



# Concevoir une banque digitale pérenne

*L'expérience des pionniers de l'approche digitale*

Dans une ère marquée par des changements sans précédent, la technologie apporte aux clients des banques un accès plus étendu que jamais à l'information. Dans le sillage de cette évolution, nous assistons à l'émergence d'un nouveau profil de client caractérisé par ses connaissances et ses exigences accrues. Parallèlement, les nouveaux acteurs du secteur financier se transforment rapidement pour proposer des services digitaux inédits et attractifs. Comme pour toute transformation majeure issue d'une évolution technologique, il y a des gagnants manifestes, et ceux qui sont dans l'incapacité de s'adapter. Les banques qui s'engagent dans une approche de transformation digitale se donnent la possibilité de générer davantage de valeur et de s'engager plus efficacement avec leurs clients.

## L'émergence des nouveaux entrants de la vague digitale

Le secteur bancaire a traditionnellement bénéficié de barrières à l'entrée par l'effet de réglementations qui en restreignent l'accès aux concurrents issus d'autres secteurs. Les nouvelles technologies digitales – qui reposent sur le cloud, les appareils mobiles, les réseaux sociaux et les outils d'analyse – ont levé certaines barrières. En outre, les organismes régulateurs de nombreux pays ont assoupli la réglementation pour encourager l'innovation dans le secteur bancaire. D'où un démarchage agressif des clients par de nouvelles firmes financières intégralement converties au digital, dépourvues d'anciens systèmes peu agiles, et qui se montrent capables de répondre aux besoins des clients de manière à la fois inédite et personnalisée. Pour prendre un exemple, Tencent, géant chinois de l'Internet, vient de créer WeBank en cherchant à capitaliser sur la vaste base d'utilisateurs de ses services de microblog et de dialogue en ligne de pair à pair. De plus, des acteurs majeurs du commerce électronique comme Tesco en Europe, Rakuten dans la zone Asie-Pacifique et Walmart aux États-Unis ont également fait leur entrée dans le secteur bancaire. Dans le monde entier, des entrepreneurs et même des banques



traditionnelles créent des institutions bancaires exclusivement digitales, également appelées « néo-banques ». Pour n'en citer que quelques-unes, les noms BankMobile, Number26, Atom, ZenBanx et NuBank ont été vus dans les publications financières récentes. Ces néo-banques ont un point commun : la technologie numérique constitue le cœur de leur proposition de valeur.

## Panorama des banques digitales

Les nouveaux entrants et les banques digitales déjà établies présentent des caractéristiques intéressantes. Ces banques se répartissent en quatre modèles, comme l'indique la figure 1 :

- **Modèle A, la marque de banque digitale** - Nombre de banques de services établies rencontrent des difficultés à attirer les clients appartenant à la génération Y. Attentives à ne pas dissuader leurs clients existants, elles ne souhaitent pas modifier leur image de marque. Une stratégie plus sûre consiste pour elles à mettre en place une nouvelle marque avec une proposition de valeur et des produits distincts conçus pour attirer les segments clients ciblés. Ces banques digitales sont en général positionnées comme de nouvelles banques mais elles capitalisent, lorsque cela est possible, sur l'infrastructure de leur banque mère. Exemples : FRANK by OCBC à Singapour et LKXA de CaixaBank en Espagne
- **Modèle B, un canal de communication de banque digitale** - Nombre d'entrepreneurs et de banquiers visionnaires considèrent l'écart entre les prestations qu'attendent les consommateurs et celles offertes par les banques traditionnelles comme une opportunité commerciale prometteuse. Contrairement aux banques appartenant au modèle A, la démarche digitale des entreprises appartenant au modèle B suppose qu'une expérience utilisateur supérieure doit aller bien au-delà de la notion de marque et s'appuyer sur les nouvelles applications mobiles et en ligne, focalisées sur l'expérience utilisateur. Plutôt que de construire une banque totalement nouvelle, grevée par les frais financiers imposés à un établissement classique par la réglementation, ces firmes revendent souvent les produits d'une banque réelle et doivent redéposer les fonds des clients sur les comptes assurés de cette banque. Exemples : Simple et Moven aux États-Unis
- **Modèle C, la filiale banque digitale** - Nombre d'innovateurs du secteur de la banque souhaitent créer non seulement des expériences utilisateurs digitales différenciées, mais également un business model de bout en bout. Il arrive qu'ils se rendent compte que la structure existante est réticente au changement. Les plus grandes banques s'aperçoivent aussi parfois que leur système existant est cloisonné et trop rigide pour permettre le fonctionnement d'une banque digitale. D'où la création d'une structure distincte sous la forme d'une nouvelle banque digitale. Outre leurs canaux digitaux, les banques digitales appartenant au modèle C s'appuient sur des systèmes centraux à la fois plus agiles et modulaires pour offrir à leurs clients une expérience cohérente de bout en bout. De plus, leurs nouveaux systèmes centraux permettent également à ces banques d'innover au niveau des produits. Exemple : Hello Bank de BNP Paribas
- **Modèle D, la banque digitale native** - Il s'agit d'une banque à part entière dont les propositions de valeur phares sont construites autour des technologies digitales. La notion de banque digitale native n'est pas nécessairement synonyme de disparition des agences. Mais, pour leurs interactions, les clients de ces banques sont principalement enclins à utiliser les canaux digitaux. Certaines de ces banques sont totalement dépourvues d'agences physiques, alors que d'autres choisissent de compléter les canaux numériques par des interactions en face-à-face dans des centres financiers, dans des « cafés » ou par des dialogues vidéo via des appareils mobiles. Exemples : Fidor Bank en Allemagne, et Tangerine au Canada.

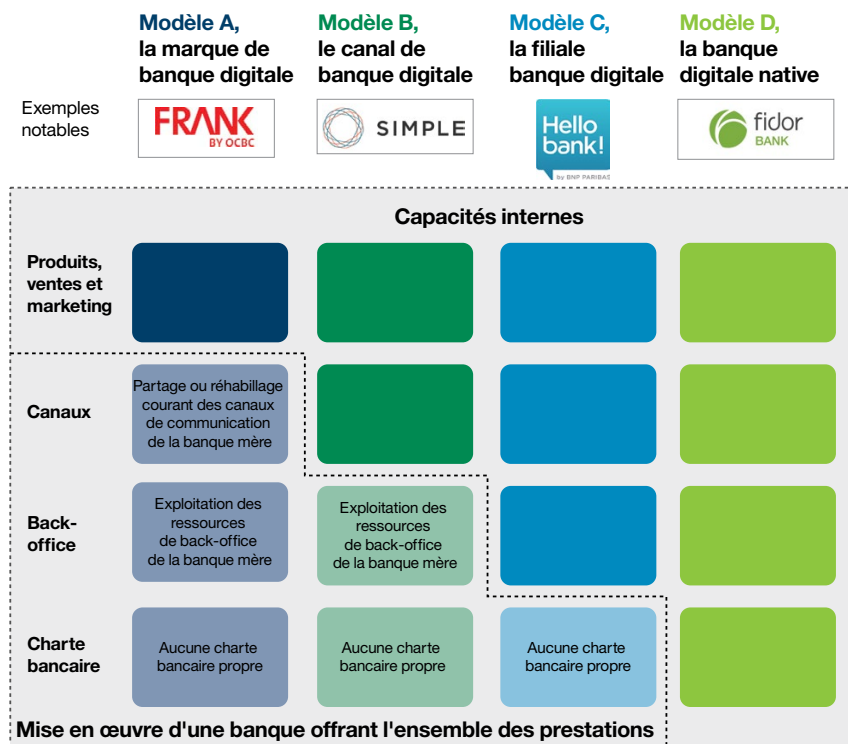


Figure 1. Modèles de banque digitale.

## L'expérience des pionniers de l'approche digitale

Une analyse approfondie des éléments financiers de certains des nouveaux entrants met en lumière des enseignements importants. Le business model de la banque digitale montre que les économies d'échelle constituent le premier facteur de succès. En effet, les nouveaux entrants ayant atteint une certaine taille sont fréquemment des filiales de banques traditionnelles, caractérisées par notre modèle C, comme ING Direct, et First Direct, issue de HSBC. Une activité de banque efficace se doit de se développer non seulement pour diminuer ses coûts d'exploitation, mais aussi pour susciter la confiance, et gagner ainsi des clients. Car rares sont les clients susceptibles de confier

leurs économies à une société Internet inconnue. D'où la plus grande facilité pour les banques traditionnelles de développer une filiale digitale. Faute d'une marque bénéficiant d'une notoriété établie et du périmètre d'influence d'une solide banque mère, la majorité des banques digitales indépendantes peinent à acquérir de nouveaux clients.

Le deuxième facteur de succès réside dans la capacité à concevoir la bonne expérience pour les clients ciblés. Nombre de banques directes ont échoué dès leur lancement, faute d'une adoption par les clients, et ce, qu'elles aient été fondées sous l'impulsion de créateurs d'entreprises innovants ou adossées à de grandes banques traditionnelles.

Enfin, le troisième facteur de succès tient à la capacité à réaliser des profits en amplifiant le succès initial de simples produits de dépôt par des offres plus complexes et la facturation de commissions. Les offres de prêts immobiliers, de portefeuilles d'investissement et de gestion de patrimoine sont souvent très rentables, mais également difficiles à commercialiser en l'absence d'interactions personnelles. En effet, ce type de produit s'achète de manière ponctuelle, et la commodité de l'approche digitale pèse moins que la confiance personnelle. Avant son rachat par Capital One en 2012, ING Direct USA, géant de la banque directe, avait un ratio prêts-dépôts d'environ 47 %.<sup>1</sup> À l'instar des performances de Tangerine Bank au Canada, son ratio prêts-dépôts atteint 20 %.<sup>2</sup> En dépit du battage médiatique dont elle a fait l'objet, Zuno Bank est en difficulté et n'aurait réussi, selon certaines sources, qu'à prêter 7 % de ses dépôts.<sup>3</sup> Dans son rapport d'audit relatif à la faillite de NetBank en 2008, le département du Trésor des États-Unis concluait en précisant qu'Internet constituait pour NetBank un moyen efficace de lever des fonds, ce qui lui avait permis d'obtenir un important volume de dépôts du fait des taux d'intérêt élevés offerts. Cependant, NetBank s'est avérée dans l'incapacité de générer des prêts et d'autres actifs d'investissement par le biais d'Internet.<sup>4</sup>

L'analyse des réussites et des échecs des banques digitales nous porte à considérer que les banques traditionnelles, déjà bien en place, conservent un léger avantage sur les nouveaux entrants en termes de démarche bancaire, essentiellement par leur taille, leur image de marque, leur réputation et leur réseau d'agences. Cependant, leur taille, et l'inertie organisationnelle qui l'accompagne, peut aussi se traduire par l'incapacité d'innover et de s'adapter rapidement à des technologies d'avant-garde. Le secteur de la banque doit rester en alerte. L'histoire nous montre qu'un seul pionnier suffit à révolutionner l'ensemble d'un secteur d'activité, ce qu'a démontré la firme de commerce électronique Amazon en scellant le sort d'enseignes jusqu'ici toutes-puissantes. Il en est de même pour la toute nouvelle génération de banques digitales qui a su en tirer les enseignements et s'y adapter. Pour prendre un exemple, BankMobile, banque exclusivement digitale récemment lancée, offrira à chacun de ses clients l'accès en direct à un banquier et à un conseiller financier personnel. En Allemagne, Fidor Bank a construit une base de clients fidèles en s'appuyant sur sa communauté sociale et affiche une bonne rentabilité alors qu'elle n'a que cinq ans d'existence.

## Définition d'une véritable banque digitale

Une banque digitale ne se définit pas par le nombre de ses agences, de ses applications ou de l'expérience client proposée. En effet, le lancement d'une nouvelle application mobile ne fait pas nécessairement d'une banque traditionnelle une banque digitale. Pas plus que la fermeture de quelques agences, voire de l'ensemble d'un réseau. En revanche, une véritable banque digitale est fondée sur la proposition de valeur que les produits et services sont livrés par des moyens digitaux. Ses clients souhaitent utiliser des canaux digitaux pour leurs activités bancaires courantes. De plus, son infrastructure est optimisée pour assurer des interactions digitales en temps réel et sa culture englobe les changements rapides qu'apportent les technologies digitales.

## Concevoir une banque digitale pérenne

Le business model d'une véritable banque digitale pérenne s'appuie sur une approche visant à optimiser les interactions client, les produits, les processus et les données autour des technologies digitales. Les banques digitales les plus performantes sont non seulement attractives dans leurs interfaces avec le client, mais également efficaces dans l'application des technologies digitales à leur gestion centrale. En effet, elles utilisent les technologies mobiles et digitales pour réduire les coûts de leurs prestations, mais aussi pour renforcer leurs services par une plus grande proximité avec le client.

Pour prendre un exemple, la multinationale ING Direct a développé des « cafés » pour lui permettre d'élargir son audience. De même, la banque USAA, plusieurs fois distinguée, ne propose pas d'agences pour les transactions les plus courantes, mais offre des conseils bancaires à ses clients dans ses centres financiers. De son côté, Live Oak Bank, banque en pleine croissance, spécialisée dans le crédit aux PME, a opté pour un modèle dépourvu d'agences, mais propose des jets privés pour permettre à ses conseillers bancaires de rencontrer personnellement les clients juste avant la signature d'un prêt. Autre exemple, Hello Bank propose à ses clients plusieurs approches pour contacter la banque, dont le dialogue en ligne en temps réel sur mobile. De fait, un client peut apprécier payer ses factures simplement avec son téléphone mobile, mais insister pour obtenir l'aide d'une personne réelle en cas de problème. Le côté pratique est important pour les transactions les plus courantes, mais n'entre pas autant en jeu pour les décisions financières les plus complexes. En effet, si les canaux digitaux sont idéalement adaptés pour certaines activités, les interactions directes sont indispensables dans d'autres situations. D'où la nécessité pour les banques d'exceller sur les deux domaines : en apportant la commodité des canaux digitaux où nécessaire, et en s'engageant dans un dialogue de proximité avec ses clients lorsqu'un contact personnel est apprécié.

---

## Comment une banque peut aller au-delà des attentes de ses clients en 12 points

Les clients attendent de leur banque une expérience d'exception. Mais en quoi une expérience est-elle exceptionnelle ? Bien au-delà de la gestion du compte-chèques, il s'agit de la manière dont les banques dialoguent avec leurs clients. L'interaction entre la banque et le client constitue l'offre. Voici ce qu'un client attend de sa banque :

- 1) **Être reconnu.** Le client souhaite être reconnu non pas en fonction de critères démographiques larges, mais selon ses caractéristiques très spécifiques. Utilisez des visualisations et des outils d'analyse pour identifier de nouveaux segments client.
  - 2) **Être consulté.** Le client souhaite être consulté à propos des produits financiers et apporter des suggestions relatives aux services. Consultez-le concernant les produits, les services et les problématiques soulevées sur les réseaux sociaux.
  - 3) **Être conseillé.** Le client attend de sa banque qu'elle lui apporte des conseils en se basant sur les données des transactions, les informations issues des réseaux sociaux et les différents éléments d'informations transmis à son établissement bancaire. Apportez votre expertise lors de chaque interaction avec votre client en consolidant les données.
  - 4) **Être connu précisément.** Le client souhaite que sa banque dispose d'une vision complète de sa relation avec l'établissement. Proposez de nouveaux services en fonction de votre compréhension de ses souhaits et de ses besoins.
  - 5) **Être accompagné.** Le client attend de sa banque qu'elle le protège, ainsi que ses proches, tout au long de sa vie. Faites le lien entre le client et sa famille grâce aux données et aux connaissances disponibles.
  - 6) **Être surpris.** Le client souhaite que son établissement financier lui témoigne de l'intérêt, utilise ses canaux de communication préférés et lui donne satisfaction grâce à des services spécifiques. Surprenez votre client en lui proposant des services inattendus.
  - 7) **Bénéficiaire d'indicateurs de comparaison.** Le client est friand de données comparatives. Il souhaite connaître les produits achetés par les personnes qui lui ressemblent, et ce qu'il doit en penser. Proposez des analyses par catégorie similaire sur les canaux de communication virtuels.
  - 8) **Échanger.** Le client donnera des informations à la banque si la banque lui donne quelque chose en retour. Les enseignes le font, une banque doit donc pouvoir le faire. Proposez de meilleures offres en échange du partage de données par le client, d'une information de localisation et même de nouvelles idées.
  - 9) **Comprendre.** Les clients souhaitent comprendre les choses et attendent d'une banque qu'elle utilise les canaux de communication mobile pour les y aider. Proposez des sessions de formation et de conseil financier en ligne.
  - 10) **Être alerté.** Le client attend de sa banque qu'elle sache ce qu'il se passe dans le monde pour lui apporter les informations utiles si quelque chose évolue sur le marché. Utilisez les outils d'analyse prédictive en temps réel et la communication personnalisée avec le client.
  - 11) **Avoir le choix.** Le client souhaite avoir un choix étendu pour les paiements, les investissements, les services, les canaux de communication et la manière dont la banque les gère. Proposez-lui différentes options plutôt que des conditions préalables, et des plans d'action plutôt que des cases à cocher.
  - 12) **Être protégé.** Le client souhaite que la sécurité et la protection que sa banque lui offre ne soient ni pénibles, ni agaçantes. Proposez une sécurité englobant différents facteurs, privilégiant la protection et non la punition.
-

Concevoir une banque digitale suppose une optimisation dans les cinq domaines suivants :

### **Interactions optimisées pour une approche digitale**

Les canaux digitaux servent aux clients à effectuer la grande majorité de leurs transactions financières courantes et ils doivent être au cœur de la stratégie de distribution d'une banque. Lorsque la commodité offre un intérêt, une banque doit assurer des services parfaitement sécurisés sur les canaux numériques. Lorsqu'un contact personnel est plus efficace, cette banque doit également utiliser les technologies digitales pour faciliter les interactions. Pour prendre un exemple, les banques les plus performantes se différencient aujourd'hui en proposant au client la possibilité de communiquer avec son conseiller ou un centre d'appel par vidéo depuis son mobile. C'est la conjugaison de la commodité du digital et du contact personnel qui permet à ces banques performantes de se différencier.

### **Produits optimisés pour une approche digitale**

Les produits d'une banque digitale doivent être conçus pour faciliter l'achat et le service qui va autour par le biais des canaux digitaux, dans une approche nettement plus simple que pour les produits similaires proposés par les banques traditionnelles. Dans cette perspective, l'une des clés de la conception de produits performants est d'adopter l'approche d'une enseigne de distribution. Les banques doivent analyser le cycle de vie de leur produit et se poser, par exemple, les questions suivantes :

- De quelle manière les clients entendent-ils parler pour la première fois du produit ?
- Où les clients effectuent-ils leurs recherches ?
- Est-il possible d'acheter le produit dans une démarche intégralement digitale ?
- Le service après vente peut-il être effectué de manière digitale ?
- Comment résoudre les problèmes et répondre aux questions ?

### **Processus optimisés pour une approche digitale**

C'est le niveau élevé des coûts d'exploitation qui a contribué à la faillite de Netbank, pionnière des banques exclusivement digitales. En dépit d'interfaces client digitales, la plupart des processus d'arrière-plan reposaient encore sur des traitements manuels. L'expérience client s'accompagnait d'incohérence et de fragmentation car les processus métier prenaient trop de temps, créaient des erreurs et manquaient de transparence. Au-delà des interactions digitales, les banques ont besoin d'une vue de bout en bout du parcours client. D'où la nécessité d'investir dans la création de processus digitaux associés. Elles peuvent commencer par la transposition en mode digital des signatures et des formulaires pour créer un environnement sans documents papier. En arrière-plan, les banques les plus performantes consolident et rationalisent leurs processus métier au moyen d'un système de gestion des processus métier, pour obtenir au final une approche automatisée. En outre, ces banques peuvent créer encore davantage de valeur métier grâce à l'intégration dans des écosystèmes de partenaires, comme par exemple les agences immobilières, les cabinets de comptabilité et les études notariales.

### **Connaissances optimisées pour une approche digitale**

Le contact direct et la poignée de main restent les moyens les plus efficaces pour renforcer la relation avec le client. Mais toutes les banques ne peuvent pas se permettre d'offrir ce niveau de contact personnel à tous les segments. Grâce à la connaissance du client, les banques peuvent avoir une relation personnelle et de proximité avec lui, mais sans les coûts induits par une interaction personnelle. Les clients apprécient les services personnalisés adaptés à leurs besoins car ils attendent de leur banque qu'elle les connaisse mieux. Une banque doit donc développer sa capacité à rapidement identifier et répondre aux demandes de plus en plus éclectiques et aux comportements imprévisibles des clients en matière d'opérations bancaires. Grâce à la possibilité d'utiliser les connaissances client en temps réel, une banque peut envisager des expériences et des solutions bancaires réellement différenciées pour proposer le bon produit, au bon moment, et sur le bon canal.

### Organisations optimisées pour une approche digitale

La transformation en banque digitale se traduit également par la mutation de la culture et de l'organisation de la banque. Une entreprise totalement digitale bénéficie d'une plus grande agilité pour s'adapter à des comportements clients en constante évolution. D'où la démarche de banques traditionnelles qui, pour lancer une marque digitale, créent une filiale en recrutant de nouvelles équipes dotées d'un état d'esprit neuf. À cet effet, elles embauchent de nouveaux talents ou recherchent des conseils dans des secteurs d'activité centrés sur le client, comme la distribution. BBVA aurait ainsi racheté la néo-banque Simple pour jouer un rôle de catalyseur du changement, et TD, géant canadien du secteur bancaire, a construit une plate-forme de réseaux sociaux à la fois pour une collaboration plus efficace en interne et une participation plus active dans les dialogues avec les clients.

### Conclusion

Pour certaines banques, une banque digitale constitue une marque. Pour d'autres, il s'agit d'un canal digital. Cependant, la transformation en véritable banque digitale est un processus bien plus large et profond. En utilisant l'ensemble des canaux, les banques doivent établir une proximité dans les interactions digitales, mais également ajouter la commodité du numérique au contact personnel. Les banques digitales nécessitent également une transformation complète de leur organisation, notamment par la création de processus digitaux et par l'extraction d'analyses de données. Même la stratégie, le business model et la culture de la banque doivent être imprégnés de l'approche digitale. Les acteurs de ce secteur les plus enclins à exploiter les technologies digitales sont appelés à en devenir les leaders. La vague des nouveaux entrants, les technologies porteuses d'une nouvelle donne et les plateformes et services digitaux constituent autant de défis et d'opportunités. D'où la nécessité pour les banques d'évoluer et de s'adapter pour ne pas être distancées. Fort heureusement, elles sont en position idéale pour tirer parti de cette opportunité.

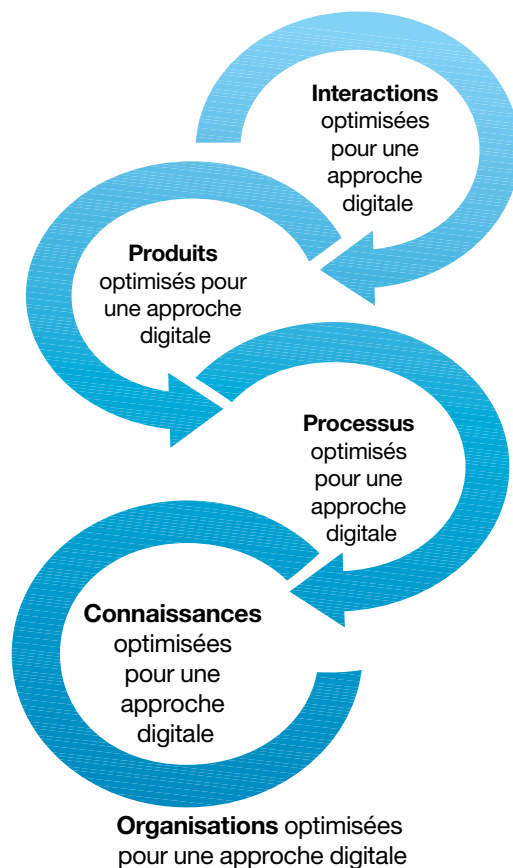


Figure 2. Briques de construction d'une banque digitale.

## Pour plus d'informations

La transformation en banque digitale impose une vision complète englobant la stratégie, les technologies, les processus et les clients. D'où l'intérêt de la vision, des compétences et des actifs d'IBM® pour vous aider à accélérer ce processus. Pour en savoir plus sur la démarche de transformation en banque digitale, contactez votre représentant IBM, visionnez la vidéo « [What Customers want from their Bank](#) », ou visitez : [ibm.com/banking](http://ibm.com/banking)

De plus, IBM Global Financing peut vous aider à acquérir les solutions informatiques correspondant à vos besoins de la façon la plus rentable et stratégique possible. Si vous êtes un client éligible à un crédit, nous vous proposerons une solution de financement informatique personnalisée, adaptée aux objectifs métier, permettant une gestion rentable des liquidités et améliorant le coût total de possession. IBM Global Financing est le choix idéal pour financer des investissements informatiques clés et faire prospérer votre entreprise. Pour en savoir plus, visitez le site Web : [ibm.com/financing/fr](http://ibm.com/financing/fr)



### IBM France

17 Avenue de l'Europe  
92275 Bois Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM se trouve sur [ibm.com](http://ibm.com)

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document, indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de marques déposées ou de fait aux États-Unis. Ces marques peuvent également être des marques déposées ou de fait dans d'autres pays.

Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques ou des marques de services de tiers.

<sup>1</sup> Capital One Annual Report, 2012.

<sup>2</sup> Scotiabank Canadian Banking Investor Day, 24 avril 2014

<sup>3</sup> Raiffeisen looking to sell Czech internet banking unit, 20 janvier 2015, Reuters.

<sup>4</sup> Safety and Soundness: Material Loss Review of NetBank, FSB, Office of Inspector General, Department of the Treasury, 23 avril 2008.

Ces informations concernent les produits, programmes et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays.

Toute référence à un produit, programme ou service d'IBM n'implique pas que seuls des produits, programmes ou services d'IBM peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service fonctionnellement équivalent peut être utilisé à leur place.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Veuillez prendre contact avec votre représentant IBM ou votre revendeur local pour obtenir les toutes dernières informations sur les produits et les services IBM.

IBM ne fournit aucun conseil juridique, comptable ou d'audit, et ne garantit pas que ses produits ou services soient conformes aux lois applicables. Les clients doivent se conformer à la législation et à la réglementation locales en vigueur applicable en matière de titres.

Les photographies présentées dans ce document peuvent représenter des maquettes.

© Copyright IBM Corporation 2015



Veuillez recycler