs et nécessitent un rythme de changement plus lent.

Comme le montre la figure 6, en se basant sur ce modèle d'architecture fondamentale, la numérisation peut faire passer une institution financière de l'automatisation à la robotique, puis à la cognition, de manière accélérée.

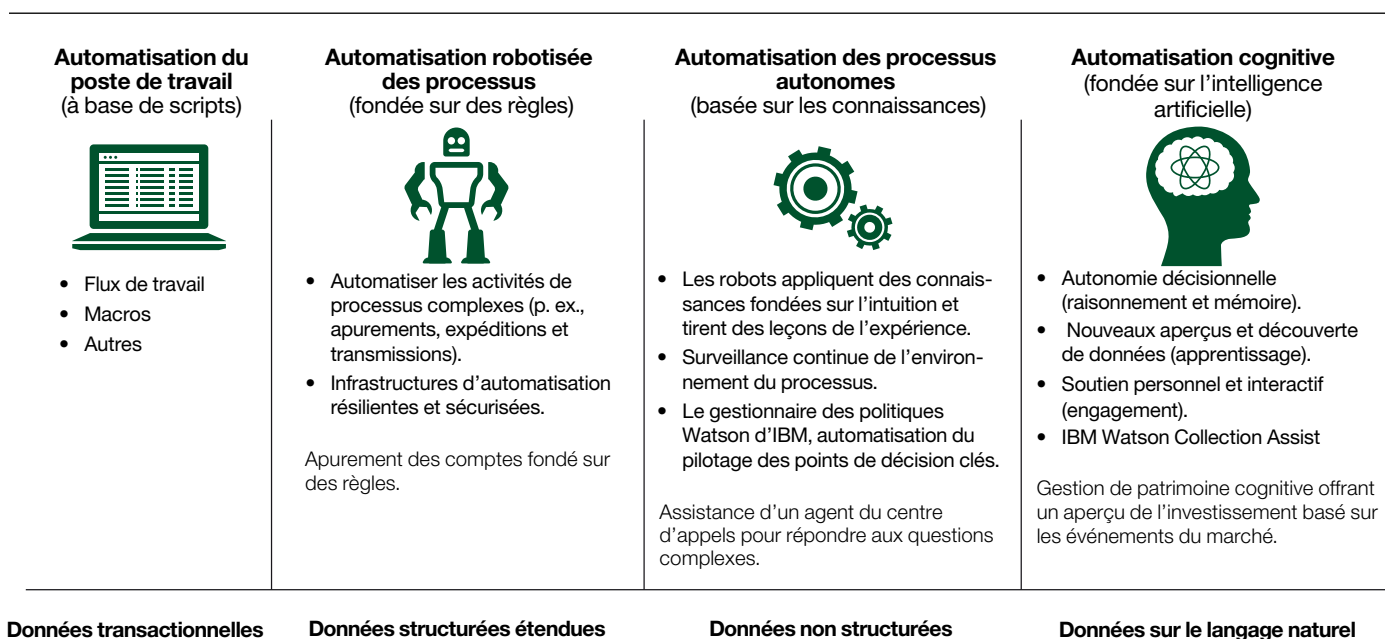


Figure 6. Comment les services bancaires ouverts peuvent fonctionner. Chaîne de valeur de la numérisation pour les institutions financières.

Étude de cas : La numérisation intégrale d'une banque mondiale

Cette banque mondiale s'est rendu compte qu'elle pouvait obtenir une valeur significative en numérisant largement au niveau de l'entreprise. À l'aide des modèles de parcours client et de composants dont il a été question plus haut, la banque a déterminé 400 processus dans l'ensemble des services bancaires aux entreprises, aux patrimoines et aux particuliers pour l'application de la numérisation et de la robotique.

Dans un premier temps, les processus ont été déterminés dans leur ensemble à l'aide de toutes les équipes de l'organisation et ont été synthétisés dans un outil de mappage et d'attribution des processus. La banque a établi des priorités en matière de numérisation en fonction du coût total du processus, du nombre d'ETP, de l'impact sur les clients et autres, tandis que l'architecture du processus global a facilité la définition des services communs.

Ensuite, des composants technologiques fondamentaux essentiels ont été mis en place, par exemple, une couche intergicielle améliorée. Ces éléments étaient essentiels pour accélérer la mise en place.

Enfin, l'équipe a mis en place un modèle onshore/offshore pour la numérisation avec une conception largement réalisée localement. Des étapes de développement et de tests multiples ont aussi été réalisées à l'étranger pour promouvoir un modèle de livraison 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, tout en optimisant les capacités et en minimisant les coûts.

Ce modèle permet d'assurer la numérisation avec une efficacité digne d'une usine. Environ 20 parcours peuvent être libérés par mois, et un parcours typique dure 14 semaines. Des objectifs explicites de courbe d'apprentissage sont incorporés afin de réduire considérablement le coût par parcours sur un horizon de livraison de 3 à 4 ans.

L'effort a été très efficace. Environ 90 parcours pour la banque grand public ont été achevés et publiés à ce jour, et les économies de traitement approchent les 50 % — assez pour couvrir l'investissement initial plusieurs fois.

Informatique cognitive

L'informatique cognitive fait référence à une différence fondamentale dans la façon dont les systèmes sont construits et interagissent avec les humains. Les systèmes programmables traditionnels sont alimentés en données, et leurs résultats sont basés sur un traitement préprogrammé par l'homme. L'ère cognitive, d'autre part, est celle de la pensée elle-même — comment nous recueillons l'information, y accédons et prenons des décisions.

Les systèmes cognitifs permettent d'acquérir des connaissances et d'apprendre, de comprendre le langage naturel et d'interagir plus. Quels sont les différents types de prêts hypothécaires naturellement avec les êtres humains que les systèmes disponibles? programmables traditionnels. Le terme «raisonnement» fait référence à la façon dont les systèmes cognitifs démontrent des idées qui sont très similaires à celles des humains.

Les banques peuvent également utiliser l'informatique cognitive pour créer une personnalisation plus profonde de l'expérience client, favoriser un meilleur engagement et augmenter la part du portefeuille. En utilisant l'informatique cognitive, les banques peuvent créer une différenciation compétitive.

Les études de cas suivantes illustrent comment l'informatique cognitive peut à la fois améliorer les ventes croisées, les ventes incitatives et les recommandations des clients, et améliorer sensiblement le service à la clientèle. Bien que l'informatique cognitive n'en soit qu'à ses débuts, son impact potentiel peut être considérable.

Étude de cas : L'informatique cognitive pour le service à la clientèle

Une grande banque latino-américaine s'est fixé comme objectif d'offrir aux clients une fonctionnalité cognitive libre-service afin de réduire les coûts, d'offrir un service de meilleure qualité et une plus grande satisfaction de la clientèle et, en fin de compte, de stimuler la croissance.

Dans le cadre d'une stratégie de numérisation de l'entreprise, la banque a mis en œuvre une solution d'aide pour l'agent cognitif afin de réduire le nombre d'appels à son centre d'appels et de raccourcir les temps d'attente pour les clients. L'entreprise souhaitait également réduire le coût de la formation des agents des centres d'appels.

La solution cognitive fournit des réponses aux agents du centre d'appels, aux employés des succursales (et finalement, aux clients) sur les produits et les questions de processus, et fournit un routage d'appels numériques au besoin. Watson d'IBM est utilisé pour obtenir des réponses cohérentes et rapides à des questions telles que :

- Quelles sont les principales différences entre une carte Or et une carte Platine?
- Quelles sont mes options pour l'envoi d'un virement international?

Les avantages de cette solution sont de réduire :

- la durée moyenne des appels de 24 %;
- le temps d'attente moyen par appel de 16 %;
- le volume de courriels de 60 %;
- les coûts globaux du centre d'appels de 20 %.

Étude de cas : L'informatique cognitive pour la gestion de patrimoine

Le service n'est qu'un aspect de l'informatique cognitive; le service cognitif aide aussi à générer des ventes croisées/à plus haute valeur unitaire.

L'équipe de gestion de patrimoine d'une grande banque américaine s'est fixé comme objectif d'améliorer l'efficacité de la prospection de clients dans trois domaines clés :

- L'analyse systématique des portefeuilles des clients.
- L'alignement de la personnalité pour fournir le meilleur «jumelage» client/conseiller de patrimoine.
- Des stratégies d'investissement réussies pour chaque client.

L'informatique cognitive était un mécanisme clé. Pour ce faire, le client s'est lancé dans une validation de principe de 6 mois dans l'ensemble du département de gestion de patrimoine, avec la participation active de plusieurs gestionnaires de patrimoine.

La solution cognitive a été habilitée et formée pour soutenir le processus de gestion de patrimoine par le biais de données ingérées à partir de bases de données bancaires, de Facebook et d'autres sources.

La solution cognitive, basée sur la technologie Watson d'IBM, a soigneusement filtré les listes de clients et les données bancaires associées, juxtaposées aux caractéristiques de personnalité et au style des gestionnaires de patrimoine pour déterminer les clients les plus probables et le meilleur jumelage entre le conseiller et le client.

Au début de la mise en place, l'équipe de gestion de patrimoine a réalisé d'importants bénéfices :

- L'augmentation de 5 à 10 % de l'acquisition de clients;
- La réduction de 20 % du temps nécessaire à la qualification d'un client potentiel;
- L'augmentation de 5 à 10 % de la part du portefeuille des clients.

Outre les leviers de transformation mis en évidence ci-dessus (rajeunissement des revenus, modèle opérationnel, numérisation intégrale, cognitive et analytique), il existe d'autres leviers complémentaires tels que :

- La transformation des applications pour créer un environnement plus agile et plus flexible.
- La transformation des données pour une meilleure gestion des affaires, de la clientèle et de la réglementation.
- La gestion de l'infrastructure pour fournir un modèle de livraison évolutif, sécurisé et à faible coût.

Les études de cas connexes sont présentées ci-dessous.

La modernisation de l'infrastructure

Les institutions financières ont besoin d'une infrastructure souple et évolutive pour soutenir la croissance et minimiser les coûts. Les solutions de nuage hybrides peuvent fournir ce type d'infrastructure flexible et moins coûteuse. Elles permettent aux applications critiques dans un environnement distribué d'être exécutées dans le nuage, internalisé ou externalisé. Elles facilitent également la modernisation et l'amélioration de l'environnement patrimonial. Le nuage hybride offre une orchestration et une sécurité sans faille pour que cette solution flexible et à moindre coût soit exécutée de manière sûre et efficace.

Étude de cas : La modernisation de l'infrastructure

Une institution américaine s'est fixé pour objectif de moderniser et de simplifier l'infrastructure afin de réduire les coûts d'exploitation tout en créant un environnement plus évolutif. Plusieurs centaines de demandes ont été examinées en vue de la reconstruction, de la conservation, du remplacement et des possibilités de rationalisation — afin d'élaborer la stratégie de portefeuille optimale.

Une stratégie de charge de travail et de disposition des applications a ensuite été avancée afin de déterminer les choix d'infrastructure en termes de nuage internalisé ou externalisé, de nuage public ou privé, d'environnement spécialisé ou général, d'ordinateur central ou de serveur. La mise en œuvre a commencé avec les applications les plus adaptées à un environnement infonuagique.

Ce processus de transformation impliquait l'implémentation d'un nuage privé dans le centre de données du client en utilisant des services hybrides pour l'automatisation et l'orchestration. La banque :

- a construit un modèle «sous forme de service» en établissant conjointement des normes technologiques;
- a mené une étude sur la gestion du cycle de vie de l'information pour optimiser le stockage;
- a utilisé un modèle de stockage comme service, y compris l'automatisation axée sur les politiques et des options à plusieurs niveaux basées sur les besoins de l'entreprise en matière d'applications.

En transformant leur environnement serveur en un modèle «d'informatique sous forme de service», la banque est en bonne voie d'atteindre une réduction estimée de 20 à 30 % des coûts de gestion de l'infrastructure.

Cette approche a permis d'améliorer le service, d'accroître la fiabilité et l'agilité, et d'accélérer la prestation des services et des projets.

Efficacité naturelle – Un nouveau modèle pour la transformation et la livraison accélérée

Compte tenu de la nécessité d'agir intensément maintenant et de la nature radicale de la transformation du modèle de prestation, les professionnels de la finance qui lisent ce document pourraient se poser les questions suivantes :

- Comment faire en sorte que cela se fasse rapidement?
- Comment pouvons-nous gérer les risques?
- Comment pouvons-nous améliorer les chances de succès?

Pour réaliser cet aspect final de la transformation radicale, les institutions financières aux pratiques exemplaires adoptent maintenant un modèle de prestation fondé sur ce qu'on appelle l'«efficacité naturelle».

Traditionnellement, les institutions financières ont utilisé un modèle d'«efficacité technique» pour les solutions transformationnelles — des solutions avancées dans des secteurs d'activité particuliers avec un partage et une intégration des meilleures pratiques limitées, la gestion des solutions sous leur propre égide et le recours sélectif à des tiers pour le soutien. Ce modèle a fourni un rendement différentiel se situant entre 10 et 30 %.

L'efficacité naturelle est une nouvelle approche transformatrice permettant de mettre en œuvre des changements organisationnels complexes. Cela implique :

- Une approche d'entreprise pour le développement de solutions;
- Le recours à des tiers pour créer des solutions dans le cadre d'un modèle de consortium;
- L'utilisation de structures de récompense fondées sur les résultats;
- L'établissement de stratégies de gouvernance intégrative.

Comme le montre le tableau 1, le rendement de l'efficacité naturelle permet de réaliser des économies de coûts allant de 30 à 60 %, avec des résultats accélérés.

L'efficacité technique permet d'économiser de 10 à 30 %	L'efficacité naturelle permet d'économiser de 30 à 60 %
<p>Atteinte par des approches traditionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réingénierie des processus, gestion des frais généraux et amélioration de l'efficacité • Rationalisation des applications et de l'infrastructure informatique • Gestion des fournisseurs/Approvisionnement stratégique • Équilibre de la main-d'œuvre, délocalisation • Gestion des relations avec la clientèle <p>Cette approche est fonctionnelle, tournée vers l'intérieur, centrée sur les coûts et souvent limitée dans la durée de vie.</p>	<p>Atteinte par des approches holistiques réunissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vert, agile, automatisation, robotique, informatique cognitive • Services publics sur demande, services publics «à la carte», XaaS • Écosystèmes fournisseurs et clients • Informatique hybride et migration vers les technologies de nuage <p>Cette approche est interfonctionnelle, axée sur les résultats d'affaires et conçue pour une efficacité durable à long terme.</p>

Tableau 1 – Comparaison de l'efficacité naturelle par rapport à l'efficacité technique – l'efficacité naturelle est une percée potentielle.

Étude de cas : Efficacité naturelle

Une banque mondiale s'est fixé comme objectif d'améliorer considérablement l'impact client et l'efficacité globale de ses opérations en mettant en œuvre un modèle d'exploitation standard et évolutif, en numérisant les opérations à l'échelle mondiale, en rationalisant une architecture de plus de 4 000 applications diverses, en transformant le modèle de données sous-jacent et en fournissant la solution avec une infrastructure infonuagique.

La banque voulait que ses clients et leur modèle d'affaires évoluent des méthodes traditionnelles aux méthodes numériques et augmentent ainsi leurs ventes par l'intermédiaire des canaux numériques. L'entreprise s'est fixé l'objectif audacieux de réduire son ratio coûts/revenus de 40 % pour cette transformation dans le but de devenir la première banque de référence mondiale.

La banque s'est rendu compte qu'une transformation de cette complexité et de cette ampleur serait difficile et dépasserait ses capacités ou celles d'un seul partenaire stratégique. Elle a décidé de travailler avec un consortium intégré composé de partenaires aux pratiques exemplaires.

De multiples consortiums ont soumissionné pour les travaux, et un consortium sous l'égide d'IBM a finalement été choisi. Les projets qui ont été couronnés de succès à ce jour comprennent :

- Développer une modélisation organisationnelle des composants au niveau de l'entreprise comprenant 90 composants de niveau 1, 400 de niveau 2 et plusieurs milliers de composants de niveau 3.
- Numériser une centaine de processus primaires autour des déplacements des clients et des usines de numérisation liées aux services de modélisation.
- Développer une structure de données pour la gestion des données à l'échelle de l'entreprise.
- Développer une solution de surveillance de la performance des applications consolidant 4 000 applications.
- Créer un environnement hybride d'hébergement infonuagique pour l'exploitation de ces applications.
- Mettre au point une solution de gestion de la fraude pour réduire les coûts liés à la fraude par carte de crédit de 10 %.

La banque prévoit économiser plus de 4 milliards de dollars US en frais d'exploitation au cours des 5 prochaines années, et réaliser une économie totale de 40 % sur les frais d'exploitation autres que d'intérêts.

La complexité de cette transformation à grande échelle est gérée par une solution ouverte et en réseau, maintenue par des techniques intégrées de gestion de la performance et de gouvernance.

Conclusion

Les institutions financières doivent restructurer rapidement leurs modèles d'affaires, et ce, d'une manière cognitive, numérique et analytique. On s'attend à ce que le paysage macroéconomique demeure très difficile tout au long de cette décennie, ce qui exercera une pression encore plus forte sur les institutions financières, tant au niveau des revenus que de la profitabilité.

Les institutions devraient accélérer leur programme de transformation et tirer parti de la mise en place d'une efficacité naturelle pour atteindre ces objectifs.

Les premières mesures que les institutions financières peuvent prendre pour atteindre ces objectifs devraient être de :

- Créer une feuille de route avec des objectifs précis qui aident à guider la mise en œuvre.
- Créer une dynamique avec des «victoires» à court terme qui contribuent à alimenter la mise en œuvre, par exemple :
 - Les premières implémentations infonuagiques sur une plateforme distribuée;
 - L'accentuation et l'optimisation de l'emplacement des ressources de l'entreprise;

- La reconception extrême et allégée des processus;
- De nouveaux cadres de performance pour améliorer la réactivité, l'agilité et la rapidité des clients.
- Adopter une structure de gouvernance intégrée pour l'harmonisation des activités, des opérations, du soutien et de l'engagement en matière de TI à l'échelle mondiale.

Les institutions qui ne parviennent pas à devenir cognitives et numériques risquent leur survie future de la même manière que les grands magasins traditionnels ont perdu au profit des mastodontes en ligne, ou que les clubs vidéo ont perdu au profit de Netflix et d'autres fournisseurs de vidéo sur demande. Les institutions qui prennent les mesures énumérées ci-dessus peuvent être les gagnants de demain et en récolter les fruits.

Pourquoi choisir IBM?

IBM n'a pas son pareil pour offrir la masse critique de capacités mondiales, industrielles et techniques essentielle au succès de la transformation radicale des institutions financières vers l'ère cognitive.

Nos approches ont été affinées à partir d'une myriade de missions de transformation à grande échelle pour des clients du monde entier.

Chez IBM, les gens sont notre atout le plus important et ils sont sans égal pour faire profiter de leurs forces en tant que conseillers et experts techniques dans les disciplines nécessaires à la réussite de la transformation.

Enfin, IBM s'engage à atteindre les résultats escomptés par ses clients. Nous alignons nos résultats cibles directement sur ceux de nos clients afin d'obtenir les meilleurs résultats de la meilleure manière possible.

Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur la transformation radicale des services financiers, adressez-vous à votre représentant IBM ou à votre partenaire commercial IBM, ou allez à ibm.com/banking.

Par ailleurs, Financement mondial IBM vous propose diverses options de paiement pour vous aider à acquérir la technologie nécessaire à la croissance de votre entreprise. Nous offrons des services complets de gestion du cycle de vie des produits informatiques, depuis l'acquisition jusqu'à l'élimination. Pour plus d'information, allez à ibm.com/financing.

À propos des auteurs

Stephen Reiser est vice-président et associé dans le secteur des services financiers d'IBM et dirige notre pratique de transformation complexe. Il nous apporte une expérience approfondie des services financiers dans l'ensemble du secteur (banque, marchés financiers, gestion d'actifs et assurances). Il possède également une expertise pratique en leadership d'engagement, à la fois en tant que consultant et en tant que banquier — dans la conception et l'exécution de programmes de transformation complexes — et il a travaillé sur la plupart des grands marchés mondiaux.

Anthony Lipp est le leader de la stratégie globale pour les services bancaires et les marchés financiers chez IBM. Il soutient le développement et l'exécution de la stratégie d'IBM dans le cadre de ses activités au service des clients bancaires et des marchés financiers dans le monde entier. Il possède une expérience diversifiée dans les services-conseils en gestion et auprès de l'industrie en étant au service de la haute direction dans le cadre d'initiatives majeures de stratégie, d'organisation et de transformation de l'entreprise dans les secteurs bancaires, des marchés financiers et de l'assurance.

Adnan Haider est un expert dans le domaine des services bancaires ouverts et de la transformation des salles des marchés. Il a dirigé une gamme d'initiatives pour des clients à l'échelle mondiale liées à la définition du parcours client, à la conception de canaux omnicanal, à la numérisation accélérée de parcours de bout en bout et à la conception et à la livraison de modèles opérationnels cibles.

Sajal Mukherjee est le responsable de la transformation de notre plateforme mondiale. Il apporte une expérience approfondie de la transformation des systèmes à l'appui de nouveaux modèles cognitifs et numériques.

Stuart Bilick est le gestionnaire de portefeuille marketing pour les services bancaires mondiaux d'IBM. Il est responsable de l'élaboration de la stratégie de marketing mondial d'IBM pour répondre aux besoins commerciaux et technologiques des institutions financières.



© Copyright IBM Corporation, 2016
© Copyright IBM Canada Ltée, 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produit au Canada
18-03

IBM, le logo IBM, ibm.com, et IBM Watson sont des marques déposées ou des marques de commerce d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans de nombreux pays. Les autres noms de produit et de service peuvent être des marques de commerce d'IBM ou de tiers. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous «Copyright and trademark information» à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Toute l'information contenue dans le présent document est à jour à la première date de publication et peut être modifiée par IBM en tout temps. Les offres ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM fait affaire.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS «TELS QUELS», SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE RELATIVE À LA QUALITÉ MARCHANDE, À LA CONVENANCE À UN USAGE PARTICULIER ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION DE NON-CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les modalités des contrats.



Veuillez recycler.