

LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE DES SYSTÈMES FINANCIERS : L'EXEMPLE DE LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

JEAN-CHRISTOPHE MIESZALA*

53

Le concept de « révolution technologique » présente l'avantage de marquer les esprits, mais risque de rendre ces derniers insensibles à certaines nuances. Il semble en effet que le secteur financier ait toujours été modelé et porté par le progrès technique ; de ce point de vue, l'ère de la « digitalisation » des activités financières s'inscrit donc en continuité plutôt qu'en rupture. Les communications électrifiées, l'apparition des cartes bancaires, des guichets automatiques ou de la télématique bancaire sont autant de jalons sur une courbe d'apparence linéaire – pour peu qu'on l'observe avec le recul suffisant.

Cette remarque préalable ne vise en rien à minimiser l'importance des évolutions en cours dans les activités financières, mais plutôt à focaliser l'attention sur la véritable nature des changements brusques et structurels qui les affectent – les révolutions au sens strict du terme.

Le premier de ces changements est d'ordre industriel. Après avoir démultiplié les moyens physiques de l'Homme, la technologie a atteint un point d'inflexion : elle est en mesure à présent d'augmenter massivement les moyens intellectuels de ce dernier. L'informatisation d'un

* Directeur associé senior, McKinsey & Company. Contact : jean-christophe_mieszala@mckinsey.com.

nombre croissant de fonctions cognitives – communiquer, innover, produire des services, prendre des décisions – va déboucher sur des gains de productivité considérables, *via* la réduction des coûts et de nouvelles possibilités de croissance.

Le deuxième de ces changements est d'ordre concurrentiel. La structure de l'industrie financière est fondamentalement ébranlée : de nouveaux entrants peuvent désormais attaquer des maillons spécifiques de chaînes de valeur auparavant intégrées. Par ailleurs, ces nouveaux entrants n'ont plus nécessairement à s'acquitter d'un ticket d'entrée prohibitif. Des actifs matériels (réseaux d'agences) ou immatériels (systèmes d'information), qui apparaissaient comme autant de solides barrières à l'entrée, menacent de devenir des contraintes pour l'agilité des acteurs traditionnels. Dans la banque de financement et d'investissement (BFI) par exemple, un nouvel entrant indépendant parmi les courtiers en titres liquides a conçu une plate-forme d'exécution deux fois moins chère que celle des meilleurs acteurs traditionnels, en repensant aussi bien l'outil informatique que l'organisation du *front office* et l'efficacité des processus. Par ailleurs, la standardisation et la numérisation des processus peuvent favoriser l'éclatement de l'offre produit (par exemple, *sweeping* et *pooling* en *cash management*).

54

Le troisième changement est d'ordre culturel et managérial. La « disruption » potentielle de nombreux métiers financiers exige, entre autres, de raisonner en termes d'écosystèmes ouverts, de mener des transformations de grande ampleur, de faire évoluer les compétences et les habitudes de travail de larges cohortes de collaborateurs. Et c'est là sans doute que réside l'enjeu primordial de la mutation en cours.

Afin de rendre cette démonstration aussi éclairante que possible pour le lecteur, nous nous attacherons à l'illustrer à travers l'exemple de la BFI. Ce parti pris mettra aussi en évidence le caractère transversal des évolutions décrites – là où l'angle de la numérisation de la banque de détail, plus souvent traité et davantage documenté, pourrait laisser croire, à tort, que ces évolutions concernent avant tout le segment *business to consumer* des activités financières.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE OUVRE DE NOUVEAUX HORIZONS INDUSTRIELS

Les technologies numériques¹ transforment quatre fonctions « motrices » des activités financières : les interactions avec les clients et entre collaborateurs, la production, l'innovation et la prise de décisions. Si ces tâches cognitives faisaient déjà l'objet, à des degrés divers, de routines codifiées, leur digitalisation étend désormais considérablement les possibilités d'industrialisation poussée.

Pour comprendre les répercussions de la digitalisation sur ces fonctions, suivons tout d'abord un responsable de la trésorerie d'une grande multinationale dans un parcours fictif. Il découvre, lors d'une démonstration sur un salon professionnel, une plate-forme numérique de gestion des transactions sur devises. Curieux, il visite le site web de la banque où il obtient davantage d'informations. Il apprend l'existence de fonctionnalités additionnelles qui pourraient l'intéresser, telle la gestion des crédits ou des taux. Il sollicite alors une rencontre avec un représentant commercial et se voit proposer, sans aucune attente, un échange par visioconférence *via* sa tablette. À l'issue de ce dialogue, il est assez convaincu de l'intérêt de la solution et souscrit une offre d'essai. Il installe alors immédiatement l'application financière sur sa tablette. Après quelques jours d'utilisation, il est conquis par l'expérience client : les opérations sur devises sont fluides, notamment les ordres à seuil de déclenchement qui sont faciles à placer. La banque, disposant d'une vision en temps réel sur les liquidités du client, est en mesure de lui offrir – au moment opportun – une discussion sur les opportunités de placement. Cette discussion débouche sur la souscription par le client de nouvelles options. Quelques semaines plus tard, lorsque le client étend ses activités à une nouvelle zone géographique, il apprécie l'accompagnement sur mesure que sa banque est en mesure de lui offrir : par exemple, l'analyse de solvabilité des fournisseurs et clients intégrée au solde de son compte ou l'accès à un portail de passation de marchés personnalisé en fonction des données de financement de sa chaîne d'approvisionnement. Enfin, le client tout comme le chargé d'affaires profitent de services en libre accès qui leur font gagner un temps précieux : le premier peut ainsi gérer lui-même des comptes bancaires grâce à des outils de type eBAM (*Electronic Bank Account Management*), le second obtenir à sa convenance un rapport complet et à jour de la situation de son client.

55

On le constate à travers cet exemple, l'existence d'univers physique et virtuel distincts n'a plus guère de sens. Les activités d'une BFI entremêlent étroitement les différents canaux, tout au long de la chaîne de valeur. Cela est d'autant plus vrai pour les clients entreprises que la relation, historiquement, a toujours plus tenu de la « vente debout ». La digitalisation de ces activités permet souvent de réaliser un « saut » industriel et de générer une croissance de l'ordre de 10 % ainsi qu'une réduction de coûts de l'ordre de 20 % (cf. schéma *infra*).

Schéma
Grâce à la digitalisation, une croissance du revenu de l'ordre de 10 %
et une réduction de coûts de l'ordre de 20 % sont réalisables
 (indications basées sur des exemples clients)

		Hausse du revenu		Baisse des coûts	
Banque d'entreprise	Prêts directs	Avec notation financière (scored)	15-20	Demande en ligne avec rotation rapide Stimulation du marketing direct numérique	25-35
		Avec évaluation du risque-client (rated)	5-10	Hausse des demandes/renouvellements de prêts en ligne dans certaines limites	20-25
	Finance spécialisée	Leasing / Affacturage	10-15	Meilleure génération des prospects et stimulation marketing*	15-20
		Finance AB/SF**	0-5	Meilleure génération des prospects	0-10
Banque de transaction	Gestion de trésorerie	5-10	Fonctionnalité améliorée des outils de gestion de trésorerie, meilleure génération des prospects	15-20	
	Finance commerciale / de supply chain	15-20	Meilleure génération des prospects et stimulation marketing** Self-service pour les lettres de crédit standard	20-25	
Marchés de capitaux	Change de devises	5-10	Plate-forme « single dealer » améliorée (par ex. : avec besoins d'entreprise complets) ;	5-10	
	Taux / Crédit	5-10	Connectivité SEF/OTF : agrégation SEF Génération prédictive / améliorée des prospects	10-20	
		Moyenne	environ 10		environ 20

* Campagnes centrées sur le produit et recours à des plates-formes communautaires.

** *Asset-backed finance, structured finance* (financement adossé à des actifs, financement structuré).

Source : McKinsey.

*Interactions : une expérience multicanale plus fluide pour le client,
un travail collaboratif facilité pour les employés*

Pour le client ou le collaborateur, la valeur apportée aux interactions par les outils numériques découle d'une combinaison de trois facteurs : commodité, ubiquité et communauté.

Le multicanal permet de réaliser soi-même certaines opérations – avec un gain d'efficacité personnel à la clé. Le client, par exemple, peut effectuer des simulations, établir des prévisions, générer des analyses et des rapports, programmer des notifications, gérer des autorisations, etc. Les attentes des clients en la matière sont souvent sous-estimées : la qualité des services digitaux arrive pourtant en quatrième position parmi dix critères orientant le choix d'un prestataire de services de gestion de flux financiers et de trésorerie (Greenwich Associates, 2013).

Les technologies mobiles, le *cloud computing* et – très bientôt – l'Internet des objets connectés confèrent à Internet un caractère ubiquitaire : le réseau est accessible partout, à tout moment, *via* des interfaces de plus en plus « discrètes » et intégrées à l'environnement

de vie des utilisateurs. Un grand nombre de services financiers peuvent être obtenus sur demande – une évolution loin d'être anecdotique pour un cadre financier international, souvent contraint à la mobilité et à des horaires désynchronisés. Pour les collaborateurs de la BFI aussi, ces outils mobiles répondent à l'évolution des attentes professionnelles.

Enfin, les réseaux sociaux permettent aux clients et aux collaborateurs de mobiliser l'intelligence collective de la « multitude » (*crowdsourcing*). Ainsi, pour le client, cela peut se traduire par l'accès à un forum de discussion consacré à l'impact d'une évolution réglementaire ou de questions économiques, sur lequel interagissent d'autres clients et/ou des experts de la banque, et pour le collaborateur par l'utilisation d'un réseau social d'entreprise qui lui permettra de solliciter les conseils de collègues compétents sur une question pointue.

En résumé, les technologies numériques facilitent et améliorent la qualité des échanges d'informations et, par conséquent, accroissent la productivité d'une activité essentiellement fondée sur les échanges d'informations.

Production du service bancaire : une efficacité accrue

Les processus de production des services financiers comportent des tâches très hétérogènes en termes de valeur ajoutée, depuis les manipulations à valeur ajoutée quasi nulle jusqu'aux conseils requérant un très haut degré d'expertise et de personnalisation. Même dans la BFI, la proportion des premières n'est pas négligeable.

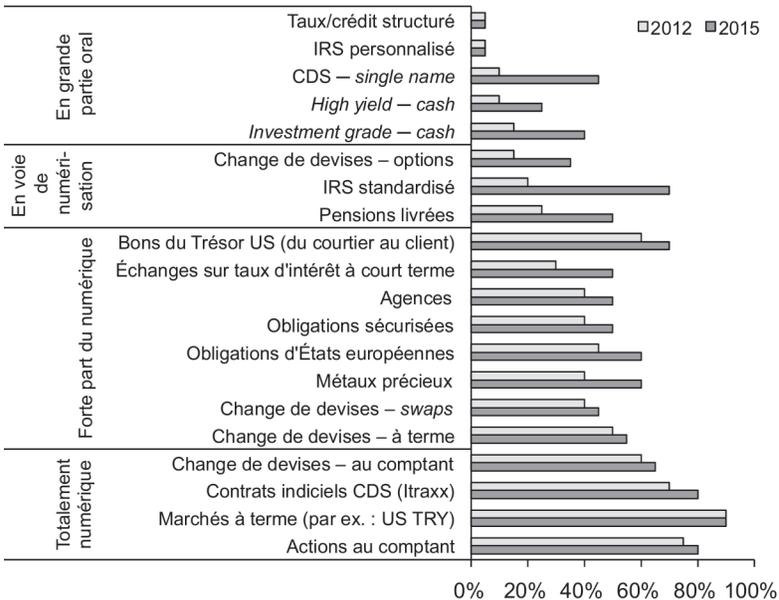
Considérons, par exemple, le processus d'enregistrement d'un nouveau client. Le principe du *know your customer* (KYC) oblige les BFI à mener des vérifications approfondies. Dans une banque représentative du secteur, ce processus comportait cent soixante-quinze étapes et impliquait vingt-trois équipes. Plus de cinq cents champs d'information devaient être renseignés, ce qui prenait de quatre à six mois. Pour certains champs, jusqu'à trente aller-retour avec le client étaient requis. Au total, plus de quarante heures de traitement manuel des données s'avéraient nécessaires. Il existait cinq procédures différentes selon le type de clients et chaque nouveau service commercialisé par la suite supposait des compléments d'information. Au total, moins de 25 % du temps passé pouvait être considéré comme « à valeur ajoutée ». Dans ce cas précis, la digitalisation complète du processus a permis de réduire à cinq heures le temps de traitement manuel. Seules trois équipes restent impliquées dans le processus, le nombre de champs a été réduit à quatre-vingts. À présent, 90 % des données sont préremplies en piochant dans des bases de données internes ou externes. 90 % des

opérations de contrôle sont automatisées, avec des alertes pour attirer l'attention des équipes en cas d'incohérence. Au total, la procédure ne nécessite plus qu'une dizaine de jours.

À travers cet exemple, on constate l'ampleur des gains d'efficacité réalisables. Même si les différents métiers et opérations de BFI s'y prêtent plus ou moins, les avancées de la digitalisation sont manifestes (cf. graphique 1) et vont très certainement permettre de poursuivre et d'intensifier l'automatisation de la production (cf. tableau ci-contre). Quelques exemples : en *front office*, la capture électronique des appels d'offres, le *workflow* et l'acheminement des ordres vers le *trading*. Au niveau du *trading* justement : les échanges d'ordres avec les clients *via* des plates-formes électroniques et, partiellement, l'exécution des ordres qui peut être semi-automatisée grâce à des algorithmes et des indices définis par l'utilisateur. Pour ce qui est des opérations de *back office* : les transactions, les autorisations et les confirmations, les règlements, les réconciliations, les valorisations du collatéral, les services de conservation de titres.

Graphique 1
Digitalisation avancée de l'exécution
de certains produits de marchés

58



CDS : *credit default swap* ; IRS : *interest rate swap*.

Sources : AFME ; Banque des règlements internationaux (BRI) ; Greenwich Associates ; pôle de compétences Corporate & Investment Banking, McKinsey ; Tradeweb.

Tableau
La numérisation concerne presque toutes les activités
de BFI

Domaine des produits	Initiation et production	Client	Interne
Financements simples - Découverts - Prêts à terme	Découvert automatique	Calcul automatique des covenants, gestion des documents	Interventions CRM à proximité des échéances
Banque de transaction - Gestion de trésorerie - Financement commercial - Services relatifs aux titres	Initiation automatique	Simulations, prévisions et rapports	Atelier de gestion de relation, outils intelligents de CRM
Opérations de <i>flow</i>	Échanges en ligne	Graphiques, analyses, portails de recherche, rapports postnégociation	Autotarification, couverture, gestion des risques
Emprunts complexes et structurés	Limité	Outils de partage de documents, suivi de l'intérêt des investisseurs, calcul des engagements, etc.	Outils d'assistance aux conversations stratégiques (CRM intelligente, profileurs automatiques de sociétés, outils de modélisation, générateurs de présentations, etc.)
Conseil et haut de bilan	Limité		

Fond blanc : emprise du numérique faible ; fond gris clair : emprise moyenne ; fond gris foncé : emprise élevée.

Source : McKinsey.

À des degrés divers, ces processus et ces transactions peuvent faire l'objet d'une automatisation plus poussée. Historiquement, on constate que ce mouvement a engendré une baisse considérable des coûts de production et, en parallèle, l'augmentation des volumes échangés : environ 80 % de baisse des coûts unitaires sur le marché des bons du Trésor américain, des opérations sur titres, des options sur actions, des opérations de change au comptant, avec des volumes multipliés entre deux et huit fois, si l'on considère, par exemple, la décennie écoulée.

Innovation : l'intégration poussée du marketing et du développement

Le développement de nouvelles offres et de nouveaux produits se trouve lui aussi radicalement transformé par la digitalisation. L'accès à une quantité considérable de données sur le client permet en effet d'appréhender de manière plus fine ses besoins et de construire de nouveaux services adaptés.

Ainsi, par exemple, en analysant *ex post* l'exposition d'un client industriel aux risques de change ou de volatilité des cours des matières premières, une banque pourrait mettre en avant des solutions de couverture pertinentes, y compris avec un *pricing* sur mesure.

C'est un changement culturel de nature quasi « copernicienne » pour la culture d'innovation de la BFI : le marketing ne se positionne plus en aval du développement, avec pour vocation de « pousser » vers le client des avancées de la technologie financière, mais il se retrouve intégré aux étapes en amont du développement. Les contraintes du client en matière de gestion des risques, de conformité, de liquidité, etc. – dûment transcrites et analysées – peuvent désormais susciter l'innovation.

Prise de décisions : un management « augmenté »

Les progrès de l'« intelligence artificielle » constituent l'un des sujets de management les plus débattus du moment. Là encore, il convient de se défier des approches sensationnalistes car après tout, dans le secteur financier, les outils de recommandation de produits (*next product to buy*) fondés sur du *data mining* n'ont rien de « révolutionnaires » à proprement parler. Cependant, il faut bien prendre la mesure de la puissance désormais acquise par les outils numériques de management : ceux-ci fonctionnent en temps réel, en s'appuyant sur des volumes phénoménaux de données aussi bien internes qu'externes, et trouvent de nouveaux terrains d'application : par exemple, *trading*, gestion des risques, détection des fraudes si l'on considère le cœur de métier, mais aussi ressources humaines, finances ou systèmes d'information – car les fonctions support sont elles aussi concernées.

Des algorithmes qui ont fait leurs preuves dans le commerce électronique s'avèrent tout aussi efficaces dans la BFI. Fondés sur un principe simple (« des clients similaires ont des besoins similaires ») et sur des outils mathématiques complexes (notamment les travaux de Prasanta Chandra Mahalanobis), ils peuvent fournir instantanément aux chargés d'affaires une feuille de route pour investir leurs efforts à bon escient.

Mais leurs bénéfices s'étendent au-delà de la dimension commerciale : prédiction et correction préventive des échecs de transactions, prédiction de liquidité, alerte sur des transactions suspectes et identification de schémas frauduleux, ou encore simulation de tests d'applications informatiques.

On le voit donc : chacun des « rouages » de la « machine bancaire » est affecté par la digitalisation. Que ce soit au niveau des interactions, des processus productifs, du *design* de l'offre ou de la prise de décisions,

le numérique agit comme un adjuvant : il étend les potentialités et accroît fortement la productivité. En cela, la « révolution industrielle » se trouve bien caractérisée. Elle se double d'un bouleversement concurrentiel majeur.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE BOULEVERSE LE PAYSAGE CONCURRENTIEL

Si la digitalisation est fréquemment dépeinte comme une « disruption » et non une simple évolution, c'est moins pour décrire la radicalité du phénomène technologique que les perturbations profondes qu'il induit sur les dynamiques de marchés. Il en va de même dans la BFI : de nouveaux acteurs très spécialisés peuvent désormais attaquer les grands acteurs intégrés en se concentrant sur certains maillons spécifiques de la chaîne de valeur. Par ailleurs, les banques, en réalisant des investissements ciblés et précoces, peuvent « réinventer » des marchés et bousculer des positions établies de longue date. Au total, le marché de la BFI devient beaucoup plus « liquide » qu'il ne l'était traditionnellement.

L'émergence d'acteurs spécialisés qui déjouent les barrières à l'entrée

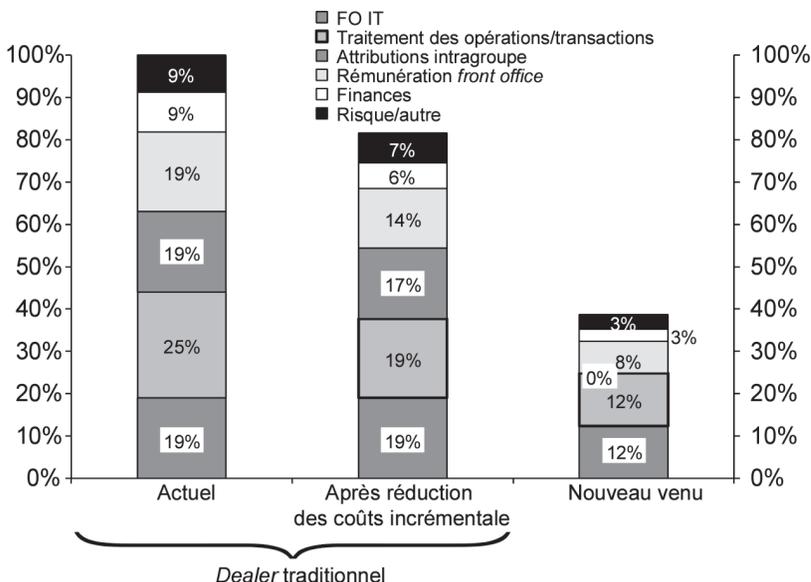
61

Depuis le début des années 2000 est apparue une nouvelle catégorie d'acteurs dans l'industrie financière : parfois désignés sous le mot-valise de « FinTech », ces *start-up* développent des technologies novatrices pour fournir des services financiers. Quelques acteurs sont français (Aston iTrade Finance, eFront, par exemple), mais la majorité sont anglo-saxons.

Certains de ces acteurs de première génération ont pris de l'envergure et ont réussi à s'imposer sur des segments d'activité précis : c'est le cas, par exemple, de KCG Holdings, fondé en 1995, qui comptait 1 400 employés au moment de sa fusion avec Getco LLC en 2013. Spécialisée dans l'animation de marché, le *trading* à haute fréquence et l'exécution d'ordres, l'entreprise a été décrite par son dirigeant Daniel Coleman comme une « nouvelle catégorie de *brokers* ». La structure des coûts de ce type d'acteurs le rend ultracompetitif : même en réalisant de gros efforts de réduction des coûts, une BFI traditionnelle aura toujours un modèle opérationnel environ deux fois plus dispendieux.

Face à cette nouvelle concurrence, les acteurs traditionnels ne peuvent donc pas se contenter d'une réponse incrémentale : ils doivent se battre à armes égales et renforcer leurs propres capacités digitales.

Graphique 2
Structure des coûts d'un acteur traditionnel
comparée à celle d'un nouveau venu



62

Sources : eFinancial News ; pôle de compétences corporate & investment banking, McKinsey.

*Les BFI investissent massivement en quête
d'un « avantage du précurseur »*

Les *leaders* de la BFI ont entrepris, depuis quelques années, d'investir dans la digitalisation de maillons stratégiques de leur chaîne de valeur. Elles disposent de différentes modalités d'action : décentralisée (chaque ligne d'activité détermine ses propres choix en matière de digitalisation), centralisée (la banque détermine une stratégie digitale et une architecture transversales, chaque ligne d'activité s'y greffe avec peu de latitude), hybride, voire en créant une unité opérationnelle digitale distincte.

Si l'on prend l'exemple des plates-formes de *trading*, les banques globales ont développé ces dernières années leurs outils propriétaires : Autobahn (Deutsche Bank), BARX (Barclays Bank), Fixed-Income Trader (UBS), WebET (Goldman Sachs) ou encore Matrix (Morgan Stanley). Ces solutions représentent des investissements conséquents : au minimum 50 M€ et plus souvent entre 80 M€ et 100 M€, auxquels s'ajoutent les coûts des équipes pour maintenir et faire évoluer les outils.

Compte tenu du volume de ces investissements et de l'ampleur des changements, il est difficile de suivre les meilleures pratiques pour chaque élément de la chaîne de valeur. En parcourant la base de données constituée par McKinsey, qui recense les meilleures pratiques

digitales en BFI, on constate qu'aucune banque, aussi grosse soit-elle, ne les maîtrise toutes. Certaines ont acquis une avance avec des outils pointus d'enregistrement de nouveaux clients, de gestion des appels d'offres et des cotations, ou encore de gestion de la relation client. D'autres se sont davantage positionnées avec des instruments d'exécution automatisée des ordres ou de gestion des confirmations/exceptions. D'autres encore ont privilégié la gestion du collatéral et la valorisation. Ces spécificités résultent de capacités d'exécution différentes, mais aussi de stratégies conduisant à cibler les initiatives sur différents segments et différentes activités.

En tout état de cause, le retard dans les investissements numériques peut se payer cher à partir du moment où les attentes des clients évoluent. Une banque qui – à l'inverse de trois de ses concurrentes – n'offrait toujours pas en 2013 de plate-forme électronique de gestion des liquidités à sa clientèle entreprise a ainsi vu sa perception client se dégrader de 26 points en un an. Dans le même temps, la perception de toutes ses concurrentes par leurs propres clients s'améliorait – celle de la plus avancée en matière digitale de 65 points !

Que ce soit pour contrer l'irruption de challengers ou pour préserver leurs positions face à la concurrence, les BFI sont donc poussées à répondre au risque de « disruption » digitale en accélérant leur transformation. Celle-ci implique elle aussi une « révolution », mais d'une tout autre nature...

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE IMPOSE UNE MUTATION CULTURELLE ET MANAGÉRIALE

Mener la transformation numérique d'une BFI constitue un défi redoutable de par l'ampleur et la profondeur des changements nécessaires. Les défis relèvent tout autant du « palpable » que de l'intangible : organisation, systèmes d'information, processus, mais aussi nouvelles compétences, ouverture sur l'écosystème, réduction de l'aversion au risque, etc.

Les approches suivies pour mener cette transformation en matière d'organisation, d'architecture informatique ou de gestion financière des initiatives sont très différentes entre les banques comme Nomura, Deutsche Bank, Crédit suisse, Wells Fargo ou Lloyds. Néanmoins, il est possible de structurer cette transformation autour de « sept principes », qui ont davantage vocation à amorcer qu'à épuiser la réflexion sur la révolution managériale requise par la digitalisation de la BFI.

1. Afficher les ambitions

Il appartient au comité exécutif d'impulser le *tempo* de la transformation et, si possible, de désigner en son sein un « champion » chargé

de porter le projet, faute de quoi le niveau de mobilisation des ressources de l'organisation risque de ne pas être à la hauteur. Il convient ensuite que ce sponsor développe et communique une vision cohérente de la transformation digitale, articulée autour des trois horizons stratégiques classiques : le court, le moyen et le long terme. Le court terme consistera essentiellement à digitaliser les activités existantes, c'est-à-dire à repenser les services actuels dans une optique multicanale, développer les applications et l'infrastructure requises, faire évoluer le modèle de service. Le moyen terme impliquera de commencer à retravailler la proposition de valeur de la banque, par exemple en modifiant profondément la stratégie tarifaire, ou en réalisant des arbitrages stratégiques tranchés sur la base d'analyses avancées et du *big data*. Les choix de long terme sont plus structurants encore : ils peuvent impliquer des ruptures dans le modèle économique, des spécialisations sur certains services, de nouveaux modes de relation avec l'écosystème, une répartition différente des flux de revenus.

2. Chasser les talents digitaux

64

Dans une transformation digitale, la ressource qui vient à manquer le plus souvent est la ressource humaine. Un certain nombre de compétences font aujourd'hui l'objet d'une concurrence féroce, pas seulement entre les banques elles-mêmes, mais entre secteurs également – pour en citer quelques-unes : les *data analysts*, les développeurs Hadoop, les spécialistes de la sécurité informatique ou de la cryptologie, etc. Il est capital de soigner le *sourcing* de ces profils, en privilégiant leur expertise fonctionnelle. Le manque d'expérience sectorielle s'avère en effet relativement aisé à surmonter. Occasionnellement, la perspective acquise dans un autre secteur – technologique, industriel, grande consommation – peut même s'avérer précieuse.

3. Couvrir les talents digitaux

Les compétences numériques constituent un actif hautement stratégique qui doit être maximisé et protégé comme tel. La première obligation consiste à les préserver du *business as usual*, c'est-à-dire du risque d'être accaparé par des projets qui ne seraient pas directement liés à la transformation digitale. Un *data analyst* n'est pas un statisticien, le sous-employer serait non seulement regrettable en termes d'allocations optimales des ressources, mais également risqué dans un contexte de « guerre des talents ». Par ailleurs, la gestion des talents numériques devrait faire l'objet d'une stratégie spécifique établie par la direction des ressources humaines, avec des processus particuliers de développement de carrière.

4. Oser tout remettre en question

Fondamentalement, la « disruption » est une nouvelle manière de considérer un marché et de répondre à un besoin. Elle implique de s'affranchir du *statu quo* pour mieux le contester. À chaque prise de décisions, il conviendra donc de se livrer à une introspection lucide. Sommes-nous allés assez loin ? Avons-nous pensé « hors du cadre » ? Par exemple, nous envisageons de digitaliser une activité existante, mais est-il possible de réinventer son modèle économique ? Nous souhaitons développer ce projet en interne, mais est-il possible d'acquérir un acteur ou de conclure un partenariat pour gagner du temps ? Nous voulons attribuer la responsabilité de la digitalisation au directeur commercial et marketing, mais pourrions-nous créer une fonction de *chief digital officer* ? Nous avons besoin de développer des couches supplémentaires d'applications informatiques, mais pourrait-on repartir d'une page blanche ?

5. Décider vite et sur une base factuelle

Le mantra du management à l'ère digitale a été énoncé par Mark Zuckerberg, le fondateur et dirigeant de Facebook : « *fail fast* ». La transformation digitale doit se concevoir comme une trajectoire de progrès en « mode *bêta* » permanent. Dans cette perspective, l'échec n'est pas rédhibitoire, mais consubstantiel du succès à long terme – c'est l'entêtement dans l'échec qui est coûteux et néfaste. Concrètement, cela implique des changements parfois considérables et très concrets, tant au niveau des structures que de la culture des BFI. Par exemple : attribuer des projets « risqués » à des hauts potentiels programmés pour occuper de hautes responsabilités ; mesurer la performance différemment : la « réussite » d'un projet peut éventuellement consister dans un échec apparent, mais qui a permis de tirer des enseignements importants pour la suite ; ou encore stopper rapidement une initiative si les données démontrent qu'elle ne fournit pas les résultats escomptés, en « dépersonnalisant » le débat.

6. Opérer des choix drastiques d'allocation de ressources

Les arbitrages stratégiques et budgétaires sont très souvent réalisés de manière incrémentale : en partant du budget précédent, on décide d'augmenter de 15 % les ressources attribuées à telle activité, de réduire au contraire de 10 % celles allouées à tel autre projet. Cette approche confère beaucoup d'inertie aux organisations. *A contrario*, l'agilité requise par une transformation digitale nécessite de réaliser des arbitrages plus tranchés. Il est donc préférable de hiérarchiser d'abord les projets en fonction de l'impact attendu, en termes de croissance ou de réduction de coûts, puis de prendre les décisions d'investissement sur cette base. Une approche « darwiniste » doit guider ces décisions, en

concentrant massivement les moyens sur les expérimentations concluantes pour en élargir la portée et en suspendant les autres.

7. Considérer le client comme l'alpha et l'oméga de la digitalisation

C'est l'analyse des attentes des clients qui doit primer sur les autres considérations dès lors qu'il s'agit d'orienter les choix. Les clients sont souvent eux-mêmes engagés dans des transformations profondes et la demande évolue rapidement. Ainsi, Wells Fargo offre une expérience digitale complètement intégrée à ses clients entreprise : un seul portail, qui procure un accès à la totalité de l'offre en ligne, et une intégration des canaux avec le *coverage* des chargés d'affaires et des spécialités produits.

CONCLUSION

L'exemple de la BFI révèle bien la portée de la digitalisation des services financiers, très supérieure à celle des évolutions technologiques précédentes. D'ailleurs, considérer cette digitalisation comme une problématique technologique comporterait le risque d'en sous-estimer l'importance stratégique. Tout à la fois saut quantique industriel, « disruption » des dynamiques concurrentielles et, surtout, invite pressante à une mue managériale, la digitalisation constitue un réel changement de paradigme. Mais les banques qui sauront ajuster leur modèle en sortiront transformées avec profit : plus efficaces, plus pertinentes et plus proches que jamais de leurs clients.

66

NOTE

1. Par souci de simplification, nous regrouperons sous le terme de « technologies numériques » toutes les formes d'échange et de traitement de l'information reposant sur un protocole Internet, notamment le web, l'Internet mobile, le *cloud*, l'Internet des objets connectés, le stockage et l'analyse algorithmique de grandes masses de données (*big data*), voire la robotique de pointe – même si les applications de cette dernière dans les services financiers demeurent encore très prospectives à l'heure actuelle.

BIBLIOGRAPHIE

- BROEDERS H. et KHANNA S. (2015), « Strategic Choices for Banks in the Digital Age », McKinsey, janvier.
- GREENWICH ASSOCIATES (2013), *Large Corporate Cash Management Market Trends*.
- HEIDEGGER H. et ECKERMANN S. (2015), « Leveraging the Digital Potential in Corporate Banking », McKinsey, *Working Papers on Corporate and Investment Banking*, février.
- HERATH G. et MOON J. (2014), « Building a Digital Offering in Mid-Market Banking », présentation de McKinsey à la 11^e Global Operations and Technology Banking Conference, 21 mai.
- MAHALANOBIS P. C. (1936), « On the Generalised Distance in Statistics », *Proceedings of the National Institute of Sciences of India*.
- McKINSEY (2014), « Digital in Transaction Banking », présentation à la conférence Sibos, octobre.
- MOON J. (2014), « Digital in Corporate and Investment Banking », présentation de McKinsey à la CIB COO Roundtable, juin.