



# MODERNISER SANS SE RUINER : COMMENT LES BANQUES PEUVENT-ELLES SE TRANSFORMER À MOINDRE COÛT ?

CHRONIQUE

## INNOVATION ET MODERNISATION PÈSENT SUR LE BUDGET

La transformation numérique est toujours un vaste chantier pour les entreprises et les banques traditionnelles ne ménagent pas leurs efforts en la matière pour numériser l'ensemble de leurs services des opérations aux paiements. Ainsi les 1 000 plus grandes banques de détail au monde auraient investi près de 110 milliards d'euros dans les TIC en 2018 selon Ovum<sup>1</sup>. Si les banques ont raison de moderniser leurs solutions informatiques ainsi que leur infrastructure pour rester concurrentielles, elles ont besoin de faire des choix éclairés afin de rester dans le budget imparti pour réussir leur transition numérique.

Pourquoi les banques dépensent-elles autant en IT? Il y a bien sûr l'obligation d'être conforme aux réglementations en constante évolution, de suivre l'évolution et anticiper les habitudes et attentes des consommateurs mais aussi de rester à l'avant-garde des nouvelles technologies pour ne pas se laisser distancier par la concurrence. Ainsi une étude de 2017 réalisée par Zeb<sup>2</sup> estime que les 50 premières banques européennes dépensent 10 à 20 % de leur budget opérationnel en infrastructure informatique, de crainte de perdre en compétitivité ou en efficacité.

Les dépenses informatiques se font à tous les niveaux de l'écosystème bancaire, des licences aux coûts de déploiement aux opérations. Une autre part importante du budget informatique est destinée à la modernisation des solutions et des équipements existants. Enfin, la maintenance technologique peut représenter plus de la

1. Etude Ovum "2018 ICT spending predictions for the banking sector"

<https://ovum.informa.com/resources/product-content/2018-ict-spending-predictions-for-the-banking-sector-infographic>

2. Etude Zeb 2016 <https://www.bankinghub.eu/banking/operations/cutting-costs-smart-way-swim-aid-cios-pressure>

## RESTER CONCURRENTIEL EN ADOPTANT L'APPROCHE « GREENFIELD »

moitié du budget informatique des banques selon CSC & Finextra<sup>3</sup>. Au total, tous ces frais fixes pèsent sur les bénéfices.

La transformation numérique n'est généralement pas une simple décision informatique, mais un sujet bien plus vaste qui impacte en profondeur la stratégie d'entreprise. En faisant collaborer différents services pour identifier les investissements nécessaires, les dépenses informatiques peuvent être évaluées plus précisément. Grâce à cela, les banques peuvent limiter leurs coûts en investissant uniquement dans des systèmes informatiques indispensables pour leur transformation et pour poursuivre les innovations qui sont le moteur des avancées techniques dans ce secteur. Et la tendance générale des banques à investir dans les derniers logiciels et matériels n'est pas près de ralentir ou de disparaître...



Toutefois, l'une des façons de limiter les coûts de numérisation et d'innovation et approuvée par des grandes banques telles que Société Générale et HSBC est l'approche « table rase » ou Greenfield<sup>4</sup>. Cette méthode vise à se dégager de toutes contraintes existantes notamment celles des lourdes infrastructures informatiques préexistantes liées aux processus métiers.

3. Etude Finextra CSC Mars 2015 "Redress the Balance : How can IT Leaders stop spending too much on 'running the bank' and start spending more on 'changing the bank?'"

<http://www.fintech-ecosystem.com/assets/run-the-bank-vs-change-the-bank-csc--march-2015.pdf>

4. <https://www.raconteur.net/finance/the-benefits-of-greenfield-technology-in-banking-explained>

## LA CLÉ DU SUCCÈS DANS L'EXTERNALISATION DE CERTAINES TECHNOLOGIES

Dans cette approche - comme sur un site vierge - un projet est développé à partir de zéro, indépendamment et sans interface avec l'entreprise existante favorisant la création d'idées et de services entièrement nouveaux et sans limites. Ceux-ci sont ensuite mis en tests dans des sessions de POC, des laboratoires d'affaires et des laboratoires technologiques.

Un autre moyen de réduire considérablement ses frais est d'externaliser les tâches routinières qui ne justifient pas de mobiliser le temps et l'expertise des salariés. Par exemple, en recourant à des prestataires extérieurs spécialisés dans les opérations tels que des data centers, ce qui peut de surcroît améliorer le flux opérationnel de la banque. Il faut toutefois s'assurer que le coût de ces prestations fournies par des acteurs externes reste raisonnable.

L'hébergement dans le cloud de solutions informatiques peut également s'avérer profitable, cela libèrera par ailleurs des ressources qui pourront se concentrer à développer le cœur de métier. Les applications centrales, essentielles à l'activité, peuvent notamment être transformées dans un environnement plus moderne et économe, sans perdre en fiabilité, sécurité ou en performance.

## AUTRE POSSIBILITÉ D'ÉCONOMIES : LA RATIONALISATION ET LA MUTUALISATION DES RÉSEAUX BANCAIRES

La banque peut aussi réduire son budget informatique en mutualisant ses investissements. Cela peut ainsi être mis en place en rationalisant son réseau d'agences et en créant des centres de services bancaires partagés. Ce modèle existe déjà au Royaume-Uni<sup>5</sup> : Lloyds Banking Group, Royal Bank of Scotland et Barclays ont récemment ouvert leur premier centre partagé à Birmingham. Cette solution apporte plus de souplesse aux petites et moyennes entreprises dans leurs opérations quotidiennes, comme les transactions bancaires qui sont réalisées sur un guichet unique.

Dans cette même logique de rapprochement, 3 banques néerlandaises Rabobank, ING et ABN Amro ont annoncé<sup>6</sup> récemment le lancement d'une nouvelle initiative de partenariat dans le cadre d'une stratégie de consolidation de

5. <https://www.ft.com/content/d5efbbe4-440b-11e9-a965-23d669740bfb>

6. <https://www.bankingexchange.com/blogs/item/7912-rabobank-abn-amro-and-ing-looking-to-transform-atm-distribution>

leurs automates bancaires dont le seuil de rentabilité continue de diminuer. Sous un nouveau nom commun, un premier distributeur automate commun aux 3 banques sera implanté dans un centre commercial. L'initiative vise à maintenir les ATM à des lieux stratégiques pour les clients et avec une technologie fiable, tout en rationalisant les coûts de gestion. Enfin, en France, une première initiative autour de la rationalisation des réseaux d'automates bancaires a vu le jour avec l'accord récent entre Brink's France et BPCE<sup>7</sup> pour l'externalisation de la gestion des automates.

Les banques de détail pourraient réduire leurs coûts sur le même modèle, en partageant leurs frais de réseau au sein d'agences en marque blanche. Ceci offrirait aussi une expérience homogène aux clients ayant des comptes dans plusieurs banques, car ils auront accès aux services de leur banque à une agence locale, sans devoir aller jusqu'aux différentes agences de chaque réseau. Les automates de marque blanche, pouvant être installés et exploités par des prestataires non-bancaires, représentent aussi une possibilité de réduction des coûts pour les banques.

Au bout du compte, la transformation numérique n'est pas forcément coûteuse à tous les niveaux. Avec la bonne stratégie, les banques peuvent continuer à développer des innovations et à optimiser leur infrastructure informatique, tout en contenant les dépenses opérationnelles pour maximiser leur rentabilité.

7. <https://bit.ly/33NTUcn>