InData
La lettre connectée à l'actualité digitale

FÉVRIER 2023

Transformation Finance & Digital : Comment en faire un levier de la stratégie d'entreprise ?

LENDYS
Pôle Transformation
Finance & Digital

Digitalisation de la fonction finance : chronique d'une transformation annoncée

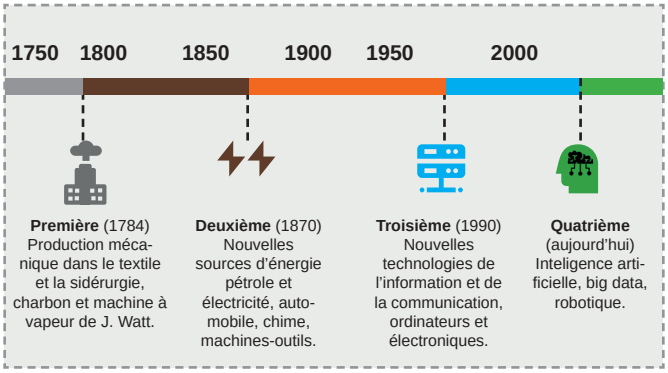
Au moment où l'iPhone a été lancé en 2007, qui aurait pu prévoir que les smartphones en général, et l'iPhone en particulier, deviendraient le principal moyen de contact entre un client et sa banque ?

Cela a été rendu possible en partie grâce aux progrès technologiques qui ont permis aux smartphones de devenir de plus en plus puissants et polyvalents, ainsi qu'à la popularisation de l'utilisation d'applications mobiles pour effectuer des transactions financières et communiquer avec les institutions financières.

Un exemple parmi tant d'autres pour nous rappeler que la transformation digitale ne se limite pas qu'à l'adoption des nouveaux outils mais surtout à une adaptation aux opportunités d'usages inédits que nous en ferons.

Dans un rapport de la Banque de France de 2021 intitulé *« La digitalisation du secteur financier : nouveaux enjeux, nouveaux leviers »,* nous pouvons y lire les contours des premiers jalons règlementaires pour encadrer sans entraver une digitalisation financière *« porteuse de gains d'efficacité, tout en préservant la stabilité de notre système monétaire et financier »*. Cinq ans plus tôt, le Gouverneur de la Banque de France disait lors d'un discours[1] introductif sur le même sujet : *« Face à l'émergence de la finance digitale, la réglementation doit répondre à un double impératif : s'adapter pour ne pas brider l'innovation, mais continuer à garantir un haut niveau de sécurité des transactions et de protection des consommateurs ».*

Entre temps, il y a eu une crise sanitaire mondiale qui, de l'avis général, a été un facteur accélérateur dans la transition vers le digital. Force est de constater donc que ce bouleversement numérique était déjà en marche. En ce sens, tout porte à croire que nous sommes à l'aune d'une ère industrielle révolutionnaire[2] au même titre que la découverte de l'internet. Ce n'est pas uniquement une question d'adoption de technologies *disruptives*[3] dont il s'agit.



Comme pour l'internet qui a révolutionné le monde, les entreprises devront s'adapter en tirant profit de ces innovations pour rester compétitives dans un écosystème de plus en plus digitalisé. Cette réalité, à l'origine de la genèse d'une transformation digitale inéluctable, touche toutes les organisations économiques. A ce titre, la fonction finance ne déroge pas à la règle.

[1]Discours disponible sur le site de la Banque de France
Lien : https://www.banque-france.fr/intervention/les-banques-et-les-assurances-face-la-revolution-digitale

[2]Dite la quatrième révolution industrielle et est considérée comme une étape importante dans l'évolution de l'humanité et pouvant avoir un impact significatif sur la manière dont nous vivons et travaillons dans le futur.

[3]Se réfère à une innovation qui bouleverse complètement un marché ou un domaine en remplaçant des technologies ou des méthodes établies par de nouvelles plus efficaces ou rentables.

Quid de la transformation digitale

Il existe pléthore de définitions sur le sujet. Cependant, l'ADN de la transformation digitale est identifiable car concordant avec les termes clefs des différentes études et rapports. En somme, la transformation digitale y est décrite comme :

→ Un processus de changement continu qui correspond à l'effort d'adaptation des entreprises à un environnement professionnel qui connaît des changements façonnés par les technologies avancées telle que l'Intelligence Artificielle (IA).

Gartner la résume ainsi : *« La transformation digitale est la démarche qui consiste à exploiter des technologies numériques et des capacités annexes afin de créer un nouveau business model numérique performant »*. Si nous synthétisons ces définitions, nous constatons que les projets de transformation digitale sont liés aux aspects suivants :

» Faire face à la concurrence qui s'intensifie en raison de l'adoption de technologies disruptives.

» Proposer de meilleurs services aux utilisateurs grâce aux technologies du numérique.

» Exploiter et déterminer les données à forte valeur ajoutée grâce à l'Intelligence Artificielle.

» Repenser le fonctionnement des services au sein de l'entreprise dans un contexte digitalisé.

Avant d'approfondir la question de la transformation digitale, il est important de nous interroger d'abord sur ce qui est à l'origine de cette transformation : **l'Intelligence Artificielle (IA).**

L'IA : Qu'est-ce que c'est ?

L'IA a ses racines dans la recherche en informatique et en mathématiques du milieu du 20ème siècle. Au fil des années, l'IA a continué à évoluer et à s'étendre à de nouvelles applications, notamment dans les domaines suivants :

- La reconnaissance de la parole
- La traduction automatique
- La reconnaissance d'images

Aujourd'hui, grâce à la disponibilité de données massives (Big Data), à la puissance de calcul accrue, aux avancées dans les techniques de traitement de l'information et aux progrès technologiques, le recours à l'IA a explosé. Dans tous les métiers et services, et donc dans les services financiers, la transformation digitale peut recouvrir plusieurs réalités.

Ainsi, une banque peut utiliser le cloud pour stocker et analyser les données de ses clients, comme les transactions financières et les informations de compte. Cela permet de fournir des services personnalisés et de meilleure qualité aux clients, tout en réduisant les coûts de stockage et de traitement des données. Dans le cadre d'une digitalisation concrète, **L'apprentissage automatique ou le *Machine Learning* (ML)** peut être utilisé dans les services financiers pour prédire les comportements futurs des clients et leur fournir des recommandations personnalisées.
→ Par exemple, une banque peut utiliser le ML pour prédire les probabilités de défaut de paiement d'un client et ainsi adapter sa stratégie de crédit en conséquence. De plus, le ML peut être utilisé pour détecter les fraudes financières en analysant les données de transactions pour repérer les comportements anormaux.

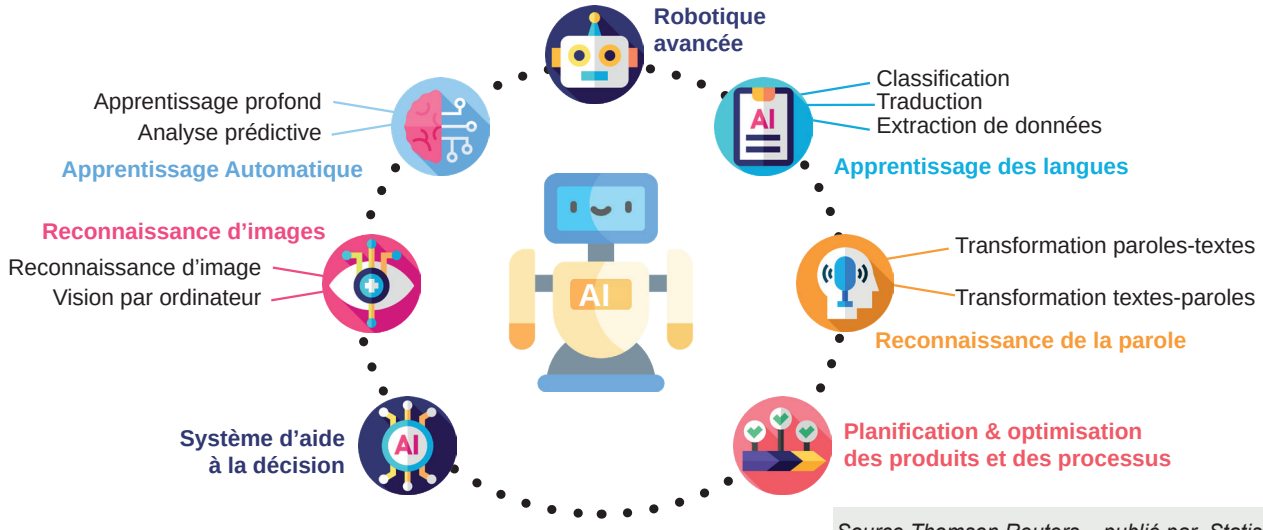
En matière d'automatisation, la ***Robotic process automation*** (RPA) permet d'automatiser les tâches répétitives et fastidieuses, comme la saisie de données ou le traitement de documents.
→ Par exemple, la RPA peut être utilisée pour vérifier les informations de compte ou encore effectuer des virements bancaires. Cela permet de libérer du temps aux employés pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et d'améliorer l'efficacité des processus.

Concernant la sécurité, ***La technologie de blockchain*** peut être utilisée dans les services financiers pour améliorer la traçabilité et la transparence des transactions financières.
→ Par exemple, une banque peut utiliser la blockchain pour suivre les transferts d'argent entre les comptes de ses clients, ce qui permet de s'assurer que les fonds sont transférés en toute sécurité et de manière transparente.

L'IA nous ouvre donc les portes d'un monde nouveau, dont les fondations reposent sur deux piliers : les data et l'apprentissage.

S'il paraît évident, que les enjeux inhérents au premier pilier constituent le principal gisement vers des *insights* précieux, le second, l'apprentissage, s'apparente aujourd'hui plus à une intelligence augmentée[4] (IAu) qui vise à augmenter les capacités de l'Homme plutôt que de remplacer ses tâches par une machine. Les exemples précités, illustrent la réunion entre la technologie et l'intelligence humaine pour une meilleure prise de décision de la part de cette dernière.

Les implications de l'Intelligence Artificielle



Source Thomson Reuters – publié par Statista

L'IA, en tant qu'Intelligence Augmentée - IAu

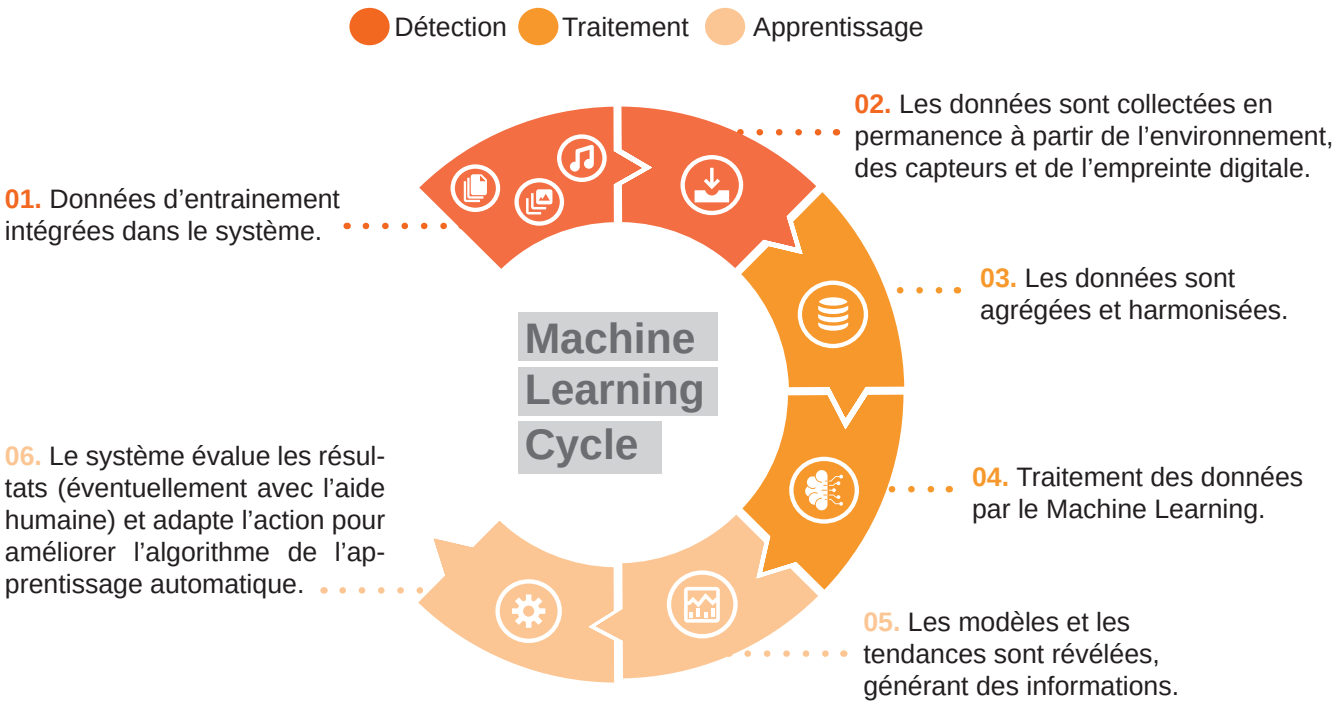
Comme nous venons de l'évoquer, l'IAu utilise la technologie pour renforcer l'intelligence humaine. Ce concept ne date pas d'aujourd'hui, il suffit de faire un parallèle avec l'exemple de la calculatrice à ses débuts. En d'autres termes, nous assistons grâce à l'évolution exponentielle des technologies à une sorte « d'amplification de l'intelligence » car débouchant sur des traitements de la data plus rapides, plus précis et offrant des possibilités de prise de décisions plus fondées. En résumé, l'IAu repose sur la capacité d'une machine (ici l'ordinateur) à traiter de grandes quantités de données et à utiliser ces données pour apprendre et adapter son comportement.

Cela implique la mise en œuvre de techniques comme le ML, qui permettent à l'ordinateur de s'adapter et de s'améliorer au fil du temps en analysant de vastes quantités de données. Les algorithmes de ML sont basés sur des modèles mathématiques qui permettent à l'ordinateur via un processus d'optimisation continu de prédire des décisions en fonction de ces données. Une fois que l'ordinateur a été entraîné, il peut utiliser ces modèles mathématiques pour prendre des décisions en fonction de nouvelles données, de manière autonome et ce, sans avoir à être explicitement programmé pour chaque situation.

Au terme de cette définition, il est évident que si la vision traditionnelle de l'IA considère qu'elle fonctionne de manière autonome, jusqu'à présent, cette vision n'a pas été généralisée. En réalité, l'IA actuelle vise plutôt à automatiser les tâches répétitives et chronophages pour les êtres humains. L'intelligence augmentée, quant à elle, analyse les données et repère les modèles pour les présenter aux utilisateurs humains, sans intervenir dans la prise de décision.
→ Par exemple, les algorithmes de recommandation sur les plateformes de streaming analysent les habitudes d'un utilisateur pour formuler une suggestion, mais c'est finalement l'utilisateur qui décide s'il souhaite suivre ou non cette recommandation.

Nous l'aurons compris, il est crucial de savoir comment collecter, stocker et analyser efficacement des grandes quantités de données de qualité. L'IAu reste un complément et non un substitut à l'intelligence humaine pour décider, pour construire de nouvelles offres et pour améliorer en continu l'expérience client.

Le cycle du Machine Learning

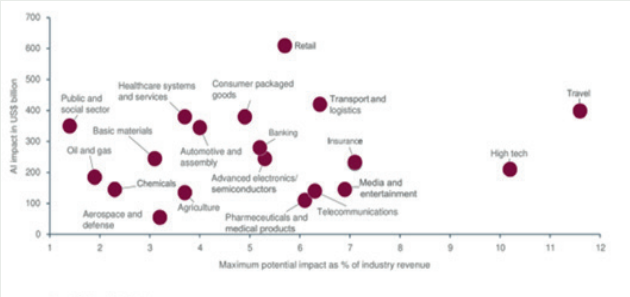


Source IBM,DHL – publié par Statista

La fonction financière galvanisée grâce à l'IA

Si le fer de lance de l'IA est la data, nul doute que la fonction finance qui repose sur la création de la valeur par le traitement des données est en première ligne.
Selon une étude[5] de McKinsey intitulée *« The state of AI in 2021 »*, l'intelligence artificielle pourrait augmenter le PIB mondial de 16% d'ici 2030, soit une croissance annuelle de 1,2%. Cela représenterait une activité économique supplémentaire de 13 000 milliards de dollars. 27% des entreprises ayant participé à l'étude ont déclaré que l'intelligence artificielle représentait au moins 5% de leurs bénéfices avant intérêts et impôts.

Impact potentiel de l'IA sur les industries à l'horizon 2025



Source McKinsey Global Institute

En France, un rapport de 2019 du Pipame[6] intitulé *« Intelligence artificielle : État de l'art et perspectives pour la France »* révèle que le secteur des services financiers présente une maturité digitale relativement avancée même si l'utilisation de l'IA est principalement limitée à des tâches précises et ne concerne pas encore la prise de décision stratégique. Nous constatons sans surprise que le ML est en tête notamment pour :

- **Les opérations courantes :** scoring client, conformité, fraude...
- **Les services de support** à la clientèle.

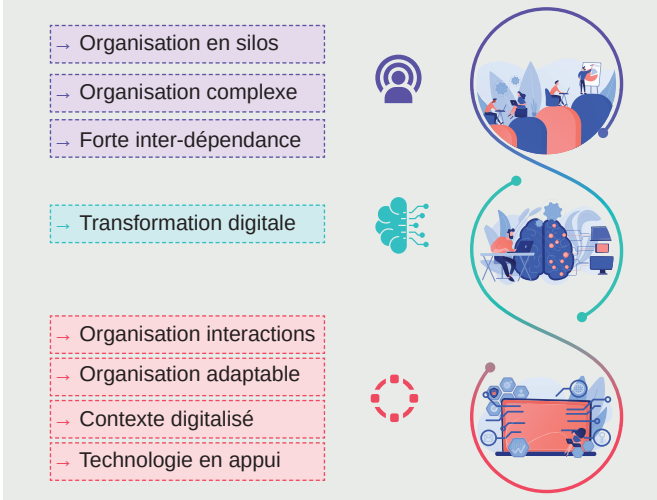
Mais comme nous l'avons initialement souligné, réussir la mue digitale nécessite pour les entreprises de mener une réflexion d'ensemble, sur la gestion stratégique, pour donner une place centrale à la culture de l'innovation, et sur les business models. Des choix difficiles car une transformation digitale ne peut pas être résumée à une somme de blocs à emboiter. Mais à une organisation en interaction, axée sur la création de la valeur en réinterrogeant le business plan dans un contexte digital, la technologie vient en appui.

Une conduite du changement est ainsi essentielle pour surmonter ces obstacles et créer les conditions favorables à une appropriation sereine de ces systèmes par le plus grand nombre. Ainsi nous pouvons lire dans l'article *« Le changement en transformation digitale : une approche centrée sur les individus »* (Hultink et al., 2019) que la conduite du changement en transformation digitale doit être basée sur :

→ la confiance → l'agilité → le travail en groupe

L'objectif étant de sortir de la zone de confort des individus et de favoriser une adoption efficace des nouvelles technologies et pratiques.

Transformation Digitale & Organisation



Par conséquent, le challenge d'une transformation digitale amorcée se nourrit d'un état d'esprit plus intrapreneurial où la confiance joue un rôle crucial, en favorisant l'agilité et le travail en groupe. Sans transformation de l'organisation et des hommes et des femmes qui la composent, la solution ne sert à rien. Alors, autant prendre les devants avant qu'il ne soit trop tard comme le préconise une étude du Boston Consulting Group (BCG)[7] qui affirme que plus de la moitié des clients de ce cabinet qui se sont lancés dans un projet de transformation digitale l'ont fait de façon préventive, en prévision d'un futur bouleversement.

[4]« Qu'est-ce que l'intelligence augmentée ? (INRIA)
Lien : https://www.inria.fr/centre/paris-saclay/actualites/qu-est-ce-que-l-intelligence-augmentee

[5]McKinsey (2021) "The state of AI in 2021»
Lien : https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2021

[6]Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques

[7] Boston Consulting Group (2020) " Creating value through digital disruption"
Lien : https://web-assets.bcg.com/img-src/Creating-Value-Through-Digital-Disruption_tcm9-238477.pdf

MISER SUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE PROACTIVE

Nous le constatons, l'omniprésence de l'IA est une réalité. Impulser sa transformation digitale de manière préventive, c'est la garantie d'une résilience digitale face aux défis d'un environnement VUCA[8]. Une transformation qui s'inscrit dans un processus en continu par opposition à une digitalisation ponctuelle « en réaction » à un risque émergent. Cela a été le cas par exemple durant la pandémie sanitaire de 2019 pour nombre d'entreprises. Une étude[9] de l'OCDE en 2020 intitulée « Digital Transformation in the Age of COVID-19 : Building Resilience and Bridging Divides » souligne l'importance de la résilience digitale pour les gouvernements et les entreprises afin de faire face aux crises futures. Prendre les devants c'est assurer une marge de manœuvre d'atténuer les risques voire un avantage concurrentiel. A contrario, c'est prendre le pari très risqué de subir la liste, déjà longue, des technologies potentiellement disruptives à venir : Blockchain, web 3.0, NFT, cryptomonnaie, Metaverse, enjeux du développement durable, etc.

MISER SUR LES ENJEUX PORTEURS DE VALEURS AJOUTÉES

Dans la section précédente, nous avons mentionné la complexité de la transformation digitale. Une évolution tributaire d'un engagement fédérateur avec une vision long terme. Et donc une hiérarchisation des attentes. Cela peut inclure l'identification des domaines clés de l'entreprise où la technologie peut apporter le plus de valeur en adoptant une approche *data centric*[10]. C'est aussi la définition d'objectifs clairs et mesurables et la mise en place de plans de mise en œuvre étape par étape. Comme par exemple identifier les lacunes dans l'expérience client vis-à-vis des produits et services de votre entreprise.

A l'instar des pionniers, Il est donc essentiel de comprendre sur quels aspects les métiers de la fonction finance vont évoluer dans les PME et ETI. Selon une étude[11] de PwC intitulée « Priorités 2022 des Directions Financières » quatre enjeux prioritaires ont été identifiés pour les directions financières: l'automatisation des processus (34 %), les nouveaux moyens de pilotage (25 %), l'adaptation des compétences (23 %) et enfin l'évolution de l'organisation (18 %). Selon la même étude, 83 % des répondants envisagent ainsi d'investir dans la digitalisation de la fonction finance, et 65% prévoient de lancer ou ont déjà lancé un projet de dématérialisation fiscale. L'engouement pour les capacités nouvelles offertes par le digital semble donc en marche, même si nous en sommes probablement aux prémices d'une transformation qui est loin d'achever sa maturité. Car rappelons le, l'objectif de la transformation digitale n'est pas tant l'adoption d'une technologie à tout prix, mais bien celles qui concourent à la création d'un cercle vertueux au service d'une chaine de valeurs identifiables et mesurables pour les entreprises.

MISER SUR LES « QUICK-WINS »

Depuis la crise sanitaire de 2019, nombre de barrières sont tombées comme l'attestent les études précitées sur la pénétration de la transformation digitale dans les fonctions financières. A ce sujet, Marie Boëdec-Menard, Directrice Générale de Référence DAF[13] déclare : *« Il vaut mieux en faire un petit peu mais en allant au bout de la transformation, c'est-à-dire en considérant les 3 composantes « outils, processus et organisation » que toucher à tout sans mener à leurs termes les projets entamés. Il faut penser les process non pas par fonction mais par utilisation ».* Eviter les écueils en misant sur les quick-wins, dépasser les silos de l'organisation sont autant de paramètres qui expliquent une approche organisationnelle ciblée et délibérée.

MISER SUR UN FRAMEWORK INSCRIT DANS LA DURÉE

Il est souvent dit que « Les petits ruisseaux font les grandes rivières ». Une phrase qui nous renvoie à l'importance des *« quick-wins »* par lesquels l'entreprise accueillera et adoptera une démarche d'innovation continue. Une phase souvent matérialisée par des cas d'usage ou use cases dans le cadre d'un roadmap préalablement défini. Dans le contexte de la transformation digitale en finance, plusieurs frameworks ont été proposés pour aider les entreprises à planifier et à mettre en œuvre des projets de transformation digitale. Un exemple courant de framework pour la transformation digitale en finance est le modèle **« Plan-Do-Check-Act » (PDCA)**. Ce modèle consiste à planifier les actions à entreprendre, à les mettre en œuvre, à les vérifier et à les adapter en fonction des résultats obtenus. Il existe également d'autres frameworks qui peuvent être utilisés dans le cadre de la transformation digitale en finance, tels que le modèle ***« Design Thinking »***, qui met l'accent sur l'expérience utilisateur et la co-création avec les clients, ou encore le modèle ***« Agile »***, qui vise à rendre les projets de transformation plus flexibles et réactifs aux changements.

Il est important de noter que, bien que les frameworks puissent être utiles pour orienter la transformation digitale en finance, ils ne sont pas une solution tout-en-un et doivent être adaptés à l'environnement spécifique de chaque organisation. De plus, la transformation digitale en finance nécessite souvent une approche multidisciplinaire qui intègre non seulement les aspects techniques, mais également les aspects organisationnels, stratégiques et réglementaires.

---

[8]VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Acronyme tiré du jargon militaire, utilisé pour qualifier une situation en constante évolution et incertaine.

[9]OCDE (2020), OECD Digital Economy Outlook 2020, Éditions OCDE, Paris

[10]Data centric signifie « axé sur les données ».

[11]PwC (2022) « Priorités pour les Directions Financières en 2022 ».

[12]Plus de 400 Directeurs Financiers, répartis autour de 10 secteurs d'activité et plus de 60 d'entre eux ont été interviewés

[13]Interview complète disponible ici.

Innover, c’est prendre des risques

Dans cet article, nous avons vu ce que signifie la transformation digitale et comment identifier et amorcer une transition aboutie. Cependant, il est important de rester vigilant face aux risques émergents de la transformation digitale. En effet, il n’y a pas d’innovation sans nouveaux risques et pas de nouveaux risques sans une gestion proactive.

Selon l’article *« Emerging risks in the digital transformation of finance : A systematic review »* (Oliveira et al., 2020), les risques émergents dans la transformation digitale de la fonction finance peuvent être divisés en trois catégories :

→ **Les risques technologiques,** qui incluent les problèmes de sécurité des données (cybersécurité), la dépendance aux technologies et les erreurs de logiciel ;

→ **Les risques organisationnels,** qui incluent la perte de compétences et de savoir-faire, le manque de stratégie et de planification adéquats ;

→ **Les risques sociétaux,** qui incluent en priorité la réglementation et la conformité.

Dans l’article *« Managing Emerging Risks in the Digital Transformation of Financial Services »* (Kocher et al., 2018), il est déjà question de mettre en place des processus de gestion des risques adaptatifs et réactifs. Il est recommandé de mettre en place une stratégie de gestion des risques émergents dès le début de la transformation digitale, en identifiant les risques potentiels et en établissant des plans de contingence pour y faire face. Cela peut inclure la mise en place de mesures de sécurité pour protéger les données sensibles, la formation du personnel sur les bonnes pratiques de sécurité et la mise en place de processus de surveillance et de reporting pour suivre l’état des risques émergents.

Détecter, prévenir et mettre en place des protocoles de réponses aux incidents pour gérer les risques lorsqu’ils se produisent. Telles sont les recommandations préconisées par l’article *« Managing unexpected risks in proactive digital transformation »* (Bai et al., 2020). Entre autres, il s’agit de :

- Mettre en place de plans de continuité d’activité ;
- Identifier et d’évaluer les risques potentiels ;
- Déployer des mesures de prévention et de gestion de ces risques.

L’objectif étant de s’assurer que les impacts potentiels sur l’entreprise sont minimisés.

Pour conclure

Au vu de l'impact des technologies disruptives de ces dernières années, la transformation digitale en finance ne sera pas linéaire et il y aura probablement des surprises et des incertitudes. Par conséquent, il est très difficile de prédire exactement comment la transformation digitale en finance évoluera dans 10 ans. Il est donc recommandé de rester flexible et de s'adapter aux changements pour être en mesure de réagir efficacement à ces évolutions. L'objectif est d'être en mesure de tirer parti de ces opportunités et de rester compétitif. Il serait alors possible de se projeter dans l'avenir avec une certaine confiance. Pour ce faire, garder en perspective les contours de la fonction finance de demain.

Nous l'avons souligné : la transformation digitale est inéluctable. Ainsi, à l'horizon 2050, selon un rapport de Bank of England en juin 2019 *« Future of Finance »*, la transformation digitale est en train de bouleverser l'industrie financière de manière radicale. Elle est déjà en train de changer la manière dont les services financiers sont fournis et perçus, et elle continuera à le faire dans les années à venir. Retarder la transformation est comme essayer de prendre un train en marche à grande vitesse !

Enfin, inéluctable, la transformation digitale n'est en aucun cas exempte de risques. Il est très fort à parier que le Risk management sera proactif et adaptatif. Basé sur l'analyse et le croisement de données massive grâce à l'IA, il sera le reflet de la transition d'une vision déterministe à probabiliste. L'enjeu étant l'identification de risques potentiels accompagnés de mesures préventives et de contingences pour atténuer les impacts sur l'organisation.■

■ **Mohammed MEHANAOUI**
Responsable d'Études R&D et Innovation | Pôle Transformation, Finance & Digital

RÉFÉRENCES

► Banque de France (2021) « La digitalisation du secteur financier : nouveaux enjeux, nouveaux leviers » https://www.banque-france.fr/intervention/la-digitalisation-du-secteur-financier-nouveaux-enjeux-nouveaux-leviers-0

► Bpifrance (2017) « Histoire d'incompréhension, les dirigeants de PEME et ETI face au digital » bpifrance_le_lab_digital_110x177_082017_cl8_web_13072020.pdf

► Rapport final, Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (2019) « Intelligence artificielle – État de l'art et perspectives pour la France » 2019-02-intelligence-artificielle-etat-de-l-art-et-perspectives.pdf (entreprises.gouv.fr)

► Bai, X., et al. (2020). Managing unexpected risks in proactive digital transformation. Journal of Business Research, 101, 365-375

► Hultink, E., Kostova, T., & Van der Heijden, K. (2019) Le changement en transformation digitale : une approche centrée sur les individus. Revue Française de Gestion, 45(342), 4-20.

► Kocher, M. G., Dorn, D., & Weber, M. (2018). Managing Emerging Risks in the Digital Transformation of Financial Services. Journal of Financial Transformation, 47, 80-89.

► Oliveira, A. L., Costa, A. M., & Moutinho, L. (2020) Emerging risks in the digital transformation of finance : A systematic review. Journal of Business Research, 108, 712-729.