

Banque : vers une planète plus intelligente

Smarter Industries Symposium, Barcelone, novembre 2010



Les potentialités (opportunités ?) d'une planète plus intelligente dans chaque secteur

IBM a lancé il y a deux ans le concept de « planète plus intelligente » – un monde dans lequel la collaboration, l'approche systémique et l'analyse de l'information maximisent l'efficacité des multiples systèmes qui nous facilitent la vie. Cette idée forte a trouvé un écho auprès des entreprises et du secteur public, car elle est ancrée dans les possibilités offertes par les technologies et les savoir-faire actuels. Et pour cette même raison, nos clients et nos partenaires l'ont immédiatement adoptée.

Deux ans plus tard, IBM a collaboré avec plus de 600 entreprises et organisations dans le monde, participant chacune à la concrétisation de cette vision. En novembre 2010, nous avons invité nombre de ces dirigeants des secteurs public et privé à venir partager leur expérience au Smarter Industries Symposium, qui s'est tenu à Barcelone. De fait, si l'idée d'une planète

plus intelligente a une portée globale, sa réalisation concrète intervient au niveau individuel de chaque secteur, entreprise, administration et processus.

Des représentants de dix secteurs d'activité – banque, communications, énergie et environnement, santé, secteur public, assurance, hydrocarbures (Pétrole), distribution, transport et électronique – ont participé à l'événement. Et si chacun de ces secteurs est confronté à des problématiques spécifiques dans l'environnement économique actuel, les acteurs les plus en pointe s'inscrivent tous dans une même perspective. Au lieu de continuer à percevoir le changement comme une menace, ils y voient une opportunité. Et au lieu de parler de problèmes, ils parlent de potentialités.

« Nous sortons d'une crise majeure, dans un environnement dominé par la complexité et l'incertitude, et marqué par une explosion de l'information, a expliqué Frank Kern, Senior Vice President and Managing Partner, IBM Global Business



IBM Smarter Industries Symposium

Une planète plus intelligente, dans chaque secteur.

Services. Pourtant, les décideurs ne se demandent plus quel est leur principal problème, mais quelle est leur plus grande opportunité, quelles sont leurs perspectives et quelles sont les possibilités auxquelles leur entreprise a accès aujourd'hui et qui étaient inaccessibles hier. »

L'analyse, le retour sur investissement et le client

Durant le Symposium, les participants ont pu voir de nombreux exemples de la façon dont les entreprises répondent concrètement à ces questions – et notamment la puissance de l'analyse de l'information pour matérialiser au niveau de chaque secteur l'avènement d'une planète plus intelligente. D'après une étude conjointe d'IBM et de la MIT Sloan Management Review intitulée « L'analyse : la nouvelle voie pour créer de la valeur », les entreprises qui font appel à l'analyse des données sont trois fois plus performantes que celles qui commencent tout juste à y recourir.¹ Elles s'en servent pour cerner les tendances historiques, modéliser la situation actuelle et prédire le retour sur investissement de différents plans d'action.

Et malgré des différences d'approche, toutes les organisations font preuve d'une remarquable convergence quant à la finalité de l'analyse : le client. Partout, des « secteurs plus intelligents » sont en train de se développer pour répondre aux attentes des clients – de la fondation TicSalut, une institution régionale espagnole qui a développé un système mutualisé de gestion des dossiers médicaux électroniques pour améliorer la santé publique, à Best Buy, un distributeur électronique qui est à l'écoute de ses clients sur plusieurs canaux et dialogue avec eux sur les réseaux sociaux.

« Nos clients attendent de nous autonomie, service, support et connaissance de leurs attentes, a déclaré John Thompson, Senior Vice President and General Manager de BestBuy.com. Et nous comptons bien répondre à ces demandes. »

Ouvrir les potentialités

Il est essentiel d'avoir le client en ligne de mire – toutes les innovations du monde sont sinon sans objet. C'est ce que John Kao, président du Comité consultatif sur l'innovation du Forum économique mondial, a expliqué aux participants du

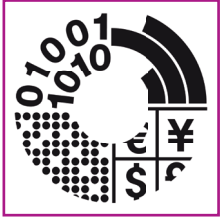
Symposium : « La créativité et l'innovation sont une seule et même chose. La créativité est la capacité de générer des idées nouvelles. Mais l'innovation ne peut aller de l'avant sans objectifs. »

J. Kao assure que, quand on veut innover, il faut un plan, ou un système. Il en va de même si on veut favoriser le développement de « secteurs plus intelligents » – et c'est pourquoi IBM a créé plus d'une trentaine de « parcours de progrès » sectoriels qui identifient les principales étapes de transformation et décrivent les retombées et les bénéfices de chaque étape tout en simplifiant l'évolution vers une planète plus intelligente. Ces parcours tiennent compte des spécificités de chaque secteur, qu'il s'agisse d'élaborer un modèle de soins collaboratif dans le domaine de la santé ou de construire des réseaux municipaux d'alimentation en eau conformes aux exigences réglementaires.

Chaque étape suit en fait une même logique d'un secteur à l'autre, ainsi que l'a fait observer aux participants du Symposium Ginni Rometty, Senior Vice President and Group Executive for Sales, Marketing and Strategy chez IBM :

1. **Équiper pour gérer** l'ensemble des données nécessaires à mesurer, surveiller et comprendre un système.
2. **Intégrer pour innover** l'analyse de ces données, mettre en évidence des tendances et identifier des opportunités.
3. **Optimiser pour transformer** l'action visant à atteindre les objectifs spécifiques du système et à redéfinir les potentialités.

Vous trouverez dans cette étude un compte rendu du Smarter Industries Symposium, avec le témoignage de nombreuses entreprises et organisations de votre secteur qui mettent en œuvre ces parcours de progrès. Des parcours qui aident des centaines de clients et de partenaires commerciaux d'IBM dans le monde à optimiser leur efficacité et leurs opérations. Des parcours de potentialités et de progrès vers une planète plus intelligente, dans chaque secteur.



Vers une planète plus intelligente dans la banque : des défis aux opportunités

Se conformer à une réglementation plus contraignante, augmenter les fonds propres, maximiser les recettes

sur des marchés frappés par la récession dans les pays développés, rivaliser et coopérer avec des acteurs non conventionnels, rétablir la confiance dans le système financier mondial, attirer et fidéliser des clients de plus en plus exigeants... Pour sortir de la récente crise financière, les banques et les autres institutions financières sont confrontées à de multiples défis.

Pourtant, quantité de facteurs suggèrent que le secteur des services financiers est en passe de connaître une croissance significative : à l'échelle mondiale, les actifs devraient quadrupler d'ici 2025 et le PIB devrait progresser au rythme de 5,8 %, tandis que 2,5 milliards de personnes non desservies ou mal desservies représentent un formidable potentiel de développement pour les services bancaires.² Les participants à la session « Smarter Banking » du Smarter Industries Symposium ont ainsi exploré les meilleures solutions pour relever les défis et capitaliser sur les opportunités. Un large consensus s'est dégagé en particulier sur trois axes d'action jugés essentiels :

1. Équilibrer gestion des risques et innovation
2. Recentrer la stratégie sur les clients
3. Simplifier le modèle métier pour gagner en efficacité et en réactivité

Équilibrer gestion des risques et innovation

Pour les participants au Symposium, la crise financière a montré la nécessité d'intégrer à la fois la gestion des risques et l'évolution future de la législation. Les débats ont porté sur l'instabilité de l'environnement dans lequel opèrent les banques du fait du renforcement de la réglementation et de la surveillance par les États. À l'évidence, les institutions financières doivent poursuivre les innovations indispensables à leur compétitivité et à leur croissance tout en s'accommodant du flottement engendré par les réformes : « On ne peut pas réguler sans créer une certaine instabilité sur le marché : c'est inévitable. Mais cette instabilité engendre également des opportunités de changement et de développement », a expliqué Joe Cassidy, Managing Director, Global Head of Rates Prime Brokerage and Clearing chez Deutsche Bank.

Il existe un modèle pour l'amélioration de la réglementation : « Les laboratoires pharmaceutiques passent énormément de temps à perfectionner une nouvelle molécule avant de recevoir l'autorisation de mise sur le marché, a fait remarquer l'un des intervenants. Les produits bancaires, au contraire, sont commercialisés sans test préalable, alors qu'ils jouent un rôle très important dans la stabilité économique globale. Les régulateurs du secteur financier devront adopter des méthodes similaires à celles de la FDA. »

L'écosystème financier innove dans le domaine de la gestion des risques. Deux exemples ont été discutés durant le Symposium ; ils impliquent tous deux la mutualisation d'informations

entre les institutions – orientée marché dans un cas, axée sur la réglementation dans l’autre. L’Operational Risk Data Exchange (ORX) est un consortium qui permet aux institutions financières de consolider anonymement des informations sur leurs pertes afin de mieux évaluer les risques opérationnels du secteur.³ Le format standard des données communiquées facilite la modélisation des risques ainsi que la collaboration sur des scénarios de risques spécifiques. Cette mutualisation de l’information a un triple objectif : améliorer la gestion des risques, se mesurer aux standards du marché et satisfaire aux obligations réglementaires. « Les nouvelles données sont très utiles, a souligné un responsable. Aucune entreprise ne détient suffisamment de données pour développer toutes les connaissances que nous possédons aujourd’hui, et nous ne pouvons pas les obtenir autrement. Grâce à ces informations, nous apprécions beaucoup mieux nos risques opérationnels et les risques du secteur. »

L’autre exemple concerne la mutualisation des données dans le cadre de l’action gouvernementale. L’Office of Financial Research (OFR), un organe du ministère des Finances des États-Unis, vient d’être institué avec la mission de mesurer les risques systémiques. Il collectera les données auprès d’acteurs du marché en s’intéressant avant tout aux institutions « importantes sur le plan systémique ».⁴ Objectif : identifier et mesurer les risques systémiques, en particulier dans les périodes de tension économique, et, à terme, les contrôler. La modélisation des risques systémiques est complexe et a été comparée à la prévision des ouragans. Toutefois, « alors que les ouragans se développent indépendamment des prévisions qui les concernent, les banques réagiront aux prévisions, a précisé John Liechty, professeur à l’université de l’État de Pennsyl-

vanie et conseiller officieux du ministère des Finances. Ce que l’OFR communique – et sa façon de le communiquer – est donc important pour éviter ou limiter, au lieu d’accroître, l’impact des ouragans de type financier. »

Les entreprises du secteur n’ont pas encore décidé si l’OFR était un bien ou un mal. L’obligation de fournir des informations est évidemment une contrainte. Mais elle peut aussi être bénéfique si, en favorisant l’adoption de formats de données standards, elle permet de mieux cerner les risques internes, facilite le partage et la collaboration avec les partenaires, et offre au secteur la possibilité de réaliser des économies significatives à travers des gains d’efficacité.

Recentrer la stratégie sur les clients

Les recettes que les banques engrangeaient facilement par des opérations pour compte propre sont moins attractives, quand elles ne sont pas tout simplement interdites par de nouvelles réglementations comme la « règle Volker ». Les institutions financières reviennent aux fondamentaux : s’efforcer de conquérir des clients et de les fidéliser pour accroître leurs revenus. Les banques accordaient encore récemment trop peu d’attention au développement de la clientèle existante. Elles commencent toutefois à se rendre compte de leur retard par rapport à d’autres secteurs – notamment la distribution – dans l’exploitation des données clients pour l’amélioration du service et le développement des revenus des ventes complémentaires. « Nous devons optimiser l’utilisation de ressources financières limitées, a résumé Joe Cassidy, de la Deutsche Bank. Et nous devons désormais mobiliser notre infrastructure et notre capital intellectuel pour développer et pérenniser notre relation client. »

Pour compliquer les choses, les clients sont de plus en plus avertis : « C'est un dialogue d'égal à égal. Nous devons former nos équipes pour qu'elles sachent leur parler sur le ton approprié, a déclaré Philippe Wallez, Directeur Marketing d'ING Belgique. Les clients sont impatients : nous devons faire bien du premier coup, car nous n'aurons sans doute pas de seconde chance. La technologie et les outils peuvent nous aider, mais nous devons vraiment changer de paradigme et faire en sorte de comprendre les clients – de leur point de vue. »

Un large consensus s'est dégagé sur le fait que les banques devaient faire plus d'efforts vis-à-vis de la jeune génération, qui constitue la base des futurs clients et employés. « Nous devons toucher la jeune clientèle, étudier ses attentes et co-développer des produits avec elle », a ajouté Gerard van der Heiden, de Rabobank. Les participants ont également estimé que les banques devaient utiliser les médias sociaux pour se familiariser avec les modes de pensée de cette nouvelle génération de clients.

Les congressistes considèrent en outre que plus les banques en savent sur leurs clients, mieux elles pourront les servir et leur offrir des expériences appropriées. Les innovations dans le domaine de l'analyse de l'information joueront à cet égard un rôle décisif. « Pour optimiser la commercialisation croisée et améliorer le service clients, nous devons utiliser l'information et l'analyse en temps réel », a affirmé Alberto Guidotti, Directeur R&D TIC chez Intesa Sao Paolo:

Les participants ont aussi relevé le problème majeur posé par les lacunes présentes dans les informations clients. Une gestion de la relation client fondée sur des données incomplètes peut altérer la perception des clients et creuser le déficit de confiance de ces derniers avec leur banque. Les banques doivent donc mettre en place une vue unifiée des informations clients, accessible n'importe où en temps réel par leur personnel, voire par leurs clients. Associée à l'analyse, cette vue des informations clients servira de base pour offrir aux clients une expérience positive et reconquérir leur confiance.

Simplifier le modèle métier pour gagner en efficacité et en réactivité

Les congressistes savent que le marché est en train de changer, et qu'ils doivent changer eux aussi. « Il est important d'investir dans de nouveaux modèles métier, dans l'innovation, a insisté Alberto Balestreri, qui conseille des banques italiennes. Le secteur bancaire évolue dans un environnement concurrentiel différent qui exige de nouvelles approches, des innovations, le respect des contraintes réglementaires et des processus centrés sur les clients. La banque ne sera plus jamais comme avant. »

Cependant, comprendre la nécessité du changement et changer effectivement sont deux choses différentes. Ce qui n'empêche pas des banques de toutes tailles de réussir leur adaptation. C'est ainsi que de petites banques rurales comptant moins de clients et un réseau réduit resserrent avec succès leurs relations individuelles avec leurs clients. À l'opposé, le modèle métier d'ING repose sur la personnalisation de masse et sur la banque en ligne, avec beaucoup moins d'agences que les modèles classiques.⁵ De façon générale, les grands groupes devraient se développer tandis que les autres se spécialiseront.

« Nous nous dirigeons vers une ère de spécialisation – avec moins d'acteurs majeurs et de nombreux spécialistes, a estimé Christophe Roupie, Global Head of Trading and Securities Financing chez AXA Investment Managers. L'agilité est difficile à atteindre pour les géants, mais elle peut être accessible avec un modèle offrant plus de souplesse et plus d'efficacité opérationnelle. »

Deux changements novateurs ont également été discutés :

Collaborer pour gagner en efficacité

Changing the business model may include some innovative approaches such as sharing resources and monetizing unused assets. Several bankers made the point that compliance is an increasing cost burden without an associated revenue opportunity. Banks could explore combining resources for regulatory compliance. Gary Greenwald, Chief Innovations Officer, Global Transactions Services of Citigroup mused, “Can we do KYC/AML compliance once across all institutions?”

La transformation du modèle métier peut passer par des approches novatrices comme la mutualisation des ressources et la monétisation d’actifs inutilisés. Plusieurs responsables ont souligné le poids économique croissant de la conformité, sans contrepartie en termes de revenus. Les banques devraient explorer les possibilités de conjuguer des ressources dans le cadre de la mise en conformité. « Ne pourrions-nous pas assurer une fois pour toutes la conformité KYC/AML de toutes les institutions ? », s’est demandé Gary Greenwald, Chief Innovations Officer, Global Transactions Services, chez Citigroup.

Autre domaine potentiel de mutualisation des ressources : les traitements transactionnels du back-office. « Les quatre premières banques australiennes envisagent ou ont engagé d’ambitieux programmes de remplacement des systèmes, pour un coût probablement supérieur à 4 milliards de dollars australiens (AUD), a observé Peter Yarrington, Chief Information Officer, Bank of New Zealand. Étant donné que le gros de ces investissements ira dans la création de systèmes de produits et de fourniture identiques, nous pourrions envisager une coopération dans le cadre d’un modèle de services de base communs. Historiquement, un tel modèle a fonctionné en Nouvelle-Zélande, et on peut affirmer que l’efficacité du système bancaire néozélandais n’a pas été améliorée par les banques en place qui ont essayé de se différencier par les

investissements technologiques. » Ce modèle n’est pas sans précédent : il existe déjà des centres de traitement coopératifs dans certains pays, dont Rural Servicios Informáticos (RSI), un fournisseur auprès duquel plus de 70 caisses d’épargne rurales espagnoles externalisent des processus élémentaires.⁶

La mutualisation de l’information présente également des possibilités de collaboration. Le secteur a besoin de partager les informations « positives » et « négatives » ; dans les deux cas, les acteurs en retirent des bénéfices mutuels en participant à la mise en place de données de référence tandis que les avantages internes de ces initiatives peuvent se traduire par des économies significatives. Le tout premier exemple de l’ORX porte sur la mutualisation de données « négatives » – avec une possibilité de monétisation à travers le développement d’un marché d’assurance couvrant les risques opérationnels. Fidelity National Information Services (FIS) offre un exemple de mutualisation de données « positives » avec le regroupement des informations d’ouverture de comptes pour près de 14 000 clients, qui lui permet d’anticiper les fraudes par usurpation d’identité.

« La mutualisation d’informations positives est plus difficile à réaliser pour les grandes institutions financières, mais les petites banques peuvent en tirer parti, et elles auront davantage tendance à rechercher des services mutualisés sur une base anonyme », a estimé Michel Jacobs, Executive Vice President for New Solutions Development chez FIS.

Développer des services complémentaires

À mesure que les banques gagneront la confiance des clients et des institutions sociales, elles pourront proposer des services autres que bancaires. En Lituanie, par exemple, des banques offrent au gouvernement des services d’identification des contribuables, et envisagent de développer d’autres services de cyberadministration, a expliqué Valdas Monkus, Directeur informatique d’AB Bank Snoras, en Lituanie.

Autre domaine d'intérêt pour les banques : les paiements mobiles. « Les services mobiles ne sont pas qu'un canal de plus : ils peuvent révolutionner la banque », a assuré Gary Greenwald, Chief Innovations Officer, Global Transactions Services, chez Citigroup. De nombreux participants voient un gros potentiel dans la possibilité d'utiliser des appareils mobiles en dehors des applications habituelles du porte-monnaie électronique pour fournir des services bancaires (c'est par exemple le cas du programme mPesa, au Kenya), des services localisés, et des services de microfinance et de micro-assurance aux populations mal desservies.⁷ Les solutions nécessiteront une coopération entre les opérateurs télécoms et les banques et, compte tenu des perspectives, elles finiront par voir le jour.

« Dans la plupart des pays, plus de 60 % des paiements de détail s'effectuent en espèces ou par chèque, ce qui non seulement ne génère aucun revenu pour les banques, mais leur coûte même de l'argent. La conversion au paiement électronique représente un énorme potentiel, a déclaré Mung Ki Woo, Directeur Paiements et Transactions Électroniques, Groupe France Telecom – Orange. Le mobile ouvre réellement de nouveaux marchés : ce n'est pas un jeu à somme nulle. »

On peut dire en résumé que le secteur bancaire a pris la mesure des opportunités et des défis du marché. Malgré une certaine appréhension concernant l'instabilité engendrée par la réglementation, il innove sur plusieurs fronts : la gestion globale des risques, la réduction de la complexité métier, la mutualisation des informations entre institutions et un recentrage sur le client à l'aide d'outils d'analyse avancés. De nombreux secteurs sont confrontés à des problématiques similaires, et les participants ont commencé à voir l'intérêt d'une collaboration autour de solutions communes visant à résoudre des problèmes analogues.

« Les problèmes du secteur bancaire sont exactement les mêmes que ceux de la distribution, a noté Frank Stockx, Managing Director, Head of Operations & Information chez ING Belgique. Dans les deux cas, nous avons une logistique, des chaînes logistiques et des magasins physiques et numériques. Nombre de problèmes sont intrinsèquement transversaux : nous aurions tout intérêt à travailler sur des solutions communes. »

Références

- ¹ Steve LaValle, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley et Nina Kruschwitz, « L'analyse : la nouvelle voie pour créer de la valeur – Intégrer l'analyse pour transformer les connaissances en actes », MIT Sloan Management Review et IBM Institute for Business Value, octobre 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03371usen/GBE03371USEN.PDF>
- ² Analyse de l'IBM Institute for Business Value à partir d'informations publiées ; « Counting the world's unbanked », Financial Access Initiative. <http://financialaccess.org/sites/default/files/Counting%20the%20world%27s%20unbanked.pdf>
- ³ « About ORX », site de l'ORX Association, accès du 20 décembre 2010. <http://www.orx.org/about-orx>
- ⁴ Office of Financial Research Created Under the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act: Frequently Asked Questions », ministère des Finances des États-Unis. http://www.treasury.gov/initiatives/Documents/OFR_FAQ-11242010-FINAL.PDF
- ⁵ Chris Mueller, « ING Direct's Man on a Mission », Time, 14 juin 2007. <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1633064,00.html>. « ING Direct: 'A Rebel with Cause », BusinessWeek, 14 mars 2005. http://www.businessweek.com/magazine/content/05_11/b3924101_mz020.htm
- ⁶ « Rural Servicios Informaticos », RSI Case Study. <http://www.temenos.com/Documents/Files/About%20Us/Clients/RSI%20Case%20Study.pdf>
- ⁷ « M-PESA », Safaricom. <http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=250>



© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France
17 AVENUE DE L'EUROPE
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France
Décembre 2010
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation déposées aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique « Copyright and trademark information », à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml. Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.



Papier à recycler