

IBM Institute for Business Value

# Vers une approche “Client Centricity”

*Avec un service à forte valeur ajoutée*



---

### **IBM Institute for Business Value**

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données concrètes, autour de questions intéressant les secteurs public et privé. Cette étude repose sur une étude approfondie réalisée par les chercheurs de l'Institut. Elle reflète la volonté d'IBM Global Business Services de proposer aux entreprises des analyses et une réflexion qui les aident à produire une plus grande valeur ajoutée. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter les auteurs ou envoyer un courrier électronique à [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). D'autres études de l'IBM Institute for Business Value sont disponibles sur [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

---

*Par Srinivasa Giridhar, David Notestein, Shanker Ramamurthy et Likhit Wagle*

**Près de 90 %** des banquiers interrogés dans notre enquête internationale pensent qu'il est essentiel de faire évoluer la situation actuelle pour gagner en rentabilité. Les banques de demain doivent davantage centrer leur effort sur le client et tirer parti de solutions analytiques avancées pour améliorer la gestion des risques, la tarification, les performances du réseau bancaire et la satisfaction client. Parallèlement, les banques présentes sur les marchés matures souffrent d'une complexité opérationnelle dont nous estimons les coûts annuels à environ 200 milliards de dollars, et qui a besoin d'être simplifiée.<sup>1</sup> Sur les marchés émergents, où les richesses connaissent un taux de croissance annuel de près de 900 milliards de dollars, les banques doivent faire porter leurs efforts sur la gestion du patrimoine, l'innovation et les segments de la population sous-bancarisés et non bancarisés.

Pour se développer et prospérer dans un univers en perpétuelle évolution, les banques doivent elles aussi changer. Elles doivent évoluer au-delà des silos organisationnels existants, des complexités infrastructurelles et des autres contraintes, et évoluer vers un fonctionnement centré sur le client.

Comment les banques vont-elles réussir cette transformation pour affronter les défis de demain ?

En nous basant sur nos recherches, enquêtes et entretiens les plus récents dans le secteur bancaire, nous concluons que l'utilisation de solutions analytiques avancées constitue un facteur de différenciation essentiel. Partout dans le monde, les banques avisées devront personnaliser en permanence leurs services et réseaux de distribution en fonction des changements des besoins des clients.

Pour réussir sur un marché volatile et en constante évolution, les banques ne doivent pas seulement éviter des risques excessifs, mais aussi reconstruire et renforcer la confiance des clients et leur perception. Ces conclusions sont la conséquence toute naturelle de nos précédentes études sur les thèmes de la mondialisation, la simplification et la spécialisation.<sup>3</sup>

Par ailleurs, les banques doivent se focaliser sur les fondamentaux économiques sous-jacents des marchés matures et émergents. Par exemple, les banques sur les marchés matures doivent régler le problème de la complexité de leurs opérations. D'après nos estimations, la complexité coûte jusqu'à 200 milliards de dollars par an au secteur bancaire et réduit les bénéfices avant impôts de près de 20 %.<sup>4</sup> De l'autre côté, la croissance future et les bénéfices des banques des marchés émergents dépendent de leur capacité à inclure les segments de population sous-bancarisés et non bancarisés, en donnant la priorité au lucratif marché de la gestion des richesses, qui connaît un taux de croissance annuel de 900 milliards de dollars.<sup>5</sup> Sur le court terme, nous pensons que les banques des marchés émergents qui investissent dans la perspective client pourraient augmenter leur activité de gestion des richesses de 150 millions de dollars en moyenne sur les quelques années à venir.<sup>6</sup>

Au moment où les banques se recentrent sur les fondamentaux de leur marché, elles doivent mettre à profit les perspectives acquises pour :

- Optimiser les risques en exploitant l'information
- Augmenter les revenus en se centrant davantage sur le client
- Améliorer les opérations en gérant les coûts et la complexité.

---

*“Nous sommes plus attentifs que jamais à nos secteurs d’activités et à nos opérations. Si nos produits et services rehaussent notre profil de risque ou ne respectent pas nos règles strictes en matière de coût de financement, nous n’avons qu’une chose à faire : mettre un terme à cette activité.”*

Cadre dirigeant d’une banque universelle, Amérique du Nord

---

### **Le monde aujourd’hui :**

L’environnement économique actuel est caractérisé par des prévisions de croissance divergentes et des risques d’inflation. Actuellement, la croissance mondiale a pour moteur les marchés émergents, qui ont représenté en moyenne 6 % du PIB en 2010, laissant loin derrière les économies matures avec leur croissance de 2 % du PIB.<sup>7</sup>

---

### **Méthodologie de recherche**

Pour les besoins de cette étude de l’IBM Institute for Business Value, nous avons travaillé en collaboration avec l’Economist Intelligence Unit afin d’organiser une enquête internationale auprès des 200 plus grandes banques mondiales sur la base des fonds propres durs. Les banques interrogées se répartissent de la manière suivante : 28 % en Amérique, 36 % en Europe et 36 % en Asie et en Australie. Nous avons également interrogé environ 50 dirigeants du secteur bancaire et avons mené une étude secondaire visant à établir des modèles quantitatifs des 200 plus grandes banques compte tenu des données financières fournies au cours des cinq dernières années.

---

### **L’écosystème bancaire**

Le système bancaire dit « traditionnel » désigne les établissements de dépôt qui fournissent des services financiers aux organismes de vente au détail et aux institutions. Les organisations qui forment ce système sont classées en trois catégories :

- **Les banques universelles :** banques mondiales qui opèrent généralement dans au moins 12 pays ou régions commerciales et qui possèdent un actif d’au moins 800 milliards de dollars américains. Ces banques réalisent au moins 2 à 2,5 % de leur chiffre d’affaires dans chacun des pays (ou régions commerciales) où elles interviennent. Elles fabriquent, traitent et distribuent divers produits pour de nombreuses catégories de clients dans le monde entier.
  - **Les banques multinationales et nationales :** banques opérant de manière significative dans 11 pays ou moins, et qui possèdent un actif compris entre 250 et 800 milliards de dollars américains. Ces banques réalisent 50 % de leur chiffre d’affaires auprès de leur clientèle nationale. Elles fabriquent, traitent et distribuent un large éventail de produits pour de nombreuses catégories de clients dans un pays ou une région commerciale donné(e).
  - **Les banques spécialisées et les banques régionales :** banques spécialisées opérant dans un ou plusieurs pays, qui possèdent un actif d’une valeur inférieure à 250 milliards de dollars américains et réalisent 75 % de leur chiffre d’affaires dans un ou deux pays ou secteur(s) d’activité majeur(s). Elles fabriquent, traitent et distribuent un ensemble de produits très ciblés à faible échelle.
-



Ces marchés émergents vont probablement connaître un développement accru et des pressions inflationnistes, et voir apparaître un segment de marché de plus en plus important d'individus à haute valeur nette, mais aussi des segments considérables de populations sous-bancarisés et non bancarisés.

Par comparaison, les marchés matures sont confrontés à la perspective d'une croissance et d'une inflation faibles, à laquelle s'ajoute une situation de dette, de déficit et de désendettement. Si l'intervention des Etats sur de nombreux marchés matures a contribué à mettre fin à la crise financière, de nombreuses entreprises occidentales doivent désormais affronter une crise fiscale. En 2010, la dette publique exprimée en pourcentage du PIB représentait plus de 80 % au Royaume-Uni et en Allemagne et 60 % aux Etats-Unis.<sup>8</sup> Simultanément, la dette nationale exprimée en pourcentage des revenus disponibles avoisinait les 150 % aux Etats-Unis et plus de 140 % au Royaume-Uni.<sup>9</sup> En même temps, les Etats confrontés aux déficits budgétaires font concurrence aux banques pour capter l'investissement et l'épargne des consommateurs. En conséquence, les banques devront se montrer innovantes et rendre leur offre d'investissements plus attrayante face à la concurrence des Etats.

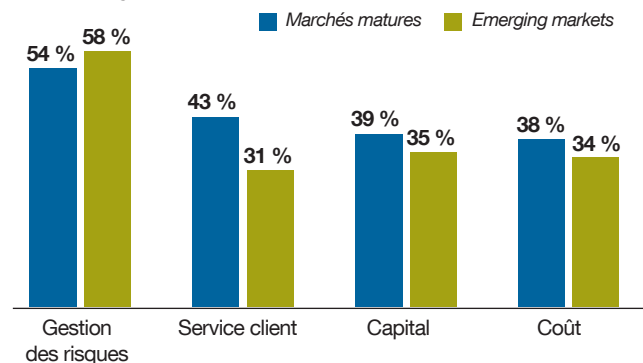
Dans cet environnement économique unique, les 200 principales banques ont retrouvé les niveaux de revenus d'avant la crise, tandis que leurs bénéfices et leurs retours sur actifs se sont réduits, les bénéfices étant de 15 à 20 % inférieurs aux meilleurs chiffres de 2007 dans tout le secteur.<sup>10</sup> En outre, les banques de nombreux pays sont exposées à de potentiels problèmes de financement, suite à des discordances entre les périodes de maturité des emprunts à court terme et des prêts à long terme.

Par conséquent, de nombreuses banques doivent affronter une crise de financement de près de 1 milliard de dollars par an sur les cinq ans à venir.<sup>11</sup> En même temps, elles sont confrontées à toute une palette de nouvelles réglementations ainsi qu'à de nouvelles obligations liées au capital et aux liquidités. Au cours de quelques prochaines années, la plupart des banques devront

étouffer leur capital, stabiliser leur financement et améliorer leurs liquidités, opérations qui auront toutes un impact sur la rentabilité. Face à ces défis, les banques tant sur les marchés matures qu'émergents devront transformer leurs opérations pour générer de nouveaux profits.

Dans le cadre de notre recherche, dont l'objet est de déterminer la nature et la direction de cette transformation, nous avons demandé aux banquiers quelles sont les grandes caractéristiques qui selon eux, sont essentielles aux yeux des actionnaires. Les quatre grands domaines qu'ils ont identifiés sont l'optimisation de la gestion des risques, l'excellence du service client, la gestion du capital et l'efficacité des coûts. La gestion des risques arrive en tête de liste sur les deux marchés (voir Figure 1).

#### Principaux facteurs d'influence pour la valeur actionnariale Marchés émergents et matures



Remarques : n=235 ; seules figurent les quatre réponses les plus choisies ; question posée : Quelles sont, selon vous, les facteurs les plus influents sur la création de valeur actionnariale pour vos établissements financiers au cours des trois prochaines années ? Choisissez trois facteurs au maximum.

Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 1 : Les banquiers du monde entier considèrent la gestion des risques comme le facteur ayant le plus d'influence sur la valeur actionnariale.

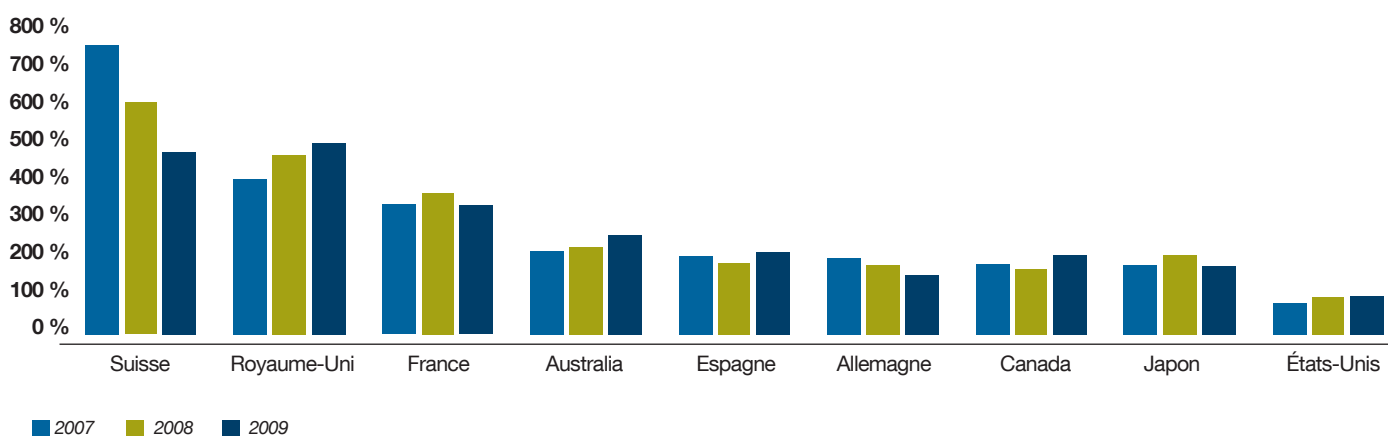
Notre enquête révèle également que la plupart des banquiers sont conscients de la nécessité du changement, car moins de 10 % d'entre eux indiquent que la situation actuelle est une option viable pour générer de futurs bénéfices. Avec près de 90 % des banquiers appelant à des changements incrémentiels ou à une véritable transformation, il est clair que la majorité de la profession a compris qu'il n'était plus possible de continuer à travailler comme avant. Cependant, pour arriver à réellement mettre en place les changements indispensables, les banques doivent investir dans pour avoir des perspectives plus claires. Seule cette solution leur permettra de gérer plus efficacement les risques et de se doter d'une vue globale des clients tout en gérant les coûts et la complexité.

### Savoir tirer parti de l'information et limiter les risques

Les banques restent confrontées à des dimensions de risque très diverses, liées aux crimes financiers, aux opérations, à la gouvernance et à la conformité. L'amélioration des techniques de gestion des risques, qui passe par l'élimination des silos opérationnels, l'accroissement de la transparence et l'implémentation des pratiques homogènes de gestion des risques restera donc toujours une obligation pour les banques.

*Risque financier* : Pour se préparer aux réglementations qui exigent d'elles la possession d'un capital plus élevé, de nombreuses banques ont augmenté leur capital. En outre, les actifs des 200 plus grandes banques se sont remis de leur plongeon de 2008, augmentant de plus de 5 %, pour atteindre

Actifs bancaires en pourcentage du PIB national entre 2007 et 2009



Remarque : PIB du pays en fonction de la domiciliation de la banque.

Sources : « Global Financial Stability Report » (Rapport sur la stabilité financière mondiale), Fonds monétaire international, Octobre 2010 ; analyse de l'IBM Institute for Business Value, 2010.

Figure 2 : Dans nombre de pays, les actifs bancaires dépassent de loin le PIB national.

près de 82 milliards de dollars. Malgré tout, les 30 plus grandes banques ont en fait augmenté le volume de leurs actifs après la crise.<sup>12</sup> En outre, dans de nombreux pays, les actifs des banques représentent plus de 200% du PNB (voir Figure 2).<sup>13</sup> En conséquence, beaucoup des plus grandes banques sont devenues encore plus grandes, et le risque systémique s'est aggravé.

*Crime financier* : la fraude bancaire reste un problème et les multiples types de fraudes deviennent de plus en plus fréquents et sophistiqués. En fait, les tentatives de fraude ont connu une croissance exponentielle. Par exemple, selon le Rapport 2009 «American Bankers Association Deposit Account Fraud Survey», les fraudes à la carte résultant de violations de données, ou d'opérations d'usurpation ou de hameçonnage des données ont doublé au cours des deux dernières années. Le montant des fraudes aux cartes de débit est estimé à 788 millions de dollars.<sup>14</sup> Par conséquent, les banques continuent d'augmenter chaque année leurs budgets de prévention des fraudes.

*Risque opérationnel* : les banques du monde entier sont plus que jamais interconnectées. La mondialisation et une activité financière ininterrompue ont entraîné une hausse globale des volumes et des valeurs des transactions. Le chiffre quotidien moyen sur le marché des changes mondial a fait un gigantesque bond en avant, passant à 4 milliards de dollars par jour.<sup>15</sup> En parallèle, les paiements et les règlements augmentent. Ces facteurs sont responsables d'une hausse de la demande en capacité des systèmes et ont aggravé le risque de défaillance.

*“À l'heure où nous appliquons les nouvelles réglementations internationales, il est important de ne pas perdre de vue les besoins spécifiques des petites banques régionales et de leurs clients.”*

Cadre dirigeant d'une banque coopérative régionale spécialisée, Asie

*Gouvernance et conformité* : les banques sont confrontées à un nombre croissant de réglementations. Aux seuls États-Unis, 70 nouvelles études menées par 11 organismes de réglementation différents étaient en cours fin 2010, à quoi viennent s'ajouter 240 nouveaux processus réglementaires.<sup>16</sup> Dans certains pays d'Europe, les banques doivent affronter des réglementations qui ne sont pas les mêmes selon les juridictions. Si la politique et l'esprit de ces réglementations sont en général synchrones, l'implémentation à proprement parler de ces politiques diffère selon les pays. La majorité des institutions financières est mal préparée à faire face au fardeau de la conformité. Dans une enquête récente, près de 80 % des sociétés financières ont déclaré ne pas avoir intégré leurs processus de gouvernance, de risque et de conformité.<sup>17</sup>

## Risque et revenus

Les banques doivent apprendre à mieux connaître les risques et à investir dans les solutions d'analyse des risques pour optimiser les risques et les profits. L'exposition à des sources de revenus à “haut risque” peut entraîner une volatilité des revenus, car les revenus à risque sont de par leur nature même porteurs de profits, mais aussi de pertes importants. Le fait de réduire le profil de risques d'une banque, en limitant son exposition aux activités à risque a une incidence sur ses perspectives de revenus et de bénéfices. Selon nos estimations, pour 1 % de réduction des revenus issus d'activités à risques élevés, les banques devront plus que doubler ou tripler leurs revenus à faibles risques pour maintenir le même niveau de bénéfices. En faisant appel à des solutions analytiques, les banques pourraient améliorer leur perception de leurs revenus et de leurs portefeuilles d'actifs, améliorer leurs techniques de gestion des risques, et mieux comprendre l'impact des conditions économiques sur leurs clients et leurs investissements.

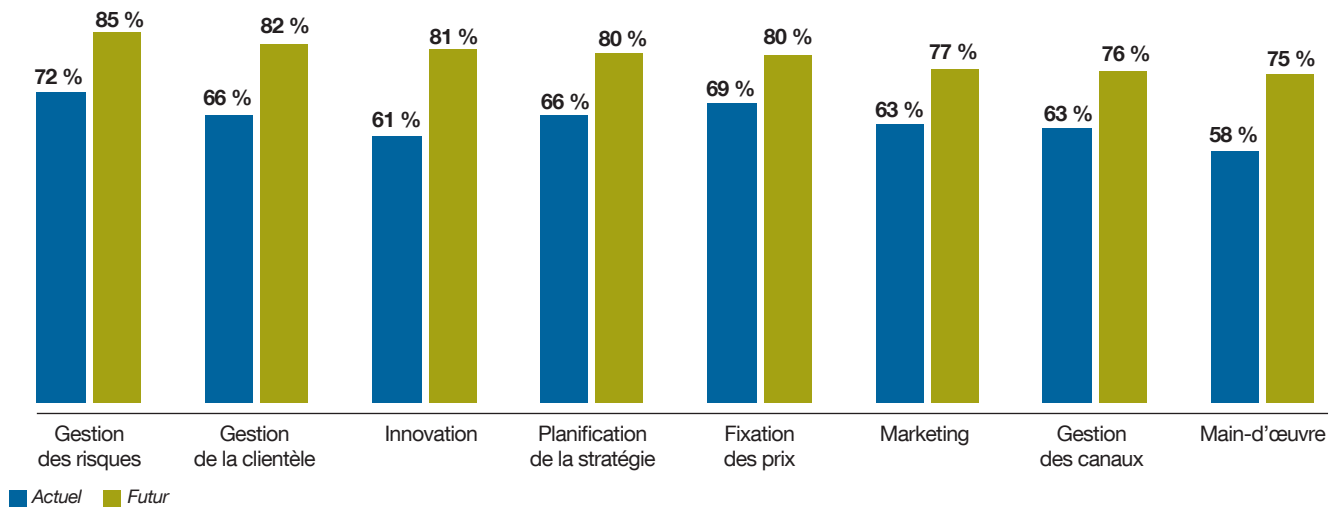
Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les 200 plus grandes banques de l'enquête. Février 2011.

Cette perception de l'accroissement du risque représente en réalité une opportunité pour les banques qui ont choisi d'investir dans l'analyse prévisionnelle pour se différencier. De nombreuses banques disposent des informations nécessaires pour mieux gérer les risques : simplement, elles n'utilisent pas cette précieuse ressource de façon efficace. Les banques doivent tirer parti de leur information en investissant dans les bons outils et les bonnes solutions analytiques. Un tel investissement leur permettra d'obtenir des résultats durables sur le long terme.

Conscients de la valeur des solutions analytiques pour l'optimisation des risques, les banquiers de notre enquête ont estimé que la gestion des risques est le principal domaine dans lequel l'outil analytique est susceptible de générer des bénéfices à long terme (voir Figure 3).

Les réponses à notre enquête indiquent qu'en plus de la nécessité pressante d'une solution d'analyse des risques, plus de 40 % des banques souffrent d'une surcharge d'information et d'une pénurie d'outils. Par exemple, les banques possèdent des informations sur les différents profils d'un client : profil familial, d'épargne, de revenus, etc., mais une grande partie de ces données sont des doublons. Cependant, beaucoup de banques sont souvent incapables de créer des services répondant aux besoins des clients. Pour utiliser efficacement les solutions analytiques, ainsi que la masse d'informations disponibles, les banques ont besoin d'outils et de processus supplémentaires (voir Figure 4).

#### Quelle fonction tirera un maximum de bénéfices suite à un investissement dans des solutions analytiques ?

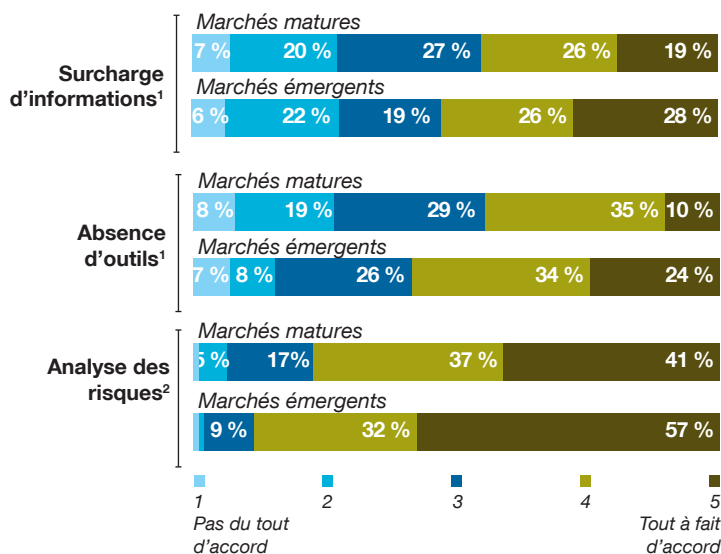


Remarques : n=235 ; questions posées : Dans quelle mesure votre organisation utilise-t-elle des solutions analytiques pour les activités suivantes ? Classez chaque fonction sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une utilisation intensive et 5 à une faible utilisation. Pour chacune des fonctions suivantes, selon quelle probabilité un investissement dans des solutions analytiques pourrait-il produire des bénéfices durables pour la banque ? Classez chaque fonction sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à un potentiel élevé et 5 à un faible potentiel.  
Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 3 : Les banquiers voient dans les solutions analytiques prédictives un fort potentiel de bénéfices à long terme.



### Utilisation des informations et des outils, et priorité à l'investissement dans des solutions analytiques



Remarques : n=235 ; question posée : 1. Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ? Classez vos réponses sur une échelle de 1 à 5. « La banque détient plus d'informations qu'elle ne sait les exploiter efficacement. » « La banque ne dispose pas des outils et processus nécessaires pour utiliser les solutions analytiques de façon rigoureuse. » 2. Seules figurent les réponses les plus fréquemment choisies ; question posée : Pour chacune des fonctions suivantes, selon quelle probabilité un investissement dans des solutions analytiques pourrait-il produire des bénéfices durables pour la banque ? Classez chaque fonction sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à un potentiel élevé et 5 à un faible potentiel.  
Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 4 : Les banques doivent exploiter efficacement les informations dont elles disposent et investir dans des outils pour pouvoir tirer le meilleur parti des solutions d'analyse des risques.

Les banques qui ont appris à gérer les risques ont tout intérêt à investir dans les solutions analytiques pour tirer parti des énormes quantités d'informations disponibles, avec à la clé une amélioration de leur perception, une réduction du profil de risques et une optimisation des profits.

### Une approche davantage centrée sur le client

A l'heure où les banques s'efforcent de mieux comprendre leurs clients, les priorités qui s'imposent sont les suivantes :

- Amélioration des modèles de tarification afin de répondre aux besoins des clients des différents segments
- Modernisation des techniques de segmentation des clients
- Amélioration de l'expérience des clients dans les différents canaux d'interaction.

### Une tarification pour gagner

Peu de banques ont utilisé de façon systématique la tarification comme un facteur de différenciation concurrentiel dans leurs relations avec les clients. Le plus souvent, elles ont tarifé les produits et les services en se contentant de suivre ou d'imiter leurs concurrents locaux, un peu comme deux stations-service voisines. Pour tarifier efficacement leurs services, les banques doivent évoluer au-delà d'un modèle de tarification standardisé pour adopter des modèles plus innovants. Ces modèles doivent prendre en compte les facteurs tels que le risque et les besoins des clients, ainsi que ceux qui offrent liberté de choix et flexibilité.

Selon notre enquête, environ 25 % des banques sur les marchés matures et 28 % sur les marchés émergents appliquent actuellement une tarification standardisée, que soit la relation avec le client. Quant à l'évolution vers une tarification plus innovante, seulement 13 % des banques sur les marchés matures et 12 % sur les marchés émergents prévoient de conserver cette tarification standardisée.

*“Nous modulons le prix de nos produits et services en fonction du canal, après quoi nous cherchons à réduire nos coûts et à accroître au maximum la satisfaction client.”*

Cadre dirigeant d'une banque universelle, Europe

En fait, plus de 60 % des banquiers pensent qu'une innovation en matière de tarification permettra de fidéliser les clients et d'augmenter les profits dans le nouvel environnement (voir la Figure 5). Les banques sur les deux marchés étudient une tarification plus granulaire et des offres groupées en libre-service. Pour introduire plus de granularité dans la tarification, les banques devront segmenter leurs clients afin de tenir compte des différents profils de risques et des divergences de solvabilité. Nous pensons que les banques proposeront également des offres groupées de tarification en libre-service sous la forme d'une option permettant aux clients de choisir leur tarif, leur canal et leur niveau de service.

Pour créer des modèles de tarification efficaces, les banques doivent utiliser des données très précises dans les domaines suivants :

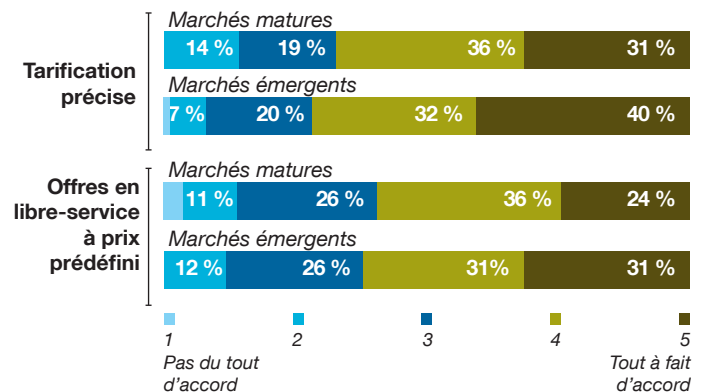
- Coûts du risque client associé à la livraison de produits et de services dans chacun des canaux.
- Motivation des clients concernant l'achat de produits et de services.
- Élasticité de la tarification sur les différents marchés

Quand on leur a demandé quelles informations supplémentaires étaient nécessaires pour tarifier efficacement les services et mieux satisfaire les besoins des clients, plus de 70 % des banquiers ont choisi un complément d'informations sur le risque client, suivi d'informations sur le coût du service et sur l'élasticité des tarifs du marché.

*“La population de moins de 30 ans représente pour nous un segment de clientèle extrêmement vaste. Nous avons simplement besoin de mieux comprendre leurs comportements et leurs préférences dès qu'ils commencent à s'intéresser aux services financiers.”*

Cadre dirigeant d'une banque nationale, Asie-Pacifique

#### Innovations en termes de prix



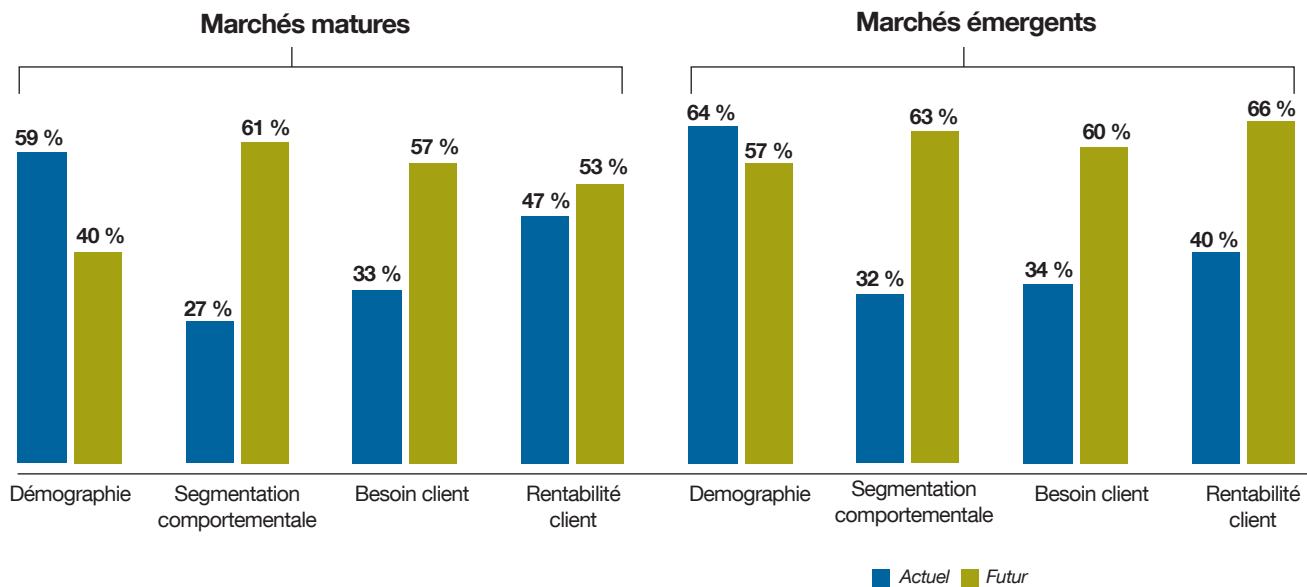
Remarques : n=235 ; questions posées : Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes? Classez vos réponses sur une échelle de 1 à 5, où 1 = tout à fait d'accord et 5 = pas de tout d'accord. Une tarification plus précise (par exemple, des prix personnalisés établis au cas par cas en fonction des besoins spécifiques de chaque client) permet d'acquérir de nouveaux clients. Les banques peuvent améliorer leur rentabilité en introduisant des offres en libre-service qui permettent aux clients de choisir un ensemble de produits et canaux à un prix prédéfini.  
Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 5 : Une majorité de banquiers estime qu'une tarification innovante est favorable à la fidélisation de la clientèle et à la génération de bénéfices.

La bonne nouvelle est que les obstacles qui gênent l'acquisition des données nécessaires à l'amélioration des modèles de tarification sont à la portée des banques. Les banques peuvent surmonter la plupart de ces défis en investissant dans l'infrastructure afin d'analyser les énormes volumes de données qu'elles ont déjà collectés.

#### Un regard neuf sur le client

Les méthodes traditionnelles de la segmentation des clients se basent sur des données démographiques. Mais ces données ne sont qu'un élément de l'équation. De nos jours, les banques ont littéralement besoin de voir ce qui se passe dans l'esprit de leurs clients. Elles doivent évoluer vers une segmentation plus psychographique.



Remarques : n=235 ; question posée : Sur quelle base la banque (votre secteur d'activité) s'appuie-t-elle aujourd'hui pour segmenter sa clientèle ? Sélectionnez toutes les réponses applicables. Sur quelle base la banque (votre secteur d'activité) s'appuiera-t-elle dans trois ans pour segmenter sa clientèle ? Sélectionnez toutes les réponses applicables.  
Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 6 : Les banques intervenant dans les marchés matures et émergents envisagent de faire évoluer leurs méthodes de segmentation.

Notre enquête montre que les banques, en particulier sur les marchés émergents, sont prêtes à évoluer vers une segmentation fondée sur les besoins et les comportements, et ce au cours des trois prochaines années (voir Figure 6). Au lieu de privilégier les données démographiques, les banques du monde entier prévoient de se concentrer davantage sur la segmentation des comportements et sur les besoins des clients.

Cette tendance est encourageante, car nous pensons que la réussite future dépendra de la segmentation des clients en fonction de leur attitude, de leurs centres d'intérêt et de leurs modes de comportement, et non en fonction des données démographiques habituelles (âge, sexe, groupe ethnique, etc.). Toutefois, des informations et des connaissances non homogènes sur les clients posent un défi pour de nombreuses banques qui tentent de relier la rentabilité des clients avec leur comportement pour mieux segmenter le marché.

Partout dans le monde, les banquiers ont reconnu que la segmentation des comportements et la segmentation basée sur les besoins des clients sont les deux principales méthodes nécessitant des informations qui ne sont actuellement pas disponibles. Ce besoin en informations n'est pas le seul obstacle auquel les banques sont confrontées en ce qui concerne l'implémentation de nouvelles méthodes de segmentation. En fait, les participants à l'enquête ont signalé que les plus grands obstacles gênant l'obtention de connaissances sur les clients sont les suivants :

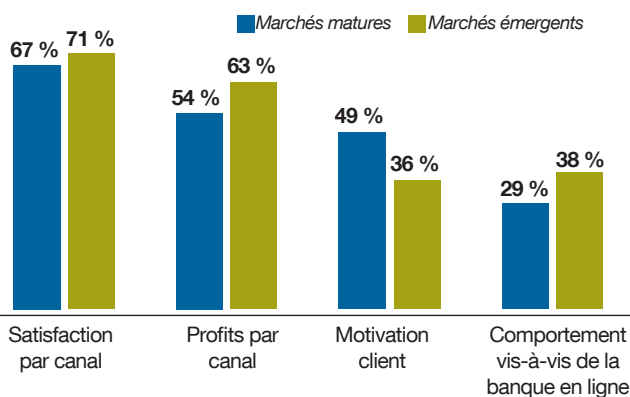
- Contraintes liées aux systèmes et aux processus
- Temps dont les clients disposent pour fournir cette information et volonté de les communiquer
- Absence d'outils de suivi.

Un grand nombre de ces obstacles sont dans une large mesure gérables par la banque et n'existent qu'en raison de déficiences internes. Pour faire tomber ces barrières, les banques vont devoir investir dans leur infrastructure pour améliorer leurs processus, leurs outils analytiques et leur capacité à partager l'information dans toute l'organisation.

**Mise en place de canaux satisfaisants**

Les canaux sont une pièce essentielle du puzzle qui rassemble les éléments majeurs d'une banque : ils font le lien entre les clients et les produits et services de la banque. Les banquiers ont une image claire de l'importance de l'interaction via ces canaux. Lorsqu'on leur demande dans quels domaines ils auront besoin d'une meilleure perception à l'avenir pour soutenir les profits, les banquiers citent la satisfaction des clients dans leur interaction avec les canaux, suivi des profits par canal (voir Figure 7).

**Dans quels domaines devez-vous accroître votre visibilité pour réaliser des bénéfices durables ?**



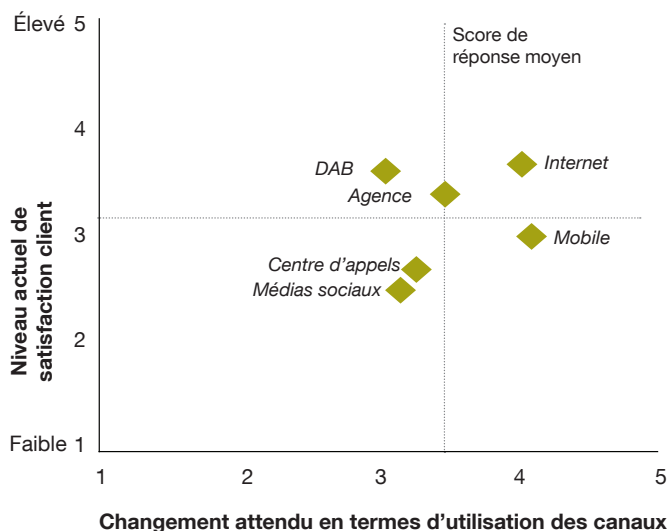
Remarques : n=235 ; seules figurent les quatre réponses les plus choisies ; question posée : À l'avenir, dans lequel de ces domaines votre banque devra-t-elle améliorer sa visibilité afin de réaliser des bénéfices durables ? Choisissez trois réponses au maximum.  
 Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 7 : Les banquiers reconnaissent qu'ils ont besoin de renforcer leur visibilité sur leurs canaux.

Malheureusement, pour bon nombre de banques, l'indice de satisfaction des clients concernant les canaux est tout au mieux médiocre (voir Figure 8).

Les centres d'appels sont un défi pour la plupart des banques, avec un taux de satisfaction des clients en-dessous de la moyenne et guère de changement attendu en termes d'utilisation par les clients.

**Changement attendu en termes d'utilisation des canaux et niveaux de satisfaction actuels**



Remarques : n=235 ; questions posées : Parmi les canaux suivants, lequel connaîtra le plus de changement en termes d'utilisation client au cours des trois prochaines années ? Classez vos réponses sur une échelle de 1 à 5. Dans quelle mesure pensez-vous que vos clients sont satisfaits des niveaux de service que vous leur offrez dans les canaux suivants ? Classez vos réponses sur une échelle de 1 à 5.  
 Source : IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit Business Analytics in Banking Survey 2010 (Étude 2010 du reporting analytique dans le secteur bancaire par l'IBM Institute for Business Value/Economist Intelligence Unit).

Figure 8 : Les banques ont la possibilité d'accroître la satisfaction client au niveau des différents canaux.

Internet et les solutions mobiles, en revanche, obtiennent un meilleur indice de satisfaction des clients, mais restent cependant en dessous du niveau supérieur (ce dernier désignant une notation supérieure à 4). Toutefois, les banques estiment que les plus grands changements en termes d'utilisation se produiront dans les canaux mobiles et Internet, les agences bancaires arrivant en troisième position. Les agences bancaires et les distributeurs automatiques de billets (DAB) obtiennent un bon taux de satisfaction des clients et ne devraient connaître que des changements fiables ou moyens

Les banques ne perçoivent pas les médias sociaux comme une véritable plate-forme de distribution à l'heure actuelle. Pour citer un dirigeant que nous avons interviewé, *“de bien des façons, les médias sociaux en sont au même stade que l'était Internet il y a 15 ans. Nous pensons qu'ils évolueront dans les années à venir, de même que les nouvelles réglementations officielles et politiques qui leur correspondent.”* Selon un autre dirigeant, les banques utilisent aujourd'hui les médias sociaux comme “outils d'expérimentation sociale.” En participant à l'aventure des médias sociaux et en encourageant les clients à faire de même, elles espèrent que d'autres leur emboîteront le pas. Par exemple, en créant un profil de réseau social et en accumulant des “fans” ou des “amis,” la banque espère faire la preuve de sa loyauté, de sa fiabilité et de son engagement envers le client.

---

*“Nous proposons des prix spécifiques et des services distincts dans nos différents canaux. Nous examinons toutes les interactions dans nos canaux afin d'améliorer la satisfaction client et cherchons avant tout à privilégier nos segments de clientèle les plus rentables.”*

Cadre opérationnel d'une banque universelle, Europe

---

Pour améliorer les performances de leurs canaux et accroître la satisfaction de leurs clients, les banques doivent comprendre

- Le mode d'utilisation de la banque par les clients
- La fréquence d'utilisation
- Les produits et les services qu'ils recherchent lorsqu'ils s'adressent à la banque.

Les banques peuvent exploiter cette information afin de mieux satisfaire les clients comme suit :

- En déterminant les canaux les mieux adaptés en fonction de chaque groupe de clients
- En développant l'offre de tarification pour attirer des clients
- En veillant à ce que la distribution de service soit synchrone avec le choix de canaux des clients
- En créant une expérience utilisateur homogène dans tous les canaux.

En résumé, les banques doivent privilégier la satisfaction du client dans tous les canaux. Pour ce faire, il leur faut apprendre à connaître beaucoup mieux leurs clients, et à éliminer les obstacles, en particulier ceux existant dans leurs propres systèmes. L'avenir appartient aux banques sophistiquées qui auront recours à une segmentation et à des méthodes de tarification optimisées pour proposer des services de qualité dans leurs canaux.



## Une complexité qui s'atténue, des revenus en hausse

Les banques, tout comme les organisations qui réussissent, doivent évaluer continuellement leurs opérations, chercher des moyens d'améliorer l'efficacité, réduire les coûts et créer de nouvelles opportunités de revenus.

Aujourd'hui, les problèmes opérationnels auxquels sont confrontées les banques des marchés matures diffèrent de ceux des banques des marchés émergents. En général, les banques des marchés matures doivent se focaliser sur la complexité de leurs opérations, tandis que les banques des marchés émergents doivent privilégier l'expansion de leurs ressources et tenter de toucher les segments de population sous-bancarisés ou non bancarisés.

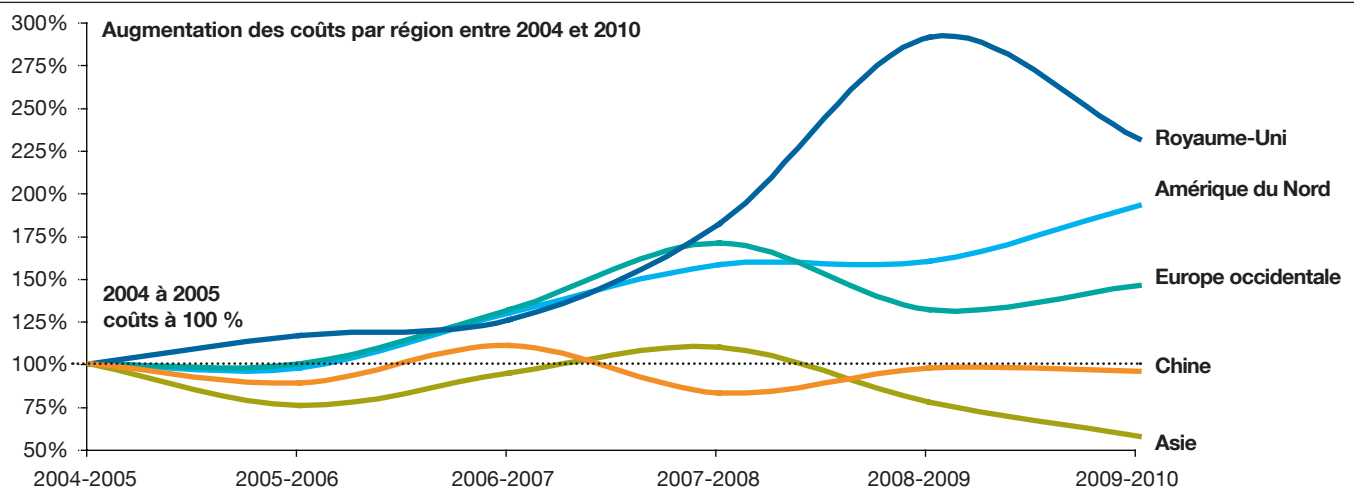
### Le dilemme de la complexité

Comme nous l'avons vu, les banques des marchés émergents sont en tête de la croissance. En fait, les marchés émergents sont les leaders en termes de rentabilité et d'efficacité des coûts. Ils ont préservé cette efficacité des coûts au cours des cinq dernières années (voir Figure 9).

*“La rentabilité est notre leitmotiv. Nous optimisons en permanence nos processus au plus près du client... après quoi nous mesurons la satisfaction client afin de nous assurer que l'orientation prise est la bonne.”*

Cadre d'une banque universelle, Europe

En revanche, les banques des marchés matures n'ont pas connu une aussi bonne fortune en ce qui concerne la maîtrise d'efficacité des coûts, et ont en général un fonctionnement dans lequel le ratio coût/revenus est beaucoup plus élevé.



Source: IBM Institute for Business Value analysis of Economist Intelligence Unit Business data. 2010.

Figure 9 : les banques des marchés émergents sont leaders en termes de rentabilité

Une grande partie des coûts accrus des banques des marchés matures peut être attribuée à la complexité (par exemple complexité créée par des silos opérationnels, personnalisation des systèmes informatiques, etc.) Pour préparer le succès dans le nouvel environnement économique, elles doivent introduire plus de simplicité et réduire les coûts afin de rester compétitives.

Pendant toute notre enquête, nous avons découvert un groupe de banques aux résultats exceptionnels que nous qualifions de banques exemplaires. Ces banques ont réussi à faire mieux que leurs homologues en termes de coûts et de profits au cours des trois dernières années. En privilégiant l'utilisation de solutions analytiques avancées dans leurs domaines de spécialisation, ces banques exemplaires ont pu rationaliser leurs opérations, en évitant la complexité et en obtenant à la fois des économies de coûts et une augmentation des profits. Ces banques ont su exploiter de meilleures connaissances pour fournir les bons produits au bon tarif et aux bons segments de clients (voir Encadré : Les banques exemplaires surpassent leurs homologues grâce à la spécialisation).

Suivant dans le sillage de ces banques exemplaires, les banques des marchés matures doivent se consacrer à augmenter leurs revenus tout en introduisant plus de simplicité, la complexité étant un boulet qui a jusqu'ici ralenti leurs profits. Pour déterminer le coût de la complexité, nous avons comparé les banques exemplaires de chaque catégorie avec les autres banques. Nous avons déterminé que les banques des marchés matures pouvaient introduire plus de simplicité - la complexité ayant un coût estimé à 200 milliards de dollars - et éventuellement augmenter les bénéfices avant impôts de près de 20 % (voir Figure 10).<sup>18</sup>

En milliards de dollars américains	10 à 200 milliards	200 à 500 milliards	500 milliards à 1 billion	1 billion et plus
Coût moyen	\$3	\$6	\$10	\$34
Pourcentage de coût de la complexité	55 %	40 %-	30 %	25 %
Pourcentage de réduction de la complexité	30 % 40 %	30 % 40 %	30 % 40 %	30 %
Potentiel de profit supplémentaire lié à la réduction de la complexité	20 %	30 %	25 %	20 %
Potentiel de profit supplémentaire (en \$) lié à la réduction de la complexité	200 milliards de dollars			

Remarques : n=50 banques des marchés matures comparées aux 200 banques les plus exemplaires ; profit supplémentaire = profit incrémentiel / profit d'origine ; coût de la complexité obtenu par comparaison des banques exemplaires aux autres banques de l'écosystème et par comparaison des coûts des canaux et du réseau de filiales des banques exemplaires aux autres banques de l'écosystème ; tous les pourcentages indiqués sont arrondis au multiple de 5 le plus proche.  
Source : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

Figure 10 : Les banques intervenant sur les marchés matures peuvent accroître leurs profits en réduisant la complexité.

### Les banques exemplaires surpassent leurs homologues grâce à la spécialisation

Dans notre étude, nous avons identifié un groupe de banques extrêmement performantes, que nous appelons « exemplaires ». Ces banques ont dépassé leurs homologues en termes de coûts et de profits avant impôt au cours des trois dernières années en se concentrant sur leurs domaines de spécialisation. Toutes exploitent les informations dont elles disposent pour se concentrer sur leurs clients et améliorer leurs activités.

#### *Banques exemplaires spécialisées et régionales*

Ces banques spécialisées et régionales se sont clairement distinguées dans plusieurs domaines qui leur ont permis de réaliser des profits avant impôts presque 20 % supérieurs à ceux de leurs concurrents. Ces banques possèdent une connaissance approfondie de leurs clients et marchés, et mettent ces connaissances à profit pour concevoir des produits et services dédiés répondant aux besoins de leurs clients. Elles distribuent leurs produits dans un réseau de filiales qui assure une couverture totale dans les petites régions géographiques.

Certaines de ces banques exemplaires sont spécialisées dans l'autofinancement, d'autres dans l'élaboration de solutions de crédit. Les spécialistes régionaux disposent d'un solide réseau de distribution axé sur une région spécifique et fournissent un ensemble de produits et services adaptés aux besoins locaux. Nombre de ces banques visent des clients répondant à un certain profil de risque tout en évitant les opérations à haut risque (titrisation, par exemple). Ces banques exemplaires enregistrent globalement un rapport coût/revenu de 25 à 30 % et un rapport compensation/revenu de 30 %.

#### *Banques exemplaires nationales et multinationales*

Les banques exemplaires nationales et multinationales ont affiché de meilleurs résultats que leurs concurrents, avec un profit avant impôt supérieur d'environ 10 %. Ces banques exemplaires possèdent une excellente connaissance de leurs clients et de leurs marchés au sein d'un pays ou d'une zone d'échange donné(e). Elles proposent un large éventail

de produits et services variés, spécialement conçus pour répondre aux besoins de plusieurs segments de clients dans le pays ou la zone d'échange couvert(e). Ces banques offrent des services à travers plusieurs canaux de distribution. D'une manière générale, elles disposent en outre d'excellents mécanismes de contrôle réglementaire, qui découragent une prise de risque excessive tout en encourageant les entreprises nationales les plus performantes. Ces banques réalisent globalement un rapport coût/revenu d'environ 40 à 50 % et un rapport compensation/revenu d'environ 50 %.

#### *Banques exemplaires universelles*

Les banques exemplaires figurant dans la catégorie des banques universelles ont réalisé en moyenne un bénéfice avant impôt 15 % supérieur à celui de leurs concurrents. Ces banques possèdent une excellente connaissance des divers segments client impliqués dans plusieurs pays ou zones d'échange. Elles conçoivent des produits et services axés sur divers marchés et économies, ainsi que sur des segments spécifiques de ces économies. Dans la mesure où leurs produits et services sont conçus à partir de connaissances approfondies sur la clientèle et le marché, l'offre varie d'un pays à l'autre.

Les banques exemplaires universelles peuvent être classées en deux groupes. Le premier groupe se distingue par sa capacité à adapter ses produits et canaux de distribution aux différents marchés et segments de clientèle. Ce groupe enregistre globalement un rapport coût/revenu de 50 à 55 % et un rapport compensation/revenu de 55 % environ. Le deuxième groupe privilégie des processus standardisés et des services d'infrastructure centralisés pour fournir des prix concurrentiels dans le monde entier. Ces banques enregistrent un rapport coût/revenu de 35 % et un rapport compensation/revenu tournant autour de 35-40 %.

*Source : Analyse de l'IBM Institute for Business Value, Novembre 2010.  
Remarque : les banques exemplaires désignent la liste des 30 banques les plus performantes en termes de profit avant impôt et de rapport coût/revenu sur la période 2007 à 2010.*

### Méthode de calcul de la complexité

- Les banques exemplaires se trouvent dans le groupe des 30 principales banques, déterminées d'après leurs bénéfices avant impôts et leur ratio coûts/revenus pour la période allant de 2007 à 2010.
- Les coûts optimisés des opérations des banques exemplaires ont été déterminés.
- Le nombre d'agences locales et le montant des prêts et des dépôts ont été obtenus à partir des rapports annuels de 2009 et 2010.
- Le coût de la complexité a été déterminé comme étant la différence de coût entre les banques exemplaires et les autres banques de la même catégorie d'actifs.

Les banques des marchés matures qui simplifient leurs opérations et ont recours à des perspectives sophistiquées pour identifier les domaines d'innovation et de génération de revenus ont des chances d'émerger au rang de leaders du marché. Les banques des marchés émergents, pour leur part, doivent continuer à privilégier l'efficacité des coûts et éviter de reproduire la complexité à laquelle doivent faire face leurs concurrents des marchés matures.

### Rééquilibrage du portefeuille

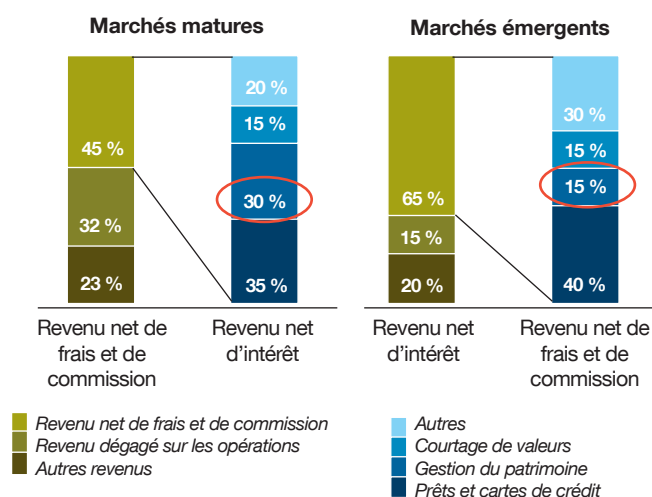
Les banques des marchés émergents, en se concentrant sur l'activité traditionnelle de banque de détail, se sont assurées un positionnement fort dans l'environnement actuel. Toutefois, leurs profits dépendent trop des revenus des intérêts et sont soumis aux risques de taux d'intérêt. Pour garantir une croissance et une rentabilité à long terme, les banques des marchés émergents doivent rééquilibrer leur portefeuille de revenus afin d'être moins exposées aux cycles économiques et aux fluctuations des taux d'intérêt.

Notre enquête laisse à penser que les banques des marchés émergents doivent adopter des solutions analytiques avancées pour favoriser leurs activités de gestion du patrimoine. A l'heure actuelle, la gestion des richesses ne représente que 15 % des honoraires nets et des revenus sur les commissions des banques des marchés émergents, contre 30 % sur les marchés matures (voir Figure 11).<sup>19</sup>

*“La complexité est le résultat de plusieurs couches de gouvernance, d'un trop grand nombre de plates-formes système personnalisées, d'une mauvaise intégration à la suite de plusieurs acquisitions...”*

Cadre dirigeant d'une banque multinationale/nationale, Asie-Pacifique

**Composantes du revenu net sans intérêt, 2009-2010**  
Certaines banques intervenant sur les marchés matures et émergents



Remarques : 1 : N=16, c.-à-d. 20 % des banques intervenant sur les marchés émergents parmi les 200 plus grandes banques, comparées à la banque universelle « moyenne » sur les marchés matures ayant une exposition sur les marchés émergents/l'Asie-Pacifique ; les « Autres revenus » englobent les revenus ponctuels, les revenus issus d'activités non régulières, les changements de la juste valeur, le revenu locatif, etc.  
Sources : analyse de l'IBM Institute for Business Value.

**Figure 11 : Les banques intervenant sur les marchés émergents devraient augmenter leurs parts sur les activités de gestion du patrimoine.**

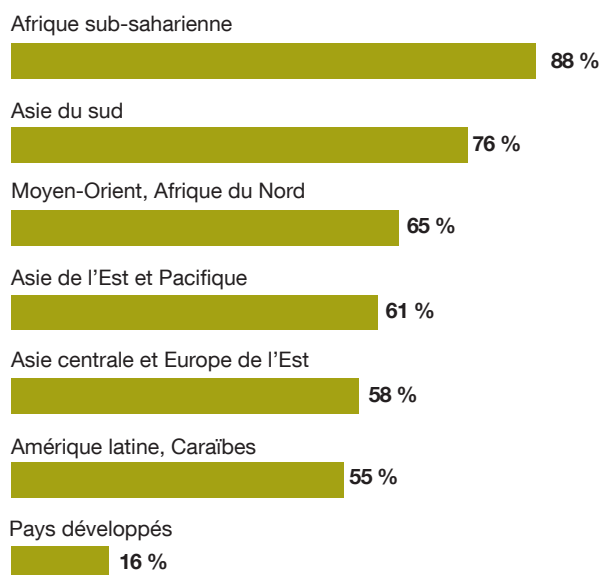
Selon notre enquête, les richesses dans les économies émergentes devraient connaître une croissance annuelle moyenne de 900 milliards de dollars jusqu'en 2015.<sup>20</sup> En 2013, l'Asie comptera plus de millionnaires que les Etats-Unis.<sup>21</sup> Nous pensons que les banques de la région connaissant bien les marchés locaux peuvent chacune compter sur une activité potentielle de gestion des richesses de 150 millions de dollars sur les quelques années à venir.<sup>22</sup> Toutefois, dans un grand nombre de ces régions, l'activité de gestion des richesses était quasi-inexistante il y a cinq ans. Par conséquent, pour se développer sur ces marchés, les banques doivent, entre autres, être attentives aux différents profils de risques de leurs clients, à l'appétence de leurs clients pour les actifs financiers et non financiers, et aux contrôles et réglementation sur les devises sur ces marchés régionaux.

En même temps, les banques de marchés émergents doivent se fixer comme priorité le service aux sections de la population sous-bancarisées et non bancarisées. Ce segment représente une opportunité de taille, susceptible de contribuer à préserver des profits à long terme (voir Figure 12).

Par exemple, la République des Maldives, constituées de 200 îles habitées situées dans l'Océan Indien, s'apprête à devenir le premier pays du monde à fournir un accès financier universel, même aux villageois les plus pauvres sur les îles les plus éloignées. S'appuyant sur les réseaux de téléphonie mobile et sur un réseau d'agences bancaires de détail locales jouant le rôle d'agents bancaires, l'association Consultative Group to Assist the Poor, la Banque mondiale et la banque centrale collaborent pour atteindre les citoyens sous-bancarisés ou non bancarisés.<sup>23</sup> Un autre exemple est celui du Brésil, où les banques ont équipé 95 000 correspondants bancaires (par exemple commerçants locaux, officines de vente de billets de loterie, bureaux de poste, etc.) de terminaux de point de vente. Elles ont aussi étendu leurs services à 1600 municipalités qui ne disposaient d'aucun service bancaire il y a moins de 7 ans.<sup>24</sup>

### Sans services bancaires, 2009

Pourcentage de la population totale



Source : analyse des données du World Bank Group Financial Access Survey 2009 (Étude 2009 sur l'accès aux services bancaires par le World Bank Group) par l'IBM Institute for Business Value.

**Figure 12 : La population ne bénéficiant pas de services bancaires représente une proportion importante de la population dans de nombreux marchés émergents.**

Ce ne sont là que deux exemples des nombreuses méthodes que les banques des marchés émergents peuvent appliquer pour desservir les sous-bancarisés, sans perdre de vue la priorité qu'est l'efficacité des coûts.

Le recours à des perspectives bien informées permettra aux banques de se positionner dans une optique de croissance et de trouver de nouvelles sources de revenus sur les marchés émergents. En même temps, les banques de la région doivent continuer à se focaliser sur l'efficacité des coûts et éviter la complexité opérationnelle, fléau de beaucoup de leurs consœurs sur les marchés matures.



Nous pensons que l'avenir appartient aux banques qui sauront gérer efficacement leurs coûts, équilibrer les risques avec les retours et privilégier l'innovation financière pour satisfaire les besoins des clients.

## Agir

Comment les banques peuvent-elles commencer la transformation nécessaire pour réussir dans le nouvel environnement économique ? Vous trouverez ci-dessous quelques conseils d'actions pour aider au déclenchement des changements critiques.

<b>Les banques du monde entier devraient investir dans des solutions analytiques avancées pour :</b>	
<b>"client centricity"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer leurs techniques de segmentation client et développer des services plus ciblés afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients</li> <li>• Optimiser leurs investissements dans les canaux afin de renforcer l'efficacité de leur réseau de distribution</li> <li>• Développer des modèles de tarification innovants pour consolider leurs relations client</li> <li>• Se distinguer grâce à un service client d'excellence.</li> </ul>
<b>Opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer efficacement le coût et la complexité des opérations</li> <li>• Spécialiser leurs opérations</li> <li>• Supprimer les obstacles à une bonne visibilité commerciale.</li> </ul>
<b>Risque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiter les informations existantes afin d'optimiser les risques</li> <li>• Gérer efficacement les sources de financement et les niveaux de capitaux et de liquidité.</li> </ul>
<b>Les banques intervenant sur les marchés matures devraient :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir dans des solutions d'analyse pour développer de nouvelles sources de revenus</li> <li>• Supprimer le coût de la complexité de leurs opérations</li> <li>• Réduire leurs coûts d'exploitation</li> <li>• Limiter leur exposition aux actifs à risque et réduire considérablement la volatilité de leurs portefeuilles de revenus</li> <li>• Relever le défi lié à leur risque de financement au cours des trois prochaines années.</li> </ul>	
<b>Les banques intervenant sur les marchés émergents devraient :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître leur chiffre d'affaires et diversifier leurs sources de revenus <ul style="list-style-type: none"> <li>– Concentrer leurs efforts sur les segments prometteurs, tels que la banque privée et la gestion du patrimoine, afin de s'assurer des bénéfices pour les années à venir</li> <li>– Développer des canaux et services innovants pour inclure les populations n'ayant aucun accès ou un accès limité aux services bancaires</li> </ul> </li> <li>• Maintenir leur avantage concurrentiel en termes de coûts</li> <li>• Éviter la complexité des opérations et de la gouvernance.</li> </ul>	

## Conclusion

Dans l'ensemble, les banques ont besoin d'être davantage informées, efficaces et centrées sur le client dans leurs activités. En investissant dans des solutions analytiques avancées, les banques peuvent se focaliser plus efficacement sur leurs clients, améliorer leurs stratégies de gestion du risque, innover dans leurs techniques de tarification, optimiser les performances des canaux et mieux satisfaire les clients.

Comme les banques des marchés émergents et celles des marchés matures sont confrontées à des défis très dissemblables en raison de conditions de marché différentes, leurs stratégies varieront, malgré leur besoin commun de disposer de solutions analytiques avancées pour relever ces défis. Tandis que les banques matures doivent de préférence s'atteler à éliminer la complexité et à réduire les coûts, les banques des marchés émergents doivent diversifier leurs sources de revenus tout en préservant leurs coûts. Partout dans le monde, les banques doivent investir dans des solutions analytiques pour faciliter la spécialisation des opérations et fournir des produits et des services optimaux les mieux adaptés aux besoins des clients.

Pour en savoir plus sur cette enquête de l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous par email à l'adresse [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Pour obtenir le catalogue complet de nos enquêtes, consulter le site : [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Soyez parmi les premiers à bénéficier des nouvelles perspectives de l'IBM Institute for Business Value. Abonnez-vous à IdeaWatch, notre e-newsletter mensuelle, qui publie des rapports proposant des perspectives stratégiques et des recommandations basées sur nos enquêtes : [ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## Publications connexes

Ramamurthy, Shanker, Srinu Giridhar and Cormac Petit. "Fit, focused and ready to fight: How banks can get in shape for the battle ahead." IBM Institute for Business Value. Décembre 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03272usen/GBE03272USEN.PDF>

Feller, Wendy, Cormac Petit et John White. "No bank is an island: Get global before globalization gets you." IBM Institute for Business Value. Février 2008.

Ramamurthy, Shanker et Michael Robinson. "Simplify to succeed: Optimise the customer franchise and achieve operational scale." IBM Institute for Business Value. 2002

## A propos des auteurs

Srinu Giridhar est le responsable du secteur bancaire pour l'IBM Institute for Business Value. Il a plus de 20 ans d'expérience en management international et en conseil en technologies. Il a beaucoup travaillé dans les banques de détail et de commerce, dans les activités de prêt, dans la gestion des richesses sur les marchés des capitaux. Ses domaines d'expertise sont les prêts commerciaux et de détail, les procédures de lutte contre le blanchiment d'argent et le reporting de conformité. Il est en outre expérimenté en développement de stratégie métier, en gouvernance informatique, en transformation métier, dans les problèmes de technologies lors des fusions et des acquisitions, et est un spécialiste du langage XBRL (eXtensible Business Reporting Language). Il est titulaire d'un diplôme de génie informatique (master's of science) de la State University of New York de Buffalo, d'un MBA de la York University et est également diplômé du programme international de la Wharton Business School-York University. Vous pouvez le contacter à : [srinu@ca.ibm.com](mailto:srinu@ca.ibm.com).

David Notestein est le responsable du secteur des services financiers de l'IBM Institute for Business Value et a fait auparavant partie de l'entité conseil d'IBM. Fort de plus de 25 ans d'expérience dans la banque et l'assurance, M. Notestein est spécialisé dans les solutions financières et analytiques pour les entreprises ayant une configuration financière complexe. Il est notamment expert dans le domaine des critères de tarification et de réassurance des prêts commerciaux, dans les assurances, le calcul des facteurs de prime/de risques et les règles de réassurance appliquées aux prêts. Avant de rejoindre IBM en 1999, il était Senior Vice President d'une division de la Great American Insurance Company. Il a également été membre du conseil d'administration de plusieurs compagnies d'assurances et de caisses de crédit et a aussi été conseiller agréé en investissement auprès de la SEC américaine. Il est titulaire d'un Bachelor Degree et d'un Master Degree de la Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology). Vous pouvez le contacter à : [danotes@us.ibm.com](mailto:danotes@us.ibm.com).

Shanker Ramamurthy est le responsable international de l'entité Consulting d'IBM pour le secteur des marchés bancaires et financiers. Il a également joué un rôle clé dans le développement de la méthodologie CBM (Component Business Modeling) et dirige l'initiative CBM d'IBM. Il est expert-comptable, titulaire d'un MBA en finance de l'Indian Institute of Management Ahmedabad et d'un Master's Degree en science de l'information Science de la University of New South Wales en Australie. Fort de plus de 20 ans d'expérience en tant que consultant, il a conseillé de nombreuses institutions financières classées au palmarès Fortune 100 en Amérique du Nord, en Europe et dans la zone Asie-Pacifique. Leader éclairé et intervenant souvent cité, il est l'auteur de plusieurs articles importants, dont "Simplify to Succeed," "The Specialized Enterprise" et "Component Business Models: Making Specialization Real." En 2005, il a été qualifié par la revue Euromoney comme l'un des 50 consultants en services financiers les plus influents du monde. Vous pouvez le contacter à : [shanker.ramamurthy@us.ibm.com](mailto:shanker.ramamurthy@us.ibm.com).

Likhit Wagle est un partenaire et le responsable sectoriel international des marchés bancaires et financiers au sein d'IBM Global Business Services. Après un début de carrière dans la banque d'investissement au Royaume-Uni, il a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine du conseil stratégique, notamment dans le management régi par les valeurs, et dans les fusions et les acquisitions. Il a dirigé de nombreux contrats complexes pour des clients informatiques en Europe, au Japon et dans la zone Asie-Pacifique. Ces missions ont notamment porté sur le développement et l'implémentation de stratégies de création de valeur, de nouveaux modèles métier, de la gestion des performances, du changement organisationnel et des systèmes d'aide à la décision. Il est l'un des principaux auteurs de la publication "CFO: Architect of the Corporation's Future" et contribue régulièrement aux publications et conférences de son domaine professionnel. Il est membre de l'Institute of Chartered Accountants en Angleterre et titulaire d'un diplôme Bachelor of Arts (Honors) en économie et finance des entreprises. Vous pouvez le contacter à : [Likhit.Wagle@uk.ibm.com](mailto:Likhit.Wagle@uk.ibm.com).

## Contributeurs

Douglas Butler, responsable des marchés bancaires et financiers, Amériques, IBM Global Business Services

Sarah Diamond, partenaire en gestion, Services financiers, IBM Global Business Services

Mansi Kanuga, consultant senior, Stratégie et Transformation, IBM Global Business Services, IBM India

Eric Lesser, directeur de recherche et responsable pour l'Amérique du Nord, IBM Institute for Business Value

Cormac Petit, consultant principal pour le secteur bancaire, IBM Center for Applied Insights

Shweta Tyagi, consultant en Stratégie et Transformation, IBM Global Business Services, IBM India

## Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM combine son expertise des processus métier avec ses capacités de recherche en management et technologie pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée qui couvre l'ensemble des étapes de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

### Notes

- 1 Analyse de l'IBM Institute for Business Value sur les banques des marchés matures classées dans les 200 plus grandes banques de l'enquête (sur la base des données financières de plus de 50 banques des marchés matures) Novembre 2010.
- 2 Analyse de l'IBM Institute for Business Value basée sur les informations du document "Global Wealth Report." Institut de recherche du Crédit Suisse. Crédit Suisse. Octobre 2010.
- 3 Ramamurthy, Shanker, Srinivasa Giridhar et Cormac Petit. "Fit, focused and ready to fight: How banks can get in shape for the battle ahead." IBM Institute for Business Value. Décembre 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03272usen/GBE03272USEN.PDF>; Feller, Wendy, Cormac Petit et John White. "No bank is an island: Get global before globalization gets you." IBM Institute for Business Value. Février 2008 ; Ramamurthy, Shanker et Michael Robinson. "Simplify to succeed: Optimise the customer franchise and achieve operational scale." IBM Institute for Business Value. 2002.
- 4 Analyse de l'IBM Institute for Business Value sur les banques des marchés matures classées dans les 200 plus grandes banques de l'enquête (sur la base des données financières de plus de 50 banques des marchés matures). Novembre 2010.
- 5 Analyse de l'IBM Institute for Business Value basée sur les informations du document "Global Wealth Report." Institut de recherche du Crédit Suisse. Crédit Suisse. Octobre 2010.
- 6 Ibid.
- 7 Perspectives de l'économie mondiale. Fond monétaire international. 2010.
- 8 Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les données Economist Intelligence Unit Country. Octobre 2010.
- 9 Deslongchamps, Alexandre. "Canadian Household Debt Exceeds U.S. Levels for First Time in 12 Years." Bloomberg. 13 décembre 2010. <http://www.bloomberg.com/news/2010-12-13/canadian-household-saw-their-net-worth-and-debts-increase-in-third-quarter.html>; "Special Report: Canadian household debt a cause for concern." TD Economics. TD Bank Financial Group. 20 octobre 2010.
- 10 Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les 200 plus grandes banques de l'enquête. Novembre 2010.

- 11 Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les données du Rapport sur la stabilité financière mondiale du Fonds monétaire international. Octobre 2010.
- 12 Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les 30 plus grandes banques de l'enquête. Novembre 2010.
- 13 Analyse de l'IBM Institute for Business Value basée sur les informations du document "Rapport sur la stabilité financière mondiale." Fond monétaire international. Octobre 2010.
- 14 "2009 ABA Deposit Account Fraud Survey Report." American Bankers Association. Novembre 2009. [http://www.aba.com/Surveys+and+Statistics/2009\\_Deposit\\_Fraud.htm](http://www.aba.com/Surveys+and+Statistics/2009_Deposit_Fraud.htm)
- 15 "Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in April 2010." Bank for International Settlements. Avril 2010. <http://www.bis.org/publ/rpfx10.htm>
- 16 Baer, Justin. "The Future of Financial Services, Wall Street: from recession to regulation." Financial Times. 24 septembre 2010. <http://www.ft.com/cms/s/2/c8108doe-c7ba-11df-8683-00144feab49a.html#axzz1DJB1qN2B>
- 17 *Gouvernance, risque et conformité dans les services financiers.* Economist Intelligence Unit. Juin 2008.
- 18 Analyse de l'IBM Institute for Business Value sur les banques des marchés matures classées dans les 200 plus grandes banques de l'enquête (sur la base des données financières de plus de 50 banques des marchés matures). Novembre 2010.
- 19 Analyse de l'IBM Institute for Business Value portant sur les 200 plus grandes banques de l'enquête. Novembre 2010.
- 20 Analyse de l'IBM Institute for Business Value basée sur les informations du document : "Global Wealth Report." Institut de recherche du Crédit Suisse. Crédit Suisse. Octobre 2010. (Remarque : les richesses des foyers sont définies comme le nombre de foyers détenant plus de 100 000 dollars d'actifs pouvant être investis).
- 21 Goff, Sharlene. "Asia: Battle stations as centre of gravity shifts." Financial Times, FT.com. 9 novembre 2010. <http://www.ft.com/cms/s/0/4679755a-eb94-11df-bbb5-00144feab49a.html#axzz1BUzqH970>
- 22 Analyse de l'IBM Institute for Business Value basée sur les informations du document : "Global Wealth Report." Institut de recherche du Crédit Suisse. Crédit Suisse. Octobre 2010.
- 23 "There's nothing 'micro' about poverty." The World Bank Group and Microfinance. [http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/M-PovertyBrochure/\\$FILE/M-PovertyBrochure.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/M-PovertyBrochure/$FILE/M-PovertyBrochure.pdf)
- 24 Lyman, Timothy R, Mark Pickens et David Porteous. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Focus Note. Department for International Development and Consultative Group to Assist the Poor. Janvier 2008. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2583/FN43.pdf>





---

© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France  
17, avenue de l'Europe  
92275 Bois-Colombes Cedex

Imprimé en France  
Mars 2012  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.



Recycler, merci de recycler



GBE03395-FRFR-00