

LES RISQUES INHERENTS A LA TRANSFORMATION DIGITALE DES BANQUES FRANCAISES

“The inherent risks of French banks to the digital transformation”

R. SANTENAC,

Maître de Conférences Associés en Economie & Gestion, Université des Antilles, Cadre de Banque (Groupe CEPAC Antilles), Expert-Comptable Stagiaire chez AAA (Alizés Auditeurs & Associés), OEC Guadeloupe, Membre du laboratoire de recherche le CREDDI (*Centre de Recherche en Economie et en Droit sur le Développement Insulaire*)

Colloque International : Oriane 2018 >> Risque : une histoire et des actions

Résumé

Cet article cherche à éclairer sur les enjeux d'une transformation digitale des organisations en générales et des banques en particulier. Cette transformation digitale s'impose dans tous les domaines de la science fondamentale aux sciences humaines. Les méthodes, les outils, les modes de pensées doivent être révisés sous une approche digitale, avec le foisonnement de l'Intelligence Artificielle. Le monde de demain est digitalement intelligemment artificiel. En somme, la digitale transformation entre dans le champ de la théorie de la complexité. Les banques, au cœur des relations économiques et financières deviennent les principaux acteurs de cette transformation. Cette recherche idiographique met en exergue les modèles théoriques de la disruption et la nécessité à tenir compte des facteurs dits fongibles. L'importance pour le chercheur, après avoir identifié les facteurs de risques que sous-tendent la digitale transformation, est de démontrer qu'elle peut être un vecteur formidable pour annihiler les risques, l'un des facteurs de mort subite de la banque. Cette analyse est fondée de manière théorique, par la méthode scientifique des hypothèses et de manière pragmatique, par l'immersion terrain. Les résultats obtenus de la recherche permettent de dégager les gains de la digitalisation tout en n'occultant pas les contraintes et les limites de la disruption. Enfin, le texte fait mention et analyse la transversalité managériale pour accompagner cette mutation, qui minimise les systèmes propriétaires, dans un souci de virtualisation algorithmique.

Mots clés : Banque - Nouvelles Technologies - Internet - Transformation digitale - Modèle disruptif - Critères de fongibilité - Désintermédiation

Abstract

Written to focus on the risks, this article deals with the challenges of digital transformations of organisations and banks. This digital transformation has a huge impact in all areas of basic science to social science. Knowledges, tools and processes must be revised in a digital way, with the abundance of the artificial intelligence. In fact, the digital transformation is linked to the complexity field. Tomorrow will be digitally artificially intelligent. Banks, through economic and financial connections will become the number one actors of this transformation. This idiographic research, highlights technical example of disruption and the necessity to deal with fungibles factors. Following this work of identify some risk factors about the digital transformation, the researcher have to prove that it can be an important fact to stop risks, which can speed up the death of the bank. This analysis is created by the scientific and pragmatic method and thus, by the immersion field. Therefore, the results allow to find earnings and benefits without set apart her limits. After all, it deals with the managerial transversality to follow this transfer, which minimizing the owner system by a form of virtualization.

Keywords : Bank - New Technologies - Internet - Digital Transformation - Disruptive model - Fungibility criteria - Disintermediation

Introduction

Autrefois, nombreux étaient les économistes et gestionnaires qui pensaient que le développement économique passait par la richesse de la nature et de l'environnement.

Les approches révolutionnaires d'avant et les risques sont désormais appréhendés autrement. L'idée selon laquelle les marchés se régulent par eux-mêmes n'est pas fausse, mais l'introduction des nouvelles technologies de la communication et de l'internet a changé la donne. Le marché ne se régule plus de manière quasi autonome, dixit autrefois par la « main invisible », mais par ce nouveau mode de régulation que sont les nouvelles technologies de la communication et de l'internet. C'est comme si les nouvelles technologies de l'information et de l'internet jouent un double rôle : ils représentent le marché et ils sont devenus l'auto régulateur du marché lui-même, par le biais des réseaux sociaux. Par exemple, toute entreprise se doit d'avoir une application Facebook pour lui permettre d'être en contact avec ses clients et avec le monde. On estime que Facebook a transformé les enjeux économiques et les rapports sociaux.

Selon Alan GREENSPAN (Ex Président de la Réserve Fédérale Américaine), qui intervenait au sein de la maison blanche sur la nouvelle économie, « l'économie est rentrée dans une nouvelle ère régie par des algorithmes puissants capable de limiter les risques. L'évolution rapide des technologies de l'information, s'est traduite par une accélération visible du processus dit de destruction créatrice. Il s'agit d'un transfert de capital des technologies dépassées vers des technologies de pointe ».

L'enjeu d'aujourd'hui est de maîtriser et de gérer le flux d'information au quotidien. Le Cloud par exemple, représente la banque de donnée puissante pour le traitement des informations. Les plus grandes entreprises, telles que Google, Amazon, Apple, détiennent et gèrent une masse importante des flux d'information. C'est comme si la nouvelle monnaie d'échange est devenue l'information elle-même. Plus une entreprise détient des informations, et plus cette entreprise est puissante.

Le secteur bancaire n'échappe pas à ces nouveaux enjeux. Les banques ont l'impérieuse nécessité de se réadapter et de trouver un modèle économique vertueux de l'économie dite de destruction créatrice pour assurer leur pérennité. La question est donc très sérieuse. La transformation digitale, vient-elle exclusivement de la banque, ou des outils et avancées technologiques et/ou des clients, ou de ces trois composantes ?

C'est dans ce contexte que nous examinerons successivement l'état de l'art du modèle disruptif en science de gestion, l'importance du concept dit de fongibilité, les raisons de la transformation digitale. Par la suite, nous verrons les quatre piliers du digital, puis l'importance du numérique pour les banques françaises ainsi que l'importance de la digitalisation pour les banques. Enfin, nous verrons pourquoi et comment la digitalisation fait naître de nouveaux modes de management, entre rupture et innovation.

1. L'état de l'art du modèle disruptif en science de gestion

La science de gestion a régulièrement été marquée par de nombreux bouleversements qui ont fortement contribué à l'étendue de sa crédibilité, par le contrôle de gestion, la comptabilité analytique, l'analyse financière, le marketing, les ressources humaines, la théorie des organisations. Toutes ces méthodes de recherches qualitatives permettent de contextualiser les phénomènes marquants de notre époque et se caractérisent par une singularité volontairement interprétative.

Pour le chercheur en science de gestion, la recherche contextuelle est relativement fréquente, singulièrement en matière de management stratégique, puisqu'elle provient de la « nature intrinsèque » d'une situation ou de manière plus générale, une façon de construire un cas.

Pour ce qui est de la digitalisation, elle provient d'un bouleversement du marché, elle vient modifier ses aspects contextuels et fonde ainsi un effet disruptif d'une nouvelle situation économique et de gestion pour le monde des entreprises. La disruption a été théorisée dans les années 1990, mais a réellement émergée durant les années 2010, période à laquelle les nouvelles technologies ont pris leurs essors.

Deux auteurs ont été à l'origine de cette puissante analyse anticipatrice. Clayton M. CHRISTENSEN et Jean-Marie DRU. Le premier considère que « l'innovation disruptive » est une méthode de transformation d'un marché, permettant l'accès à des produits qui autrefois étaient inaccessibles ou trop coûteux. Le phénomène disruptif permet l'accès d'un marché à un plus grand nombre à l'inverse de l'innovation pure qui concerne un produit. La disruption est considérée comme une réorganisation à court terme des événements macroéconomiques, elle n'est pas une révolution qui est considérée comme une transformation radicale de la société et de l'économie. Le second considère la disruption, comme « une méthodologie dynamique » qui est à l'origine des grandes innovations. Les auteurs s'opposent sur les succès désormais réalisés des entreprises comme Apple, Google, Amazon...

Ces deux concepts se rapprochent du processus Schumpétérien de l'innovation, qui avait mis en exergue la théorie de la « destruction créatrice » ou « l'innovation pure ». Processus descriptif, où la destruction l'emporte sur la création par un manque d'investissement dans les énergies créatives.

Ce sont par ces phénomènes disruptif que des sociétés comme Uber, Airbnb ont pu émerger. C'est le principe d'un processus marketing touchant le plus grand nombre dans leur quotidien.

L'idée de la rationalisation du capital saute au profit d'une nouvelle logique, celle de la « maximisation des projets les plus prometteurs ». On peut aussi citer l'exemple du « low-cost » sur le marché de l'aérien qui a permis une véritable offre différenciée et a contraint les compagnies traditionnelles de revoir leurs *process* ainsi que leur organisation. Aujourd'hui le low-cost s'est imposé comme un modèle de voyage dans l'aérien d'un point à un autre.

Le principe d'innovation de rupture ou de disruption s'est désormais imposé comme un phénomène naturel de changement radical des habitudes et d'un bouleversement des lois du marché. C'est donc un phénomène incontournable qu'il convient d'intégrer et d'accompagner et non de le freiner. Si les capitaux investis sur les modèles disruptifs sont encore faibles, leurs potentiels restent énormes. Sûrement que l'Intelligence Artificielle (IA) aidera par la modélisation du comportement humain d'accélérer ces innovations dites de rupture.

S'agissant du secteur bancaire, les modèles disruptifs sont encore à leurs balbutiements. En effet, la banque de détail est influencée par la pression de réduction de ces coûts et l'amélioration de la satisfaction client. Les modèles disruptifs restent encore timides dans le modèle bancaire français. En revanche, à l'internationale et notamment dans certains pays émergents (Nigéria, Inde, Chine) les modèles disruptifs s'accélèrent avec une suppression complète de la monnaie liquide. Ce sont des pays d'ailleurs faiblement bancarisés, qui ont fait le choix du porte-monnaie électronique pour favoriser le développement des transactions monétaires. Par exemple en France, seul 29% des banques ont déjà mis ce type de service en place et 23% ont mis en place l'offre de géolocalisation. La difficulté d'une mise en œuvre disruptive, provient de la structure organisationnelle des banques et singulièrement de leurs tailles. Plus la taille est importante et moins elle favorise la disruption. Pour autant, la problématique de la taille est restée durant longtemps comme un objectif majeur pour les banques. Néanmoins, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les modèles disruptif qu'ils offrent font sauter le verrou de la taille car un client peut être impacté grâce aux outils technologiques mis en place. Le coût de la fonctionnalité d'innovation reste encore un obstacle à l'accélération de modèle low-cost dans les banques et singulièrement en France. La difficulté provient sans doute de la mesure de l'innovation¹ et de son efficacité. La moyenne d'innovation dans le secteur bancaire est de 3,6 pour une échelle de 7.

Il convient alors d'examiner le concept de fongibilité et son degré de pertinence dans les banques.

2. L'importance du concept de fongibilité

L'idée qui sous-tend la transformation digitale pour les banques réside en un mot dans celui de la fongibilité. Cette dernière est considérée comme étant un outil puissant capable de modifier quelque chose, mais non de la changer. La fongibilité modifie intérieurement un processus, une organisation, c'est son caractère intrinsèque, qui ne vient pas de l'extérieur.

La fongibilité dépasse le caractère de la digitalisation. Une entreprise « digitalement transformée » développe un nouvel environnement, un nouvel écosystème qui dépasse ses

¹ Vanessa CHAN, Chris MUSSO, Venkatesh SHANKAR : « Comment les entreprises mesurent l'innovation », Revue L'expansion Management Review, 2009, page 130, Editeur L'Express-Roularta

propres frontières. Les relations avec ses partenaires, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et ses collaborateurs s'en trouvent modifiées.

La fongibilité remet en cause la stratégie globale de l'entreprise, son caractère s'en trouve modifié. La « transformation digitale » est une étape de transition, elle aboutit à réécrire et repenser ces relations avec ces autres partenaires. Auquel cas, il serait réducteur de penser la transformation digitale en une seule et unique digitalisation. Il ne s'agit donc pas seulement d'un processus évolutif, mais de la possibilité de remplacer un bien de même nature à un autre genre.

La fongibilité au sein du secteur bancaire, reviendrait donc à mettre en place les mêmes outils digital au profit des clients afin que ces derniers ne perdent ni en qualité et ni même en quantité. La mise en place de plate-forme d'agence digitale va dans ce sens. L'idée est de remplacer l'agence traditionnelle classique qui a pignon sur rue en une agence virtuelle digitale qui répond et traite avec le client en améliorant sa qualité de service. Le concept n'est pas de créer une identité différenciée, mais une identité propre à la banque elle-même qui soit de même genre, mais digitale.

En somme la fongibilité digitale ne meurt pas, elle se transforme pour conserver le même genre, le même niveau de service, voir un niveau supérieur. La fongibilité possède par conséquent son caractère propre et son degré d'exigibilité. Plus une banque est digitale et plus elle se doit d'avoir une qualité de service irréprochable. La fongibilité ne périt pas, elle procure une exigence, celle de conserver intact le modèle économique et de le développer. A l'instar de la monnaie qui est un bien fongible, une pièce de un euro est interchangeable avec une autre pièce d'un même montant. Il en est de même pour les valeurs mobilières, qui si elles deviennent digitales doivent procurer les mêmes bénéfices. S'il y a des agences digitales, elles doivent offrir les mêmes services que les agences traditionnelles à guichet.

Toutefois, les expériences menées dans certains réseaux montrent que ce caractère de fongibilité n'est pas toujours pris en compte. De nombreux clients se plaignent que la transformation digitale de leurs réseaux bancaires n'ait entraîné une perte dans la qualité de service et un déficit au niveau des interlocuteurs. Il y a en quelque sorte, une perception viciée dans la stratégie bancaire entre l'amélioration des outils mis au service de la clientèle par la digitalisation, et l'idée que la réduction des coûts singulièrement des effectifs, permettraient de compenser l'investissement digital. C'est donc là l'un des risques de la transformation digitale, de cette confusion existante entre réduction des coûts et autonomie du client par la digitalisation. Ce risque entraîne mécaniquement un déficit et une dégradation dans la qualité de la relation client, à terme une baisse des parts de marchés.

Il apparait donc que le risque pour la banque concerne l'absence de prise en compte de la fongibilité. C'est le risque de non fongibilité qui pourrait à terme déstabiliser un établissement. C'est le fait qu'un établissement ayant opéré sa transformation digitale, offre une qualité de service inférieure à sa prestation d'avant. Ce risque de non-fongibilité peut à terme contribuer à une diminution de ces clients, donc à une baisse de ses parts de marchés et de facto être exposé à une baisse concurrentielle de compétitivité, au point de remettre en cause la poursuite de son exploitation.

Il nous revient alors d'étudier comment la digitalisation peut devenir un mode révolutionnaire en termes de pensée, et en terme pratique pour la science de gestion.

3. La digitalisation comme nouveau modèle révolutionnaire en science de gestion

Comment concevoir la digitalisation ? Peut-on la considérer comme un modèle théorique nouveau ou tout au moins comme une application, une adaptation à nos lois, à nos vies à notre quotidien. Comme le disent Pascal Le Masson et Armand Hatchue, « le grand défi de notre époque réside-t-il dans la digitalisation du monde connu, c'est-à-dire dans la transformation de l'existant en numérique ou au contraire d'en tirer profit pour gérer collectivement l'inconnu créée par ce monde digital ».

Il convient nécessairement de dépasser les paradigmes actuels et de relier entre elles l'inconnu désirable qu'ils nomment Concept aux nouvelles connaissances appelé Knowledge. C'est le principe de la théorie C-K². Celle-ci se fonde sous un triple contexte : l'innovation industrielle, l'innovation identitaire et l'innovation des conceptions. Pour ce faire, une généralisation d'algorithme doit être mise en place pour construire des modèles, diriger des entités, des organisations, des prix, des services. Ce principe théorique consiste du point de vue méthodologique d'aller « du K vers le C, c'est-à-dire du connu vers l'inconnu et du C vers le K, de l'inconnu vers le connu ». Le but de cette méthode est de pouvoir développer des concepts, des rêves nouveaux.

Dès lors, la transposition à la science de gestion est possible. Les modèles actuels pour déterminer les critères de performances d'une organisation, peuvent se trouver modifiés en intégrant les nouvelles technologies de la connaissance et de l'innovation. De nouveaux critères de performance doivent être nécessairement mis en œuvre, autour d'algorithmes, pour en faire un « progrès collectif ». La digitalisation rend plus accessible les domaines complexes de la science de gestion et pourrait permettre de mieux maîtriser l'inconnu. Comment établir des critères de performances et parallèlement des critères de risques autour d'algorithmes qui pourraient être autant de signaux d'alertes pour les organisations en général et singulièrement le monde bancaire en particulier. La banque digitale de demain, devra nécessairement être une banque intelligente et autonome. Dès lors, la gestion des flux, des crédits, peuvent être maîtrisés, grâce au concept « d'adaptation créative par l'intelligence artificielle ». La banque devient autonome et rend le client autonome et discipliné dans ses opérations. Ainsi l'inconnu et l'improvisation s'effacent au profit de la rationalité des décisions et des choix. Les produits deviennent des usages et les clients des usagers pour l'utilisation du système.

De même, à la désintermédiation financière s'est ajoutée la désintermédiation digitale, qui elle-même se reconfigure en une nouvelle intermédiation digitale, autour de nouvelles communautés d'usagers de la banque et de l'assurance. Ces nouvelles communautés produisent de nouvelles banques, de nouvelles institutions financières. Ces nouvelles banques digitales, se sont construites en réduisant et maîtrisant les risques traditionnels devant lesquels les banques à réseaux sont confrontées.

La transformation digitale n'est donc pas une transposition de l'existant, mais une interface du connu vers l'inconnu. Cette transformation développe par conséquent de nouveaux défis et de nouveaux risques : le « risque cognitif » et le « risque collectif ».

L'un provient de la problématique de l'inconnu, de la manière d'appréhender, d'inventer des outils au service de la clientèle et qui soit profitable ; avec le risque de se planter du fait de

² Armand Hatchuel, Benoît Weil, Pascal Le Massonn, Chris McMahon : « *La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation* », 2015, Revue HAL

l'absence de maîtrise d'un retour positif de la digitalisation. Toute la difficulté étant de faire face aux éléments cognitifs figés.

L'autre risque provient donc de la difficulté pour une communauté collective d'agir, de penser de raisonner et de mettre en pratique une digitalisation efficace et optimale, du fait de l'inconnu. Comment faire émerger un collectif cohérent provenant de l'inconnu, éviter les zones de conflits, les exclusions, les incompréhensions, l'isolement, la marginalisation au refus de la digitalisation ? En somme, une banque qui se crée *exnihilo* est moins enclin sur ces types de risques que les banques traditionnelles à réseaux où tout est repenser et à reconstruire.

C'est aussi là les grands défis et les risques devant lesquels les banques à réseaux sont désormais confrontées. Ces défis et ces risques sont liés l'un à l'autre. La transformation digitale pour les banques, s'accompagne d'un détachement cognitif, d'une « dé fixation cognitive » et parallèlement d'une nouvelle forme de communauté de vie, d'une nouvelle socialisation. Il va de soi que la considération des risques traditionnels tant financiers qu'opérationnels, que l'ensemble des comités de Bâle ont cherché à développer, s'en trouvent modifiés. La puissance des algorithmes d'aujourd'hui, permet d'anticiper sur critères de Bâle II, notamment dans la gestion de la notation client, mais également pour la gestion Bâle III qui met en avant la gestion des fonds propres et de la trésorerie. Nous passons ainsi, dans le cadre de ses mesures préventives, de l'inconnu (non maîtrise des risques) vers le connu (la veille et l'anticipation algorithmique), avec une véritable création de valeur.

Voyons alors comment peut-on fonder les bases et les piliers du digital !

4. Les Quatre piliers du digital

Les nouvelles technologies se sont imposées à tous et dans tout, et ce quel que soit le niveau des prestations et les différentes catégories sociales. Le mode de communication devient digital et est légitimé en plus par les lois, accords transnationaux pour le respect de la nature et la préservation de l'environnement, notamment en cherchant à supprimer le papier par exemple. Les communications écrites sont digitales. L'internet et plus généralement la transformation digitale consiste donc, à améliorer la performance de l'entreprise et vise à contribuer à l'évolution globale de la société et des vies.

Néanmoins, cette transformation digitale altère les modèles économiques et modifient les rapports entre collaborateurs-dirigeants, dirigeants-actionnaires, clients-fournisseurs, clients-tiers.

L'entreprise devient digitale et pour réussir la transformation il convient de respecter les 4 étapes fondamentales :

- a) Les nouvelles technologies de l'internet font disparaître des barrières et resserrent la dimension spatiale et temporelle des échanges. Non seulement elle supprime les distances entre partenaires, mais elle rétrécit le temps également ; les opérations s'effectuent en temps réels,
- b) Elles permettent une connexion permanente et facilite le télétravail,
- c) Elles favorisent et rapprochent les flux physiques et les flux réels, les objets sont connectés en permanence,

- d) L'internet s'est imposé dans les rapports économiques et est devenu le critère de développement de référence, comme le confère l'ONU. C'est le marché royal des échanges.

Les banques françaises, ne peuvent pas passer à côté de ces nouveaux enjeux, qui sont à la fois pour elles une opportunité de développement mais également un facteur de risque qui pourrait conduire à la mort subite de l'établissement. L'un des facteurs de risque dans ce cas, subsiste dans la difficulté que pourrait rencontrer un établissement de ne pas être à l'actualisation de ces outils technologiques.

Le fait que pour une entreprise qui aurait fait l'impasse de la « digitale transformation », cette entreprise est déjà en très grande difficulté et par conséquent en risque pour son avenir. C'est tout aussi valable pour le collaborateur qui aurait fait l'impasse à son utilisation. Ce collaborateur lui-même n'est donc plus compétitif et performant. La non appropriation des outils technologiques par le collaborateur est donc également un facteur de risque pour l'entité.

Par ailleurs, il convient de noter que la « digitale transformation » n'est pas l'informatisation à tout va. L'informatique est un outil ; la digitalisation est plus large : elle fait appel à la mise en place d'applications, de domotiques mais également d'un mode de penser et de consommer le digital autrement. C'est donc toute une appropriation pour rendre l'entreprise plus performante et plus efficace, autour de nouvelles méthodes de travail, comme l'indique Marc Sauvage, Directeur d'Achat en Île de France.

5. Les limites des modèles disruptifs

La disruption est nécessairement une rupture avec le système établi. C'est pour cela, qu'il est plus facile pour une entreprise neuve d'innover que pour une entreprise ayant un système déjà établi, c'est d'ailleurs le cas des start-ups. Néanmoins, ce point de rupture est nécessaire, car la croissance passe par l'innovation. Mais pour une entreprise déjà établie, il est évident que la disruption comporte des risques non négligeables qui peuvent remettre en cause son business model. La disruption est donc une question de choix et de stratégie, pour quatre raisons.

Premièrement, elle est intéressante pour l'actionnaire du fait de la valeur ajoutée quelle entend dégager pour son ROI³, mais la prise de risque peut être un échec. Il apparaît dans certains cas, que les placements les moins risqués sont les plus sûrs, en particulier en situation de crise. Deuxièmement, l'innovation est coûteuse. Démontrer que celle-ci pourrait permettre une véritable valeur ajoutée n'est pas aisée aux yeux de l'actionnaire. Troisièmement, les entreprises non innovantes mais suiveuses et qui se contentent de modifier l'habillage marketing de leurs produits prennent moins de risques et demeurent pérenne. C'est notamment le cas dans l'industrie automobile. Enfin quatrièmement, l'identité d'une entreprise, est sa marque de fabrique. Modifier son identité, c'est changer son ADN, ce qui n'est pas possible. A moins que l'entreprise elle-même est faite de son identité une variable

³ ROI : Return On Investment : « is a performance measure, used to evaluate the efficiency of an investment or compare the efficiency of a number of different investments ».

modifiable. L'étude d'Hamberg⁴ en 1996, démontrait que les vingt plus grandes innovations d'après-guerre, provenaient d'entreprises qui n'étaient pas établies sur le marché.

Il est également à noter, que toutes les innovations ne sont pas nécessairement disruptives. Elles peuvent être des innovations marketing ou des innovations sur l'habillage des prix sans que celles-ci soient inscrites dans une disruption. Dans l'aérien, par exemple, certaines compagnies proposent un low-cost long courrier, mais les options quasi incontournables, reviennent à s'aligner sur les prix dits traditionnels, c'est une stratégie dite de *cannibalisation* de l'offre. La problématique de la marge sur certains marchés rend quelquefois la disruption impossible.

La disruption provient de l'offre et non de la demande, car la disruption est une modification de l'existant sur le marché, mais également une modification des habitudes de l'entreprise elle-même. Par exemple, le marché de la photo, dominé par Kodak, n'avait pas anticipé les photos numériques. Dès leurs mises en place, celles-ci ont permis une véritable mutation du marché et des entreprises elles-mêmes, à l'instar de Sony, Nikon, Canon...

En conséquence, pour qu'une disruption soit réussie, il convient de suivre quatre étapes. Premièrement, les clients pionniers ne sont pas consommateurs des offres traditionnelles. Deuxièmement, les clients sont par définition atypiques. Troisièmement, l'entreprise disruptive ne dégage pas d'emblée un ROI immédiat. Enfin quatrièmement, l'entreprise disruptive n'aime pas les habitudes, elle cherche à convaincre un « nouveau marché majoritaire ». Par conséquent, une entreprise disruptive doit s'inscrire de manière durable à une adaptation permanente, ces procédés ne sont pas stables. C'est pour cela qu'elle s'adresse davantage à des entreprises nouvelles qu'à des majors. Elle demande du « temps et des moyens » et s'inscrit dans un risque maîtrisé et calculé, puisque sa stratégie est intégralement disruptive.

Pour ce qui est du secteur bancaire et singulièrement des banques françaises, leur modèle traditionnel se trouve fortement menacé. Le modèle établi est essentiellement relationnel, mais celui-ci est discontinu et passif. La discontinuité de la relation provient de la difficulté à maintenir une relation stable et durable et la passivité vient du fait de l'habitude de consommation. Or le mode connecté change les rapports, il devient un mode d'usage, personnalisée et localisé. Voir une « Ubérisation » bancaire demain n'est donc pas impossible, du fait de la désintermédiation numérique, monnaie électronique, montée en charge du bitcoins, souscription en ligne. Les normes prudentielles risquent d'être modifiées du fait de l'accélération des transactions, elles deviennent de plus en plus courtes et de plus en plus volumineuses, combinés à des taux d'intérêts durablement bas. On pourrait ainsi, passer de l'entreprise disruptive à la « révolution client », Cf. Stéphane Dedeyan⁵, du fait d'une relation commerciale de plus en plus dégradée.

⁴ Hamberg : « *Essays in the Economics of Research & Development* », 1968, Revue Journal of Economic Issues, Volume 2, Publié par Taylor & Francis, Ltd.

⁵ Stéphane Dedeyan, Directeur général délégué, chez Generali France, Président de la Commission Assurances de personnes à la Fédération Française de l'Assurance (FFA).

6. Le numérique bancaire : lutte contre la fraude et sécurisation des données

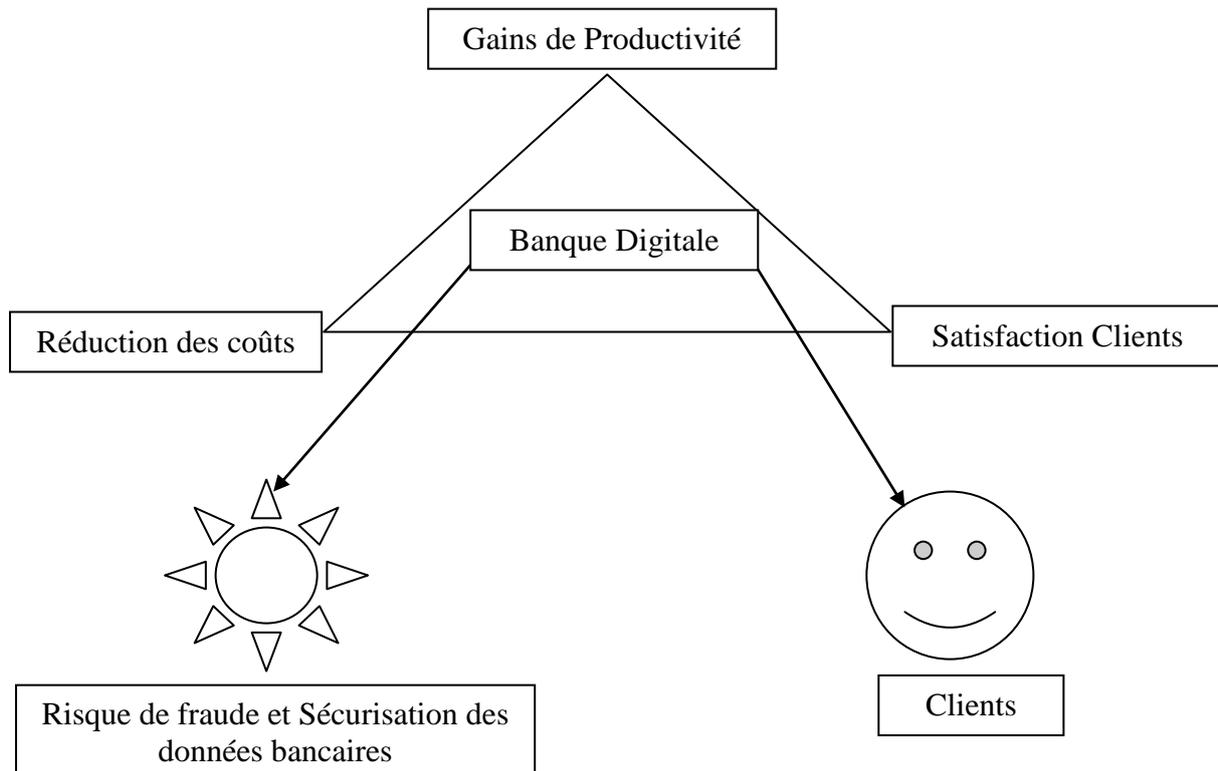
Tout d'abord, les termes numériques et digitales sont presque semblables, mais comportent des subtilités importantes à noter. Le numérique, terme français concerne l'entreprise elle-même et sa mutation aux adaptations et valeurs des nouvelles technologies, c'est le principe du B to B, tandis que le digital concerne les utilisateurs eux-mêmes, principe du B to C.

D'ailleurs, du point de vue marketing, il est question de transformation digitale, c'est-à-dire mettre à la disposition du client des outils quasi identiques au client pour lui permettre un accès en toute autonomie dans la gestion de ses affaires. C'est bien parce que la banque devient numérique qu'elle a des chances d'assurer sa transformation digitale. Il s'agit donc bien d'une stratégie digitale à mettre en œuvre pour le client afin d'obtenir son adhésion et d'assurer sa fidélité.

Mais cette adhésion ne se fait pas sans contrainte. Si le digital est un atout pour les banques leur permettant de satisfaire à cette triple péréquation : gain de productivité et donc de compétitivité, augmentation de la satisfaction client et réduction des coûts, la dématérialisation est propice à la fraude. En conséquence en plus de lutter contre la fraude, les banques sont également contraintes de sécuriser leurs données en permanence. Premièrement, la fraude est importante pour les entreprises numériques et singulièrement pour les banquiers assureurs. Les données bancaires soient de cartes ou de comptes sont constamment attaqués et piratés, les assureurs en font les frais, car ils sont contraints de procéder à des remboursements frauduleux de plus en plus nombreux et importants. Au-delà des fraudes on peut également noter la fraude documentaire et les falsifications de données. D'où la nécessité de mettre en place des processus de lutte anti fraudes, anti-corruption et d'identifier les anomalies. En fait pour lutter contre la fraude, le facteur humain et les nouvelles technologies sont étroitement liés.

Dans le secteur bancaire il faut déployer des traitements pour garantir l'intégrité des signatures, la conformité, la validité et la cohérence des données.

En somme, la dématérialisation ne peut être envisageable indépendamment d'un système de détection de la fraude, puisqu'il s'agit de risques nouveaux : le risque de fraude et le risque de non sécurisation des données.



7. La pratique bancaire du digitale

La transformation digitale en pratique a d'abord été celle d'un cercle d'intelligence, mais non impliqués directement. La mise en pratique de cette transformation qui est en route est devenue l'affaire de tous et pas que de spécialistes.

La forte poussée des entreprises comme Uber, AirBnb est entrain de remettre en cause l'ensemble des codes établis, poussées par les fameuses « GAFA », que sont : Google, Apple, Facebook, Amazone. Ces groupes ont une valorisation plus forte que les 40 premières entreprises du CAC 40. Le secteur bancaire pas encore marqué par ces phénomènes ne tardera à emboiter le pas. La démonstration de Nicolas Colin sur la transition numérique des filières et les études menées par la caisse des dépôts, dans son ouvrage sur « la transition numérique, au cœur de la stratégie d'entreprise », montrent que le marché ne se développe plus exclusivement par le biais des filières spécialisées.

Les éléments de la complexité du digital font ressortir une appréhension à la déshumanisation et conduisent à une communication interactive incarnée. On peut donc parler de risque interactif incarné.

La transformation digitale d'une manière générale est déjà effective. Les établissements bancaires et d'assurance ont transformés leurs formulaires papier en documents électroniques. Les fonds sont de plus en plus dématérialisés, avec les paiements électroniques par la carte bancaire, qui est devenu le premier mode de paiement en France. Les espèces ne sont plus traités par les banques, c'est d'ailleurs une fonction complètement externalisée. Les billets à ordre papiers sont remplacés par des billets électroniques. Les fonds liquide deviennent des

« bitcoins ». L'ensemble des documents sont désormais en PDF, les signatures électroniques réalisées par le client sont également numériques.

La mutation digitale est donc marquée par les différentes étapes suivantes, dans le secteur bancaire :

- Il convient donc pour les banques de définir tout d'abord une ligne directrice en matière de stratégie digitale, c'est-à-dire une ligne éditoriale digitale ;
- Puis d'identifier ses formats et ses contenus numériques ;
- De définir ses différents canaux de communication et son mode de transmission, soit de manière généralisée ou de manière différenciée ;
- Réaliser un design adapté à son image, par exemple par une nouvelle configuration de son site internet ;
- Identifier les critères numériques permettant de mesurer la performance des unités commerciales ;
- Les métiers et les filières changent. De nombreux métiers du numérique se créent, on passe des conseillers de clientèle agence en conseiller de clientèle numérique ;
- Le mode de management change également, les rapports hiérarchiques aussi. Le manager est placé autour de ses équipes ;
- Le marketing digital doit également s'adapter ;
- Il en va de même pour le pilotage digital des transactions et des contrôles.

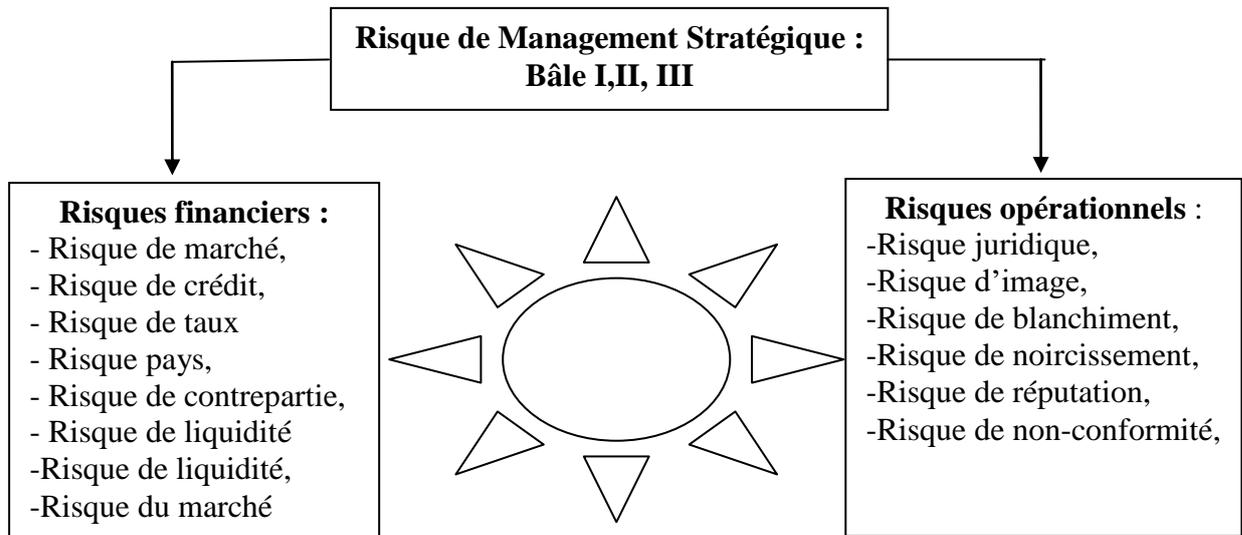
L'ensemble de ces éléments représentent des critères de performance d'une banque digitale.

A terme, il conviendra pour les banques et les assurances, de développer des applications sécurisées permettant de souscrire ou de consommer des produits bancaires en lignes sur des durées et en fonctions des besoins spécifiques, adaptées à chaque demande. Par exemple, la mise en place d'une application de couverture d'assurance pour une manifestation ponctuelle, ou un simulateur de devis de contrats et de crédits validés par une certification. C'est bien l'enjeu de la transformation digitale, qui ne doit pas rester une transformation du numérique auquel cas les banques et les assurances risquent d'être dépassées par ses mouvements de grandes ampleurs d'une simplification des filières et de leurs accès.

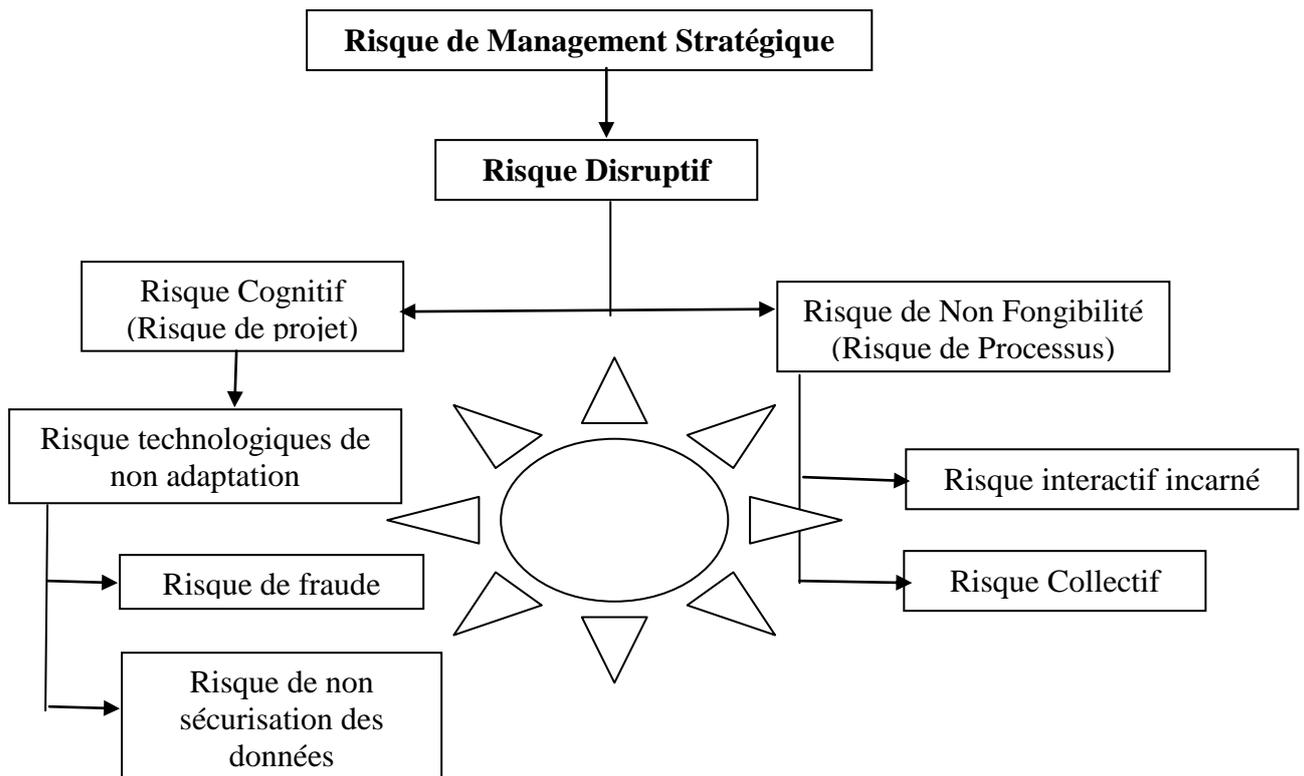
En somme, les conditions pour qu'une banque soit « digitalement transformée » ne repose pas sur des solutions miracles. Il s'agit en réalité d'un processus continu qui évolue au fil du temps. On parlera alors de « micro-services » adaptées aux situations complexes.

La clé d'un succès d'une transformation digitale, qui permettrait d'éviter de générer de nouveaux risques passerait de manière pratique par une modification de la façon de penser la banque et son environnement.

Nous connaissons par ailleurs l'architecture des risques dans le secteur bancaire. Qui se présente ainsi :



La nouvelle architecture des risques, consécutifs à la transformation digitale devrait s'articuler de la manière suivante :



8. L'importance du management dans la digitalisation : rupture et innovation

Si la digitalisation des entreprises est devenue incontournable et nécessaire, le mode de management s'en trouve modifié. Les théories managériales, qui jusqu'alors avaient fondé le

mode de gouvernance des entreprises afin de les rendre performantes subissent également cette innovation disruptive. Après le taylorisme, le machinisme, le management participatif, surgit le management 2.0 jusqu'au management 5.0.

La transformation digitale de l'entreprise est liée au contexte, le passage d'une économie industrielle à une économie digitale, c'est l'économie du « savoir incarné ». C'est une forme de personnalisation des produits et services, une forte intégration de l'intelligence artificielle, par une gestion de la complexité des incertitudes. Le mode de management est collaboratif, en ce sens où la responsabilité est partagée, le manager vit et prend des co décisions avec ses collaborateurs. L'intérêt collectif prime, du fait d'une intelligence collective à fédérer pour mieux s'adapter à la mutation digitale. Ce qui nécessite pour chacun, une modification interne à l'entreprise et un changement des mentalités.

L'information est quasi identique à tous les niveaux de l'entreprise et se fait au même moment, c'est le principe de la transparence maximale. Il est donc question d'autonomie et surtout d'auto-organisation qui vont de pair avec l'innovation. Les prises de risques vont de pair avec les possibilités de marges d'erreurs. Les équipes et leurs managers ont plus d'autonomie du fait de la prise de risque et des innovations. Tout contrôle excessif pourrait être considéré comme un frein à cette innovation elle-même, autour de deux leitmotifs : la confiance et l'autonomie. Les prises de décisions sont partagées et mieux acceptées.

Les banques elles-mêmes ont mis en place « le mode collaboratif ». C'est un principe qui n'est plus fondé sur une relation hiérarchisée et où collaborateurs et managers se côtoient grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la collaboration. Dans ce cadre, managers et collaborateurs se retrouvent dans une seule et même pièce. Il permet ainsi, un partage permanent des décisions et une prise en charge de la relation client sans complexe. Le mode de spécialisation est gommé. Les opérations à faible valeur ajoutée ont été externalisées. La relation n'est plus verticale mais plutôt horizontale, du fait des connaissances et compétences partagées.

Les banques ont entamé la démarche de recruter de véritables Managers Responsables du Digital, communément appelé « *Chief Digital Officer* ». C'est une compétence transversale désormais très recherchée au sein des établissements de la banque et de l'assurance, tout comme une entreprise sur quatre, qui envisage de recruter un responsable digital. Le management digital fait ressortir deux types de compétences : celle de la maîtrise de la qualité de relation client et celle de la maîtrise de l'innovation et des technologies. Dès lors, les nouvelles technologies ne sont ni un frein ni un obstacle aux recrutements, dans la mesure où elles font ressortir de nouvelles compétences au service de la performance. D'ailleurs, de nombreuses entreprises du public ont décidé d'emboîter le pas, c'est le cas notamment de la SNCF, d'Orange, d'EDF. Ces entreprises envisagent de mettre en place une véritable « organisation digitale » au service de sa clientèle.

Néanmoins, le digital n'est pas l'apanage de tout. Les budgets alloués en frais de personnel se redéployent en investissement. Tout service dégradé même en digital a les mêmes, voir des effets plus importants du fait de la facilité aujourd'hui à l'information (réseaux sociaux, photos surprises...).

Une vraie stratégie managériale s'impose sur le digital. Identifier les raisons de la bascule et déterminer les gains attendus tant en charge qu'en chiffre d'affaires, qu'en produit net bancaire. Le management digital bancaire est donc la capacité à s'adapter ensemble et à faire

adhérer les collaborateurs, pour le développement d'un réseau partagé et connecté. C'est la capacité à développer un écosystème communautaire.

Le manager *officer* est rattaché à la direction marketing ou à la direction des services informatiques. Il développe des services au profit du service rendu à la clientèle, celle-là même qui modifie ses habitudes de consommation. Le client devient un vrai consommateur du virtuel, en partageant son billet, son véhicule, son logement et bientôt ses avoirs bancaires. Exemple le cas de « l'Autopartage », à Paris (en pleine évolution et réorganisation).

Le risque est par conséquent de mettre en place des mesures non adaptées, non scientifiques, coûteuses et peu efficace. La transformation digitale des banques françaises n'est ni un processus d'idéation, ni une mode. Ne pas la contrôler, c'est prendre le risque d'effets non contrôlable. D'où la nécessité d'une prise en main de l'approche pour une meilleure maîtrise de l'inconnue que crée la digitalisation et qui elle en revanche s'appuie sur une puissance interne et expansive. La théorie du C-K que nous avons indiqué supra tient compte des effets managériaux, des raisonnements et des conceptions permettant d'utiliser des connaissances partagées pour saisir les propositions de rupture. Et c'est bien là l'enjeu managérial, dépasser les a priori décisionnelle, pour intégrer une approche générative afin de s'appuyer sur un processus puissant de production de la connaissance. En somme, pour éviter les risques, le management digital, doit respecter les étapes suivantes : le partage des connaissances tant connu que vers l'inconnu, s'orienter vers des explorations exigeantes, accepter le renouvellement permanent des métiers et de leur transformation (principe du deco-working), déployer et exalter les pratiques des usagers clients.

Tous ces principes permettront aux managers de devenir « une autorité conceptrice » au profit d'une logique de conception collective.

Conclusion

Cet article traite de la transformation digitale des organisations en générale et des Banques Françaises en particulier. La question fondamentale qui est posée tourne autour des critères d'une digitalisation des organisations bancaires, de leurs degrés de pertinences et des risques essentiels que cette transformation engendre. La digitale transformation est née de « l'innovation disruptive » si chère aux théories économiques et gestionnaires. Elle implique une modification complète de l'organisation et ce, à tous les niveaux, interne et externe, de l'opérationnel au management stratégique. Elle induit également la nécessité d'intégrer une fongibilité pour maintenir voire améliorer le modèle économique après une transformation digitale. Ce phénomène, nous est apparu comme un élément révolutionnaire qui s'impose dans tous les domaines théoriques y compris en science de gestion. Il permet de bâtir une nouvelle méthode scientifique en dépassant les paradigmes actuels, de l'inconnu vers le connu et inversement, notamment par la théorie du C-K (Concept et Knowledge). Cette nouvelle approche a permis de bâtir quatre piliers dominant de la digitalisation, tournée autour de l'appropriation nécessaire à l'utilisation et à la maîtrise de l'internet. Par ailleurs, ces analyses ont mis en avant les limites des modèles disruptifs, ils ont démontré que la digitalisation met fin aux systèmes propriétaires et privilégie des solutions intégrées évolutives.

Poursuivant nos travaux, il a été démontré que pour qu'une banque devienne digitale, elle doit nécessairement devenir numérique. Le numérique ne s'oppose pas au digital mais l'un est le corollaire de l'autre. Sans numérique, le passage à la digitalisation est un obstacle majeur. Les expériences et pratiques bancaires ont démontré qu'un certain nombre d'étapes sont obligatoires et l'un des tout premiers étant de définir une stratégie digitale. Aussi, la digitalisation modifie les concepts et pratiques du management. Elle induit un management rapproché et une relation professionnelle plus exclusive.

Aux vues de ces analyses, un certain nombre de risques se sont dégagées. Le tout premier étant le risque disruptif, qui peut devenir une véritable « forme de barbarie ». Le risque disruptif peut amener une déshumanisation au sein de relations sociales dans l'entreprise. Pour gérer ces risques, des batteries d'algorithme sont mises en place. Le deuxième risque étant celui de non fongibilité, le fait qu'une transformation digitale induise une dégradation dans la prestation de service. Enfin les troisièmes et quatrièmes sont liés aux risques « cognitif » et au « risque collectif ». Tous ces arguments montrent que l'internet est devenu à la fois le lieu du marché et en même temps le lieu de la régulation.

Aussi, le digital est davantage liée aux sciences de la physique plutôt qu'aux sciences des mathématiques. Le fait de lier la physique avec le digital a donné lieu au « projet Phygital ». On parle alors de Phygital Commerce, qui vise l'interaction entre l'action, le contact et le digital. Il possède ses propres règles, sa propre rationalité. Il a pour but de prendre en compte les besoins digital du consommateur qui sont nécessairement différents de ces besoins traditionnels que peuvent lui procurer le plaisir d'un produit physique. C'est toute l'ambition que doivent intégrer les projets de sites spécialisés dans le e-commerce. Le Phygital Commerce a donc pour ambition de procurer du plaisir aux sciences cognitives, sur la perception du langage, de la mémoire, du raisonnement, des décisions, du mouvement.

Parallèlement, cette dynamique engagée donc par les banques françaises sur leur transformation en appellera à bien d'autres, par le biais notamment des applications diverses. Concevoir et consommer la banque de demain en digital est une opportunité pour elles de supprimer de manière quasi définitive les risques. C'est donc là l'enjeu, comment rendre la banque digitale sans risque et performante ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages de références :

- AGBODAN M. M., *Les facteurs de performance de l'entreprise, FASEG*,
ALBOUY Michel et CHARREAUX Gérard, 2005, *La finance comportementale ou l'émergence d'un nouveau paradigme dominant ?*, Revue Française de Gestion, numéro 157, Editeur Lavoisier
BABINET Gilles, Décembre 2016, *Transformation digitale: l'avènement des plateformes*, Edition Le Passeur,
BEFFA Jean-Louis *Se transformer ou mourir – Les grands groupes face aux star-up*, Edition Seuil,
BERLE & MEANS, 1932, *the Modern Corporation and Private Property*, Library of Congress, Printed in the USA,
BROCHET Econ, 2018, *Reflets & Perspectives de la vie Economique 2017*. Ed. DUNOD,
CHANDLER Alfred Dupont, 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*,
DELORME Pascal & DJELLALIL, 2015, *La transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*, Edition DUNOD,
DUDEZERT Aurélie, Juin 2018, *La transformation digitale des entreprises*, Edition La découverte,
GRATACAP Anne, 2006, *Organisation éclatée et transversalité : De la nécessaire intégration de la gestion globale des risques au management stratégique* », Revue Vie & Sciences de l'entreprise (2006/3), p.134, Ed. ANDESE,
HULL John, 2007, *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson.
LEBAS Michel, *Performance Management and Control*, Ed. DUNOD.
MARCHESNAY Michel, 1995, *Management Stratégique*, Editions de l'ADREG.
MARMUSE Christian, 1989, *Performance*, Edition Economica,
MINTZBERG Henry, 1998, *Structure et Dynamique des organisations*, Ed. Eyrolles.
MORIN Estelle 1996, *Les indicateurs de performance*, Edition GUERIN,
MORIN Estelle, SAVOIE, BEAUDIN G, *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Edition Gaétan MORIN
PORTER Michael, 1986, *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica.
PORTER Michael, Octobre 2003, « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod,
RIOU N, 2016, *Le consommateur digital : les nouvelles approches pour séduire*, Ed. EYROLLES,
SEN Amartya, 1987, *Ethique et économie*, Edition HEC,
SCHWAB, Janvier 2017, *La quatrième révolution industrielle*, Baron, Janvier 2017
TURCOTTE P., 2000, *Comportement en milieu organisationnel*, Edition Sherbrooke,
VIVIER Emmanuel & DUCREY Vincent, Novembre 2016, *Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation*, Ed. EYROLLES,

Articles de références :

- CHARREAUX Gérard, « *La théorie positive de l'agence : positionnement et apports* », Revue d'économie industrielle, 4^{ème} trimestre 2005, numéro 112.
CHAN Vanessa, Chris MUSSO, Venkatesh SHANKAR : « *Comment les entreprises mesurent l'innovation* », Revue L'expansion Management Review, 2009, page 130, Editeur L'Express-Roularta
HAMBERG : « *Essays in the Economics of Research & Development* », 1968, Revue Journal of Economic Issues, Volume 2, Publié par Taylor & Francis, Ltd.
HATCHUEL Armand, WEIL Benoît, Le MASSON Pascal, MCMAHON Chris, 2015, *La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation*, Revue HAL,
LAROUCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, 2006, « *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise* », Revue française de Gestion, numéro 160.

MARECHAL Bernadette, 2017, *Les dépenses de recherches développement en France : une analyse par branche*, Revue HAL

VISNOVSKY Frédéric, « Bâle 1, 2, 3... De quoi s'agit 'il », 25 janvier 2017, ACPR – Banque de France – Académie de Grenoble.

Autres rapports et documents :

<https://www.argusdelassurance.com/carnet-des-decideurs/dedeyan-stephane>, Interview de Stéphane DEDEYAN, Directeur Général Délégué, par la FFA,

<https://www.caissedesdepots.fr/la-transition-numerique-au-coeur-de-la-strategie-dentre>, Groupe Caisse des Dépôts et Consignations et le Groupe La Poste,

https://www.eurogrouppconsulting.com/sites/...fr/.../innovation-disruption_web.pdf,

Eurogroup Consulting : « *Innovation / Disruption : Risque ou Opportunité pour le secteur des Assurances* », 2012, document numérique,

<https://www.google.gp>: DUFES Eric, 2012, *Théorie de la sécurité globale : rétrospectives et perspectives*,

ANNEXE :

