

The CGI logo is displayed in a bold, red, sans-serif font.

La force de l'engagement<sup>MD</sup>

A decorative network diagram in the top left corner consists of several red and orange circles of varying sizes connected by thin grey lines, set against a white background.

# **BANKING.** TRANSFORMED.

Des experts de CGI discutent de la  
**modernisation des banques**



## Jerry



Jerry Norton, vice-président, Services bancaires mondiaux est responsable de la stratégie de CGI pour les marchés de gros et des entreprises. Il est également responsable de la stratégie de CGI pour l'ensemble du segment et est membre du conseil sur la croissance et du comité du secteur bancaire de CGI. Il se spécialise dans les changements s'opérant à l'échelle de l'industrie, qu'ils soient introduits par les domaines d'affaires ou technologiques, et ses perspectives sont sollicitées sur le marché mondial. En plus de son expertise sectorielle et de ses connaissances en technologie, Jerry possède une bonne compréhension de la conformité, de la réglementation ainsi que de la prévention et de la gestion des risques opérationnels. À l'heure actuelle, il se concentre principalement sur l'évolution des activités opérationnelles et des technologies du marché des paiements. Il effectue régulièrement des présentations dans le cadre de conférences internationales axées sur les thèmes financiers de l'heure, participe à de nombreux groupes de réflexion, et est souvent cité dans les médias grand public et spécialisés.

## Ralf

Ralf Schlenker est directeur de l'équipe mondiale des technologies émergentes chez CGI. Il collabore avec les unités de prestation de services ainsi que les pratiques en technologies émergentes de CGI dans le monde entier afin de développer de nouvelles capacités et offres à valeur ajoutée dans les principaux domaines émergents tels que l'intelligence artificielle, l'analyse avancée, l'analyse vidéo, l'automatisation intelligente et robotique, l'Internet des objets, la réalité augmentée et virtuelle, la chaîne de blocs, la cybersécurité, l'informatique haute performance et les méthodologies agiles et de développement et exploitation (DevOps).

Ralf soutient également d'importantes initiatives stratégiques à l'échelle mondiale, particulièrement celles qui nécessitent la portée et les capacités mondiales de CGI. Il collabore avec des analystes clés de l'industrie pour les informer des stratégies et des capacités de CGI dans le domaine des technologies émergentes.

Ingénieur aérospatial de formation, Ralf possède aussi une maîtrise en administration des affaires de l'Université Cornell et s'est joint à l'équipe de CGI en 1995 lors de l'acquisition d'American Management Systems. Il est originaire d'Allemagne et travaille maintenant à Fairfax, en Virginie.



# Des experts de CGI discutent de la modernisation des banques

Dans le cadre d'une série de tables rondes, des experts en services bancaires de CGI ont discuté de quatre volets essentiels de la transformation des banques : la modernisation, l'expansion, la protection et la numérisation. Cet aperçu présente les grandes lignes de la table ronde sur la modernisation des banques, à laquelle ont participé Jerry Norton, responsable du secteur bancaire chez CGI, et Ralf Schlenker, expert en technologies émergentes chez CGI.

## Qu'entend-on par « modernisation de la banque », et à quel point est-elle urgente dans le secteur bancaire?

**Jerry :** La modernisation touche tous les aspects d'une banque, et pas seulement la gestion et les dépenses en TI. Elle change la façon dont les banques organisent leurs activités ainsi que leur culture, leurs produits, leurs services et leurs interactions avec leurs clients. Les banques consacrent en moyenne 7 % de leurs revenus aux TI, un pourcentage plus élevé que dans la plupart des autres secteurs. Historiquement, on ne s'est jamais vraiment posé de questions sur ce taux, mais il a fait l'objet d'un contrôle serré au cours des dix dernières années.

La réglementation, la transition vers les systèmes bancaires ouverts, et l'apparition de nouvelles technologies de rupture et de nouveaux concurrents forcent les banques à réévaluer leurs dépenses en TI ainsi qu'à considérer des initiatives de modernisation. Le Baromètre mondial CGI de cette année révèle que les dirigeants des banques sont préoccupés par ce qu'on appelle le « frein au numérique », engendré par les contraintes imposées par les infrastructures et les systèmes bancaires existants. Les banques sont soumises à des pressions pour agir dans ce sens, de sorte que la modernisation arrive en tête de leur programme.

**Ralf :** Les nouvelles entreprises qui font concurrence aux banques traditionnelles transforment le secteur. La modernisation est donc devenue essentielle pour conserver une longueur d'avance. Pour mieux répondre aux nouveaux défis posés par la concurrence et s'adapter à l'évolution des exigences des consommateurs, les banques traditionnelles doivent se moderniser de plus en plus rapidement afin d'accroître leur flexibilité et leur agilité. De façon générale, les services bancaires numériques et la modernisation leur procurent l'agilité, la rapidité, l'orientation client, les capacités de gestion de données et les autres atouts concurrentiels dont elles ont besoin pour réussir.

En ce qui concerne la portée de la modernisation, les banques peuvent adopter deux approches : une ciblée, et l'autre, généralisée. L'approche ciblée consiste non pas à percevoir la modernisation comme un projet unique englobant toute l'entreprise, ni comme une transformation radicale, mais plutôt comme une série d'interventions. Par exemple, une banque pourrait décider d'automatiser certains processus afin d'accroître son efficacité. L'approche généralisée, quant à elle, peut entraîner une modification du modèle d'affaires, comme la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme numérique.

## Quelles sont les stratégies de modèle d'affaires évaluées par les banques qui se tournent vers la modernisation?

**Ralf :** Dans le secteur de l'assurance, les entreprises ont eu tendance à créer des filiales numériques pour séparer leurs activités numériques de leurs activités traditionnelles. Dans le secteur bancaire, on a vu quelques banques devenir totalement numériques et renoncer aux succursales en faisant des affaires uniquement en ligne. Il s'agit maintenant de déterminer quelle stratégie de transformation est la plus efficace.

**Jerry :** En effet, nous avons constaté que plusieurs banques avaient adopté le modèle de services entièrement numériques à l'ère des sociétés point-coms, vers la fin des années 1990 et le début des années 2000. Mais en général, cette transformation s'est avérée un échec. Bien que ce modèle soit passé de mode, plusieurs banques explorent la possibilité de le réinstaurer, et je suis persuadé que certaines le feront.

**Ralf :** Cependant, la véritable modernisation ne se limite pas seulement au volet numérique. Elle va au-delà du commerce électronique. Aujourd'hui, la modernisation mise sur l'intelligence artificielle, la robotique, l'apprentissage automatique, les assistants intelligents ainsi que d'autres technologies novatrices qui transforment aussi d'autres secteurs, au-delà du secteur bancaire. Il peut être avantageux de traiter la numérisation comme un projet distinct et de se concentrer sur les aspects les plus urgents.

**Jerry :** Effectivement, le secteur a changé depuis l'ère des sociétés point-coms. Cette évolution s'explique par l'avènement des technologies de rupture ainsi que la complexité et les contraintes imposées par les réglementations. Le modèle entièrement numérique n'est plus aussi réaliste ni pratique qu'auparavant. Certaines banques entièrement numériques ont échoué ou ont fini par ajouter des canaux traditionnels.

Les attentes des clients ont également augmenté. En plus des paiements et des comptes, les consommateurs veulent accéder à des services de prêt hypothécaire et de gestion de patrimoine. Ils sont à la recherche de banques universelles offrant tous ces types de services. Cependant, plutôt que des banques universelles, on constate actuellement une transition vers le dégroupement des services, selon lequel les banques ne s'occupent pas de tout, mais offrent plutôt des produits et des services de tiers. Par exemple, les banques traitent les paiements, mais le service client est confié à un tiers. Les transactions complexes sont toutefois difficiles à diviser.

**Ralf :** Dans ce contexte de dégroupement, l'écosystème prend toute son importance. Les banques réévaluent la chaîne de valeur ainsi que leur rôle, et explorent les nouveaux modèles d'affaires axés sur la collaboration avec leurs partenaires.



## Pourriez-vous décrire les incidences de la modernisation sur la technologie?

**Jerry :** Si l'on considère le concept de banques universelles, les TI posent un défi majeur, car les vastes plateformes auxquelles elles auraient recours ne leur offriraient pas l'agilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution des activités et de l'écosystème. Les clients s'attendent à ce que les changements puissent être effectués en moins de deux ans. Par conséquent, la modernisation a une incidence majeure sur les technologies. Ces dernières doivent aider les banques à simplifier leurs activités et à mieux s'adapter aux besoins des clients. Par exemple, les banques ne devraient pas avoir à entrer les mêmes données deux fois. C'est ce que nous entendons par « simplification ». La simplification devrait également faciliter la compréhension et l'achat des produits pour les clients. La technologie doit permettre aux banques de mettre l'accent à la fois sur les données et les clients, et d'entretenir des relations personnalisées avec eux.

**Ralf :** En ce qui a trait à la méthodologie, comme je l'ai mentionné plus tôt, la transformation devrait être divisée en plusieurs interventions. Cependant, la concurrence avec les entreprises de technologies financières et autres nouveaux concurrents ne fait pas partie de ces interventions. Les banques doivent explorer de nouveaux modèles d'affaires, c'est-à-dire innover plutôt que de se moderniser, et ces innovations peuvent parfois être longues à peaufiner et ne produisent pas toujours les résultats escomptés. De façon générale, les transformations majeures durent cinq ans ou plus, et les banques doivent planifier ces cinq années de façon agile et itérative.

**Jerry :** En effet, les banques peuvent démarrer modestement. Par exemple, toutes les banques devraient être en mesure de transformer leurs applications de service à la clientèle. Cependant, la transformation globale d'une banque est beaucoup plus complexe, et rares sont celles qui savent comment procéder. Les médias reflètent bien à quel point ce type de transformation est difficile pour les banques. Certaines tentent aussi de réaliser une transformation à plus petite échelle, mais elles éprouvent tout de même des difficultés.

**Ralf :** Toutefois, cela ne signifie pas qu'il est impossible de transformer la banque dans son ensemble. Des interventions progressives combinées à une évaluation et à un suivi rigoureux peuvent les aider à surmonter ces défis. Par exemple, le Baromètre mondial CGI démontre que les dirigeants des banques ne se concentrent que sur quelques initiatives de transformation plutôt que sur un changement global. Les interventions devraient être agiles et complétées selon des cycles trimestriels. Pour ce qui est des innovations, il peut être plus long – jusqu'à trois ans – avant de constater leur efficacité pour la transformation.

Les changements touchant l'organisation, la culture et les comportements représentent aussi un facteur très important. La mise en œuvre de nouvelles technologies entraîne une transformation des modèles d'affaires, des processus et des méthodes de travail. La gestion du changement représente alors un défi de taille et est primordiale à la modernisation.

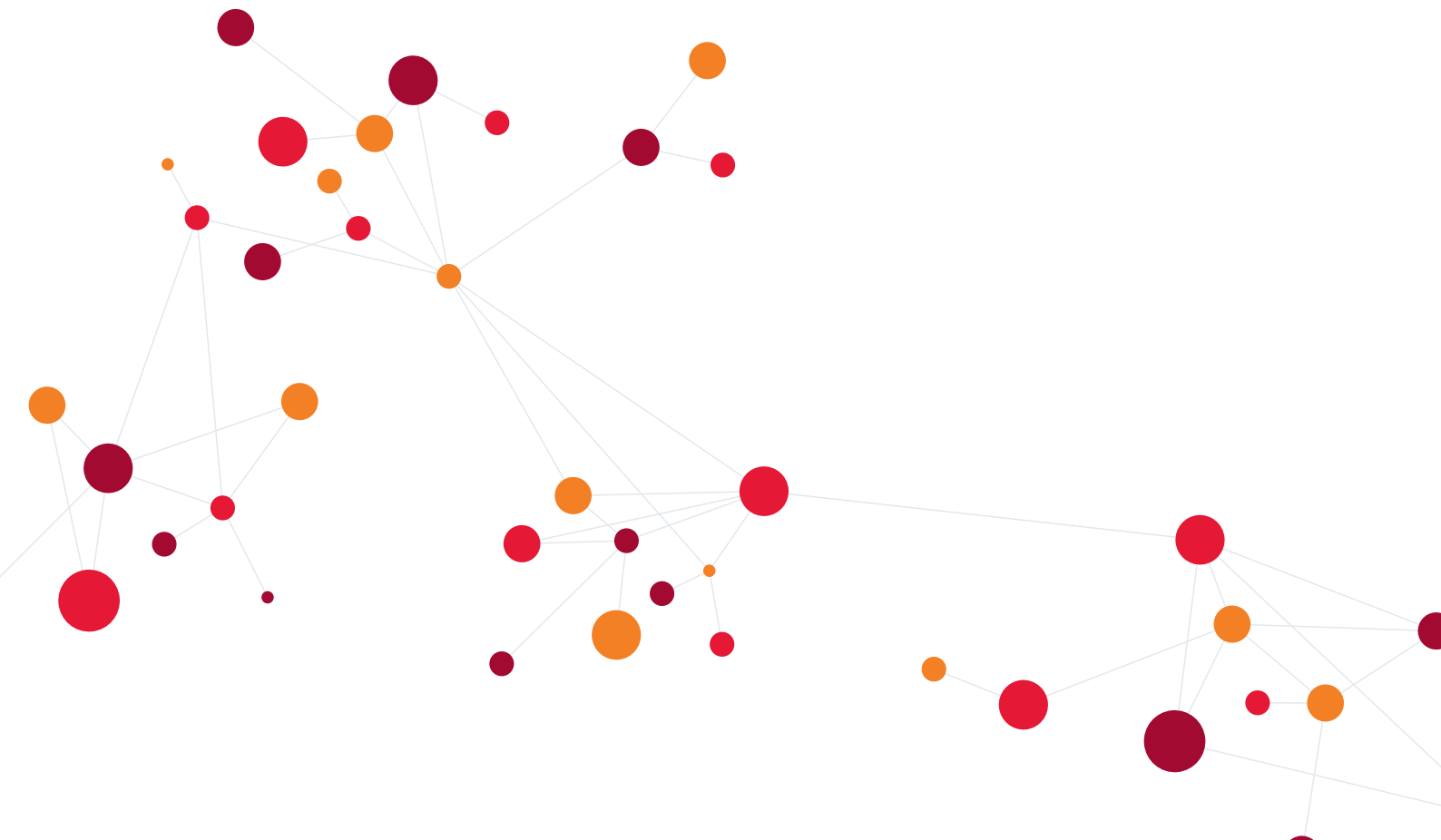


## Quelles sont vos recommandations pour les banques qui amorcent leur transformation?

**Jerry :** D'abord, les banques ne peuvent pas se permettre de ne pas entamer de transformation. Le besoin de transformation devient de plus en plus grand et il est important de réaliser qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'y arriver. D'investir dans une feuille de route qui tient compte à la fois de leurs produits et de leurs technologies. Jetez un coup d'œil à chacun de vos produits afin de définir et d'évaluer leur utilité, leur fonction, leur flux de données, les attentes des clients, etc., comme les fournisseurs de services de télécommunications le font pour leurs forfaits. Ensuite, élaborer une architecture de produits ou un catalogue qui comprend une feuille de route claire en ce qui a trait à l'évolution des produits.

Du point de vue technique, examinez l'architecture technique afin d'évaluer s'il est possible d'intégrer en temps réel le traitement, la surveillance proactive et les capacités multicanales. Si votre banque est petite, considérez repartir à zéro. Toutefois, pour les banques universelles, corriger l'architecture actuelle est une solution plus adaptée. Il est également important de modifier les systèmes actuels en utilisant une approche agile, tout en travaillant parallèlement sur l'innovation.

**Ralf :** Les activités des banques d'aujourd'hui sont très diversifiées. Le défi consiste à transformer les différents volets de leurs activités, que ce soit pour les services bancaires aux particuliers ou aux entreprises, ou encore pour les marchés des capitaux. En général, toutes les banques doivent modifier les aspects opérationnels et technologiques, tels que le modèle d'affaires, la culture, les processus d'affaires, les produits et l'expérience client. Elles doivent également s'informer au sujet des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, l'analyse des données et l'automatisation, et évaluer leur incidence sur leurs activités. Comme nous l'avons déjà mentionné, la transformation globale d'une banque est plus facile à réaliser lorsqu'elle est divisée en plusieurs interventions agiles. Pour aider nos clients à y parvenir, nos experts en services bancaires collaborent avec eux afin de développer des feuilles de route axées sur une transformation graduelle et des jalons clairs.







CGI

## Votre partenaire de transformation

Depuis sa fondation en 1976, CGI est au cœur de la transformation du secteur bancaire. Aujourd'hui, nous soutenons plus de 500 institutions financières partout dans le monde en les aidant à mettre en œuvre une vaste gamme de stratégies, de solutions et de services technologiques et commerciaux axés sur le numérique. Notre compréhension approfondie des défis mondiaux complexes que doivent relever les banques, conjuguée à nos relations étroites à l'échelle locale, nous permet de bâtir des partenariats durables qui sont gages de succès.

La pratique de transformation numérique de CGI est ancrée autour de la création d'entreprises plus agiles et pouvant toujours s'adapter à l'évolution du marché et des besoins du client. CGI a axé sa pratique sur l'offre de capacités complètes dont les clients ont besoin pour permettre leur transformation et l'accroissement de leur agilité. Depuis plus de quatre décennies, nous aidons des organisations de premier plan du monde entier à concrétiser leurs plans d'innovation et de transformation tout en renforçant leurs infrastructures existantes.

Pour savoir comment nous pouvons vous aider à transformer vos activités, communiquez avec nous dès aujourd'hui. Nos conseillers seront heureux de discuter avec vous.

[Banking.transformed@cgi.com](mailto:Banking.transformed@cgi.com)