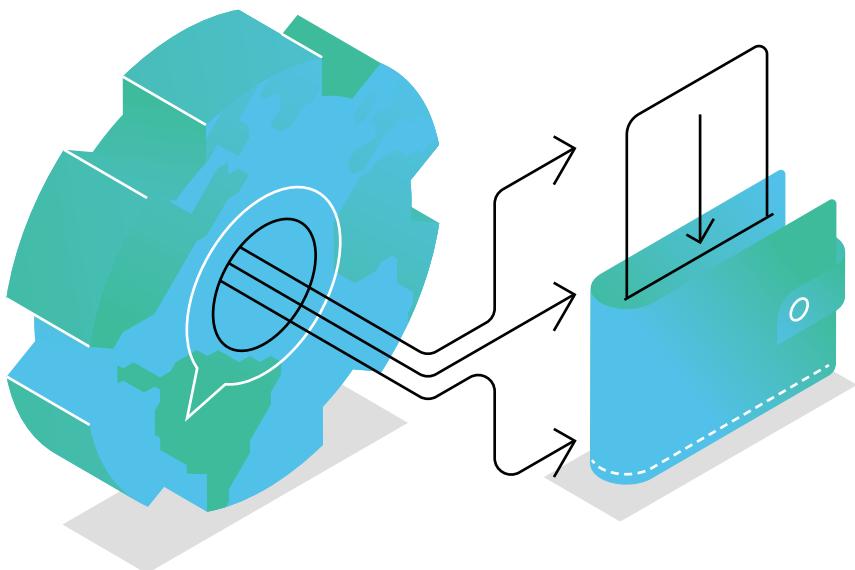




COMMENT LA TRANSFORMATION DIGITALE RÉINVENTE L'INDUSTRIE FINANCIÈRE EUROPÉENNE

Pour satisfaire leurs nouveaux clients numériques, les banques et les sociétés financières traditionnelles européennes doivent déployer sans attendre des initiatives de transformation digitale. Qu'il s'agisse des challenger banks ou des « fintechs » — ces jeunes pousses qui s'appuient sur la technologie pour réinventer les services financiers et bancaires —, de nouveaux acteurs viennent perturber l'équilibre du secteur et ne devraient pas tarder à conquérir une position compétitive. Il est par conséquent impératif — et urgent ! — que les institutions financières européennes définissent une stratégie de modernisation.

La transformation digitale est l'une des priorités de nombreux dirigeants dans différents secteurs industriels, dont les services financiers. Selon Forrester^[1], « les banques vont devoir se réinventer pour satisfaire une clientèle numérique qui souhaite accéder à leurs produits à tout moment et en tout lieu, faute de quoi elles disparaîtront. » Dans le présent document, nous allons étudier pourquoi le secteur bancaire et financier ne peut échapper à la transformation digitale en raison de l'évolution des besoins, des attentes et du comportement de ses clients, mais également de l'arrivée de ces « perturbateurs numériques » et de concurrents qui réussissent à se moderniser et à révolutionner le secteur. Vous découvrirez par ailleurs l'importance que revêt le marketing omnicanal, et notamment l'impact des nouvelles mentalités mobiles. En conclusion, nous ferons le point sur les solutions qui permettent de reprendre le contrôle de la digitalisation et de la stratégie métier en plaçant le client au cœur de votre processus de transformation, ce qui vous donnera l'opportunité et les connaissances nécessaires pour vous imposer comme un solide challenger sur le marché des services financiers.



1. Forrester: Challenge Thinking. Lead Change.

La clientèle : le cœur de votre transformation

Les banques doivent adopter la transformation digitale pour répondre aux nouvelles attentes de leurs clients et à un mode de consommation des informations en constante évolution. Les consommateurs sont désormais habitués à obtenir ce qu'ils veulent quand ils le veulent et comme ils le veulent.

Les clients s'adaptent à un monde où la facilité avec laquelle ils peuvent exécuter leurs transactions bancaires est cruciale et influence de façon considérable le choix de leur établissement financier. « Les particuliers expriment leur mécontentement et adoptent de nouveaux canaux... ils sont clairement insatisfaits. Notre modèle est en pleine rupture ». [3]

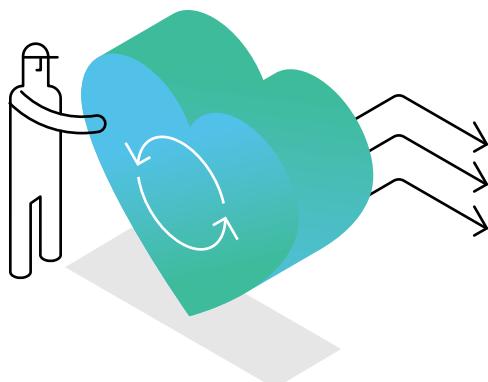
Désormais, les clients consomment l'information différemment et leurs préférences sont en constante évolution.

« Près de la moitié des banques à travers le monde vont disparaître dans les brèches ouvertes par la transformation digitale que traverse notre secteur industriel »,

Francisco Gonzalez, Président-directeur général de BBVA[2].

Si la disponibilité des services bancaires en ligne accessibles sur PC et tablettes va continuer de croître à un rythme constant, le nombre de personnes qui utilisent leur smartphone et leur tablette pour effectuer leurs opérations bancaires progressera encore plus vite, atteignant respectivement 99 et 115 millions de personnes en 2018, précise le cabinet Forrester.[4]

Pour plus d'un quart (27 %) des cadres supérieurs, la transformation digitale est « une question de survie »[5]. De deux choses l'une : en fonction de l'attitude qu'elles adopteront vis-à-vis de la transformation digitale et de leur capacité à placer l'expérience client au cœur de leur approche de la transformation, les banques se réinventeront ou disparaîtront. Pour fidéliser une clientèle capricieuse, elles sont dans l'obligation de se moderniser pour offrir une expérience personnalisée, optimisée et parfaitement fluide.



2. [Impact of Digital Transformation on Banking Operating Models](#)

3. CNBC: Why Banks and start-ups are becoming best friends

4. Forrester: European Digital Banking

5. [70+ Digital Transformation Statistics](#)

Impact des nouvelles mentalités mobiles

Reconnue au niveau international pour ses importantes initiatives de transformation digitale, la banque espagnole BBVA estime que sa clientèle est pour un tiers (30 %) composée de clients numériques. Au niveau mondial, sa clientèle digitale a plus que doublé entre 2011 et 2015, passant de 90 à 250 millions de transactions numériques par jour entre 2006 et 2013. Ce chiffre devrait totaliser entre 1,2 et 1,4 milliard d'ici à 2020[6].

Cette croissance exponentielle n'est ni l'apanage de BBVA, ni un cas unique dans le secteur bancaire ; elle reflète un véritable changement qui affectera les entreprises, tous secteurs industriels confondus.

De plus en plus de personnes privilégient l'utilisation d'un terminal mobile pour consommer des informations, communiquer et effectuer des transactions avec des entreprises[7]. Ces consommateurs entendent plus que jamais vivre une expérience optimisée et personnalisée avec leur smartphone ou tout autre terminal mobile, et cet état d'esprit ne peut être ignoré.

Bon nombre d'entreprises éprouvent des difficultés à mettre au point une stratégie qui suit l'évolution de la mentalité mobile et les moyens sans cesse changeants avec lesquels les clients souhaitent interagir avec elles.

Contrairement à BBVA, les banques italiennes affichent un certain retard en ce qui concerne l'adoption de stratégies de modernisation, même si le nombre d'Italiens qui utilisent des services bancaires en ligne de façon mensuelle ou davantage continue de croître, passant de 50 % en 2013 à 60 % en 2015[8].

Plus de la moitié d'entre eux (58 %) utilisent des ordinateurs pour vérifier le solde de leur compte, 53 % pour afficher une transaction récente et 45 % pour régler leurs factures. Les clients ont également de plus en plus recours aux services bancaires en ligne pour répondre à des besoins plus complexes, prendre des décisions relatives à la gestion de leur patrimoine, ou rechercher et acheter des produits financiers. Alors que ce taux de croissance reste l'un des plus lents en Europe, même ces chiffres progressent de plus en plus rapidement, ce qui souligne la nécessité d'une transformation digitale et la capacité de répondre aux attentes des clients mobiles.

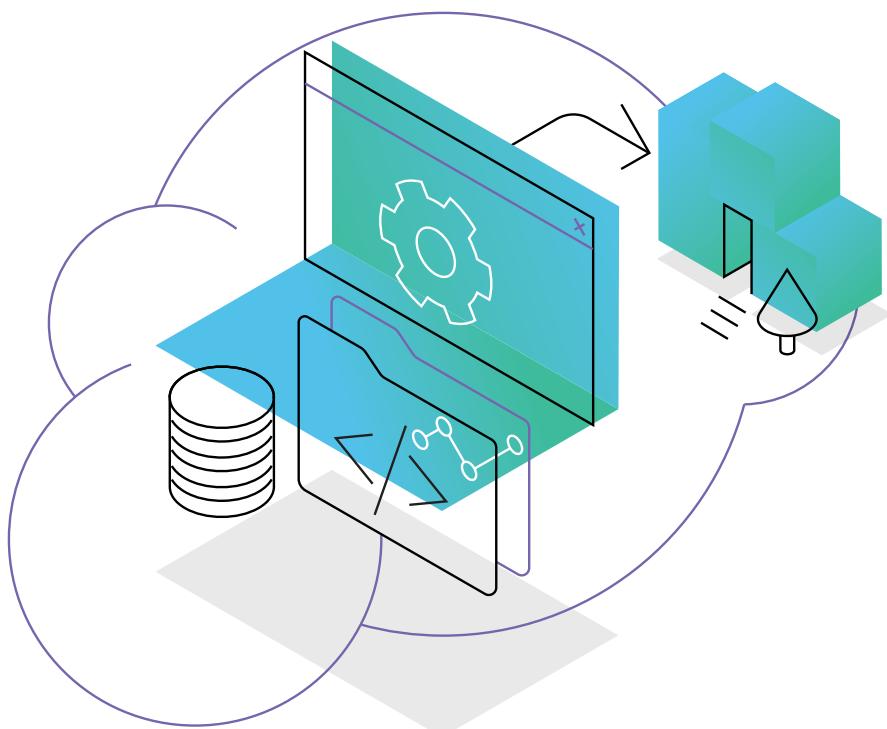
6. BBVA: Rebooting Banking for a Digital Economy
7. US Internet Users Rely on Mobile Devices for Digital Access
8. Forrester: How Italian Banking Customers Use Different Channels

Certains pays d'Europe de l'Est, tels que la République tchèque et la Pologne, sont dans une situation comparable à l'Italie. La numérisation des activités bancaires apparaît bien sur leur radar, mais cet environnement n'est pas encore suffisamment attrayant. Des entretiens ont été menés par le cabinet [A.T. Kearney](#) et l'association sans but lucratif [Efma](#) dans le cadre d'une [étude](#) visant à montrer l'impact des produits et des services, de l'organisation, de la culture, des opérations et de l'informatique dans 27 pays. Les deux partenaires ont créé un indice de préparation à la numérisation des activités bancaires (Digital Banking Readiness Index — DiBRIx) qui évalue le degré de préparation en analysant quatre dimensions : capacités bancaires, dynamique du marché, comportements de la clientèle et environnement réglementaire.

Selon les conclusions de cette étude, des pays comme le Royaume-Uni, le Danemark, la Suède ou les Pays-Bas sont les plus engagés en faveur de la numérisation des opérations bancaires et occupent à ce titre les premières places sur l'échelle DiBRIx.

A contrario, la République tchèque, la Pologne et l'Italie sont à la traîne selon les quatre critères énoncés avec une adoption au ralenti des outils mobiles par les clients.

De plus, ce manque de préparation peut avoir un certain coût. Selon la même enquête, les clients basés en Suisse semblent être mieux préparés à la numérisation des opérations bancaires que la majorité de leurs banques ! Ces dernières continuent d'utiliser des méthodes de transaction traditionnelles au lieu de moderniser les processus d'interaction avec leurs clients, ce qui ouvre la voie à de nouvelles formes de concurrence et à la mutation du marché.



De nouveaux acteurs numériques pour la plus ancienne industrie au monde

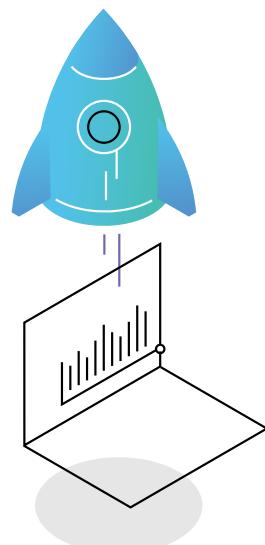
Essor des fintechs et nécessité de jouer collectif

Face aux nouvelles mentalités mobiles et à l'essor de la clientèle nomade, la plus forte menace émane de challengers inattendus : les entreprises high-tech, les startups et autres néo-banques (enquête menée par Efma et Backbase). Les fintechs et autres institutions non bancaires proposent aux clients des solutions adaptées à leurs besoins et répondent à de nouvelles attentes découlant de l'influence numérique. Elles fournissent davantage que des services bancaires en personnalisant l'expérience client et en offrant d'autres services personnels tels que l'intégration de la gestion de leur argent numérique dans leur vie quotidienne. L'essor des fintechs pourrait facilement entraîner la suppression d'1,7 million d'emplois bancaires en Europe et aux États-Unis au cours de la prochaine décennie[9].

C'est exactement ce que réalise Tandem, une startup exclusivement présente sur le marché bancaire mobile, en affrontant les banques traditionnelles avec son service personnalisé. « Les banques ne vous aident pas à gérer vos finances, et c'est sur ce terrain que nous nous positionnons », déclare Ricky Knox, directeur général de Tandem. Autre exemple, la société de transfert d'argent londonienne TransferWise a intégré son service dans l'appli pour smartphone de LVH, la principale banque d'Estonie. Face à la pénétration de ces nouvelles fintechs, les banques se trouvent dans l'obligation de remodeler et de moderniser leur mode de fonctionnement.

Face à la prolifération de ces nouvelles banques numériques qui maîtrisent nettement mieux la technologie que la majorité des institutions historiques, certains établissements traditionnels ont entamé un processus de modernisation en collaborant avec des entreprises de technologie et des start-ups. Ce type de partenariat leur permet de mieux cerner les mesures à prendre pour effectuer leur transformation digitale et offrir à leurs clients une expérience numérique à la hauteur de leurs exigences.

Selon le Financial Times, le secteur bancaire a rapidement adopté les fintechs dans le cadre de sa stratégie de transformation digitale. Par exemple, la grande banque espagnole Santander s'est associée à Kabbage pour fournir des prêts à des PME[10] tandis qu'en 2014, BBVA a fait l'acquisition de Simple, une application conçue pour aider les consommateurs à gérer leur argent.



9. 10. [CNBC: Why Banks and Start-Ups Are Becoming Best Friends](#)

Le client a toujours raison BBVA (Espagne), un challenger qui mise sur la transformation digitale

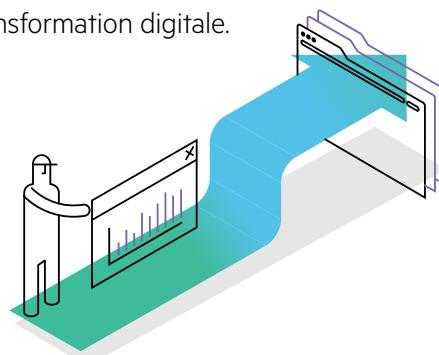
BBVA (Espagne), un challenger qui mise sur la transformation digitale

BBVA est une banque « challenger » qui est reconnue au niveau international pour sa volonté de transformer la façon dont elle exerce ses activités. Francisco Gonzalez, son directeur général et président, présente ainsi sa stratégie : réussir la transformation digitale et disposer de l'agilité indispensable pour anticiper les changements. « À l'avenir, BBVA sera un éditeur de logiciels », explique Francisco Gonzalez. Cet état d'esprit définit la manière dont BBVA se positionne pour réussir en fonction de l'évolution du marché et des besoins de sa clientèle. « Nous sommes en train de bâtir la meilleure banque numérique du 21e siècle. Notre objectif est de transformer BBVA en une entreprise entièrement numérique, qu'il s'agisse de la totalité de notre portefeuille de produits et services ou de nos effectifs, forts de plus de 100 000 employés. »

BBVA est l'exemple parfait d'une banque qui tire parti de sa collaboration avec une fintech pour construire une structure numériquement transformée et agile, prête à affronter les changements ou les révolutions qui se profilent à l'horizon. Outre l'acquisition de l'appli Simple, la banque a ensuite engagé l'un de ses cofondateurs pour imaginer une API permettant à son équipe de développeurs de créer des applis en complément de la technologie de BBVA[11].

Entre 2006 et 2013, BBVA a doublé ses investissements technologiques, passant de 1,2 à 2,4 milliards d'euros[12]. La banque a par ailleurs créé un « Innovation Center » entièrement dédié à la transformation digitale où l'innovation joue un rôle-clé dans ses opérations et le succès de sa mission. « Ce secteur est directement responsable du développement des canaux de distribution existants, en adaptant les processus internes et en concevant une nouvelle gamme de produits et services numériques capables d'offrir à nos clients la meilleure expérience possible. »

Les banques doivent adopter la mentalité de transformation digitale qui réussit à BBVA. Pour Francisco Gonzalez, nous vivons une époque où les banques vont prospérer ou disparaître. Dans ce contexte, les leaders de l'industrie bancaire et financière tirent la sonnette d'alarme sur l'émergence des nouvelles mentalités mobiles. Pour répondre aux attentes de clients numériques en constante augmentation, la seule solution est d'être agile et de se donner les moyens de s'adapter au changement — en d'autres termes, les banques doivent réussir leur transformation digitale.



11. [CNBC: Why Banks and Start-Ups Are Becoming Best Friends](#)
12. Forrester Case Study: BBVA Takes an Iterative Approach to Innovation

Approche omnicanal et agilité bancaire

BBVA est une des nombreuses banques qui misent sur la transformation digitale pour remodeler leur mode de fonctionnement. En raison de l'évolution des mentalités mobiles et de la demande croissante de la clientèle numérique, les banques sont actuellement confrontées à différents problèmes : coûts, processus, infrastructures, expérience client et sécurité, pour n'en citer que quelques-uns.

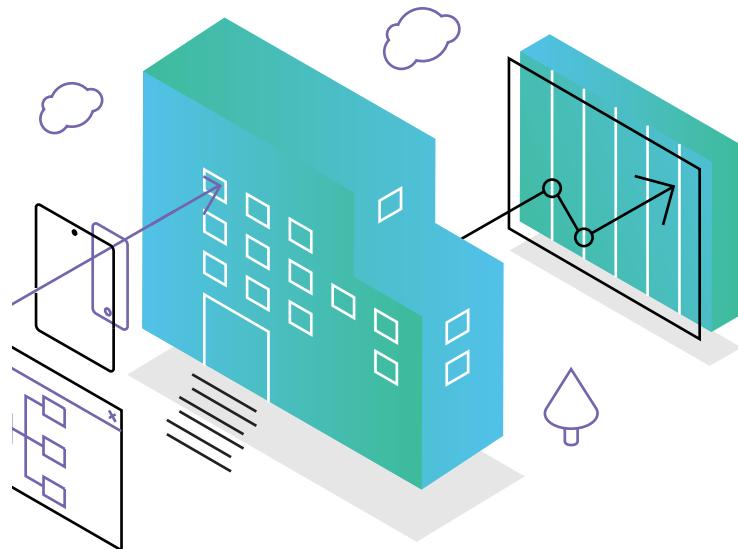
Pour maîtriser plusieurs canaux de communications avec les clients, elles doivent s'appuyer sur une architecture forte qui centralise les contenus et intègre des données. C'est ici qu'intervient l'approche omnicanal.

Actuellement, en raison des architectures héritées, les banques peuvent uniquement procéder à des mises à jour numériques par petites touches, en se démenant pour suivre l'évolution du marché, répondre aux nouveaux besoins de leurs clients et saisir de nouvelles opportunités commerciales.

C'est en s'appuyant sur une architecture solide capable de rationaliser les contenus, d'intégrer les données et de centraliser les tâches administratives que les banques pourront devenir agiles et proactives face à cette mutation.

Une fois dotées du socle indispensable à leur agilité, les banques peuvent saisir des opportunités commerciales. Le cabinet Forrester prédit par exemple que la capacité des banques à intégrer la gestion de l'argent numérique aux opérations quotidiennes du client constituera un facteur décisif de leur réussite — une possibilité qu'elles pourront saisir en se dotant d'une architecture et d'une fondation robustes[13].

C'est l'une des nombreuses raisons qui exigent des banques qu'elles transforment leur façon de penser : elles doivent être agiles pour répondre aux besoins de clients numériques qui transforment la façon dont ils entendent consommer l'information.



13. Forrester: Use Digital Money Management to Deliver Personalized Financial Coaching

Ce qu'il faut faire

Bâtir une base solide avec le bon logiciel de gestion de contenus (CMS)

Il est pratiquement impossible de moderniser des systèmes anciens en vue d'anticiper les changements et de profiter d'initiatives métier, ce qui empêche les banques de saisir de nombreuses opportunités. Les nouvelles exigences métier et les mises à jour sont exécutées de façon cloisonnée (en « silos »), ce qui prend du temps et coûte de l'argent pour, à terme, créer un processus inefficace qui évolue dans un cadre limité. Vous avez besoin d'une solution holistique qui contribuera à l'agilité de votre entreprise et lui permettra d'anticiper l'évolution du marché et de saisir les opportunités.

Outre la rationalisation et la simplification de votre architecture métier, il est nécessaire de transformer votre cadre en commençant par le système central, c'est-à-dire sans le limiter aux interactions avec la clientèle. Vous avez besoin de capacités analytiques et de données solides, ainsi que d'une solution extensible qui évoluera en fonction de votre développement. À titre d'exemple, [Progress® Sitefinity™](#) est une solution holistique qui peut aider votre entreprise à réussir.

Relier les données

Transformez vos énormes quantités de données en informations métier actionnables (business insights) et déployez des fonctions analytiques solides en vue de maîtriser les informations relatives à vos clients et l'endroit où ils se situent au sein du parcours client : vous pourrez ainsi procurer à vos clients une expérience optimisée.

L'intégration des données touche toutes les initiatives associées aux applications, qu'il s'agisse de développer de nouveaux systèmes ou de rendre mobiles des applications et des données existantes, en passant par les opérations de reporting et analytiques. La connectivité et l'intégration des données sont deux éléments essentiels pour mener à bien un projet de transformation digitale. Avec un écosystème connecté comme [Progress® DataDirect®](#), vous pouvez partager des données de façon flexible et performante avec vos partenaires et clients, sans recourir à des protocoles supplémentaires dont l'apprentissage s'avère généralement fastidieux.

Créer une approche omnicanal en plaçant le client au cœur de votre démarche

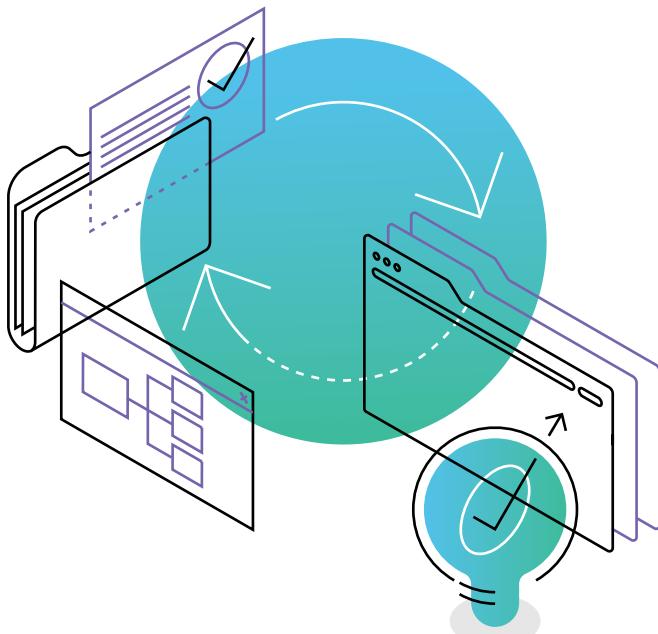
En développant une base et un cadre solides, et en centralisant la gestion des contenus, les banques peuvent consacrer davantage de temps et de main-d'œuvre aux stratégies métier importantes et saisir les nouvelles opportunités qui se présentent. La mise en place d'une infrastructure CMS solide et l'utilisation d'une « plateforme en tant que service » (PaaS) telle que [Progress® Rollbase®](#) permettent de créer une expérience omnicanal transparente et optimisée pour les clients tout en vous rendant plus agile face aux transformations du marché.

Vous serez pourrez ainsi créer des applications mobiles et apporter des modifications dans le cadre d'une solution holistique — au lieu de procéder à des changements dans des silos ou des poches isolées.

Chaque jour, vos clients bénéficient en d'autres lieux d'une expérience numérique personnalisée. Il leur suffit de prendre leur smartphone, leur ordinateur portable ou leur tablette pour vivre une expérience optimisée à tout moment et en tous lieux. Ils souhaitent accéder à ces facilités sans restriction, y compris dans leur interaction avec vous

Reprendre la maîtrise de la numérisation et de la stratégie digitale

Vous devez créer une solution holistique, extensible et adaptable qui se développera en même temps que votre activité. Cette agilité vous permettra de déployer les stratégies indispensables pour anticiper les transformations du marché et l'évolution des besoins de vos clients, ainsi que pour saisir de nouvelles opportunités commerciales.



Par ailleurs, la suppression des coûts et du temps nécessaires pour procéder à des changements isolés dans le cadre de votre structure héritée vous permettra de consacrer davantage de temps à des stratégies importantes qui aideront votre entreprise à prospérer.

Outre cette solution holistique, il est également important d'adopter en interne un esprit d'innovation en expliquant à vos employés les objectifs qu'ils doivent atteindre. Vous devez promouvoir cet état d'esprit et favoriser la collaboration pour restructurer les solutions et les stratégies métier afin de refléter les changements qui surviennent et les attentes des clients. BBVA a recruté un dirigeant spécialisé dans le numérique (digital senior executive) pour jeter les nouvelles bases numériques des opérations, tandis que les fintechs développent leurs stratégies pour répondre aux attentes des clients mobiles — deux exemples parmi d'autres qui reflètent ce nouvel état d'esprit axé sur la transformation.

Mettre en œuvre la gestion de règles

Enfin, vous devez mettre en œuvre un moteur de gestion des règles holistique, comme [Progress® Corticon®](#) pour définir les processus, la gouvernance et les lois à respecter.

Il est nécessaire de gérer les règles complexes qui régissent votre entreprise sans limitation au niveau des utilisateurs, des performances, de la plateforme ou de la langue. Vous pourrez ainsi créer des processus décisionnels agiles pour l'approbation de prêts, la protection contre la fraude, etc.

Conclusion

La technologie et le digital ont une grande influence sur le comportement des consommateurs et la façon dont fonctionnent les entreprises actuelles. En raison de la rapide évolution de la technologie, le marché change sans cesse, de même que le comportement des clients. Afin de suivre avec succès ce rythme effréné, les banques doivent créer une base solide leur permettant de capitaliser sur les changements et de saisir les nouvelles opportunités qui surgissent. Face à la menace que représentent les « perturbateurs numériques », les institutions historiques doivent cesser de se reposer sur leurs lauriers et mettre rapidement en place une stratégie métier digitale.

À propos de Progress

Progress (NASDAQ : PRGS) est un spécialiste mondial du développement d'applications et de la transformation digitale. En facilitant la création d'expériences utilisateurs riches, ses produits et solutions favorisent l'engagement client pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs. L'offre de Progress, qui peut être déployée sur-site ou sur le Cloud, permet l'exploitation des données via des applications Web et mobiles pour assurer le succès des entreprises partout dans le monde, depuis les jeunes start-ups jusqu'aux géants internationaux. Pour contacter Progress France, contactez-nous au 01.41.16.16.00 ou visitez le site www.progress.com.

Siège mondial

Progress, 14 Oak Park, Bedford, MA 01730 USA Tel: +1 781 280-4000 Fax: +1 781 280-4095 Sur le Web : www.progress.com — <https://www.progress-software.fr>

Sur les réseaux sociaux : facebook.com/progresssw twitter.com/progresssw youtube.com/progresssw

Bureaux internationaux et régionaux : www.progress.com/worldwide

Progress and Progress Software are trademarks or registered trademarks of Progress Software Corporation and/or one of its subsidiaries or affiliates in the U.S. and/or other countries. Any other trademarks contained herein are the property of their respective owners.

© 2016 Progress Software Corporation and/or its subsidiaries or affiliates.

All rights reserved.

Rev 08/09 | 1160901-0029