



Research Insights

—

Secteur bancaire

Miser sur l'économie des plateformes

IBM Institute for
Business Value



Par Sarah Diamond,
Nick Drury, Anthony Lipp,
Anthony Marshall,
Shanker Ramamurthy
et Likhit Wagle

Points de discussion

La confiance dans les banques

La plupart des consommateurs affirment être prêts à partager des informations à caractère personnel avec leurs banques. Plus saisissant encore, neuf personnes sur dix disent avoir confiance dans la capacité de leur banque à protéger leurs informations et leurs données à caractère personnel.

L'avantage des plateformes

Les dirigeants du secteur bancaire nous affirment que les modèles économiques des plateformes peuvent considérablement bénéficier aux clients et, par conséquent, aux banques elles-mêmes. Les banques peuvent permettre des échanges fiables et fournir des infrastructures et des règles aux places de marché.

Les obstacles qui se profilent

Les banquiers considèrent le respect des réglementations, la cybersécurité et le manque de confiance dans les partenaires de l'écosystème comme des obstacles majeurs à l'adoption de modèles économiques basés sur les plateformes.

—

Le passé n'est qu'un prologue

À bien des égards, le secteur bancaire a peu changé au cours du dernier millénaire. Bien que les ordinateurs aient remplacé bouliers et parchemins, les principes sous-jacents du système bancaire ont remarquablement peu changé. Un financier vénitien ou milanais du XII^e siècle reconnaîtrait les principes fondamentaux des opérations d'une succursale bancaire moderne. Mais un millénaire de constance est en train de changer à la vitesse de l'éclair et d'une manière qui aurait été inconcevable dans l'Italie de la Renaissance.

En parallèle, les industries traditionnelles interagissent d'une manière qui aurait été impensable il y a seulement dix ans. Les services financiers sont combinés à des services ou à des produits d'autres domaines et industries englobant la santé et la téléphonie, la mobilité et les médias ou le commerce de détail et la logistique, entre autres. Les activités bancaires sont de plus en plus intégrées, souvent de manière quasi invisible, à des processus commerciaux non bancaires. Des types d'écosystèmes inédits émergent s'appuyant sur de nouveaux modèles économiques dynamiques souvent basés sur l'économie des plateformes et des réseaux.

Dans ce contexte de chevauchement et de fusion des industries, de nouveaux impératifs commerciaux apparaissent. Les clients peuvent être approchés et fidélisés par le biais de méthodes innovantes, et par différentes parties. Les entreprises de téléphonie sont en train de devenir un canal par lequel les clients peuvent participer à des discussions sur les soins de santé. Les détaillants mettent en place des systèmes de paiement. Et les entreprises spécialisées dans les réseaux sociaux sont en train d'établir de nouvelles formes de monnaie. Les organisations de pratiquement tous les secteurs semblent se disputer la relation avec les clients, espérant devenir non seulement le fournisseur de leurs propres produits, mais aussi un point d'entrée pour d'autres entreprises qui cherchent à accéder à leurs clients principaux. Les organisations visionnaires cherchent à devenir des curateurs d'expériences mais aussi de produits et de services spécifiques. Et cette pollinisation croisée de l'accès aux clients se base sur des connaissances acquises à partir de données robustes.

Les organisations cherchent à établir et à maintenir une relation privilégiée avec leurs clients d'une part, et à éviter de perdre leur rôle d'intermédiaire au profit d'opposants provenant de leur propre secteur ou de secteurs totalement différents d'autre part. Mais les règles régissant l'engagement profond de la clientèle ne sont pas équitables. Contrairement à des aspirants provenant d'autres secteurs, et peut-être de manière paradoxale, les banques sont les mieux placées pour devenir la principale entité capable d'établir et de maintenir des relations avec les clients.

Les banques possèdent un avantage clé que la plupart des organisations n'ont pas. Nos recherches indiquent que les gens sont prêts à partager des données à caractère personnel avec leurs banques et qu'ils font confiance à ces dernières pour ce qui est de garder ces données en sécurité et de les utiliser de manière éthique, même si ce sont des régulateurs qui les y obligent. Selon une enquête récente de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Survey Monkey, plus de 68 % des répondants indiquent qu'ils sont prêts à partager des informations et des données à caractère personnel avec leurs banques ou d'autres institutions



68 %

des consommateurs interrogés indiquent qu'ils sont prêts à partager des informations et des données à caractère personnel avec leurs banques ou d'autres institutions de services financiers, soit le pourcentage des réponses le plus élevé à avoir été mesuré, tout secteur confondu.¹



72 %

des dirigeants de banque interrogés expliquent que les modèles d'affaires économiques des plateformes perturbent l'ensemble du secteur bancaire.



Pour les banques les plus visionnaires, les revenus moyens attendus des initiatives relatives aux plateformes au cours des trois prochaines années sont de

58 %

soit plus du double des revenus moyens attendus par les banques moins visionnaires.

financières. Ce pourcentage est de loin le plus élevé par rapport aux autres types d'organisations avec lesquelles les consommateurs interagissent (voir la figure 1). Les assureurs, dont le score de 46 % est de 20 points inférieur, viennent en deuxième position en termes de confiance accordée. Le pourcentage est encore plus faible pour les prestataires de soins de santé. Seulement 37 % des gens déclarent être prêts à partager des informations à caractère personnel avec un fournisseur de soins de santé. Et seulement 36 % sont prêts à partager des informations à caractère personnel avec des gouvernements.²

Les individus sont non seulement prêts à partager des informations à caractère personnel avec des banques, mais ils semblent aussi faire confiance à leurs banques ou à d'autres fournisseurs de services financiers pour ce qui est de protéger leurs données. Près de 91 % des personnes qui partagent des données à caractère personnel avec leur banque font relativement confiance à cette dernière pour ce qui est de protéger leurs données, juste après leur propre employeur.³

Peut-être est-il possible d'illustrer l'impact de ce nouvel environnement émergent sur les banques et le secteur bancaire ainsi que la position très systémique que les banques détiennent par rapport à d'autres institutions de l'économie à l'aide d'un exemple. Prenons un type particulier de propriétaire de petite et moyenne entreprise : l'agriculteur. Aujourd'hui, la plupart des agriculteurs entretiennent encore une relation de base avec une banque, du moins dans les économies développées. En plus d'une banque de détail personnelle, les agriculteurs sont susceptibles de bénéficier d'une facilité de découvert destinée à couvrir les variations saisonnières des flux de trésorerie, laquelle est probablement basée sur un type de prêt hypothécaire garanti, ainsi que d'un accès à une assurance récoltes grâce à leur banque. Il est néanmoins probable que les banques et les agriculteurs entretiennent à l'avenir une relation très différente et beaucoup plus profonde. Et beaucoup plus interactive aussi.

En tant que « partenaire de confiance », les banques sont idéalement placées pour devenir un intermédiaire ou un curateur de produits, de services et d'expériences répondant aux aspirations sous-jacentes, et non pas seulement financières, des clients auxquels elles offrent leurs services. Dans le cas d'un client du secteur agricole, une banque est par exemple susceptible de s'impliquer dans la construction ou les activités de plateformes ou d'écosystèmes permettant à son client de devenir plus prospère. Au lieu de se limiter aux transactions, une banque est susceptible de collaborer au nom de son client pour obtenir une gamme d'apports nécessaires ou utiles et coordonner des ensembles de moyens particuliers et plus spécialisés.

La relation future entre la banque et le client sera probablement beaucoup plus profonde et beaucoup plus interactive.

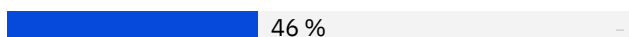
Figure 1

Le consentement des consommateurs à partager des informations à caractère personnel avec des organisations

Sociétés de services bancaires et financiers



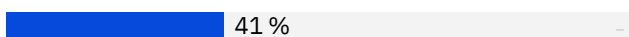
Assureurs (santé, automobile, vie)



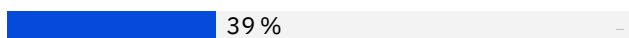
Entreprises de télécommunications



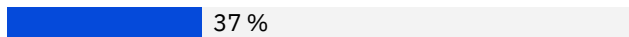
Fournisseurs de voyages et de services de transport



Fournisseurs de divertissement en streaming



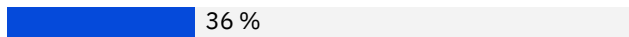
Fournisseurs de soins de santé



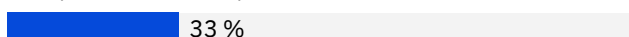
Organisations gouvernementales



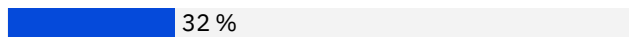
Employeur(s)



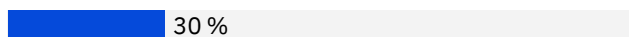
Entreprises de services publics



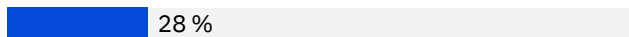
Détaillants



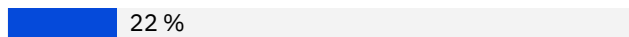
Entreprises du secteur des réseaux sociaux



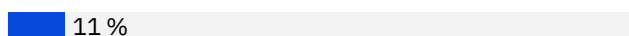
Établissements scolaires



Fournisseurs de services de stockage en ligne



Organisations médiatiques



Source : enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Survey Money en novembre 2018 auprès de 5 166 personnes de 18 ans et plus (n=4 840).

Pour en revenir à notre exemple, lorsqu'un agriculteur décide de ce qu'il va semer, une banque peut tirer parti de ses économies d'échelle et de gamme pour le mettre en relation avec des partenaires disposant de systèmes qui s'appuient sur l'IA. Ces systèmes peuvent se baser sur des données capables de suggérer ou de recommander un mélange de cultures optimal à mettre en œuvre au fil des différentes saisons. La banque peut permettre à l'agriculteur d'entrer plus facilement en relation avec des assureurs spécialisés, des partenaires logistiques ou des marchés auxquels un individu agissant seul aurait probablement du mal à accéder à un coût abordable.

La banque peut permettre d'acheminer des données et des statistiques météorologiques, des recherches agronomiques, des services d'IdO (Internet des Objets) spécialisés et des services de marketing dans le cadre d'un ensemble intégré d'options. La banque peut offrir des services financiers personnalisés permettant à un agriculteur de développer son activité ou de traverser une période difficile de manière plus sécurisée. Elle peut aussi trouver un ensemble de spécialistes qui offrent des conseils financiers ou commerciaux pour aider un agriculteur à devenir plus robuste et plus prospère. En bref, la banque passe du rôle de contrôleur financier statique et réactif à celui de partenaire commercial fiable et de facilitateur dynamique et actif.

Nul doute que des organisations issues d'autres secteurs rencontrent des opportunités similaires alors que la convergence des industries enregistre une forte accélération. Les banques doivent par conséquent se connaître, reconnaître leurs avantages et développer de manière substantielle ce qu'elles pourraient considérer comme leurs activités principales.

Le chemin pour y parvenir

Les services bancaires et autres services financiers connaissent un changement rapide sans précédent. La numérisation est au cœur des activités bancaires depuis l'introduction des guichets automatiques à la fin des années 1960.⁴ Cependant, les technologies numériques ont atteint un niveau de sophistication et d'ubiquité tel qu'elles perturbent fortement les définitions fondamentales du marché, les opérations et les modèles économiques. Les activités bancaires traditionnelles qui ont été rentables pendant des siècles sont en train d'être banalisées à grande échelle. Et la concurrence ne vient pas seulement des startups numériques de type fintech, mais plus particulièrement de certaines des entreprises les plus importantes et les plus puissantes issues d'autres secteurs. La chaîne de valeur bancaire traditionnelle se décompose en divers éléments constitutifs, ou composants. Et de nombreux régulateurs encouragent les perturbations actives pour stimuler l'innovation technologique

Les banques peuvent jouer plusieurs rôles qui ne sont pas nécessairement incompatibles au sein des écosystèmes et entre les plateformes.

nécessaire. Le mandat en faveur d'un système bancaire ouvert qui a été porté par des régulateurs européens est un exemple de cette tendance.⁵

Les banques, ou du moins celles qui innovent et sont susceptibles de réussir, évoluent rapidement au-delà des structures organisationnelles traditionnelles pour définir ou construire des écosystèmes inclusifs et flexibles composés de capacités d'ordre financier et autre. Les participants d'écosystèmes plus poussés et plus sophistiqués peuvent provenir de n'importe quel secteur de l'économie, leur point commun étant la contribution de fonctions commerciales utiles ou nécessaires et de capacités techniques qui créent de la valeur. Les fournisseurs et les consommateurs d'écosystèmes se rencontrent sur des plateformes commerciales (numériques ou parfois physiques) créant des interactions, notamment des communications, des collaborations et des transactions.

Les banques peuvent jouer plusieurs rôles qui ne sont pas nécessairement incompatibles au sein des écosystèmes et entre les plateformes. En outre, différents types de plateformes commerciales peuvent se former au sein d'un ou de plusieurs écosystèmes :

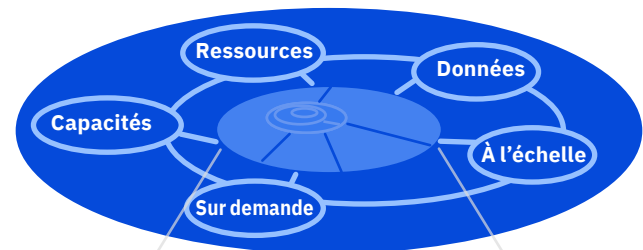
- Des plateformes technologiques capables de fournir des infrastructures flexibles et robustes permettant aux banques de réussir dans l'économie de type « as-a-service » (par exemple, les fournisseurs d'infrastructures cloud et les fournisseurs de services en sous-traitance traditionnels qui adoptent de nouvelles technologies cloud) ;
- Des plateformes de processus qui prennent en charge des processus repensés et souvent intelligents capables de résoudre des problèmes et susceptibles d'être partagés entre divers intervenants d'un écosystème, y compris des banques (par exemple, les entreprises exploitant des technologies ouvertes et natives pour le cloud dans le but de franchir les frontières traditionnelles de l'industrie, des produits et des services) ;
- Des plateformes de marché qui peuvent devenir un vecteur d'échanges économiques et financiers fiables entre plusieurs parties dans les écosystèmes à l'échelle mondiale ; il s'agit en fait de l'économie connectée au travail, rendue possible par des technologies faciles à utiliser et exploitées par des fintech (voir figure 2).

Figure 2

Trois types de plateformes issues d'écosystèmes

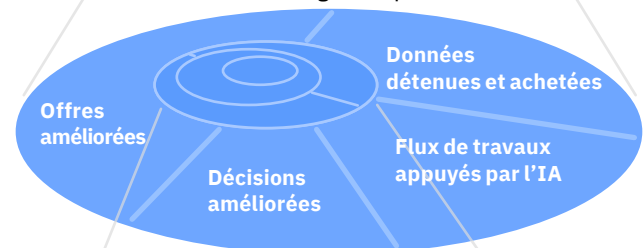
Plateforme de marché

Favorise des échanges fiables entre plusieurs parties à l'échelle mondiale ainsi que des normes reconnues pour maintenir la confiance et la sécurité



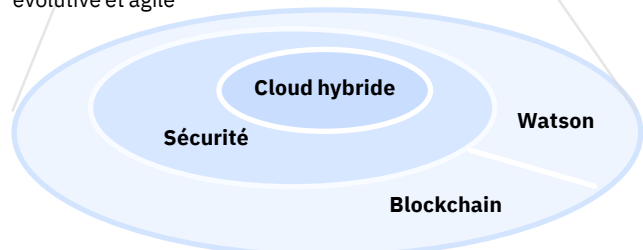
Plateforme de processus

Permet aux utilisateurs d'optimiser la valeur de tous les composants métiers et fonctionnels et de reconfigurer les flux de travaux à l'aide des technologies les plus récentes



Plateforme technologique

Permet aux utilisateurs d'accéder à une infrastructure plus sûre et plus résiliente pour réussir dans une économie de services évolutive et agile



Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

L'avenir des plateformes : La disruption vue comme une opportunité

Pour mieux comprendre la direction que prend le secteur bancaire et comment il peut prospérer dans ce nouvel environnement d'industries convergentes et de concurrence, l'IBM Institute for Business Value a mené une enquête en collaboration avec Oxford Economics auprès de 850 cadres des marchés bancaires et financiers occupant divers rôles de direction dans toutes les principales zones géographiques. (Pour en savoir plus sur ces recherches, consultez la section *Méthodologie de recherche*.)

Les questions de l'enquête ont porté sur la volonté des banques de faire face aux disruptions technologiques et économiques actuelles et sur leurs plans relatifs à l'adoption de modèles économiques de type plateforme. A un niveau élevé, nous avons cherché des réponses à trois questions clés : Quels sont les effets des changements touchant les écosystèmes, les modèles d'affaires et l'économie d'entreprise sur les organismes bancaires et autres organismes de services financiers ? Quelles stratégies adoptées par les banques sont susceptibles d'être les plus efficaces dans les prochaines années ? Et quelles mesures les dirigeants du secteur bancaire peuvent-ils adopter aujourd'hui pour atteindre plus rapidement une position concurrentielle de premier plan ?

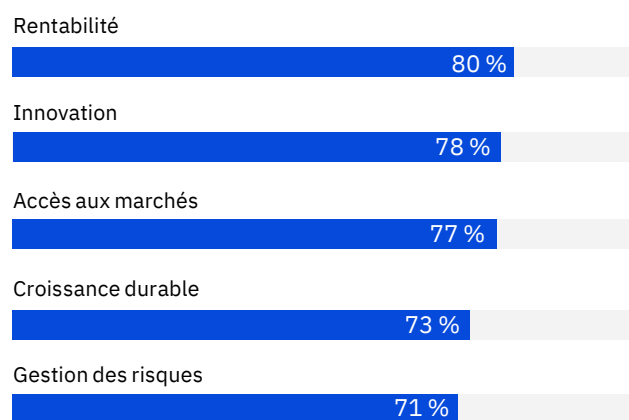
Il ressort clairement de notre enquête que les cadres supérieurs des entreprises bancaires et financières s'accordent sur le fait que les modèles économiques des plateformes, ainsi que les écosystèmes qui les sous-tendent, perturbent considérablement l'industrie. Près des trois quarts, 72 % pour être précis, nous affirment que ces modèles sont perturbateurs pour l'ensemble du secteur bancaire. De plus, 70 % des cadres supérieurs déclarent que les modèles économiques des plateformes entraînent des changements dans les chaînes de valeur traditionnelles de l'industrie, tandis que 69 % nous affirment que les plateformes perturbent les modèles d'affaires et d'exploitation de leur organisation.

Les banquiers reconnaissent que les disruptions créent à la fois des risques et des opportunités. Nous avons découvert que le pessimisme et la peur mis au jour lors d'enquêtes précédentes ont en partie fait place à l'optimisme et à l'ambition agressive.

L'étude IBM Global C-suite de 2015 a révélé que 65 % des cadres du milieu bancaire s'attendaient à faire face à une concurrence plus intense venant de l'extérieur de leur secteur, soit 20 % de plus qu'en 2013 et 11 points de pourcentage de plus par rapport à la part des dirigeants intersectoriels interrogés en 2015.⁶ Mais fin 2018, lorsque nous avons mené notre plus récente enquête auprès des dirigeants du secteur bancaire, cet avis n'était en rien majoritaire malgré certaines craintes subsistantes. Tandis que 38 % des banquiers considèrent les perturbations créées par les plateformes intersectorielles comme une menace, 45 % y voient une opportunité. Près des quatre cinquièmes (jusqu'à 79 % des dirigeants de banque dans le monde) déclarent que l'adoption de modèles économiques des plateformes leur permettra de se différencier de manière durable et d'obtenir un atout concurrentiel avec des avantages sur plusieurs plans. Ils considèrent la rentabilité, l'innovation et l'accès aux marchés comme les trois principaux domaines dans lesquels il est possible de tirer des avantages de ces modèles (voir la figure 3).

Figure 3

Avantages dont bénéficient les banques en adoptant des modèles économiques basés sur les plateformes



Source : enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Oxford Economics auprès de 850 dirigeants de banque internationale. 2018.

La SBI passe du statut de géant stable à celui de visionnaire dans le domaine des plateformes agiles⁷

Créée à Calcutta en 1806, la State Bank of India (SBI) est la deuxième plus grande banque de l'Inde, avec plus de 23 000 succursales et des actifs totalisant 530 milliards de dollars. En tant que banque d'État, la SBI a souffert pendant des décennies d'un manque d'investissement dans les nouvelles technologies et a résisté à l'utilisation de processus essentiellement manuels ainsi qu'à une baisse de la clientèle. Mais cela a changé.

Au début de l'année 2016, la SBI a entrepris une transformation majeure à l'échelle de l'entreprise. Bien consciente de la valeur des écosystèmes et des plateformes intersectorielles, la SBI a entrepris de créer et d'orchestrer son environnement de plateforme YONO (« You Only Need One ») centré sur la clientèle, avec près de 100 partenaires commerciaux. La plateforme répond à des besoins personnels et liés au mode de vie (y compris de nature bancaire) et est complétée par des innovations telles que le service YONO Cash, qui prend en charge les transactions sans carte bancaire. La SBI a non seulement convaincu plus de 12 millions d'utilisateurs à travers sa plateforme YONO au milieu de l'année 2019, mais elle fait également partie intégrante des stratégies de commercialisation d'autres organisations, dont Amazon.

Avantages des plateformes commerciales

Les dirigeants du secteur bancaire déclarent que l'adoption de modèles économiques des plateformes apporte des avantages significatifs aux clients ainsi qu'aux banques elles-mêmes. Soixante-dix-neuf pour cent d'entre eux nous expliquent que ces modèles permettent une plus grande personnalisation des produits et des services, et 78 % affirment que les plateformes permettent une plus grande innovation en matière de produits et de services.

Soixante-dix-sept pour cent des banquiers déclarent que l'adoption de plateformes facilite la mise en relation avec d'autres secteurs, et 78 % disent que les plateformes augmentent les possibilités de collaboration entre partenaires ainsi que la confiance. En termes économiques, 86 % des dirigeants du secteur bancaire disent que les plateformes améliorent l'évolutivité technique et financière des modèles d'entreprise, et 83 % affirment que leur adoption contribue à améliorer la flexibilité ou l'agilité. Peut-être plus important encore, 82 % nous expliquent que les modèles de plateforme offrent des avantages commerciaux, techniques et financiers qui ne seraient pas réalisables en utilisant un modèle bancaire plus traditionnel.

Presque tous (jusqu'à 90 % des dirigeants de banque interrogés) prévoient que leur secteur et eux-mêmes accorderont de plus en plus d'importance aux plateformes au cours des dix prochaines années. Ils s'attendent également à ce que l'adoption de plateformes continue d'avoir un impact positif sur divers aspects de l'activité bancaire (voir la figure 4).

Différents rôles pour différentes plateformes

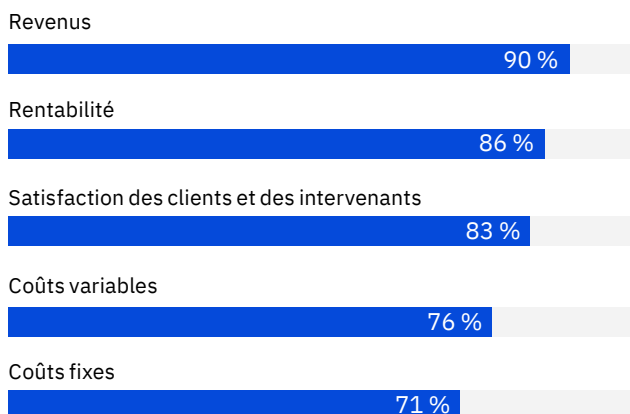
Notre analyse révèle que les organisations peuvent jouer au moins quatre rôles distincts dans les modèles économiques des plateformes. Nous les appelons intégrateurs, fournisseurs, spécialistes et orchestrateurs. Chaque rôle de plateforme possède des attributs concrets et doit disposer de certaines capacités :

- **Les intégrateurs** innovent en mêlant de manière harmonieuse produits et services avec des offres tierces. Les intégrateurs tels que les fintech innovent en exploitant des API ouvertes. Ils sont suffisamment ouverts et flexibles pour permettre une intégration et une automatisation sans faille des activités. Les intégrateurs ont besoin d'une culture de l'innovation, de processus solides et de mécanismes de gouvernance pour l'intégration.

- **Les fournisseurs** font office de facilitateur pour d'autres participants de la plateforme en développant et en fournissant des produits et des services de bout en bout. Ils fournissent une « infrastructure » bancaire de base en tant que service aux autres participants. Les fournisseurs doivent disposer de capacités en matière de processus d'approvisionnement et de gestion des infrastructures.
- **Les spécialistes** se concentrent sur des activités spécifiques dans le cadre du processus d'affaires. Leur spécialisation peut être technologique ou fonctionnelle. Ils créent de la valeur pouvant être partagée entre tous les participants de la plateforme et exploitent une base de connaissances spécialisée pour soutenir le développement de produits et de services. Pour réussir, les spécialistes doivent disposer d'une expertise technique et technologique, d'un accès à des technologies de pointe et d'une capacité de prototypage rapide.
- **Les orchestrateurs** gèrent la plateforme et permettent aux participants et aux clients d'interagir et de créer de la valeur de manière réciproque. Ils opèrent dans de multiples réseaux et écosystèmes industriels, affichant ainsi leur capacité à orchestrer des expériences pour toutes les entités présentes sur la plateforme. Les orchestrateurs doivent disposer d'une connaissance approfondie des marchés et d'une aptitude à gérer des infrastructures évolutives et à fournir des capacités aux participants.

Figure 4

Répercussions des modèles économiques des plateformes sur les banques au cours des trois prochaines années



Source : enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Oxford Economics auprès de 850 dirigeants de banque internationale. 2018.

Ant Financial occupe une position de leader dans le domaine des services financiers mondiaux⁸

Appartenant au groupe Alibaba et basée en Chine, Ant Financial est sans doute devenue la plus grande fintech au monde. Fondée en 2014, Ant Financial a été conçue pour renforcer la confiance des consommateurs dans les transactions de commerce électronique en permettant aux consommateurs et aux entreprises d'effectuer des paiements en ligne de manière simple et directe. L'entreprise s'est développée en utilisant ce principe fondamental centré sur la clientèle pour fournir des services financiers, lesquels vont des paiements et des prêts à l'assurance et à l'investissement, à ses 700 millions d'utilisateurs actifs.

Gérant des transactions d'un montant global de 8 000 milliards de dollars, Ant Financial a développé un écosystème diversifié qui fournit des services financiers à de multiples plateformes interdépendantes. Cet écosystème comprend aussi bien un marché d'assurance ouvert organisé sur une plateforme et composé de plus de 80 compagnies d'assurance qu'une plateforme de gestion d'actifs et de planification de la retraite qui atteint 180 millions d'utilisateurs. Alors même que les restrictions réglementaires se sont renforcées lors de son entrée dans le domaine du prêt à la consommation, Ant Financial commence à s'imposer en tant que plateforme de services technologiques venant appuyer les banques en amenant plus d'utilisateurs dans l'écosystème de la gestion financière.

Les dirigeants du secteur bancaire affirment que le manque de confiance et de transparence entre les partenaires pourrait entraver le succès d'un modèle économique basé sur les plateformes.

Un exemple d'*intégrateur de plateformes* : une multinationale de services bancaires et financiers basée en Asie du Sud-Est. La société a lancé l'une des plus grandes plateformes de développement d'API au monde, laquelle comprend plus de 150 API appartenant à plus de 20 catégories, telles que les transferts de fonds, les primes et les paiements en temps réel. Elle a été l'une des premières banques d'Asie du Sud-Est à mettre en place une plateforme blockchain de commerce transfrontalier de bout en bout s'appuyant sur une architecture API.

Un groupe européen de services financiers mondiaux centré sur la clientèle est un exemple de *fournisseur de plateformes*. Il offre une gamme complète de produits bancaires en tant que services et sa plateforme ouverte permet à des tiers d'intégrer facilement paiements et services bancaires complémentaires dans leurs propres modèles d'affaires afin de créer des expériences utilisateur transparentes. La plateforme fonctionne comme une plateforme de développement complète et unifiée qui permet aux entreprises intéressées d'élaborer des solutions bancaires flexibles et évolutives pour leurs clients.

Ant Financial s'est concentrée sur le développement de technologies de pointe pour promouvoir un financement accessible à tous. Il s'agit d'un *spécialiste des plateformes*. Avec plus de 700 millions d'utilisateurs représentant plus de 8 000 milliards de dollars de transactions, Ant offre une suite complète de produits technologiques incluant une plateforme de financement numérique distribuée.⁹

Orchestrateur de plateformes, la Commonwealth Bank utilise sa nouvelle position en tant que membre fondateur de la plateforme australienne New Payments Platform pour stimuler la collaboration dans le secteur des services financiers australien et permettre des paiements en temps quasi réel.¹⁰

Des défis demeurent

Les dirigeants de banque nous expliquent que les différences culturelles entre les partenaires des écosystèmes sont un obstacle majeur aux modèles économiques des plateformes. Plus précisément, 82 % des dirigeants de banque interrogés considèrent la confiance et la transparence entre partenaires comme un défi majeur. De plus, 80 % affirment que les défis associés au respect des réglementations empêchent la concrétisation des avantages potentiels qu'apportent ces modèles. De même, la cybersécurité est une préoccupation majeure pour 81 % d'entre eux, qui la qualifient d'obstacle à la réalisation des bénéfices des modèles économiques des plateformes.

La banque visionnaire

Alors qu'elles se préparent pour la troisième décennie du XXI^e siècle, les banques reconnaissent sans doute l'importance de la refonte de leur modèle économique sous-jacent ainsi que le caractère critique des plateformes et des écosystèmes intersectoriels. Mais les résultats nécessitent plus qu'une simple reconnaissance. Afin de permettre aux banques de déterminer les stratégies et les mesures les plus essentielles à leur réussite commerciale future, nous avons analysé des données provenant des 850 répondants du secteur bancaire pour identifier celles qui sont le plus étroitement liées au succès.

Notre analyse comportait plusieurs étapes. Nous avons tout d'abord examiné les 80 et quelques questions de l'enquête et déterminé les 39 premières susceptibles de se rapporter au pourcentage des revenus que chaque répondant a récemment tirés de sa contribution à des plateformes intersectorielles.¹¹

Nous avons ensuite établi un rapport entre ces 39 variables et le pourcentage des recettes provenant des plateformes intersectorielles. Dix des 39 variables ont été considérées comme d'importants facteurs d'explication quant aux recettes générées par les plateformes intersectorielles. Les coefficients de chacune des dix variables ont été classés sous forme de mesures dans ce qui pourrait être considéré comme un indice de performance des plateformes intersectorielles, ce qui nous a permis de comparer leur importance relative dans le succès de ces plateformes (voir la figure 5).

Les cadres supérieurs qui affichent actuellement les plus hauts revenus tirés de modèles économiques des plateformes disent que les plateformes continueront de jouer un rôle central dans la stratégie de leur organisation au cours des trois prochaines années et au-delà. Ils s'attendent à ce que l'engagement vis-à-vis des plateformes augmente et que l'innovation s'accélère considérablement. Il est plus probable que de nouvelles idées proviennent de l'extérieur de leur organisation via leurs écosystèmes d'engagement, et il est considéré que l'engagement vis-à-vis des plateformes intersectorielles améliore les mesures d'efficacité et de rentabilité ainsi que la croissance des revenus. Les plateformes sont associées à des recettes et à une croissance plus durables et s'apparentent notamment à un vecteur d'évolutivité des entreprises, optimisant leur capacité par rapport à la demande en fonction des conditions du marché.

Pour comprendre les autres attributs du groupe probablement composé des banques les plus prospères à avoir été interrogées, nous avons divisé les organisations figurant dans l'indice de performance des plateformes en trois groupes distincts, chacun comprenant un tiers de tous les répondants à l'enquête. Nous avons considéré que le groupe le plus important (correspondant au tiers des organisations enregistrant les plus hauts revenus tirés des plateformes intersectorielles) était celui des banques visionnaires intersectorielles axées sur les plateformes. Le dernier groupe (correspondant au tiers des organisations enregistrant les plus faibles revenus tirés des plateformes intersectorielles) est considéré comme celui des banques les plus traditionnelles. En général, ces banques n'adoptent pas de plateformes et de modèles économiques intersectoriels. Les banques du groupe intermédiaire se situent quelque part entre les banques visionnaires intersectorielles axées sur les plateformes et les banques traditionnelles.

Nous avons défini les différences entre les banques visionnaires et les banques traditionnelles à travers huit dimensions spécifiques : stratégie, clients, innovation, modèle d'exploitation, partenariat, investissement, mesure et réglementation.

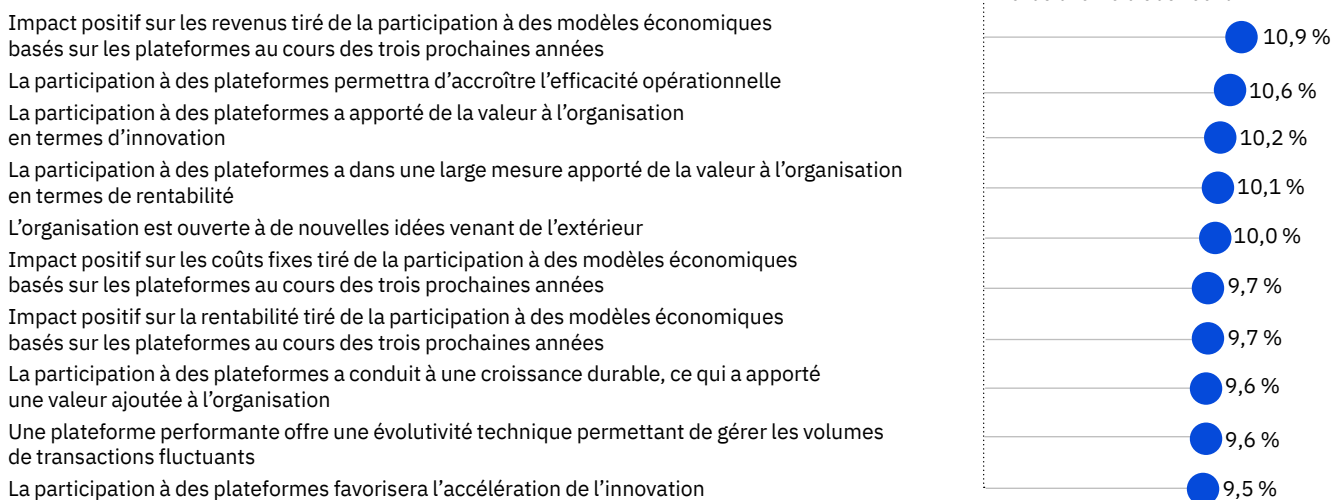
Stratégie

Par rapport à des concurrents plus traditionnels, les banques visionnaires partagent presque toutes une philosophie selon laquelle les objectifs collectifs articulés autour de modèles économiques basés sur les plateformes transcendent les objectifs de chaque organisation, produisant ainsi des avantages tangibles et intangibles. Elles pensent que les plateformes permettent la création de produits et de services qu'il serait impossible de créer dans un cadre bancaire plus traditionnel.

Elles estiment également que l'adoption d'une stratégie commerciale fondée sur les plateformes est synonyme d'extension au-delà d'une seule plateforme. Ce qui implique une diversification à travers plusieurs plateformes pour distribuer des produits et des services dans différents contextes et sur différentes plateformes. Les banques visionnaires reconnaissent que les plateformes sont généralement multipartites, englobant un éventail de fournisseurs. Elles comprennent que l'engagement vis-à-vis des plateformes encourage la spécialisation, de sorte que chaque organisation puisse fournir les parties des produits et des services pour lesquels elle est en mesure de créer une valeur unique et significative.

Figure 5

Attributs d'impact pondérés des revenus des plateformes intersectorielles à l'heure actuelle (normalisés à 100 %)



*Les chiffres étant arrondis, il est possible que les pourcentages n'atteignent pas 100

Source : enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Oxford Economics auprès de 850 dirigeants de banque internationale. 2018.

Clients

Les banques visionnaires ont généralement une clientèle fidèle. Et contrairement à leurs homologues du secteur bancaire plus traditionnel, elles considèrent que la rentabilité des plateformes liée à l'engagement proviendra de clients totalement nouveaux ou différents. Elles pensent que des clients différents nécessiteront probablement des types de services différents, mais que la confiance des clients demeure un élément crucial de tout modèle économique basé sur les plateformes.

Innovation

Les banques visionnaires estiment que l'engagement auprès des partenaires de toutes les plateformes doit accroître leur engagement en faveur de l'innovation, en particulier en ce qui concerne la recherche de nouvelles combinaisons de produits et de services plus rentables.

Modèle d'exploitation

Contrairement aux banques traditionnelles, les banques visionnaires pensent que les chaînes de valeur bancaires et les modèles d'exploitation historiques sont sur le déclin. Elles trouvent que l'engagement vis-à-vis des plateformes fournit et nécessite une vitesse et une agilité accrues. Elles comprennent la nécessité d'exercer des activités allant bien au-delà des activités bancaires de base en proposant également des produits et des services provenant d'autres industries. Les banques visionnaires reconnaissent le potentiel, et peut-être même la nécessité, d'exercer leurs activités à travers des zones géographiques entièrement nouvelles et d'offrir un plus grand niveau de transparence en termes de prix et d'autres attributs de produits ou de services.

Partenariat

Comparées à leurs homologues traditionnels, les banques visionnaires sont beaucoup plus susceptibles de collaborer avec des établissements universitaires en plus des organisations commerciales. Elles reconnaissent que même si leurs partenaires constituent nécessairement un groupe très diversifié, ils doivent être liés par une vision stratégique commune et un haut niveau de confiance fondé sur des valeurs partagées. Si ces conditions sont réunies, les banques visionnaires comprennent qu'une opportunité conjointe peut largement l'emporter sur les risques commerciaux.

Investissement

Pour les banques visionnaires, la crédibilité et la réputation d'un propriétaire de plateforme sont essentielles pour déterminer s'il faut investir dans de nouveaux modèles d'exploitation et d'affaires. Elles estiment que l'investissement dans les plateformes doit être hautement personnalisé et déterminé en fonction des objectifs et des besoins spécifiques de chaque plateforme.

Évaluation

Exception faite du risque, de la conformité et des avantages sociaux, les banques visionnaires perçoivent l'évaluation de la rentabilité d'une manière tout à fait différente de celle de leurs homologues plus traditionnels. Les dirigeants de banque visionnaire expliquent que de nouvelles plateformes intersectorielles sont sur le point de transformer radicalement la manière dont l'évaluation du rendement est recueillie et déclarée, qu'il s'agisse de l'évaluation et de la combinaison des coûts fixes et variables ou de l'évaluation des revenus et de la rentabilité.

Réglementation

Les dirigeants de banque visionnaire sont fermement convaincus que des environnements réglementaires ouverts et favorables à l'innovation sont essentiels au succès du développement de nouveaux modèles d'affaires et d'exploitation de plateformes intersectorielles. Mais les dirigeants de banque visionnaire sont aussi plus susceptibles de considérer que la réglementation doit aller dans les deux sens. Les organismes de réglementation doivent non seulement laisser libre cours à l'innovation, mais ils doivent aussi réagir à de nouveaux types de modèles économiques et à d'autres opportunités commerciales en élaborant de nouvelles réglementations appropriées.

Les banques visionnaires comprennent la nécessité de se développer au-delà des activités bancaires traditionnelles en proposant également des produits et des services provenant d'autres industries.

Les clés de la réussite

Les banques visionnaires se rendent compte que les stratégies et les activités bancaires traditionnelles doivent changer. Une transformation radicale de tous les modèles d'affaires et d'exploitation ainsi que de la manière dont les ressources, les processus commerciaux et les technologies sont rassemblés pour créer de la valeur s'impose. Comment les banques peuvent-elles réorganiser leur manière de faire des affaires pour réussir dans une ère marquée par de nouveaux modèles économiques intersectoriels ? Nous avons identifié six étapes qui devraient permettre de simplifier le processus de façon significative.

Redéfinir les objectifs stratégiques

Mettez l'accent sur l'expérience des clients au moyen d'analyses basées sur les données ainsi que sur des services clients sur mesure afin de contribuer à une croissance durable des revenus et à une rentabilité accrue. Dans le même temps, réduisez radicalement les coûts grâce à une plus grande transparence des structures de coûts et à l'innovation technologique. Cela nécessite la création d'un commerce basé sur des composants configurables et une plateforme technologique permettant de réagir de manière appropriée et avec rapidité, flexibilité et adaptabilité à des conditions changeantes.

La valeur est créée par la collaboration avec les clients, les partenaires et les fournisseurs, puis par l'externalisation et l'intégration minutieuses de leurs composants et de leurs données. Mettez davantage l'accent sur les objectifs stratégiques en utilisant des technologies à la demande (disponibles au besoin) qui sont directement intégrées, ouvertes et productives sur le plan financier.

Établir une gouvernance solide et des rôles clairs pour les opérations sur la plateforme commerciale

Créez un cadre de gouvernance robuste mais flexible en faveur d'un modèle d'affaires configurable qui reflète le contexte commercial en constante évolution. Utilisez un modèle économique de composants permettant à votre organisation de s'orienter, de planifier son parcours et d'aller de l'avant de manière structurée et avec confiance.¹² En outre, déterminez pour chaque modèle économique les composants commerciales qui se différencient ainsi que la manière dont elles peuvent créer de la valeur.

Convenir des normes d'intégration des interfaces dans la plateforme

Définissez des normes pour les composants commerciales afin d'en faire des composants de fonctions, de processus et de services réutilisables et interchangeable, et ainsi instaurer la confiance entre les écosystèmes. Autorisez l'accès à ces

composantes par le biais d'interfaces standardisées pour créer de nouvelles fonctions métier si nécessaire.

Créez une plateforme en définissant d'abord un modèle économique pour générer de la valeur, puis en définissant le rôle pour fournir de la valeur à l'ensemble de l'écosystème. Intégrez les composants de bout en bout et synchronisez-les afin de créer de la valeur ; les composants standardisées (et leurs coûts) sont ainsi converties en opportunités de croissance.

Développer des capacités d'intégration pour fractionner les produits et les capacités commerciales en composants

Le fractionnement des technologies commerciales et connexes en composants permet d'augmenter la vitesse, la flexibilité, l'adaptabilité et les options de gestion des coûts. Utilisez directement les composants, qu'elles soient sous-traitées, issues d'un cosourçage ou produites en interne, afin de créer de la valeur de manière quasi immédiate. Chaque composante peut être modifiée ou améliorée sans que cela n'affecte ses liens avec d'autres composants. La méthode utilisée pour subdiviser le commerce en composants n'est pas importante pour les utilisateurs et les clients car ils n'ont pas besoin de connaître ou de comprendre les détails internes.

Créer et coordonner des capacités individuelles pour développer de nouveaux écosystèmes

La coordination est essentielle pour le fractionnement du commerce en composants et pour les écosystèmes ; la technologie permet d'assembler les différentes composants tout en synchronisant leur accès et leur utilisation. Les composants commerciales doivent être déployées à la demande pour permettre de transformer les structures en vue d'une réduction drastique des coûts et d'ouvrir de nouvelles possibilités en termes de collaboration et de services.

Redéfinir la valeur pour l'organisation. Puis mesurer et déclarer la valeur efficacement.

Les mesures de rentabilité traditionnelles de la productivité et de l'efficacité sont axées sur la fabrication (les extrants physiques divisés par les intrants physiques). La valeur des modèles économiques des plateformes est davantage liée à la gestion dynamique des relations d'affaires, des données et d'autres actifs immatériels. Remettez en question la manière de mesurer correctement la valeur commerciale du modèle économique des plateformes ainsi que son rôle dans l'écosystème.

Il est possible de produire de la valeur dans l'ensemble de l'organisation à l'aide de processus et d'outils utilisant le fractionnement en composants et conçus pour libérer du temps. Instaurer ou renforcer une culture de la croissance basée sur la productivité, la collaboration et l'innovation.

Questions clés

- Quel rôle votre organisation doit-elle jouer dans ce nouvel écosystème bancaire en pleine évolution ? Voyez-vous votre organisation comme un intégrateur, un fournisseur, un spécialiste ou un orchestrateur ?
- Selon vous, quelle incidence aura l'émergence de cet environnement et des modèles basés sur les plateformes sur votre organisation et ses performances ? Comment comptez-vous mesurer votre succès par rapport à vos pairs et à d'autres participants intersectoriels ?
- Vous attendez-vous à devoir réorganiser votre organisation pour lui permettre de participer à des plateformes intersectorielles ? Quelles compétences et capacités nouvelles ou supplémentaires votre entreprise pourrait-elle acquérir pour réussir à l'ère des plateformes intersectorielles ?
- Votre organisation possède-t-elle les capacités technologiques nécessaires pour permettre une gestion efficace d'interfaces multiples et de charges de travail diverses du point de vue de la connectivité intersectorielle et écosystémique ?

Méthode de recherche

Nous avons interrogé 850 cadres du secteur bancaire et financier sur la dynamique des écosystèmes des marchés bancaires et financiers et sur les modèles économiques des plateformes émergents. Les répondants occupaient différents postes de direction dans le monde entier (19 % en Amérique du Nord, 7 % en Amérique du Sud, 27 % en Europe occidentale, 9 % au Moyen-Orient et en Afrique, 13 % en Chine, 9 % au Japon et 16 % en Asie-Pacifique). Les questions portaient sur l'état de préparation des participants à l'adoption de modèles économiques fondés sur les plateformes et sur les avantages et les rôles que ces modèles pourraient jouer à l'avenir.

Publications connexes

Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp et Anthony Marshall. « Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2017. <http://ibm.biz/drbanking>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper et Likhit Wagle. « The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise. » IBM Institute for Business Value. Septembre 2016. <http://ibm.biz/cognitivebank>

Foster, Mark, et al. « The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI. » IBM Institute for Business Value. Février 2019 <http://ibm.co/cognitive-enterprise>

À propos des auteurs



Sarah Diamond

[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/)
diamonds@us.ibm.com

Sarah Diamond est Global Managing Director pour les marchés bancaires et financiers chez IBM. Elle est responsable de la relation d'IBM avec les principales entreprises de services financiers et aide ces dernières à transformer leur fonctionnement pour qu'elles puissent réagir à l'évolution des paysages réglementaires, commerciaux et technologiques. Sarah a contribué au lancement du groupe Watson Financial Services et est vice-présidente de Promontory Financial Group, an IBM Company.



Anthony Lipp

[linkedin.com/in/lippanthony/](https://www.linkedin.com/in/lippanthony/)
anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony Lipp est Global Head of Strategy pour les marchés bancaires et financiers chez IBM. Son rôle actuel l'amène à appuyer l'élaboration et l'exécution de la stratégie d'IBM pour ses activités au service des industries bancaires et financières dans le monde entier. Il est membre de l'IBM Industry Academy. Avant de rejoindre IBM, il a occupé des postes de haute direction chez McKinsey & Co. et PwC à New York et à Londres.



Nick Drury

[linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/)
[@nicholasdrury1](mailto:nickd@sg.ibm.com)
nickd@sg.ibm.com

Nick Drury est Global Leader des marchés bancaires et financiers au sein de l'IBM Institute for Business Value. Nick a plus de 20 ans d'expérience pratique dans les marchés bancaires et financiers sur trois continents. Son expérience récente comprend la gestion de transformations majeures pour des groupes bancaires mondiaux et des acteurs du secteur des services financiers en Asie-Pacifique.



Shanker Ramamurthy

[linkedin.com/in/shankerramamurthy/](https://www.linkedin.com/in/shankerramamurthy/)
[@ShankerRamamurt](https://twitter.com/ShankerRamamurt)
sramamur@us.ibm.com

Shanker Ramamurthy est General Manager, en charge de la stratégie et du développement des Industries au niveau mondial, de la Blockchain et des Plateformes industrielles. En tant que cadre et consultant, il a travaillé sur 6 continents et dans plus de 30 pays. Leader d'opinion bien connu et auteur de plusieurs livres blancs, Shanker a été classé parmi les 50 consultants financiers les plus influents par le magazine Euromoney.



Wagle de Likhit

[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/)
[@likhit60626733](https://twitter.com/likhit60626733)
Likhit.Wagle@uk.ibm.com

En tant que General Manager du secteur des services financiers d'IBM en Asie-Pacifique, Likhit Wagle est responsable des services financiers de l'entreprise dans cette région. Il a dirigé et conseillé à travers le monde les clients bancaires et en assurance d'IBM Global Markets sur les programmes de transformation des affaires qui ont permis d'améliorer considérablement le taux de recommandation net, la croissance des revenus et la rentabilité des clients.



Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/)
[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall est Senior Research Director au sein de l'IBM Institute for Business Value. Il a plus de 20 ans d'expérience en conseil, en recherche et en analyse et a beaucoup prêté ses services de conseil à des banques américaines et internationales, travaillant avec de nombreuses organisations de premier plan dans les domaines de la gestion de l'innovation, de la stratégie numérique, de la transformation et de la culture organisationnelle.

Comment IBM peut vous aider

L'entreprise financière moderne doit être agile, sûre, réactive, efficace et collaborative. Nous sommes là pour vous aider à créer une expérience client supérieure, à bâtir des systèmes bancaires agiles, à offrir des services de paiement innovants et à optimiser la gestion des risques de l'entreprise. En savoir plus sur ibm.com/industries/banking-financial-markets.

En savoir plus

Pour en savoir plus au sujet de l'étude menée par l'IBM Institute for Business Value, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : iibv@us.ibm.com.

Suivez [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos recherches ou pour vous abonner à notre newsletter mensuelle, rendez-vous sur : ibm.com/iibv.

Vous pouvez consulter les rapports exécutifs de l'IBM Institute for Business Value directement sur votre appareil mobile en téléchargeant gratuitement l'application « IBM IBV », disponible sur mobile ou tablette.

Le partenaire idéal dans un environnement en pleine mutation

IBM collabore avec ses clients, en leur faisant bénéficier d'éclairages métier, de recherches et de technologies avancées afin qu'ils se différencient clairement dans l'environnement actuel en rapide mutation.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value (IBV) fait partie d'IBM Services. Il développe des visions stratégiques factuelles pour les cadres supérieurs d'entreprise autour de questions clés émanant des secteurs public et privé.

À propos des résultats de recherche

Les résultats de recherche sont des idées stratégiques fondées sur des faits qui sont destinés aux dirigeants d'entreprise et concernent des questions critiques touchant les secteurs public et privé. Ils se basent sur les résultats de l'analyse de nos propres études primaires. Pour plus d'informations, veuillez prendre contact avec l'IBM Institute for Business Value à l'adresse iibv@us.ibm.com.

Notes et sources

- 1 Enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Survey Money auprès de 2 000 personnes âgées de 18 ans et plus. Novembre 2018.
- 2 Enquête de l'IBM Institute for Business Value menée en collaboration avec Survey Money auprès de 2 000 personnes âgées de 18 ans et plus. Novembre 2018.
- 3 Ibid.
- 4 Rodriguez McRobbie, Linda. « The ATM is dead. Long live the ATM! » Smithsonian.com. 8 janvier 2015. <https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/>
- 5 « Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K » PR Newswire. 6 avril 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 6 « Redefining boundaries: Insights from the Global C-suite Study, Banking and Financial Markets Industry. » IBM Institute for Business Value. 2016 ; Données non publiées provenant de « The Customer-activated enterprise: Insights from the Global C-suite Study. » IBM Institute for Business Value. 2013.
- 7 « Evolution of SBI. » Site Web de la State Bank of India, consulté le 8 août 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/web/about-us/evolution-of-sbi/> ; « Top 10 banks in India by size and market capital. » MyIndia. 3 avril 2019. <https://www.mapsofindia.com/my-india/business/top-10-banks-in-india-by-size-and-market-capital/> ; Rana. « SBI's YONO app up 224% in number of transactions: Gains T1 EF19. » Medianama. 10 août 2018. <https://www.medianama.com/2018/08/223-sbis-yono-app-up-224-in-number-of-transactions-earnings-q1-fy19/> ; « SBI introduces cardless ATM withdrawals with YONO cash. » United News of India. 15 mars 2019. <http://www.uniindia.com/sbi-introduces-cardless-atm-withdrawals-with-yono-cash/business-economy/news/1529446.html> ; « What is SBI YONO app, YONO full form and its features? » BankingIndia.org. 2018. <https://www.bankindia.org/2018/01/what-is-sbi-yono-app-yono-full-form-its-features.html> ; Résultats annuels de la SBI, présentation de l'analyste. 10 mai 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/documents/44978/107994306/100519-Analyst+PPT.pdf/0f5f7ba6-5756-4dfd-bf31-9b22b8594de1>
- 8 Concepcion, Anais. « How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World. » Applico. 4 mars 2019. <https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/> ; Zhang, Shu, and John Ruwitch. « Exclusive: Ant Financial shifts focus from finance to tech services. » Reuters. 5 juin 2018. <https://www.reuters.com/article/us-china-ant-financial-regulation-exclus/exclusive-ant-financial-shifts-focus-from-finance-to-tech-services-sources-idUSKCN1J10WV>
- 9 Concepcion, Anais. « How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World. » Applico. 4 mars 2019. <https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/> ; « Ant Expands FI Tech Services Platform in China. » 20 septembre 2018. PYMNTS.com ; <https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/>

- 10 « Commonwealth Bank launches new payments platform offering for customers. » Communiqué de presse de la Commonwealth Bank. 13 février 2018. <https://www.commbank.com.au/guidance/newsroom/cba-launches-npp-offering-201802.html>
- 11 Les recettes actuelles ont été retenues au détriment des recettes attendues au cours des trois années suivantes afin de mettre l'accent sur les résultats réels et mesurables plutôt que sur les résultats prévus ou escomptés à l'avenir. D'après notre expérience, les mesures des comportements au cours de la période actuelle donnent un aperçu plus précis des différents comportements par rapports aux comportements ou aux résultats attendus à l'avenir.
- 12 Giesen, Edward, et André Ribeiro « Accelerating Digital Reinvention® with component business modeling. » IBM Institute for Business Value. Avril 2017. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produit aux États-Unis d'Amérique
Septembre 2019
Version française : Octobre 2019

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de produits et de services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document est à jour à la date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE VALEUR MARCHANDE OU D'ADÉQUATION À UN USAGE SPÉCIFIQUE ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION D'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des contrats avec lesquels ils sont fournis.

Le présent rapport est fourni uniquement à titre d'information générale. Il n'est pas destiné à se substituer à des recherches détaillées ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne saurait être tenu responsable d'une quelconque perte subie par une organisation ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces. IBM ne vérifie pas, ne valide pas et ne contrôle pas ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « tels quels » et IBM ne fait aucune déclaration ni ne donne aucune garantie, expresse ou implicite.

