

LES DÉFIS DE LA BANQUE DIGITALE

Jean-Fabrice FEUILLET,

Associé au sein de l'activité *Financial Services*,
Grant Thornton

Nahum ALAGA,

Senior Consultante au sein de l'activité *Financial Services*,
Grant Thornton

LE CONTEXTE BANCAIRE ACTUEL SE TRADUIT PAR TROIS DÉFIS MAJEURS

La gestion de taux durablement bas, le renforcement continu du cadre réglementaire, mais aussi la transformation digitale, qui revêt des évolutions multiples.

Ainsi, selon des études récentes¹, 91 % des français consultent leurs comptes bancaires en ligne et seuls 21 % d'entre eux se rendent dans leur agence plusieurs fois par mois.

L'expansion des usages numériques, notamment la généralisation du multi-équipement digital (*smartphones*, tablettes, Internet) et l'appétence des clients pour les services bancaires en ligne, obligent les banques à repenser et à adapter leur modèle et leurs canaux de distribution traditionnels.

Au-delà de la problématique client, la révolution digitale des banques devra désormais composer avec de nouveaux compétiteurs, les *FinTech*, qui bouleversent des *business models* considérés jusqu'alors comme acquis, créant ainsi une disruption bancaire.

Avec l'essor de la digitalisation, le secteur financier a vu apparaître de nouveaux compétiteurs : des *start-up* innovantes (ces fameuses *FinTech*) qui utilisent la technologie pour repenser les services financiers. Que ce soit dans la gestion quotidienne des comptes et d'actifs financiers, le financement des entreprises, les moyens de paiements ou les transferts d'argent internationaux, ces jeunes entreprises en plein boom rivalisent d'ingéniosité pour offrir de nouveaux projets et produits et transformer les codes traditionnels du marché bancaire.

Par ailleurs, la digitalisation de la relation client a conduit à une augmentation constante et soutenue des données clients disponibles.

Conscientes des perspectives qui en découlent, les banques dans leur ensemble, font désormais de l'exploitation des données clients, toujours plus nombreuses et hétérogènes, l'un des grands enjeux d'actualité dans le domaine de la gestion de la relation client.

Si l'optimisation de la relation client et la refonte du *business model* constituent les aspects les plus visibles de la transformation digitale, les banques devront en parallèle

amorcer la modernisation de leurs processus opérationnels, avec la transformation digitale des *middle* et des *back-office* bancaires.

La refonte des processus bancaires s'appuiera sur des solutions de dématérialisation, de rationalisation voire de renouvellement des infrastructures technologiques (sous forme par exemple de partenariats entre les banques et les éditeurs de solutions *IT*).

Dans cette même perspective, la modernisation des *back-office* bancaires induira d'importants changements sur les métiers :

- La souscription en ligne des produits se traduit déjà par des flux digitaux sur lesquels les *back-office* devront repenser leurs contrôles.
- La dépose de documents sur les espaces clients ressort aussi comme une tendance forte et constitue une alternative aux impressions et courriers papier.
- Les authentifications en ligne ou sur tablette s'inscrivent aussi dans ces dynamiques de changement.

L'ensemble de ces évolutions devra se traduire dans les organisations et ce, en tenant compte des obligations réglementaires.

Sur le plan humain, une culture digitale du changement sera à déployer en interne au sein des banques, celle-ci s'accompagnant de la redéfinition des responsabilités exercées, ainsi que des modes de gouvernance de ces organisations.

Pour se faire, les grandes banques françaises créent en interne des branches d'activité (filiales) dédiées au digital, voire se dotent de nouvelles fonctions telles que les *Chief Digital Officers (CDO)*, avec pour objectif de définir et d'assurer le déploiement progressif de la stratégie digitale auprès des équipes opérationnelles.

Enfin, dans un environnement « sensible » à la conformité et à la protection de l'épargnant, de l'investisseur et plus globalement du consommateur, ces différents changements décrits devront pleinement tenir compte du cadre réglementaire. À cet égard, la désintermédiation, la digitalisation et la dématérialisation doivent être complètement alignées sur ces obligations.

¹ Etudes de la Fédération bancaire française et de l'IFSOP