



Expert Insights

IBM Institute for  
Business Value

2022 Global Outlook for Banking and  
Financial Markets, (GO-BFM 2022)

**Perspectives globales 2022 du  
secteur bancaire et financier**

**IBM**

## Spécialistes de ce domaine

### Banques et marchés financiers

#### Anthony Lipp

Global Strategy Leader,  
Banking and Financial  
IBM Industry Academy member  
anthony.lipp@us.ibm.com  
linkedin.com/in/lippanthony/

Anthony accompagne le développement et l'exécution de la stratégie commerciale d'IBM pour servir les clients des marchés bancaires et financiers dans le monde entier. Il possède une expérience diversifiée de l'industrie et du conseil au service des cadres dirigeants dans le cadre d'initiatives majeures de stratégie, d'organisation et de transformation des entreprises dans le secteur des services financiers.

#### Steve Reiser, Senior Partner

Client Partner, Financial Services, ES&IX  
IBM Industry Academy member  
sreiser@us.ibm.com

Steve est un cadre des services financiers avec plus de 20 ans d'expérience dans la transformation d'entreprises complexes au niveau mondial. Il est un leader d'opinion reconnu qui a publié de nombreux articles sur la stratégie des services financiers, la transformation des entreprises et la conception organisationnelle des TI. Steve a participé à de nombreuses conférences telles que des séminaires d'analystes, des forums de CFO, des tables rondes de CEO et des présentations spécifiques de clients. Il est également cité dans plusieurs revues spécialisées.

#### Corey Hamilton, Partner

Financial Services,  
Global Security Services  
Corey.Hamilton@ibm.com

Corey est en charge des pratiques mondiales en matière de sécurité dans le secteur des services financiers. Il est chargé d'aider les banques, compagnies d'assurance et autres institutions financières du monde entier à identifier et à traiter leurs plus grands risques en matière de sécurité afin de protéger leurs clients, leurs données et leur réputation. Il est spécialisé dans la stratégie des programmes, le cloud et la transformation.

#### Nikhil Agarwal

Managing Director,  
IBM Promontory Practice  
IBM Industry Academy member  
Nikhil.Agarwal@ibm.com

Nikhil est un cadre spécialisé dans les données et l'analyse, dont l'expérience s'étend aux services bancaires aux particuliers et aux entreprises dans les domaines de la lutte contre le blanchiment d'argent et la criminalité financière, de la cybersécurité, de la fraude, du risque de crédit, des opérations, de l'expérience utilisateur, du marketing et des ventes.

#### Swati Bhide, Partner

Asia Pacific Blockchain and Automation  
Global Innovation Unit Leader  
IBM Industry Academy member  
swabhide@in.ibm.com

Swati Bhide est la partenaire IBM qui dirige l'unité Blockchain and Automation sur les marchés de l'Asie-Pacifique, avec une expérience dans la réalisation de plus de 100 projets de blockchain. Elle est une experte du secteur bancaire avec près de 2 décennies d'expérience en conseil.

#### Paolo Sironi

Global Research Leader,  
Financial Services,  
IBM Institute for Business Value  
IBM Industry Academy member  
paolo.sironi@de.ibm.com  
linkedin.com/in/theponsironi

Paolo est chargé de fournir une expertise commerciale et une réflexion stratégique aux dirigeants d'institutions financières, de startups et de régulateurs. Il est l'auteur de travaux sur la finance quantitative, la transformation numérique et la théorie économique.

#### Mirian Ramalho Cruz Rodrigues

Digital Strategy Leader, IBM Brazil  
IBM Industry Academy member  
micruz@br.ibm.com

Mirian apporte de l'innovation aux services financiers par le biais de services bancaires ouverts, de paiements rapides et d'activités en tant que plateforme. Elle a plus de 10 ans d'expérience dans la direction de secteurs opérationnels et est reconnue pour avoir développé et dirigé la transformation opérationnelle.

#### Nitin Gaur

Director, IBM Financial Sciences  
and Digital Assets Research  
ngaur@us.ibm.com

Nitin est un leader reconnu pour sa capacité à remodeler l'avenir du secteur des services financiers. Il possède une grande expérience dans les domaines de la monnaie numérique, des banques centrales, de la finance numérique, de la technologie financière (fintech), de la technologie réglementaire (RegTech) et de la finance décentralisée (DeFi). C'est un ingénieur IBM distingué et un maître inventeur IBM avec un riche portefeuille de brevets, de publications techniques et de présentations.

#### Diane Connelly

Industry Research Leader,  
IBM Institute for Business Value  
diane.connelly@us.ibm.com  
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv/

Diane encourage de nouvelles façons de penser et ouvre des lignes de communication entre les clients, les collègues et les consommateurs sur les tendances et les idées qui ont un impact sur les institutions financières. Elle possède une expertise dans le secteur des services financiers et dans le domaine de la consultance en matière d'exécution de la stratégie commerciale et de conception de l'expérience de transformation des entreprises.

## Points clés à retenir

### La numérisation extrême

La transformation numérique de bout en bout des opérations à l'échelle de l'entreprise permet de mettre en place de nouveaux modèles économiques centrés sur le client, de nouveaux produits et services, de nouvelles méthodes de travail et un écosystème de partenaires. La numérisation est essentielle pour répondre aux attentes des clients et améliorer les performances financières en termes de revenus, de coûts et de capitaux.

### Libérer la valeur des données et de l'IA

La transformation de l'environnement de données de base favorise l'efficacité et la flexibilité et tire parti de l'utilisation collaborative de l'analyse approfondie et de l'IA à grande échelle. Cela inclut la définition d'un cadre éthique autour de la manière dont les données sont collectées, stockées et utilisées.

### Architecture technologique flexible

Une architecture moderne offre une interopérabilité et une portabilité optimales pour prendre en charge le déploiement et la gestion des charges de travail dans plusieurs environnements informatiques, tout en aidant les organisations de services financiers à répondre aux exigences de sécurité et de conformité.

## Introduction

### par Anthony Lipp – Global Strategy Leader, Banking and Financial Markets

En cette troisième année de pandémie mondiale, l'industrie des services financiers semble s'acclimater à la nouvelle donne. De nombreuses mesures temporaires mises en place sont sur le point de devenir permanentes et une nouvelle structure sectorielle est en train d'émerger.

Bien que le secteur ait évité une crise majeure, ses performances restent inférieures à celles d'avant la crise financière. Elle a pris du retard par rapport à de nombreux autres secteurs (et à une foule de nouveaux concurrents) dans plusieurs domaines, notamment les performances financières, l'expérience client et l'adoption de nouveaux modèles économiques, opérationnels et de collaboration.

Dans les Perspectives globales du secteur bancaire et financier de cette année, les experts du secteur de l'IBM Industry Academy et les leaders mondiaux du secteur sont revenus sur leur expérience auprès des clients au cours des 12 derniers mois et évoquent leurs attentes pour l'année à venir. Leur point de vue collectif met en lumière les principaux impératifs de l'industrie en 2022.

- **Une véritable réinvention de l'industrie.** Commencer une véritable réinvention (dès aujourd'hui) pour résoudre les faiblesses structurelles qui contraignent la performance financière. Les institutions financières doivent rechercher de nouveaux modèles économiques afin de développer leur chiffre d'affaires, de nouveaux modèles opérationnels et environnements informatiques qui réduisent structurellement les coûts d'exploitation, ainsi que de nouvelles approches pour améliorer la rentabilité des capitaux.
- **Des modèles économiques centrés sur le client.** Construire de nouveaux modèles économiques de plateforme centrés sur le client pour orchestrer et intégrer les nombreux besoins des acteurs de l'écosystème dans un environnement plus fluide. Les principales institutions financières créent leurs propres modèles économiques d'écosystème pour être présentes sur des segments de marché attractifs, tout en intégrant profondément leurs produits et services aux plateformes bien établies d'autres entreprises.

- **Transformation numérique de bout en bout.** Adopter une numérisation extrême de bout en bout afin de remodeler les opérations et de stimuler l'innovation. Pour gagner la course au tout numérique, les institutions financières adoptent de nouvelles manières d'exploiter les technologies exponentielles telles que l'automatisation, le cloud hybride et l'intelligence artificielle. Elles favorisent la numérisation des unités commerciales internes et de leur écosystème de partenaires externes, tout en aidant à garantir la sécurité et la conformité.
- **Résilience opérationnelle.** Agir avec un sentiment d'urgence pour accroître la résilience afin de mieux gérer les risques et de répondre aux préoccupations réglementaires. Alors que les institutions financières font basculer les charges de travail et les volumes vers de nouveaux canaux, un nouveau mode de fonctionnement et de nouveaux partenaires en réponse à la pandémie, la résilience est devenue l'une des principales priorités de l'industrie. De nouvelles améliorations de la résilience sont nécessaires pour soutenir les nouveaux modèles économiques et opérationnels adoptés par l'industrie.
- **Durabilité à long terme.** Identifier des modèles viables de développement durable afin que les institutions financières puissent lancer des initiatives pour répondre aux attentes du marché, aux exigences réglementaires et aux objectifs éthiques de l'entreprise, le tout avec un rapport coût-bénéfice acceptable.
- **Utilisation transformée des données et de l'IA.** Déployer des usines d'IA (AI factories) et des environnements de données transformés qui mettent les données en action pour accélérer la transformation. En adoptant de manière éthique de nouveaux outils d'analyse approfondie et d'intelligence artificielle, les institutions financières peuvent améliorer leur fonctionnement et l'expérience client, tout en répondant mieux aux obligations réglementaires.
- **Nouvelle main d'œuvre et nouveaux lieux de travail.** Adopter la réalité d'une nouvelle main d'œuvre dans de nouveaux lieux de travail, qui redéfinit quand, où et comment le travail est effectué. La main d'œuvre des institutions financières intègre désormais les employés, les sous-traitants, les fournisseurs et les employés des

partenaires. De nouveaux modèles peuvent rendre la collaboration plus efficace à travers cette main d'œuvre élargie dans des environnements de travail physique et numérique changeants.

- **Nouvelles architectures d'écosystèmes.** Impliquer un écosystème de partenaires pour stimuler l'innovation et l'efficacité. Au fur et à mesure que les institutions financières accélèrent leur transformation, elles s'associent de plus en plus à des partenaires externes pour proposer de meilleures fonctionnalités à un coût structurel inférieur dans l'ensemble de leur modèle opérationnel.
- **Actifs numériques émergents.** Tirer parti de la dynamique croissante des actifs numériques en travaillant à la création de nouveaux écosystèmes de clients et de partenaires, de nouveaux produits et services et de nouveaux cas d'utilisation. Les institutions financières peuvent être des facilitateurs et des fournisseurs de produits sur le marché des actifs numériques en plein essor.
- **Sécurité et fraude.** Garder une longueur d'avance sur les nouvelles frontières de la cybersécurité face à la sophistication grandissante des malfaiteurs. Alors que les nouveaux modèles économiques et opérationnels fournissent des moyens innovants de servir les clients partout et à tout moment, ils créent également des opportunités de violations de la sécurité. Les institutions financières réexaminent le profil de risque de leur entreprise et déploient des capacités de sécurité renforcées à l'intérieur de leurs murs et à travers leurs écosystèmes.

De nombreuses organisations ont déjà commencé à répondre à certains ou à la plupart de ces besoins impérieux. D'autres ne peuvent pas suivre le rythme. Ce nouveau modèle de consommation des services financiers et l'accélération de la transformation numérique dans l'industrie obligent les institutions à changer de cap et à entamer une transformation réelle dès aujourd'hui.

« Les banques aimeraient avoir des taux positifs, c'est indiscutable, alors chaque fois qu'elles ont des taux négatifs, elles n'aiment pas ça... La nécessité d'adapter le modèle économique à la numérisation, aux changements technologiques, est quelque chose de beaucoup plus impérieux que de se mettre en colère contre les taux négatifs. »<sup>1</sup>

**Mario Draghi**, ancien président de la Banque centrale européenne

## Une véritable réinvention de l'industrie

### Commencer une véritable réinvention (dès aujourd'hui !) pour résoudre les faiblesses structurelles qui contraignent la performance financière

Si la survie à la pandémie a occupé une grande partie de l'attention du secteur des services financiers ces derniers temps, celui-ci n'est toujours pas en mesure de dégager une rentabilité proche des niveaux atteints avant la crise financière. L'évolution des attentes des clients, la concurrence et d'autres considérations macroéconomiques ont, en effet, mis en évidence les faiblesses structurelles des institutions financières.

Considérez ces obstacles à la performance financière :

- Intensification de la concurrence de la part d'acteurs non traditionnels qui s'adressent aux clients en utilisant de nouveaux modèles économiques et opérationnels fondés sur les technologies exponentielles
- Incertitude économique avec un environnement inflationniste imminent

- La persistance de taux d'intérêt bas ou négatifs qui sapent les revenus nets d'intérêts
- Un coût élevé du capital face à des considérations de risque systémique
- Mesures réglementaires conduisant à des services financiers plus ouverts.

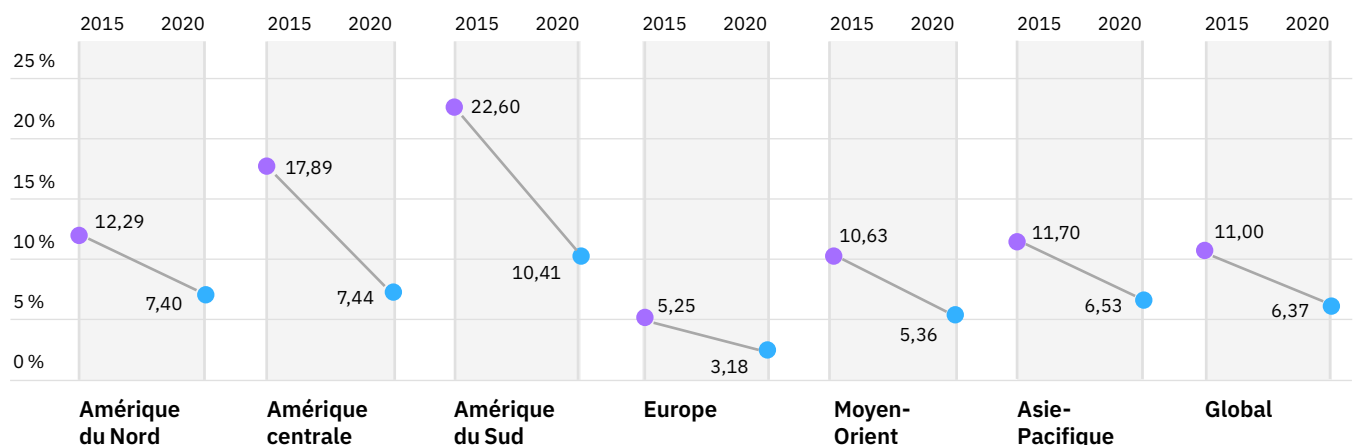
La rentabilité des capitaux propres s'est améliorée en 2021 après une baisse spectaculaire due à la pandémie en 2020, mais elle reste bien inférieure aux niveaux antérieurs à la crise financière et au coût des capitaux propres du secteur (voir Figure 1). Les marges d'intérêt nettes (MIN) du secteur sont en baisse depuis les années 1990, ce qui oblige les banques à explorer des possibilités de générer des revenus autres que les intérêts et à prendre des mesures pour atténuer cette tendance.<sup>2</sup> Le ratio cours/valeur comptable du secteur bancaire est d'environ 1 fois la valeur comptable, contre environ 3 fois dans tous les autres secteurs.

Les institutions financières doivent explorer de nouvelles opportunités de revenus hors intérêts, et prendre une mesure plus radicale : se réinventer en adoptant de nouveaux modèles économiques plus rentables et plus compétitifs. Ces nouveaux modèles dépendent de la transformation numérique pour libérer de la valeur dans l'ensemble des processus et des workflows, et même au-delà des frontières de l'institution.

**Figure 1**

### Les défis liés au ROE se poursuivent

La rentabilité moyenne des capitaux propres (ROE) des banques est en baisse partout dans le monde depuis le début de la crise financière mondiale de 2008 et continue de diminuer



Source : IBM, sur la base des données de The Banker Database

« Nous voulions assurer la vente de nos produits bancaires de base ainsi que des produits de nos filiales en joint-venture par le biais de cette plateforme [You Only Need One (YONO)], tout en fournissant également un marché en ligne pour répondre aux besoins de nos clients au-delà des services financiers. »<sup>3</sup>

**Rajnish Kumar**, ancien président, State Bank of India

## Des modèles économiques centrés sur le client

### Construire de nouveaux modèles économiques de plateforme centrés sur le client pour orchestrer et intégrer les nombreux besoins des acteurs de l'écosystème

Les entreprises de plateforme qui réussissent simplifient la vie et les affaires de leurs clients en exploitant les chaînes de valeur au sein des industries et entre elles. En 2021, 7 des 10 entreprises les plus valorisées au monde reposaient sur des modèles économiques de plateforme (voir Figure 2).<sup>4</sup>

Les premiers modèles économiques de plateforme qui se concentraient sur le commerce, les médias sociaux et les communications s'étendent désormais à un éventail de secteurs beaucoup plus large. Ces secteurs comprennent entre autres les voyages, les soins de santé, le divertissement, l'industrie, la fabrication.

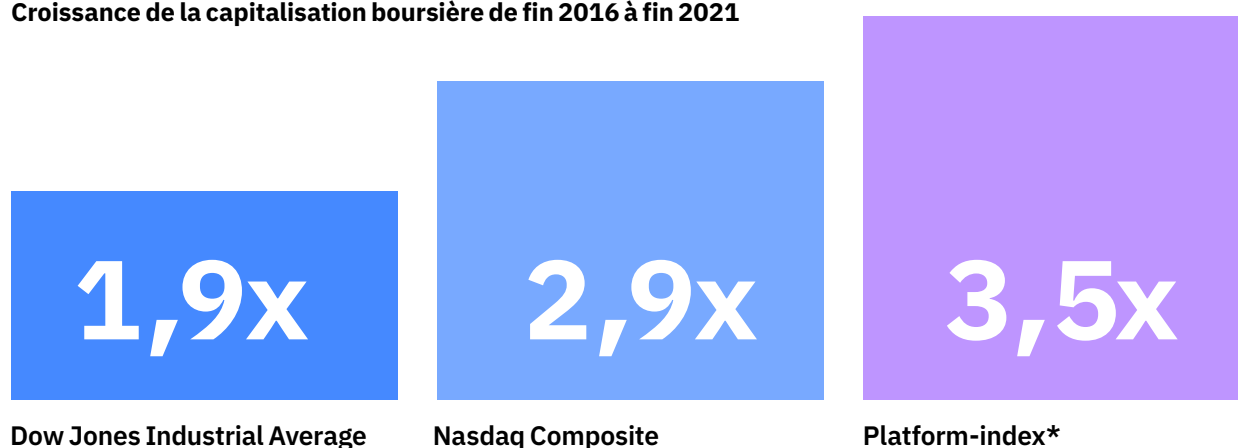
Les services financiers sont un outil primordial pour la plupart, sinon la totalité, de ces écosystèmes. Pour réduire les frictions dans ces interactions complexes avec les clients, les entreprises de plateforme intègrent de plus en plus les services financiers dans leurs propositions de valeur, en particulier dans les paiements. Alors que certains orchestrateurs d'écosystèmes établissent des partenariats externes pour répondre à leurs besoins en matière de services financiers, beaucoup d'entre eux créent leurs propres entreprises de services financiers.

### Figure 2

#### Offrir une grande valeur ajoutée

La croissance de la capitalisation boursière des entreprises de plateforme a dépassé celle des entreprises traditionnelles

#### Croissance de la capitalisation boursière de fin 2016 à fin 2021



\*Estimation de The Original Platform Fund, avec une pondération égale du cours des actions de 15 entreprises de plateforme. Source : analyse interne IBM ; données de The Original Platform Fund © Copyright 2022 DEIX Digital Economy Investments GmbH | [www.plattform-index.com](http://www.plattform-index.com) | [www.theoriginalplatformfund.com](http://www.theoriginalplatformfund.com) | [www.deix.de](http://www.deix.de)

Pour tirer parti de l'opportunité du modèle économique de plateforme, les principales institutions financières en place adoptent une approche à deux niveaux. Premièrement, elles intègrent leurs fonctionnalités dans les modèles économiques des orchestrateurs de plateformes existants et prennent des mesures pour atténuer la banalisation en utilisant la plateforme pour fidéliser les clients différemment, obtenir de nouvelles informations et développer de nouveaux produits et services. Deuxièmement, elles développent leurs propres écosystèmes bancaires dans des segments de marché qui exploitent leurs propres compétences différenciées.

La finance ouverte, des interactions modulaires sûres et sécurisées qui permettent aux utilisateurs de partager leurs données financières avec des tiers de confiance, peut permettre à ces écosystèmes de réussir. Une application adéquate de l'IA aide également les organisations financières à hyper-personnaliser leurs interactions avec les clients.

## Numérisation de bout en bout

### **Adopter une numérisation extrême de bout en bout afin de remodeler les opérations et de stimuler l'innovation**

Avec l'accélération de l'adaptation numérique des clients et des employés à la pandémie, des lacunes opérationnelles et techniques sont apparues dans de nombreuses institutions financières. Cette adaptation a également dépassé la capacité de nombreuses entreprises à répondre à l'explosion de la demande. En réponse, les premières initiatives numériques se sont concentrées sur la transformation de l'interface client. Bien qu'il s'agisse d'un bon début, une telle orientation ne permet pas de libérer à elle seule tout le potentiel de l'entreprise et de son écosystème.

Pour gagner la course au tout numérique, les institutions financières prennent deux mesures importantes. Premièrement, elles exploitent des technologies exponentielles telles que l'automatisation, le cloud hybride et l'IA. Deuxièmement, elles les appliquent à l'échelle, en permettant la collaboration entre les unités commerciales internes et un écosystème de partenaires externes grâce à des interactions plus sûres sur la plateforme. La transformation numérique peut alors libérer de la valeur dans l'ensemble d'une organisation et d'un écosystème, de l'interface client aux opérations de middle et back office.

Pour adopter une numérisation extrême, les institutions financières doivent bâtir un environnement informatique et une infrastructure modernes qui leur permettent d'innover tout en améliorant la rentabilité des opérations courantes. Cependant, cela ne suffit pas.

« La barre [compétition] a été placée plus haut.  
Le grand changement, c'est l'hyper-numérisation. »<sup>5</sup>

**Piyush Gupta**, CEO, DBS Bank

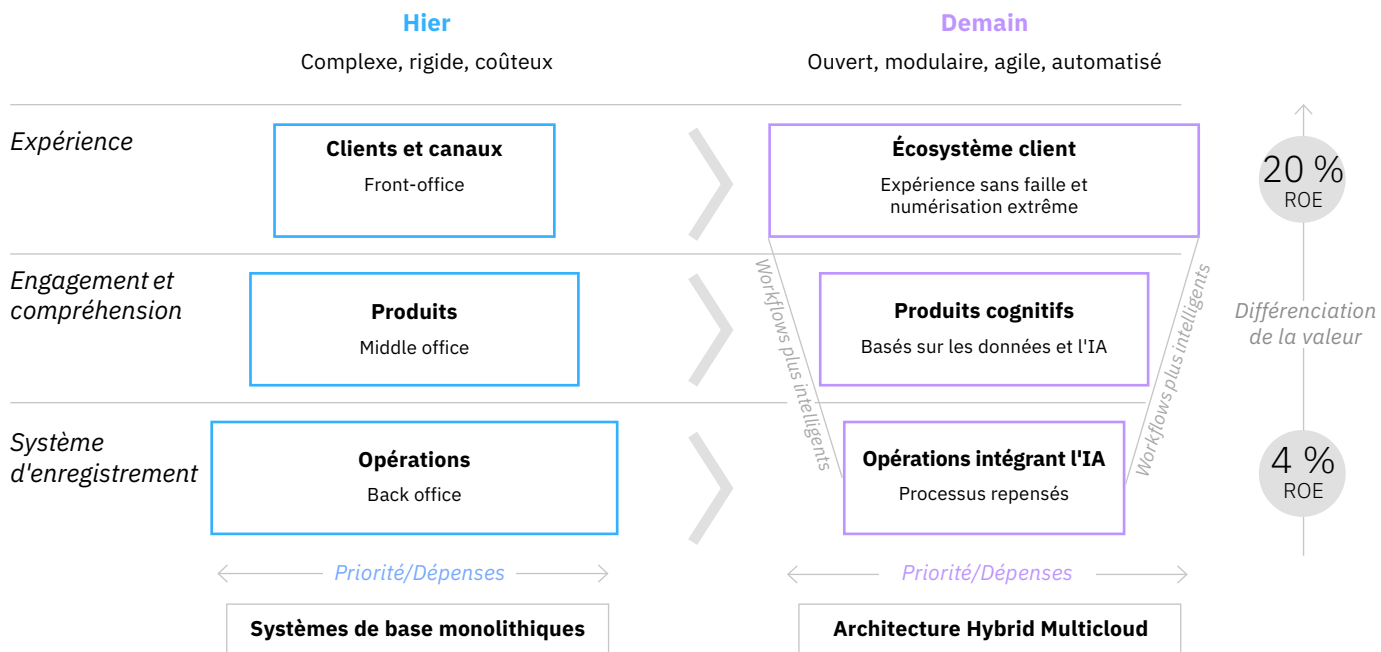
Un ensemble d'applications étroitement couplées fonctionnant sur des technologies hétérogènes peut limiter les banques dans leur capacité à adopter ces nouvelles technologies et à entreprendre une transformation de bout en bout. Pour progresser, elles doivent repenser l'architecture de leur entreprise. Celle-ci doit s'appuyer sur l'interopérabilité des environnements informatiques et la portabilité sécurisée des micro-services et des solutions conteneurisées (voir Figure 3).

Pour accélérer la numérisation, les institutions financières doivent associer une transformation architecturale à une réinvention des workflows et des modèles opérationnels.

**Figure 3**

### L'avenir de la banque

Les technologies exponentielles bouleversent le modèle économique traditionnel du secteur bancaire



Source : IBM. ROE basé sur les données du rapport « Remaking the bank for an ecosystem world ». McKinsey & Company, 25 octobre 2017.



## Résilience opérationnelle

### **Agir avec un sentiment d'urgence pour accroître la résilience afin de mieux gérer les risques et de répondre aux préoccupations réglementaires**

Avant la pandémie, on s'attendait à ce que la réalisation des objectifs de développement numérique en cours prenne une décennie. Dans le sillage de la pandémie, ils ont été réalisés en moins de 18 mois. Pour faire face à ces défis, les banques ont adopté de nouveaux modèles opérationnels et étendu l'accès au cloud, en profitant ainsi des avantages d'une plus grande connectivité.

Dans le même temps, elles ont accéléré leurs initiatives d'innovation en matière de données et d'analyse afin de renforcer leurs programmes de gestion des risques et de conformité. Cela a réduit l'isolement des silos organisationnels au sein des entreprises et a permis de nouvelles opportunités d'automatisation intelligente. Les alliances d'écosystèmes de partenaires internes et externes ont joué un rôle central pour permettre des workflows intelligents qui renforcent la résilience organisationnelle. En conséquence, les processus opérationnels critiques ont été renforcés. Par exemple, par rapport à un environnement sur site, un référentiel central de lutte contre le blanchiment d'argent (AML) situé dans le cloud améliore l'efficacité des contrôles et des workflows.

Cependant, l'accélération numérique, la reconfiguration des environnements informatiques et l'élargissement de l'accès de la main-d'œuvre ont également eu des conséquences inattendues. Les Chief Risk Officers (CRO) et les régulateurs sont de plus en plus conscients des nouvelles interdépendances qui suscitent des inquiétudes quant à la stabilité opérationnelle du secteur. La dépendance de l'industrie par rapport aux hyperscalers cloud ne fait qu'intensifier ces préoccupations.

Remédier de manière proactive à toute interruption de l'accès des clients aux fonds et aux services afin d'éviter tout risque de réputation et toute action réglementaire est désormais une priorité métier absolue. La portabilité de la charge de travail, la prévention de l'enfermement propriétaire avec l'accès au cloud et la reprise rapide après des interruptions de service sont au premier plan des décisions métier.

Les conseils d'administration considèrent, à juste titre, la technologie cloud comme un moteur stratégique et un catalyseur de la performance de l'entreprise et de la rentabilité pour les actionnaires. Cependant, lorsqu'ils envisagent la migration vers le cloud et la transformation numérique, les CRO, en partenariat avec les équipes de direction chargées de la technologie et de la conformité, peuvent contribuer à maintenir l'accent sur la résilience en identifiant les risques associés et les mesures correctives potentielles.

« Les CTO expliquent le bien-fondé du changement dans le domaine technologique. Comment réduire l'impact sur l'environnement ? Comment réduire l'impact de l'automatisation des processus sur l'emploi ? Comment pouvons-nous former nos talents pour qu'ils soient prêts pour l'avenir ? »<sup>6</sup>

**Fezile Dalí**, CTO, Standard Bank

## Durabilité à long terme

### Identifier des modèles viables de développement durable qui trouvent l'équilibre entre valeur métier et attentes du marché

Le développement durable a commencé à gagner réellement du terrain en 2015, lorsque le Programme 2030 pour le développement durable a été adopté par tous les États membres des Nations unies. Fin 2021, 265 banques représentant plus de 45 % des actifs bancaires mondiaux avaient signé les Principes pour une banque responsable de l'ONU. »<sup>7</sup> Le secteur élabore et déploie actuellement des initiatives visant à respecter ces engagements, tout en veillant à ce que les investissements ciblés répondent aux objectifs commerciaux et financiers globaux.

Ces initiatives s'inscrivent dans quatre grands domaines :

- **L'incorporation de données et d'informations sur le climat et le développement durable pour aider à gérer les risques.** Les données relatives au développement durable (par exemple, les émissions de carbone) peuvent aider les banques à mieux évaluer les opportunités et les risques dans les décisions de financement sur l'ensemble du portefeuille de produits. Cela inclut la souscription des prêts et des crédits immobiliers, les ventes et les positions commerciales (bilans), ainsi que les risques associés aux financements des clients.
- **Prise en compte du développement durable dans les opérations bancaires : le parcours du secteur financier vers le zéro net.** La réduction de l'impact environnemental et social négatif de leurs propres opérations comprend la réduction de l'empreinte carbone des transactions, des centres de données, des installations immobilières, du personnel et des déplacements.

- **Développement de nouveaux produits et services pour soutenir le programme de durabilité.** Ceux-ci comprennent la finance durable (par exemple, le financement des initiatives de développement durable des clients) ainsi que le financement de la transition vers l'économie verte, la neutralité carbone et les fonds environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- **Communication des performances en matière de développement durable.** Cela implique la diffusion efficace des résultats et des risques liés au développement durable aux parties prenantes externes (par exemple, les régulateurs, les investisseurs, les associations, le marché) et internes (par exemple, les employés, le conseil d'administration, la gouvernance).

Le développement durable n'est pas seulement un ensemble d'initiatives permettant au secteur des services financiers de répondre aux demandes de la société. Il constitue également une opportunité d'améliorer les performances opérationnelles et de générer de nouveaux flux de revenus alignés sur l'évolution des attentes des clients.

« Des modèles fiables et transparents sont essentiels à notre succès et sont ancrés dans notre culture et nos principes clés pour servir nos clients »<sup>8</sup>

**Manav Misra**, Directeur des données et de l'analyse, Regions Bank

## Utilisation transformée des données et de l'IA

### Déployer des usines d'IA (AI factories) et des environnements de données transformés qui mettent les données en action pour accélérer la transformation

La numérisation des relations avec les clients et de l'activité de la main-d'œuvre augmente les possibilités d'innovation, mais aussi les défis opérationnels. Pour réduire les frictions dans les interactions, il faut des capacités bancaires de base en temps quasi réel. Il faut également des modèles de gestion des risques qui permettent une tarification attractive, mais prudente, des produits financiers.

Par exemple, lorsque des clients attendent une réponse instantanée, une banque a besoin d'une fonctionnalité en quasi temps réel pour comprendre les interdépendances entre les conditions économiques variables, les décisions humaines modifiées, l'exhaustivité des ensembles de données et la précision des algorithmes. Les données et l'IA, correctement déployées, peuvent devenir un véritable avantage concurrentiel. Mais une bonne gouvernance est nécessaire pour instaurer la confiance nécessaire afin d'étendre les opérations d'IA à l'ensemble d'une organisation.

Une nouvelle infrastructure de données de confiance peut aider à faire passer les applications d'IA de l'expérimentation dans une unité commerciale à une exécution robuste et fiable à l'échelle de l'entreprise. Cela inclut une gouvernance transparente des données et de l'IA, qui renforce la confiance dans la fiabilité de l'automatisation intelligente pour transformer les processus fondamentaux. Au-delà de la technologie, une culture des données et un état d'esprit correspondant sont indispensables pour réussir.

Cependant, à mesure que l'IA prend de l'ampleur, les considérations éthiques deviennent primordiales pour éviter les débordements potentiels de l'IA et ses conséquences inattendues. Il n'est donc pas surprenant que les régulateurs relèvent la barre de la conformité en matière d'utilisation de l'IA pour rendre la valeur métier pérenne. Les institutions financières ont donc besoin d'établir un ensemble de normes éthiques pour régir leur modèle opérationnel et guider une main-d'œuvre hautement qualifiée dans l'utilisation collaborative de l'IA.

## Nouvelle main d'œuvre et nouveaux lieux de travail

### Adopter la réalité d'une nouvelle main d'œuvre dans de nouveaux lieux de travail qui redéfinissent quand, où et comment le travail est effectué

Qu'est-ce que la main d'œuvre ? Qu'est-ce que le lieu de travail ? La pandémie a radicalement changé notre définition de ces notions. Comme d'autres entreprises, les institutions financières se sont rendu compte que les définitions traditionnelles de la main-d'œuvre étaient trop limitées. Au fur et à mesure que la notion de main d'œuvre s'est élargie et que ses contributeurs se sont dispersés dans de multiples sites, des interdépendances plus profondes se sont révélées.

Ce changement s'étend au-delà des frontières de l'entreprise, aux sous-traitants, aux fournisseurs et aux partenaires, dans une frénésie d'interactions en temps quasi réel. Cette situation met à l'épreuve l'efficacité et la résilience des modèles opérationnels traditionnels, et encourage le passage à des organisations ouvertes capables de dégager la valeur métier de transformations numériques complètes.

L'évolution des modèles de main d'œuvre et de lieu de travail obligent les entreprises à s'adapter à l'évolution des choix de mode de vie. La flexibilité est désormais essentielle pour être compétitif. Cependant, pour créer une culture de travail dispersée et résiliente, il ne suffit pas de formuler des aspirations venues d'en haut.

« Aujourd'hui, nous expérimentons de nouvelles méthodes de travail, qui impliquent des défis très intéressants, tant sur le plan technologique que culturel. »<sup>9</sup>

**Fernando Trevino Elizondo**, CIO, Banorte

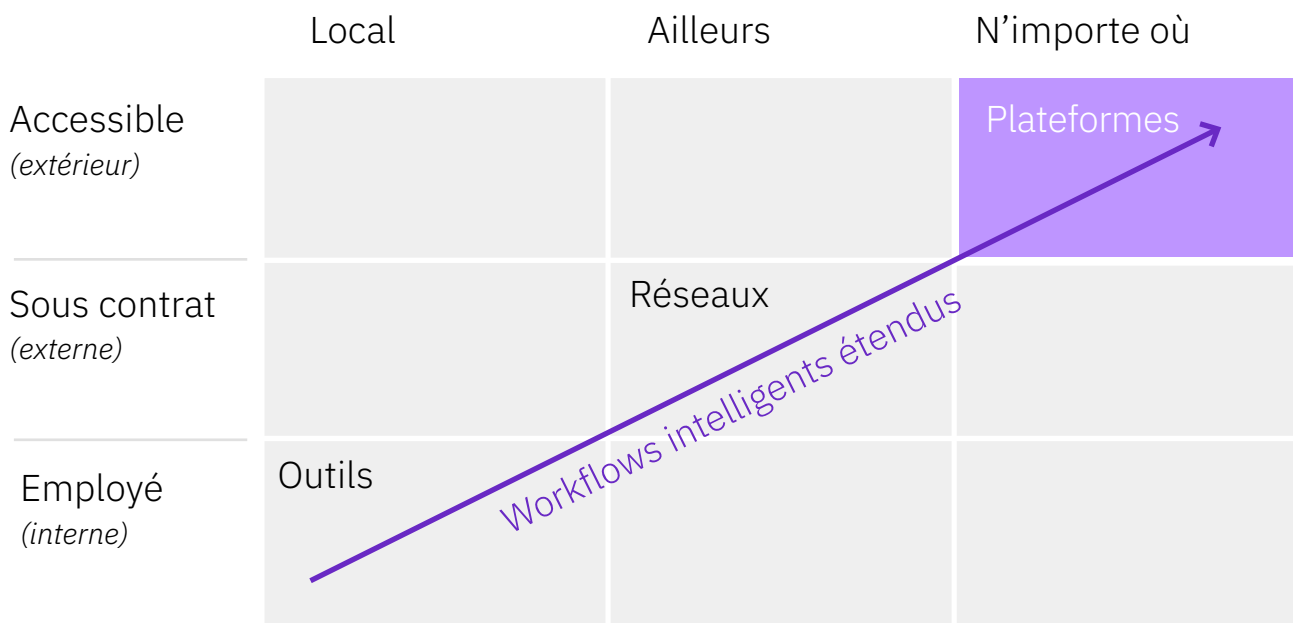
En pratique, le lieu de travail d'aujourd'hui nécessite un nouveau type de collaboration. L'innovation à plus forte valeur ajoutée et axée sur le client repose sur des interactions transparentes au sein de la main d'œuvre, des décisions enrichies par l'IA, la prise en charge d'un accès sécurisé au cloud et des workflows intelligents (voir Figure 4).

À mesure que les institutions financières accélèrent la transformation de leur modèle opérationnel, elles peuvent étendre l'automatisation à un périmètre plus large qui favorise une collaboration plus profonde et résiliente avec les écosystèmes partenaires.

**Figure 4**

La nouvelle normalité

Un environnement plus hybride offre de nouvelles façons et de nouveaux lieux pour travailler, superviser et diriger



Source : Foster, Mark. « The Virtual Enterprise: The Cognitive Enterprise in a virtual world. » IBM Institute for Business Value. Mai 2021. <https://ibm.co/virtual-enterprise>

« Nous avons musclé notre organisation afin de conclure de meilleurs partenariats. Parce que nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes. Et nous ne le souhaitons pas. »<sup>10</sup>

**Ross McEwan**, CEO, National Australia Bank

## Nouvelles architectures d'écosystèmes

### Impliquer un écosystème de partenaires pour stimuler l'innovation et l'efficacité

Face à une concurrence intense et à une compression constante des marges, les institutions financières doivent réduire radicalement leurs coûts tout en transformant leurs modèles économiques. Et la vitesse est primordiale.

Un écosystème de partenaires bien orchestré peut permettre d'accélérer cette transformation numérique, ce que reconnaissent les cadres dirigeants du monde entier (voir Figure 5). Les banques peuvent faire appel à la contribution de partenaires non financiers pour co-créer de nouveaux modèles économiques et services.

Mais pour cela, il faut une architecture d'entreprise moderne qui favorise une collaboration sécurisée et innovante. Les partenariats ajoutent généralement de la valeur métier, mais ont été limités par le manque d'interactions faciles et sécurisées que les architectures actuelles basées sur le cloud rendent possibles. Désormais, les banques peuvent approfondir et étendre leur collaboration à l'ensemble de leurs écosystèmes en utilisant une approche normalisée sur les plateformes cloud.

Lorsque ces plateformes utilisent des architectures business alignées sur celles du secteur, elles peuvent améliorer la transparence de la gestion des risques et réduire la charge de conformité, ce qui simplifie la collaboration tout en augmentant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la résilience. Lorsqu'elles sont correctement construites, ces architectures s'appuient sur des services modulaires, portables et totalement interopérables qui peuvent être fournis via un modèle standard en tant que service. Les banques n'ont plus nécessairement besoin de réinventer les solutions de conformité et de sécurité à chaque fois qu'elles regroupent et regroupent des services avec de nouvelles offres.

La réflexion sur les écosystèmes exige un sens aigu des affaires et de la technique, ainsi qu'un changement culturel en faveur des organisations ouvertes. Les approches suivantes peuvent contribuer à la réussite de l'écosystème :

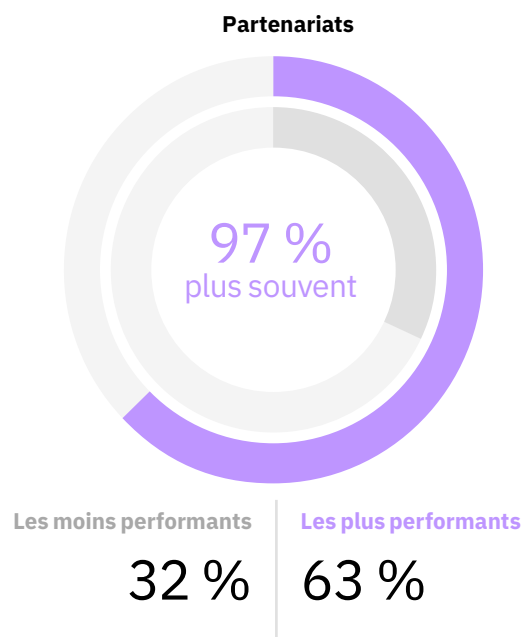
- Une stratégie de collaboration qui commence par l'implication des partenaires dès le début
- Un investissement continu dans la relation qui peut produire de la valeur au fil du temps
- Le partage proportionnel des risques et des bénéfices
- L'utilisation de plateformes habilitantes hautement modulaires pour renforcer le partenariat.

Les banques qui réussissent à mettre en place des écosystèmes de partenaires peuvent repenser leurs stratégies et se positionner pour attirer et fidéliser les clients sur la base de la valeur, de l'immédiateté et surtout de la confiance.

**Figure 5**

### Partenariats : Une priorité absolue

Les entreprises mondiales les plus performantes de l'étude IBM CEO Study 2021 établissent des partenariats pour les fonctionnalités dont elles ont besoin 97 % plus fréquemment que les entreprises les moins performantes



Q. (pour les CTO/CIO). Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle changé l'importance des partenariats dans la performance des entreprises ? Source : « Étude CEO Study 2021 : Trouver l'essentiel. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>

« L'interopérabilité entre les différentes DLT [technologies de registres distribués] et les technologies s'est avérée fondamentale pour démontrer comment gagner du temps, réduire le risque de marché et améliorer la sécurité des transactions entre les banques centrales, les banques commerciales et à terme nos clients dans le monde entier. »<sup>11</sup>

**Marc Williamson**, Directeur Général chez HSBC, à propos du test d'une fonctionnalité avancée de règlement par jetons et portefeuilles numériques

## Actifs numériques émergents

### Tirer parti de la dynamique croissante des actifs numériques en créant un nouvel écosystème

L'écosystème des services financiers fait face à une opportunité intéressante : se réorganiser en utilisant la connectivité numérique pour gagner en efficacité, réduire les coûts et améliorer l'expérience client. Cette opportunité, à son tour, entraîne l'inévitable : de nouveaux actifs numériques (monnaies numériques de banque centrale (CBDC), jetons non fongibles (NFT), monnaies stables et crypto-monnaies) comme solutions pour éliminer encore plus les frictions dans les interactions financières.

Mais changer aussi radicalement le statu quo s'accompagne d'une foule de défis. Les institutions traditionnelles, leurs politiques et leurs processus, ainsi que les réglementations actuelles, ne sont pas prêts pour la demande croissante de prêts via la finance décentralisée (DeFi), d'investissements en crypto-monnaies et d'échanges de valeur et de propriété par jetons.

Les régulateurs se précipitent pour définir des règles de base qui englobent à la fois les activités aux entreprises et les intérêts des particuliers. Plus de 80 banques centrales dans le monde testent la logique et la fiabilité de pipelines monétaires alternatifs (dont quelques-uns sont déjà en service).<sup>12</sup> Cela exige que des intermédiaires financiers de confiance déploient une nouvelle infrastructure numérique qui réponde également à la demande croissante de solutions de gestion fiduciaire, de gestion des capitaux et de conservation pour un stockage sécurisé.

Aujourd'hui, il existe plus de questions que de réponses. Quelle sera l'infrastructure cible, et comment sera-t-elle gérée ? De la transformation des modèles économiques traditionnels à l'émergence d'un métavers futuriste, les cadres juridiques et réglementaires sont encore en construction. Compte tenu des multiples incertitudes, une gouvernance hyper transparente est nécessaire pour gérer la décentralisation explosive de tous les composants répartis sur de nombreuses plateformes.

Pour réussir, les actifs numériques ont besoin d'une connectivité et d'une interopérabilité sécurisées, intégrées dans une infrastructure extrêmement complexe : un nouvel écosystème qui est encore en cours de formation.

« La sécurité était le plus important. Étant donné que nous nous lançons dans un nouveau parcours de transformation autour d'une nouvelle pile technologique, c'était une préoccupation majeure pour nous. »<sup>13</sup>

**Amit Saxena**, Global Deputy Chief Technology Officer, State Bank of India, à propos de l'initiative YONO

## Sécurité et fraude

### Garder une longueur d'avance sur les nouvelles frontières de la cybersécurité face à la sophistication grandissante des malfaiteurs

Au cours des deux dernières années, alors que la main-d'œuvre s'est dispersée sur des lieux de travail distants et qu'un écosystème de partenaires a commencé à interagir différemment, la cybersécurité est redevenue un sujet brûlant.

L'accélération des investissements dans le cloud a aidé les banques à répondre à l'évolution des attentes des clients, notamment en termes d'accès numérique 24h/24 et 7j/7. Mais la reconfiguration continue des environnements informatiques nécessaire pour accomplir ces initiatives a potentiellement affaibli le cadre de sécurité, augmentant la complexité technique et les efforts de réponse aux incidents.

Les banques doivent désormais réexaminer le profil de risque de l'entreprise du point de vue de la sécurité, avant d'étendre davantage les frontières de l'entreprise aux opérations dans le cloud. Les événements liés aux ransomwares se sont intensifiés dans tous les secteurs, démontrant une tendance à des cyberattaques plus discrètes. Dans leurs investissements dans le cloud, les banques doivent faire face à la sophistication des malfaiteurs avec des pratiques de sécurité enrichies par des ensembles de compétences pointus et des technologies avancées, afin de répondre aux nouvelles vulnérabilités dès leur découverte.

Pour y parvenir, elles doivent se doter d'une infrastructure de sécurité de base en collaboration avec les acteurs du secteur et les fournisseurs de services de cloud. Les modèles d'IA renforcés par les données partagées entre les institutions renforcent le système immunitaire de l'industrie, révélant les modèles criminels avant qu'ils ne deviennent viraux sur les écosystèmes étendus.

Parce que tout dépend d'un bon départ, la sécurité ne peut plus être une réflexion a posteriori. Les violations de données sont coûteuses (voir Figure 6). Transformer le modèle opérationnel, et la culture d'entreprise, en testant la sécurité dès le début du processus de développement (le fameux « shift left ») peut ralentir la progression des malfaiteurs sans ralentir la vitesse de l'innovation.

### Figure 6

#### Augmentation des coûts

Une démarche proactive en matière de sécurité peut contribuer à réduire le coût des violations de données



5,72 M\$

Coût moyen d'une violation de données dans les services financiers

**Croissance de 10 % du coût total moyen d'une année sur l'autre (2019-2020)**

Source : « Rapport 2021 sur le coût d'une violation de données ». IBM. Juillet 2021. <https://www.ibm.com/security/data-breach>

## Notes et références

- 1 Mario Draghi et Luis de Guindos. Conférence de presse. Banque centrale européenne. 12 septembre 2019. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2019/html/ecb.is190912~658eb51d68.en.html>
- 2 « New business models in banking bring new credit risks. » Vanguard. 15 juillet 2021. <https://advisors.vanguard.com/insights/article/newbusinessmodelsinbankingbringnewcreditrisk>
- 3 Anand Adhikari. « Inside account of how SBI's YONO became one of the largest digital lenders in India. » *Business Today India*. Octobre 2021. <https://www.businesstoday.in/industry/banks/story/inside-account-of-how-sbis-yono-became-one-of-the-largest-digital-lenders-in-india-310152-2021-10-22>
- 4 Évaluation interne IBM.
- 5 « Étude CEO Study 2021 : Trouver l'essentiel. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 6 « Étude de 2021 sur les CTO : la révélation du CTO. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-cto>
- 7 Programme des Nations Unies pour l'environnement, Initiative financière. « Principles for Responsible Banking. » <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
- 8 Jennifer Clemente. « Trustworthy AI helps Regions Bank better serve customers. » Blogs IBM. 17 juin 2021. <https://www.ibm.com/blogs/journey-to-ai/2021/06/trustworthy-ai-helps-regions-bank-better-serve-customers/>
- 9 « Étude de 2021 sur les CIO : La révolution des CIO. » IBM Institute for Business Value. Novembre 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-cio>
- 10 « Étude CEO Study 2021 : Trouver l'essentiel. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 11 « HSBC And IBM Successfully Design and Test Interoperable Multi-Ledger Central Bank Digital Currency, Securities And Foreign Exchange Settlement Capability. » IBM News Room. Décembre 2021. <https://newsroom.ibm.com/2021-12-16-HSBC-And-IBM-Successfully-Design-And-Test-Interoperable-Multi-Ledger-Central-Bank-Digital-Currency,-Securities-And-Foreign-Exchange-Settlement-Capability>
- 12 Banque des règlements internationaux. « Rapport économique annuel 2021. » Juin 2021. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e.pdf>
- 13 Ryan Bertrand. « The Rise of a Financial Tiger. » Étude de cas IBM. Octobre 2020. <https://www.ibm.com/case-studies/state-bank-of-india/>



## IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value (IBV) met à la disposition des dirigeants d'entreprise un éclairage stratégique et factuel sur les problèmes majeurs rencontrés par les secteurs public et privé.

### Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude ou sur l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour recevoir le catalogue complet de nos travaux de recherche ou vous abonner à notre bulletin d'informations mensuel, visitez le site [ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv).

## Rapports associés

### Étude CEO Study 2021

« Étude CEO Study 2021 : Trouver l'essentiel. »  
IBM Institute for Business Value. Février 2021.  
<https://ibm.co/c-suite-study-ceo>

### Étude de 2021 sur les CIO

« Étude de 2021 sur les CIO : La révolution des CIO. »  
IBM Institute for Business Value. Novembre 2021.  
<https://ibm.co/c-suite-study-cio>

### Étude de 2021 sur les CTO

« Étude de 2021 sur les CTO : la révélation du CTO. »  
IBM Institute for Business Value. Décembre 2021.  
<https://ibm.co/c-suite-study-cto>

## À propos d'Expert Insights

Expert Insights présente les opinions de leaders éclairés sur des sujets dignes d'intérêt et sur les technologies connexes. Ces opinions se basent sur des conversations avec des experts de domaine reconnus dans le monde entier. Pour plus d'informations, contactez l'IBM Institute for Business Value à l'adresse [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

© Copyright IBM Corporation 2022

Compagnie IBM France  
17 avenue de l'Europe  
92275 Bois-Colombes Cedex  
Produit aux USA

Février 2022

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

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale, et peut être modifiée sans préavis par IBM. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS DE CE DOCUMENT SONT DISTRIBUÉES « TELLES QUELLES » SANS AUCUNE GARANTIE NI EXPLICITE NI IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats.

Ce rapport est fourni à titre de conseil uniquement. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.

