

Communiqué de presse, Zürich, Schweiz, 15. Januar 2019

Numérisation du secteur bancaire – dans le match qui l’oppose à l’Europe, la Suisse mène 1-0 à la mi-temps

Zürich, le 15 janvier 2019 – Dix ans après le début de la crise financière mondiale, le secteur financier suisse fait face à un nouveau défi. Il doit de nouveau fondamentalement se renouveler, voire partiellement se réinventer. Cette nouvelle évolution est alimentée par la numérisation croissante du secteur bancaire. Les enjeux sont considérables pour les acteurs en place, qui jouent rien moins que leur propre survie. De petites fintechs agiles ainsi que de grands groupes technologiques innovants rôdent en coulisses, prêts à prendre leur part du gâteau en proposant des solutions numériques tournées vers l’avenir à une nouvelle génération de consommateurs friands de nouveaux produits et services numériques.

La numérisation est un dossier d’une importance cruciale pour la Suisse. Et on ne saurait sous-estimer ses conséquences sur l’un des secteurs économiques les plus importants – voire le plus important – du pays. Dans ce contexte, le Swiss Finance Institute (SFI) s’est associé à zeb, un cabinet de conseil en stratégie et en gestion renommé, afin d’examiner dans le cadre d’une vaste étude l’état actuel de la numérisation dans le secteur bancaire suisse. L’objectif principal est de déterminer le degré de maturité numérique des banques suisses par rapport au reste de l’Europe.

Un potentiel reconnu

Les résultats de l’étude indiquent que les banques suisses ont pris conscience qu’elles risquent d’être reléguées au second plan par de nouveaux entrants si elles ne prennent pas des contre-mesures efficaces et ne considèrent pas la numérisation comme une opportunité à saisir. « Le secteur financier a accepté ce défi, ainsi que le fait que la numérisation ne changera pas seulement la donne en termes de coûts. La numérisation représente également un puissant effet de levier au niveau des revenus, en permettant de revitaliser les modèles d’affaires existants et de créer de nouvelles manières d’opérer une transition durable vers l’avenir numérique », explique Damir Filipovic, professeur à l’EPFL et titulaire d’une chaire du SFI.

« L’enquête montre que pour de nombreuses institutions bancaires suisses, la numérisation est liée à des défis importants dans deux domaines, ajoute Norman Karrer, *managing partner* chez zeb. Tout d’abord, le niveau de numérisation de leur modèle d’affaires, de leur portefeuille de services et de leurs processus reste trop bas. De surcroît, les dirigeants comme les employés des banques se montrent encore trop anxieux vis-à-vis de la numérisation et des changements profonds qu’elle implique pour le secteur bancaire ».

Les banques suisses sont bien positionnées, mais gare à ne pas crier victoire trop tôt

La numérisation du secteur financier est un véritable travail de titan pour toutes les institutions bancaires. Tous les acteurs du marché luttent pour s’adapter à la nouvelle donne, mais ils utilisent des approches différentes et font chacun face à des défis propres. Par rapport au reste de l’Europe, les banques suisses sont bien positionnées en termes de connaissances liées à la numérisation, mais elles accusent un retard dans la mise en œuvre de ces idées et leur traduction en mesures concrètes. Les spécificités du paysage bancaire suisse – parmi lesquelles on peut citer l’importance du segment de la banque privée et la taille relativement modeste du marché suisse à l’échelle européenne – sont autant de facteurs qui expliquent pourquoi la numérisation du secteur bancaire y progresse plus lentement et plus sereinement. « Les banques suisses ont conscience de l’impératif de numérisation sur le segment de la banque de détail, mais l’évolution dans le secteur de la banque privée sera forcément plus complexe, en raison des exigences particulières de sa clientèle. Cette transition ne pourra pas être exclusivement basée sur une numérisation des processus opérationnels », souligne Andreas Borg, *senior manager* chez zeb. En prenant en compte les particularités du secteur bancaire suisse, les résultats de l’étude peuvent être articulés autour de trois conclusions principales :

1. **Dans leur processus de numérisation, les banques suisses suivent une approche intelligente de « suiveur rapide » (« fast follower »). Elles doivent cependant à tout prix éviter d'être victimes de l'« effet Kodak »**

Comme mentionné plus haut, les banques suisses sont généralement bien positionnées sur le plan stratégique pour maîtriser avec succès la numérisation imminente de leurs activités. L'étude le démontre clairement. La plus grande menace est liée au tristement célèbre « effet Kodak ». Les entreprises doivent choisir le moment opportun pour lancer une offre numérique dont l'ampleur et les implications sont basées sur les besoins de leurs propres clients. Comme l'ancien géant américain de la photographie argentique, les banques suisses ont reconnu très tôt le potentiel disruptif de la numérisation de leurs activités commerciales. Jusqu'à présent, du fait d'un manque de nécessité stratégique et d'une concurrence relativement faible, les banques suisses n'ont cependant pas mis en œuvre leurs stratégies numériques. Il reste à espérer que, contrairement à Kodak, le secteur bancaire suisse ne laissera pas passer le moment propice pour concrétiser les stratégies qu'il a mises au point et pour combler son retard sur ses grands concurrents internationaux ainsi que sur les nouveaux entrants. « Les résultats de l'étude montrent que, sur le plan international, les produits bancaires suisses ne sont pas systématiquement disponibles pour un achat en ligne et que la numérisation des processus de bout en bout accuse un retard. Ce sont des facteurs de risque qui devront être abordés à moyen terme », souligne Rüdiger Fahlenbrach, professeur à l'EPFL et titulaire d'une chaire du SFI.

2. **Les banques doivent impliquer leurs employés dans l'aventure de la numérisation, faute de quoi elles risquent d'échouer. Comme auparavant, les leaders numériques sont encore des perles rares dans de nombreuses banques.**

La numérisation des banques suisses doit découler d'un changement de mentalités, tout comme les changements fondamentaux qu'elle impliquera pour le secteur tout entier. La numérisation ne pourra bénéficier à toutes les parties concernées que si les banques réussissent à préparer et à motiver leurs employés. Les craintes de nombreux employés du secteur bancaire vis-à-vis de l'avenir numérique représentent un énorme obstacle. Les préoccupations en matière de sécurité de l'emploi sont bien réelles et entravent tout débat constructif sur le sujet. La balle est dans le camp des équipes dirigeantes davantage que dans celui des employés. Un modèle d'affaires basé sur le numérique requiert certes des employés qu'ils acquièrent de nouvelles compétences. Il est évident que les exigences professionnelles vont évoluer. Il serait cependant erroné de supposer que le facteur humain perdra en importance dans un monde numérisé. Au contraire, la capacité à innover et à faire preuve de créativité ne peut pas être sous-traitée à des machines. Il en va de même pour les conseils individuels personnalisés prodigués sur le segment de la banque privée. Il semble cependant que de nombreuses banques souffrent d'un manque de leadership numérique. Les banques ont besoin de dirigeants fermes et convaincants auxquels sera confiée la mission de mettre en œuvre leur stratégie numérique et qui bénéficieront d'un soutien sans faille dans la gestion journalière de l'entreprise. Ces figures de proue ont tendance à être considérées comme des excentriques, alors que ce sont précisément ces esprits créatifs qui ont le pouvoir de faire avancer les choses et de susciter l'enthousiasme au sein de leurs propres troupes

3. **Un repositionnement numérique implique que les banques repensent radicalement leur structure organisationnelle. Une séparation stricte entre d'un côté les experts informatiques et de l'autre les experts commerciaux ne favorise guère l'atteinte des objectifs**

Traditionnellement, les banques sont des structures hiérarchiques qui suivent des règles bien établies laissant peu de marge de manœuvre à leurs employés au sein du cadre étroit de leurs domaines de compétences respectifs. Par conséquent, les projets transversaux sont souvent voués à l'échec en raison de conflits autour des champs de responsabilités ou d'intérêts particuliers. Les entreprises pourraient régler ce problème en mettant en place un modèle organisationnel plus souple, basé sur de petites équipes flexibles qui, indépendamment des structures conventionnelles, pourraient réfléchir et agir de manière transversale. Les experts

informatiques et les experts commerciaux travaillent cependant encore trop souvent séparément sur le dossier de la numérisation, alors qu'un réseau dynamique englobant et conjuguant les savoir-faire issus de tous les domaines de compétences pourrait générer des solutions beaucoup plus créatives. De nombreux dirigeants de banque applaudissent la capacité d'innovation des entreprises technologiques, mais à l'heure actuelle aucune banque suisse n'a pris la décision d'abandonner un modèle organisationnel traditionnel caractérisé par une hiérarchie verticale en faveur d'une organisation en réseau plus moderne.

En guise de conclusion, il convient de noter que le secteur bancaire suisse ne devrait pas concentrer ses efforts sur la simple numérisation des activités bancaires, mais plutôt sur le développement d'un « Swiss banking » numérique, qui permettra d'adapter les caractéristiques propres du système bancaire suisse à une transformation numérique désormais inévitable. « Le chemin est semé d'embûches. Les banques suisses ont cependant posé de solides fondations sur lesquelles elles peuvent continuer à bâtir leur avenir numérique. Pour ce faire, elles devront se montrer aussi ambitieuses dans la phase d'implémentation de mesures concrètes que dans la phase préliminaire de développement de leurs stratégies », résume Markus Bürgi, membre du comité de direction du SFI.

Le rapport « Digital Pulse Check 3.0 - Switzerland vs. Europe » est disponible en ligne en anglais et en allemand: www.sfi.ch/DigitalPulseCheckEN

(German version : www.sfi.ch/DigitalPulseCheckDE)

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Markus Bürgi, SFI
(+41) 44 254 30 80
markus.buergi@sfi.ch

Norman Karrer, zeb
(+ 41) 44 560 97 00
norman.karrer@zeb.ch

Swiss Finance Institute

Le Swiss Finance Institute (SFI) est le centre national de recherche fondamentale, de formation doctorale, d'échange de connaissances et de formation continue dans le secteur bancaire et financier. La mission du SFI est de renforcer les connaissances du marché financier suisse. Créé en 2006 dans le cadre d'un partenariat public-privé, le SFI est une initiative commune du secteur financier suisse, des principales universités suisses et de la Confédération suisse.

zeb

Fondé en 1992, zeb est l'un des leaders mondiaux du conseil en stratégie et en gestion pour le secteur des services financiers. Le groupe compte plus de 1000 employés répartis dans 18 bureaux et dans 14 pays. En Suisse, zeb fait partie des cabinets de conseil les plus réputés dans le domaine des services financiers et compte parmi ses clients les principales grandes banques, banques privées, banques cantonales et banques régionales du pays.