

SPACE

LE MAGAZINE CLIENT DE FINSTAR

FINSTAR

02

- :: À propos des banques efficaces
- :: Online onboarding
- :: Questions concernant Messenger
- :: Finstar goes West



Gravir une montagne ou comment maintenir la compétitivité?

Chère lectrice, cher lecteur,
L'efficacité fut le thème de la réunion entre partenaires Finstar de fin octobre 2020, elle est également le sujet principal de la deuxième édition de Space. L'efficacité a toujours été un sujet d'actualité, après tout le terme provient du latin *efficientia*. Afin de l'optimiser, l'être humain a constamment revu ses outils et processus et, le cas échéant, les a adaptés. La définition des processus et de l'ensemble des responsabilités, ainsi que le recours aux outils les plus récents, aident à atteindre l'objectif ultime. Cela assure la survie aussi bien de l'individu que de l'organisation et garantit le maintien de la compétitivité. Si l'on observe l'évolution de ces dernières années, on constate qu'un grand nombre de banques ne luttent pour rien de moins que leur existence. Pour elles aussi, la seule issue est l'industrialisation, dans l'optique d'améliorer leur efficacité. Dans ce contexte les industries automobile ou horlogère sont souvent citées comme modèles. Pour les banques aussi, l'optimisation des processus, l'automatisation et la standardisation, l'externalisation et l'innovation sont des priorités lorsqu'il s'agit de réduire les coûts et de libérer des ressources précieuses pour la poursuite du développement et l'expansion dans de nouveaux domaines d'activité. L'écosystème en général et la plateforme bancaire en particulier jouent un rôle primordial pour réussir à améliorer l'efficacité. C'est pourquoi l'efficacité est et restera une priorité pour Finstar. Allons gravir ensemble cette montagne!

André Renfer



☛ EFFICACITÉ: LE POINT DE VUE DE LA BANQUE

«Alors, cela deviendra difficile pour nous.»

La Spar- und Leihkasse Wynigen bénéficie aujourd'hui déjà d'un cost-income ratio bas. Elle occupe une place de choix parmi les meilleures banques suisses de détail. Cependant Erich Pfister, nouveau directeur à Wynigen, estime que l'on peut certes en être fier, mais que ce n'est pas une raison pour se reposer sur ses lauriers.

Monsieur Pfister, le 1er août 2020 vous avez pris vos fonctions en tant que directeur de la Spar- und Leihkasse Wynigen. Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement dans ce nouveau défi? L'équipe et les clients m'ont très bien accueilli. J'ai fait mon apprentissage dans une toute petite banque et je me suis aussi occupé de nombreuses petites banques chez PwC. Cela m'a toujours fasciné; je me sens bien dans un tel environnement. Je suis profondément lié à la région et à ses habitants, c'est un retour à mes racines.

Et la collaboration avec Finstar?

Elle a très bien démarré. Deux représentants de Finstar nous ont déjà rendu visite. Cela prouve que nous sommes perçus comme des partenaires, sur un pied d'égalité. J'apprécie ces échanges ouverts et constructifs dans lesquels l'accent est mis sur les solutions plutôt que les problèmes.



Erich Pfister, directeur de la Spar- und Leihkasse Wynigen

Si la Spar- und Leihkasse Wynigen était une voiture, alors ce serait . . . ?

. . . une VW Golf. Fiable, de l'espace pour une famille entière, sans fioritures.

Pourtant la SLW offre l'e-banking et le mobile banking.

Nous sommes bien équipés en termes de numérisation. Il n'est plus possible de se distinguer avec l'e-banking ou le mobile banking. Aujourd'hui, cela va simplement de soi, en plus de beaucoup d'autres éléments.

La numérisation, gadget ou nécessaire?

Le marché force même les toutes petites banques à la numérisation, c'est l'avenir. Nos clients se servent de plus en plus de l'e-banking, davantage de paiements passent par ce canal. Toutefois, le nombre d'ordres de paiement traités en interne ne diminue pas. Dans ce domaine nous devons renforcer l'utilisation de l'e-banking.

«Il devient difficile de réduire davantage les coûts, nous devons donc augmenter nos revenus.»

Des processus optimisés, des chemins courts.

Comment définissez-vous l'efficacité pour SLW?

Pour moi, l'efficacité, ce sont des processus optimisés et des voies de décision courtes. C'est ce qui nous distingue. Les clients nous appellent, nous les connaissons et chacun peut leur venir en aide.

Est-ce là l'avantage d'une petite banque?

Absolument. Et nos clients sont du même avis.

Qu'est-ce que vous suggérez au CEO en tant qu'externe?

Ce qui nous a renforcés dans le passé doit nous renforcer à l'avenir aussi. Nous ne souhaitons pas élargir notre marché et attirer des prêts en excès. Nous aspirons à une croissance saine, avant tout dans notre cœur de métier à travers un développement ciblé de notre offre. Des processus efficaces nous aident à nous développer le plus longtemps possible avec le même nombre de collaborateurs. Qu'il s'agisse d'externalisation des processus ou d'utilisation de l'infrastructure: l'efficacité au niveau des coûts est un critère important.

Quel rôle la numérisation joue-t-elle?

Nous sommes une banque d'épargne et de prêts, ce cœur de métier s'exerce encore dans une large mesure de façon manuelle. Si nous numérisons et transférons des tâches de manière ciblée à nos clients ou à des tiers, cela nous permet de nous concentrer sur d'autres domaines à valeur ajoutée pour les clients et la banque.

Quels sujets de numérisation sont au centre des priorités?

Dans le processus d'octroi de prêts ou l'onboarding des clients, la sécurité des processus est primordiale et c'est elle qui améliore l'efficacité. Dans les domaines des paiements et de l'épargne, il existe encore du potentiel, soit à travers une externalisation, soit par une numérisation.

L'intelligence artificielle pour la SLW?

Tant qu'il y a des clients qui préfèrent travailler avec des êtres humains plutôt que des machines, nous avons une raison d'exister en tant que petite banque. Le jour où ce contact ne sera plus demandé, cela deviendra difficile pour nous.

Trouver la bonne voie

L'efficacité peut-elle être exprimée seulement en chiffres?

Finalement, ce sont les chiffres qui comptent. Plus le processus client est efficace, plus nous sommes rentables.

Avec un cost-income ratio d'un peu plus de 53 %, la SLW est déjà très bien placée.

Cette valeur est déjà très importante pour nous. L'examen de l'activité à marge d'intérêt montre que nous devons maîtriser nos coûts. Parallèlement, nous devons réfléchir où et comment diversifier nos revenus. En même temps, notre but est de maintenir le CIR à ce très bas niveau.

Vous situez donc le potentiel au niveau des revenus?

Par le passé déjà, notre gestion a été très économique. Il devient difficile de réduire davantage les coûts, nous devons donc augmenter nos revenus.

Avez-vous déjà des idées quant à l'augmentation des revenus?

Nous nous concentrerons d'abord sur la stratégie de la banque, sans pour autant la réinventer. Nous ferons certaines choses différemment et investirons prudemment, dans la numérisation entre autres. Nous ne la pousserons pas à l'extrême, car nos clients ne le souhaitent pas du tout. Si c'est toutefois ce qu'ils recherchent, ils choisiront une banque entièrement numérisée. Il s'agit de trouver la bonne voie entre ces deux demandes.

Comment décririez-vous la clientèle de la SLW?

Nous parlons d'environ 5000 clients. Dans les opérations d'intérêts, nous ne sommes pas encore exposés à une guerre totale des prix. Le défi se situe notamment dans le changement générationnel. Les jeunes sont plus compétents en matière de médias numériques, ils sont mobiles et moins ancrés dans la région. Nous sommes sollicités à plusieurs niveaux.

«Nous ne sommes pas un numéro»

Chez SLW, les coûts des TIC sont quand même bas. Que pensez-vous de leur utilité?

Je vois la grande utilité dans le partenariat avec Finstar et la Hypi Lenzburg, qui sont indépendants et ont une certaine taille. Nous avons voix au chapitre, nous ne sommes pas simplement un numéro. Finstar est souple et très innovateur. Quand nous avançons une idée, nous percevons un esprit d'ouverture pour aborder le sujet ensemble.

Comment expliquez-vous que la SLW se positionne régulièrement aux meilleurs rangs quant à son CIR?

Nos points forts sont la proximité avec la clientèle et la structure de nos coûts. Nous disposons uniquement de bureaux de recettes et opérons à partir d'un siège principal. Pourtant, dans ce domaine aussi, nous essayons toujours d'optimiser.

La proximité avec les clients se répercute-t-elle dans les coûts?

La proximité se manifeste dans les liens avec notre banque. Nos clients sont peut-être moins sensibles

aux coûts. Toutefois, malgré cette proximité et ces liens, nous pouvons encore nous améliorer au niveau de l'évaluation des besoins et vendre nos prestations de façon plus ciblée. C'est bien connu, il est plus simple de fidéliser un client que d'en gagner un nouveau.

Est-ce que Finstar aide à optimiser les processus?

En ce moment, ce sont les spécialistes de Finstar qui nous aident à optimiser nos propres processus. Nous pouvons aussi discuter de l'opportunité d'une offre exhaustive dans le système bancaire de base en tant que paquet global ou du recours à différents fournisseurs avec des flux de travail spécifiques.

Malgré l'offre de logiciels standards, les banques ont tendance à développer leurs propres processus.

Efficacité et standardisation vont de pair. La banque doit elle aussi faire preuve de flexibilité et faire des concessions. Dire que les choses ont toujours été faites d'une certaine façon est un mauvais argument.

Comment voyez-vous la SLW dans quelques années en général, et en ce qui concerne l'efficacité en particulier?

Nous serons aussi efficaces au niveau des coûts qu'aujourd'hui. Notre objectif est d'augmenter notre visibilité et notre notoriété dans la région. Nous voulons prouver que la SLW est un institut de qualité solide, qui offre tout ce dont la clientèle a besoin.

Quatre questions et quatre réponses de Erich Pfister

Vos modèles?

Des entrepreneurs et sportifs de haut vol, pour leur ténacité et leur persévérance.

Qu'est-ce je prends toujours avec moi en quittant la maison?

Les clés de la maison et mon portable.

Qu'est-ce que vous aimeriez faire une fois dans votre vie?

Des vacances de ski de fond dans le Grand Nord, il s'agit de l'une de mes priorités.

Que serait la SLW si elle était une voiture?

Une VW Golf. Fiable, de l'espace pour une famille entière, pas de fioritures.



:: EFFICACITÉ: LE POINT DE VUE DU CONSULTANT

Développer des visions à long terme

Philipp Perego est directeur et propriétaire de PEP Consultants GmbH. En tant que membre de longue date d'organes de direction dans les domaines de la banque/finance, des prestations de services et d'entreprises informatiques, il possède un vaste savoir-faire et un point de vue expérimenté sur l'efficacité des banques régionales.

Monsieur Perego, que signifie l'efficacité pour les banques régionales à vos yeux?

Malheureusement, ce sujet complexe est souvent réduit au prix. Pour moi, l'efficacité signifie qu'une banque de détail fournit à ses clients finaux des prestations dans la qualité requise. Ceci de façon constante et aux TCO les plus attrayants possibles, c'est-à-dire en considérant la totalité des coûts.

Vous suivez depuis longtemps le débat sur l'efficacité. Votre conclusion?

En comparaison avec le passé, la pression des coûts s'est intensifiée et les besoins sont plus étendus. Mais hier comme aujourd'hui, le débat se concentre sur des sujets à la mode plutôt que sur des sujets stratégiques.

Comment faut-il comprendre cela?

Une fois c'est la législation qui est mise en avant, une autre fois l'intérêt négatif, puis la numérisation. En même temps, les banques régionales soulignent leur proximité avec leur clientèle et leur métier traditionnel. Ce qui manque à mon sens est la discussion approfondie et systématique de sujets vraiment nouveaux. Trop souvent, les banques veulent voir leurs spécialités présumées mises en œuvre, alors qu'elles ne se distinguent pas dans la relation avec le client. Le fait de se focaliser sur le prix ne produit pas en soi d'efficacité ni de productivité.

Quelle est votre contre-proposition?

Il s'agit de la volonté de collaborer sur une base de confiance, tout en développant des visions à long terme et en les poursuivant de manière cohérente.

Cela signifie l'abandon de voies éprouvées, d'en emprunter de nouvelles et le cas échéant, de cannibaliser les activités existantes. Si l'on manque de courage pour soulever les défis réels et les affronter activement, alors on perd progressivement l'opportunité d'agir.

Pourquoi les banques ne sont-elles pas les seules à avoir autant de problèmes avec ce sujet?

L'exploration de terrains inconnus comporte quelques risques, des erreurs peuvent être commises.

«La discussion sur des sujets vraiment nouveaux fait défaut à mon sens.»

Des coopérations ciblées et honnêtes.

Est-ce que chaque banque devrait avoir sa propre définition de l'efficacité?

En principe, oui. Mais la question de savoir si les différences entre une banque de détail et une autre sont effectivement fondamentales reste posée. À mon avis, la réponse est non, car bien que différentes régions géographiques soient desservies, les tâches essentielles et les défis sont largement identiques. Pour moi, des coopérations ciblées et honnêtes me paraissent être une recette prometteuse pour définir l'efficacité ainsi que la réaliser.



Philipp Perego, directeur et propriétaire de PEP Consultants GmbH.

Pourtant, les banques sont évaluées et comparées en fonction de leur efficacité.

Ce ne sont pas les listes de notation qui font vivre les banques, mais les prestations fournies à leurs clients qui sont prêts à les acheter à un juste prix. D'après mon expérience, les besoins des clients ne sont pas suffisamment pris en compte. Une banque réussit lorsqu'elle est recommandée par ses clients et non en raison de sa position dans une analyse statistique.

À votre avis, que dit le cost-income ratio sur l'efficacité?

Le CIR est certainement un indicateur très utile, mais il ne doit pas être érigé en religion. Si les coûts sont bas parce que la banque n'investit pas dans l'avenir, le CIR est attrayant sur le court terme, mais le marché se fermera à plus long terme. Un CIR un peu plus élevé combiné à de la croissance n'est pas un problème.

Néanmoins, les banques avec un CIR bas se différencient souvent à bien des égards . . .

Les banques qui doivent être présentes à plusieurs endroits supportent des coûts plus élevés. Il y a effectivement des instituts qui travaillent beaucoup plus efficacement, bien qu'ils se distinguent à peine des autres en termes de produits et de services. Le CIR n'est pas uniquement influencé par les coûts, mais également par les recettes. Une banque performante agit dans les deux domaines.

Est-ce que les banques manquent de patience en matière d'amélioration de l'efficacité?

Je suis d'avis que ce n'est pas tant la patience qui fait défaut, mais la vision de la direction que l'on veut prendre et des mesures de planification et de mise en œuvre qui en découlent.

Cela fait-il sens d'exprimer l'augmentation de l'efficacité souhaitée en pour cent?

La quantification pour une comparaison objective est exigeante. De plus, l'objectif d'améliorer le CIR de x pour cent ne va pas assez loin et reste trop gé-

néral. De plus, qui est responsable de sa réalisation au sein de la banque?

À votre avis, comment les objectifs doivent-ils être définis?

Pour moi, une analyse de rentabilité est indispensable: de bout en bout et tout au long du cycle de vie. Par ailleurs, il convient de garder non seulement les objectifs quantitatifs, mais également d'avoir en ligne de mire les objectifs qualitatifs.

Quels sont pour vous les atouts et les faiblesses des banques régionales quant à l'amélioration de leur efficacité?

Un modèle d'affaires simple, des voies de décisions courtes ainsi que la proximité avec la clientèle comptent parmi leurs atouts. En même temps, les banques régionales doivent tenir compte des conditions régionales. Elles ont peu de ressources pour tout faire elles-mêmes et possèdent une faible expérience de la coopération et manquent parfois de savoir-faire en matière de TI.

Cependant, si les banques se concentrent sur leurs compétences clés et coopèrent de façon intelligente, elles ont assez de ressources et de connaissances en interne pour améliorer leur efficacité. Dans ce cas, même les petites banques peuvent réaliser des économies d'échelle.

«Selon moi, il manque la vision de la direction que l'on veut prendre.»

Le logiciel standard, une bénédiction

Comment les logiciels standards et les processus propres aux banques peuvent-ils s'accorder?

Les logiciels standards sont une bénédiction à condition de les utiliser correctement, de respecter le standard et d'accorder une certaine flexibilité là où elle est indispensable pour la différenciation du marché.

Pourtant les nouveaux logiciels sont orientés vers des processus établis . . .

. . . car l'opposition à l'adaptation des logiciels aux circonstances qui prévalent est plus faible que l'opposition à la réorganisation de la structure. Souvent c'est simplement un peu d'imagination qui fait défaut.

Que signifie le terme industrialisation dans l'activité bancaire?

Les processus doivent être conçus selon des critères industriels. Cela concerne surtout des activités à forte intensité de travail comme le trafic des paiements, le traitement des titres et des crédits, pour ne citer que quelques exemples.

Qu'en est-il de l'externalisation?

Les opportunités pour une externalisation sont également trop peu exploitées. Aujourd'hui, les banques sont plutôt des manufactures.

Et la concentration sur les compétences clés?

Les banques connaissent leurs compétences clés, mais ne les ont pas suffisamment affinées. De plus, elles s'occupent de travaux et de tâches en dehors des compétences clés définies.

L'organisation. La conception.

La mise en œuvre.

L'industrie automobile est souvent citée comme modèle pour la branche bancaire. Cela fait-il sens?

En principe oui, mais alors les banques ont encore un long chemin à parcourir. Tesla vient justement de montrer comment conquérir un segment de luxe avec des processus et des produits hautement standardisés. Cet exemple montre également ce qu'une approche novatrice, telle que la transition vers l'électricité, signifie et qu'il faut d'abord investir avant de pouvoir récolter.

Et la peur de la perte du savoir-faire souvent citée?

Restons dans l'industrie automobile: certains fabricants de produits de luxe couvrent eux-mêmes moins de 20% de la valeur ajoutée, de sorte que la part prépondérante de celle-ci provient de sources d'approvisionnement externes. Est-ce que quelqu'un aurait l'idée de reprocher à ces fabricants un manque de compétences dans la fabrication d'automobiles? C'est simplement une question d'organisation, de conception focalisée et de mise en œuvre méthodique des compétences clés.

Les TI représentent un poste important des coûts. Voyez-vous un potentiel d'économies pour ce poste?

Le coût des TI n'est pas un problème si cette ressource est utilisée de manière efficace, augmentant ainsi l'efficacité des coûts de l'ensemble de l'organi-

sation et générant des revenus supplémentaires. Je vois par ailleurs un grand potentiel de réduction des coûts. À l'heure actuelle, il n'existe aucune raison de différencier l'application et l'utilisation de solutions bancaires de base d'un point de vue technique et organisationnel. Cela s'explique par le développement historique des structures et un degré de pression trop faible pour établir des normes et réaliser de nombreuses économies d'échelle potentielles.

Qu'est-ce qui caractérise une banque numérique?

C'est l'ouverture d'esprit pour essayer quelque chose de nouveau, oser investir sans un dossier commercial sûr, conclure des coopérations et alliances, placer le client au centre des processus client et non des processus bancaires. Les banques sont encore trop souvent focalisées sur des canaux. Qu'il s'agisse de guichets, de l'e-banking ou du mobile banking. Le client choisira les canaux qui couvrent ses besoins de façon optimale et qui lui sont donc utiles.

Est-ce que la numérisation est la recette miracle pour l'augmentation de l'efficacité?

Non. Au début, la numérisation rend l'activité plus complexe et plus onéreuse. Mais les banques n'ont pas le choix, car la numérisation jouera un rôle toujours plus important. Il ne s'agit pas non plus de numériser tout ce qui peut l'être. De plus, numériser des processus de bout en bout n'est pas efficace si les structures de prise de décision et les mécanismes de contrôle restent compliqués. Les processus aussi doivent être optimisés.

La clé est de se focaliser et d'utiliser les moyens disponibles de manière ciblée. Il s'agit de façonner intelligemment la voie vers sa numérisation: cela constitue une tâche stratégique essentielle.

«La clé est de se focaliser et d'utiliser les moyens disponibles de manière ciblée.»

Les idées feront la différence

Payer. Investir. Financer. Habiter. Se nourrir. Rester en bonne santé. André Renfer voit des similitudes entre l'écosystème de Finstar et le marché d'autrefois. Selon l'avis du membre de la direction générale et en tant que directeur du domaine Prestations de Hypi Lenzburg, c'est le caractère régional de l'offre et la proximité avec le client qui fait la différence.

08

Monsieur Renfer, à votre avis qu'est-ce qui caractérise une banque efficace?

Une banque efficace est capable de soumettre rapidement à son client une offre personnalisée à un prix avantageux. Le défi se situe au niveau de la combinaison entre efficacité et personnalisation.

Pourquoi l'efficacité est-elle aujourd'hui un sujet d'actualité?

La pression des marges impose l'efficacité. En effet, si l'on observe les intérêts, cette pression ne peut pas vraiment augmenter davantage. Toutefois, elle s'intensifiera lorsque les actuels prêts hypothécaires devront être renouvelés et refinancés.

D'autre part, le marché boursier se porte bien . . .

Les frais de courtage et les marges sur les commissions tendent également vers zéro. C'est à nouveau en rapport avec l'efficacité. Les fintechs recherchent la part des activités qui est très facile à réaliser et ne coûte plus rien, ou alors elles se concentrent sur des domaines à marges élevées. Entre les deux se trouve la «vallée de la mort», dans laquelle on ne gagne pas vraiment d'argent, ni par le volume ni par le rendement.

Qu'est-ce que cela signifie pour le cost-income ratio?

Probablement que nous devons nous habituer à des CIR plus élevés. Cela conduira vraisemblablement à de nouveaux standards. Le manque à gagner ne peut être compensé que partiellement par des

réductions de coûts. Les très grandes banques peuvent se servir de la technologie et des variables pour ramener les coûts marginaux pratiquement à zéro. Cela est hors de portée pour les plus petites banques et rend la situation encore plus difficile.

Fidéliser la clientèle. Réduire les coûts.

Comment Finstar aide-t-elle les banques à réduire les coûts?

En tant que banque, on peut choisir de tout faire soi-même ou pas. Pour les petites banques, la plus-value n'est pas le compte, mais la relation client. Le grand défi consiste à fidéliser le client et à réduire les coûts. Cela fonctionne uniquement si nous ne faisons pas nous-mêmes ce qui est moins différencié. Avec Open Banking de Finstar, on acquiert des produits et prestations finis, allant de comptes à l'épargne d'investissement, en passant par les cartes. Si, par la même occasion, nous réussissons à nous faire rémunérer pour nos conseils, nous avons de bonnes opportunités.

Qu'est-ce qu'il faut pour saisir cette opportunité?

Au départ, il faut se concentrer sur le client, définir notre rôle de banque, respectivement notre cœur de métier. Au lieu d'y renoncer, les prestations non différenciées sont extraites de l'écosystème. Sinon, l'offre et les revenus fondent et les clients se détournent. Cela exige des modifications profondes du modèle d'affaires. Cependant, c'est la seule possibilité pour réduire les coûts et augmenter les revenus.

Pouvez-vous citer un exemple?

Prenons les paiements internationaux: Avec TransferWise, les plus petites banques peuvent non seulement proposer à nouveau cette prestation, mais en plus générer des revenus par le biais des commissions. Les plus petites banques reçoivent aujourd'hui les mêmes produits au même prix que les grandes. Le redimensionnement est effectué par les spécialistes qui perfectionnent un produit à tel point que la banque ne peut plus le proposer aussi bien et à un prix aussi bas.

Conclure davantage d'affaires

La focalisation n'équivaut donc pas à une renonciation?

Non, au contraire. La banque en tant que partie d'un écosystème ne se voit plus obligée de renoncer à des transactions et le client n'a aucune raison de changer de banque. Dans l'idéal, la banque régionale se mue en family office du client particulier.

Où voyez-vous le rôle de Finstar dans cette construction?

Finstar est une technologie, une plateforme ouverte qui permet cela. Tout n'est pas encore disponible, mais beaucoup de choses sont possibles. Pensons simplement aux produits pour payer, financer, investir. Si un client veut avoir la possibilité d'investir et la banque lui offre un produit d'épargne d'investissement avec plusieurs stratégies, il n'a aucun motif de changer de banque, mais au contraire des raisons pour effectuer davantage de transactions. On peut aussi envisager des prestations de conciergerie avec des offres touchant à l'habitation, l'alimentation, la santé et les loisirs.

«La banque régionale se mue en family office du client particulier.»

Si la banque érige un tel écosystème, elle deviendra l'interlocuteur privilégié dans la région, la consommation aura lieu au village. C'est la place du marché classique d'antan, simple, numérique et différente pour chaque région. C'est dans ce contexte que les banques régionales ont toutes leurs chances. La clé de la réussite est la coopération en mettant l'accent sur le client et cela aussi en dehors des affaires bancaires classiques. Les petites banques en particulier, sont habituées à coopérer, car elles ne peuvent pas tout faire.



André Renfer,
Directeur du
domaine Prestations,
Hypothekarbank
Lenzburg

«Il s'agit maintenant de convaincre les banques de notre démarche.»

Quel rôle jouent les processus en matière d'efficacité?

Même avec des processus très efficaces, on peut ne rien gagner. Et vice-versa. C'est l'idée et pas le processus qui fait la différence; le client est intéressé par le produit, la prestation. Il s'agit donc de trouver un processus qui offre un plus au client. Il ne sera peut-être pas aussi efficace, mais il générera plus de revenus.

Vous définissez l'efficacité d'un processus par son effet dans le marché?

Oui. Nous pouvons disposer de deux processus différents, qui ont le même objectif. Si le client ne souhaite pas se servir du plus efficace, c'est sa volonté. S'il est prêt à payer plus pour le processus plus exigeant, c'est son choix. Si nous réfléchissons uniquement en termes de processus, nous ne sommes plus uniques et la différenciation se fera alors généralement en fonction du prix le plus bas.

Poser les bonnes questions

Est-ce que le mobile banking et l'e-banking sont avant tout des moyens pour réduire les coûts?

Bien entendu, les coûts sont optimisés si tout est transféré au client. Ce qui est important, c'est la manière dont les ressources ainsi libérées sont employées pour se différencier sur le marché. En effet, le mobile banking et l'e-banking à eux seuls ne différencient pas si tout le monde en dispose. C'est le nœud du problème avec eBill, Messenger, l'épargne d'investissement ou les canaux numériques. Il faut d'abord les offrir pour pouvoir se rendre compte si client les utilise réellement.

Que fait Finstar pour améliorer encore l'efficacité des banques?

Le but en soi de toute poursuite du développement d'un logiciel est d'automatiser des processus, d'alléger le travail. Crédit 2.0, comprenant le module Financing Suite, en est un exemple parmi d'autres. Notre écosystème offre en outre la possibilité de générer des revenus. Dans l'ensemble, je vois un grand potentiel pour une amélioration de l'efficacité. Il s'agit simplement de poser les bonnes questions.

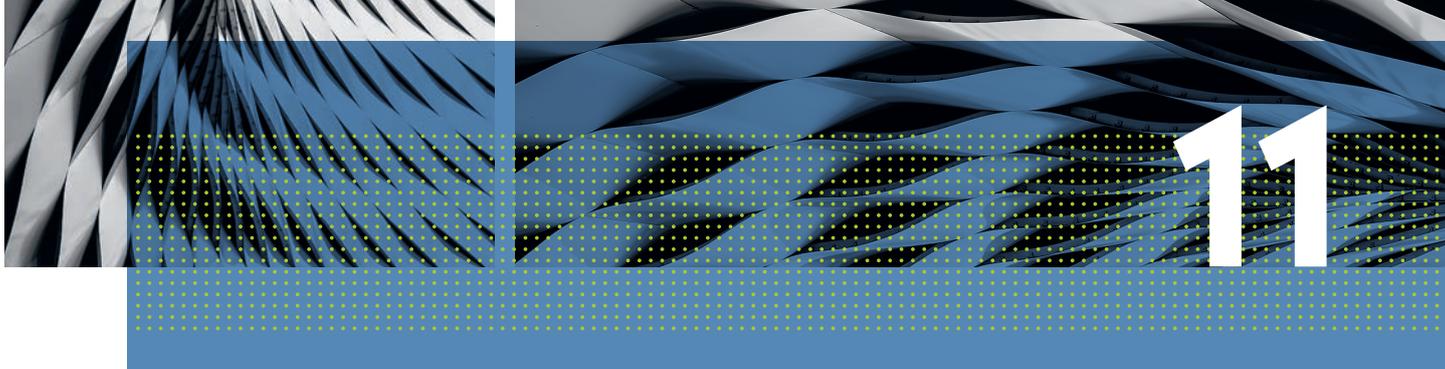
Comment se présente Finstar dans un futur plus lointain?

En fin de compte, Finstar devra évoluer. Les niveaux individuels disparaîtront peut-être à l'avenir. Toutes les banques se partageront une seule plateforme. Un seul compte pour tous signifie qu'il n'y aura plus qu'un seul trafic de paiement, un SIC, un eBill. Ce que nous avons déjà mis en œuvre avec neon peut, en principe, être proposé à tout client de Finstar. Finstar et Hypothekbank Lenzburg connaissent les prestations et maîtrisent les processus. Les solutions, qui peuvent être des produits similaires provenant de différents fournisseurs, sont intégrées à travers l'Open API, c'est-à-dire une place de marché au sens classique.

Dans quelle mesure ces projets sont-ils concrets?

Dans notre esprit, nous avons beaucoup avancé et déjà mis en place de nombreux éléments constitutifs. Il s'agit de notre démarche pour une amélioration de l'efficacité. Aujourd'hui, il faut convaincre les banques et leurs clients de notre voie.





:: ONLINE ONBOARDING AVEC LE SOURIRE

«Tout le monde peut y arriver.»

«Offrez-nous un sourire». Depuis le 24 juin 2020, l'online onboarding de Finstar est utilisé de manière productive à la Hypothekbank Lenzburg. En plus des questions techniques, les aspects réglementaires ont été au centre de sa mise en œuvre.

Jusqu'à très récemment, la Hypothekbank Lenzburg misait sur le vidéo onboarding. Bien que la Finma admet encore ce procédé, les responsables de la banque ont décidé de passer à l'online onboarding. «Nous avons constaté que le taux d'abandon le plus élevé se produisait au moment de l'utilisation de la vidéo», remarque Kevin Häusermann. En outre, le processus basé sur la vidéo n'avait pas été complètement numérisé, des documents devaient être envoyés et retournés et le vidéo onboarding n'était pas toujours disponible. L'online onboarding par contre, est entièrement automatisé, il fonctionne de A à Z sans aucune interaction humaine. Il est par ailleurs disponible pour les nouveaux clients 24 heures sur 24, les dimanches et jours fériés. «Nous souhaitons que les prospects puissent devenir client de la Hypothekbank Lenzburg à tout moment.»

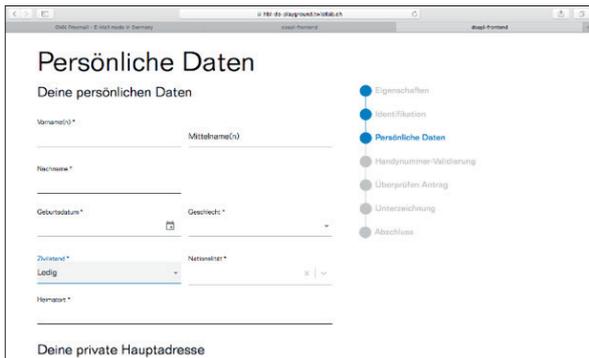
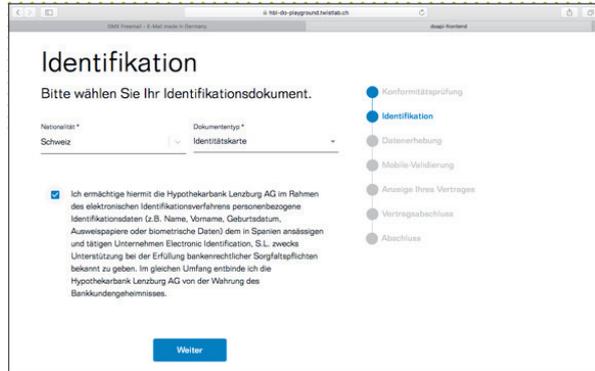
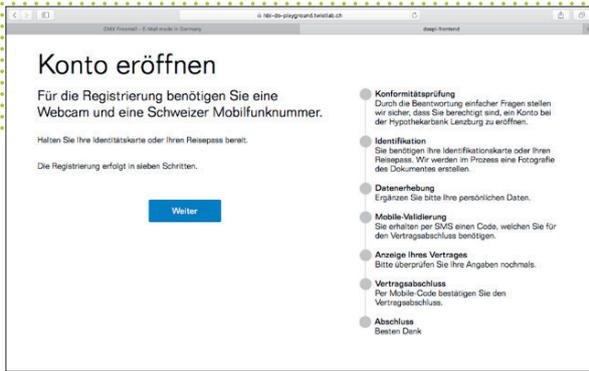
La sécurité prime

Les défis posés par le développement de l'online onboarding n'étaient pas purement techniques, mais surtout d'ordre réglementaire. «Comme le contact humain disparaît avec notre nouvelle solution, la compliance devait définir le déroulement des contrôles requis», explique M. Häusermann. Outre la législation sur le blanchiment d'argent et d'autres lois, cela concerne les principes du «know-your-customer» et l'exactitude de toutes les données. Il fallait également s'assurer que la personne faisant le onboarding est une personne réelle. Le concept «Offrez-nous un sourire» remplit ce critère de façon sympathique. L'online onboarding demande au client de sourire face à la caméra. D'autres éléments en

plus de cet enregistrement, comme la lecture en direct de la carte d'identité, respectivement du passeport, sont des moyens de détection en direct conforme à l'entreprise et reconnus par la Finma. M. Häusermann résume: «Des éléments de sécurité supplémentaires sont l'authentification à deux facteurs par SMS et l'initial payment, la première transaction provenant d'une autre banque sur le nouveau compte auprès de la Hypi».

35 clics en 4 minutes

L'online onboarding est extrêmement simple pour l'utilisateur. Il suffit d'avoir un smartphone, une tablette ou un ordinateur avec caméra sans aucune autre application, car la solution est basée sur le web. Le nouveau client se rend sur www.hbl.ch et se fait guider à travers tout le processus en quelques clics. «Tout le monde peut y arriver. Nous avons besoin de moins de clics que beaucoup de fintechs de renommée », ajoute M. Häusermann. En effet, l'online onboarding de Finstar nécessite en moyenne 35 clics en moins de 4 minutes. «La priorité que nous avons accordée à une facilité d'utilisation maximale et à des processus efficaces a porté ses fruits.» Les banques bénéficient d'un allègement énorme par rapport à une ouverture correspondante classique. Le processus est numérisé jusqu'à et y compris la signature: même les documents ne sont plus imprimés ni envoyés, mais sont mis à disposition du client par téléchargement. «Nos collaborateurs disposent de plus de temps pour le conseil et la vente grâce à l'online onboarding et cela sert à la fois la banque et le client.»



«Cela doit aussi fonctionner rapidement et simplement au guichet.»

«Nous nous adressons aux nouveaux clients qui ne viennent pas dans nos agences.»

Le choix du canal

«D'une part, nous nous adressons aux nouveaux clients qui ne peuvent ou ne veulent pas venir dans nos agences», précise le chef du département Diffusion numérique. «D'autre part, nous souhaitons élargir notre rayon de couverture traditionnel et offrir un canal complémentaire pour la vente de produits, 24 heures sur 24.» Il est impossible de déterminer de manière concluante si les objectifs visés sont atteints après une période si courte. Toutefois, les premiers chiffres sont encourageants: durant les 10 premières semaines, la Hypi a enregistré près de 40 ouvertures via l'online onboarding, dont 60% en dehors du rayon de couverture traditionnel. L'âge moyen des nouveaux clients se situe autour des 41 ans, deux ouvertures sur trois sont effectuées par des hommes. Avec «Offrez-nous un sourire», notre communication sur l'online onboarding a démarré seulement début août. En outre, beaucoup d'utilisateurs viennent simplement jeter un coup d'œil, n'ont pas leur carte d'identité ou leur passeport à portée de main, et complètent le processus seulement lors d'une troisième ou quatrième visite. Il est encore trop tôt pour des déclarations formelles, mais nous avons hâte de voir l'évolution future», déclare M. Häusermann en évoquant l'avenir.

La numérisation, un modèle de grande portée

M. Häusermann répond à la question concernant le rôle des contacts personnels dans le futur: «Nous laissons le choix du canal à nos clients. Si elle ou il veut nous rencontrer, un rendez-vous peut être pris au moment voulu avec le conseiller désiré. Le guichet bancaire permet des visites spontanées, les canaux digitaux des visites 24 heures sur 24. Cela dépend largement du caractère de la transaction.» Du point de vue de la Hypi, les produits et prestations numériques sont indispensables pour toute banque, notamment en ce qui concerne leur réputation. Pour l'avenir de l'online onboarding, les questions de la diffusion des produits sont au cœur des préoccupations de la Hypothekbank Lenzburg. «En outre, nous vérifions si nous pouvons rendre l'ouverture analogue au guichet client aussi efficace et sûre pour le client et le conseiller que l'online onboarding.» Les contraintes papier et les formalités doivent être réduites à un minimum. Contrairement à l'habitude, les processus analogues évoluent en fonction des processus numériques. «Si c'est simple et rapide par voie électronique, cela doit aussi l'être au guichet.»

Identifikation Daten		
Feld	Vertrag daten	Identifikation Daten
Geschlecht	M	M
Vorname(n)	Antonio	Antonio
	Additional first names	
Name	Blausucci	Blausucci
Date of birth	10.06.1963	10.06.1963
Geburtsort	Luzern	None
Ausstellungsdatum		None
Verfallsdatum		25. Januar 2026

Bank informationen eintragen	
Die Sitzung wurde auf Finstar übertragen. Das Konto wurde dort angelegt, jetzt können wir die Bankverbindung an den Kunden senden.	
Kunde	Tim Kasper Freuler
Produkte	neon Privatkonto
Ebanking ID*	
KDBL Aktivierungscode*	
Kontotyp	Privatkonto
Währung	CHF
IBAN/IBAN*	CH54 0030 7...
Inform the finstich with IBAN and ebanking ID	

Orienté vers les besoins. Proche du client. Rapide. Sûr.

Dans la première édition de Space, Messenger a été annoncé, puis introduit fin août 2020 autant dans le mobile banking que l'e-banking. Massimo Catrambone, Partenaire Management Technology & Development de la Hypothekarbank Lenzburg se prononce sur les premières semaines et expériences.

Monsieur Catrambone, d'abord la question la plus importante: Combien de fois Messenger a-t-il été utilisé?

À l'heure actuelle, nous enregistrons en moyenne 10 conversations par jour, sollicités par les clients. Durant les week-ends et en dehors des horaires de guichet, ces sollicitations sont plus fréquentes. Ces chiffres reflètent un instantané peu après le lancement de cette nouvelle prestation.

Qu'est-ce que la Hypi attend de Messenger?

De moins en moins de personnes viennent dans les agences. Nous souhaitons maintenir le contact avec nos clients et leur offrons Messenger en tant que canal numérique supplémentaire.

Qu'est-ce que Messenger est exactement?

C'est le WhatsApp bancaire, mais en version sûre. Le client et la banque peuvent prendre contact directement via ce canal, communiquer et échanger promptement des documents. Messenger est un complément aux canaux existants et à l'avenir, nous

souhaitons développer davantage cette prestation. Nous envisageons la messagerie vidéo, des écrans partagés ou un chatbot.

Sécurité et confiance

Un canal supplémentaire, est-ce vraiment nécessaire?

En effet, le marché connaît déjà de nombreuses solutions. Mais rares sont celles qui offrent un degré de sécurité et de confiance suffisant. Après tout, nous traitons des données sensibles concernant des situations personnelles et patrimoniales.

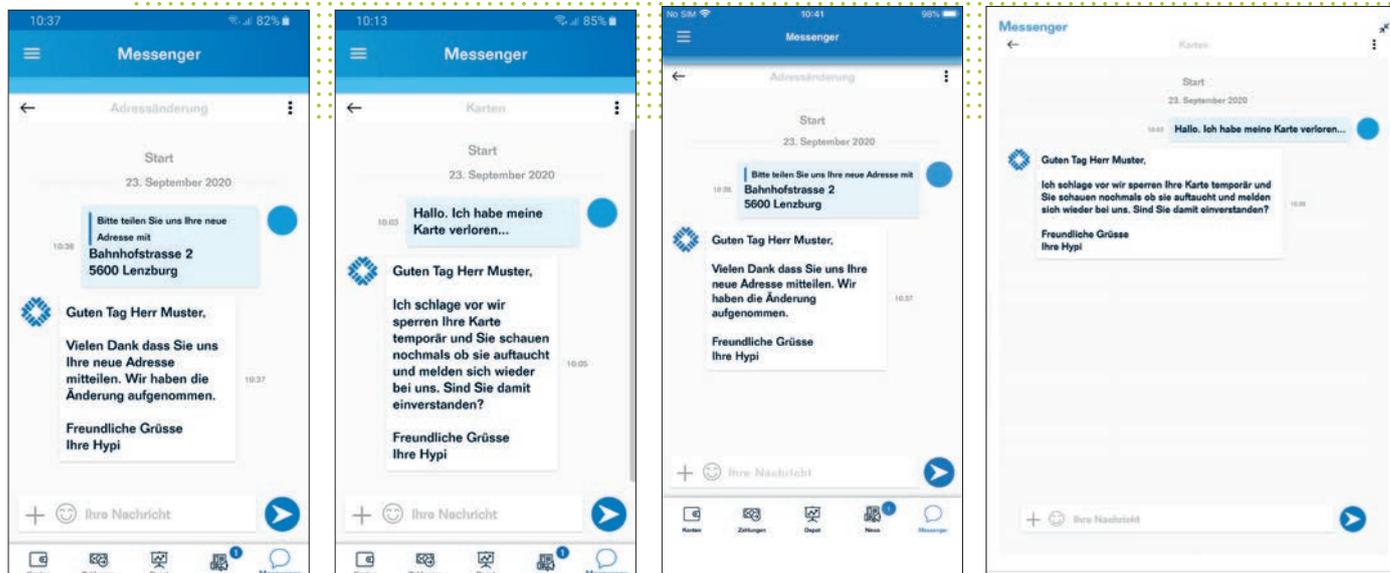
Pour quels thèmes Messenger convient-il?

Pour des questions simples sur le compte, les cartes ou des modifications d'adresses. De petits détails qui nous viennent souvent à l'esprit en dehors des horaires de guichet. Vous pouvez alors poser une question et la réponse arrive rapidement.

Que doivent faire vos clients afin de pouvoir se servir de Messenger?

Ils n'ont besoin que de l'e-banking ou du mobile banking de la banque. Tout y est mis en place pour l'utilisation du canal. Pas de souscription, pas d'application supplémentaire. Le client est libre d'utiliser la prestation.





Quels mots utiliseriez-vous pour promouvoir Messenger avec un slogan?

Orienté besoins et proche du client. Rapide et sûr Certaines personnes ne peuvent se rendre dans une agence, ou alors veulent simplement clarifier un point. De nombreux sujets peuvent être approfondis au cours d'une discussion par messagerie, lorsque le client s'y intéresse ou en éprouve le besoin. Puis, si nécessaire, nous passerons d'un canal électronique à un canal personnel, de la messagerie à un entretien.

Transparence maximale

Qu'en est-il de la sécurité?

Cette question est prioritaire pour nous et la réponse est toujours identique: notre Messenger est sûr. L'hébergement se situe dans notre centre de données, où les conversations sont sauvegardées. Elles restent à disposition des conseillers tout comme des clients pendant deux ans. Vous pouvez donc reprendre le sujet en tout temps et le développer sur la base d'un procès-verbal. Il s'agit de l'expression de notre transparence maximale.

Avec qui suis-je en train de communiquer lorsque j'utilise Messenger?

En principe, tous les collaborateurs ayant un contact client ont accès à cet outil. Chez Hypi, il s'agit d'une petite équipe qui s'occupe de Messenger, répond aux questions et, le cas échéant, les transmet plus loin. Il s'agit de collaborateurs en chair et en os et l'utilisateur voit avec qui il discute même s'il a été référé à une autre personne.

Que représente Messenger pour les collaborateurs?

Ils doivent s'occuper d'un canal supplémentaire. Il n'y a pas plus de questions, elles arrivent simplement via un média différent. L'utilisation est intuitive, la formation succincte. Il s'agit davantage de questions de style que d'ordre technique. Dans le cas idéal, la manière de communiquer avec le client a été déterminée au préalable.

Qu'en est-il des horaires?

Les horaires habituels sont également les horaires de traitement. Nous informons nos clients qu'ils peuvent envoyer leurs messages en tout temps et que les réponses leur parviendront le prochain jour ouvrable normal. Pour l'avenir, nous envisageons l'utilisation d'un chatbot pour des questions récurrentes. Celles-ci recevront automatiquement une réponse 24 heures sur 24.

Hormis la Hypi, y a-t-il d'autres banques Finstar qui se servent de Messenger?

Messenger est intégré dans Finstar. Il n'y a pas de frais de licence supplémentaires, la solution doit simplement être installée et configurée. En ce moment, deux autres banques s'intéressent à son introduction.

Messenger est là. Quelle autre bonne nouvelle pouvons-nous espérer pour la suite?

Comme déjà mentionné, nous souhaitons développer Messenger davantage. De plus, nous voulons offrir à nos clients en libre-service encore plus d'options, comme par exemple la commande de devises étrangères en ligne avec livraison à domicile. Une autre de nos priorités est la facilité d'utilisation de nos canaux numériques. Cela devient de plus en plus difficile, car nous offrons toujours plus.



Transformer les données en information

Le Data Warehouse (DWH) permet un accès facile et rapide aux informations que Finstar et d'autres systèmes mettent à disposition. Il transforme les données en un modèle interconnecté, qui permet des analyses approfondies et une meilleure compréhension des données. Des données brutes sont ainsi transformées en informations utiles.

Selon Sebastian Bachmann, le DWH sert de tremplin vers les domaines Business Intelligence, respectivement Data Driven Business. «Cela va du simple soutien lors de la prise de décision jusqu'aux modèles de données prévisionnelles», nous dit M. Bachmann. Le chef de Business Intelligence chez Finstar élabore: «Stephen Hawking a défini l'intelligence comme la capacité de s'adapter aux changements. Je suis d'avis que cette compétence est éminemment importante, surtout dans le contexte actuel, pour agir activement et avec prévoyance et pas seulement réagir.»

Pas big, mais smart.

À la question du rapport entre big data et DWH, M. Bachmann nuance: «Pour moi, le big data constitue une masse soit énorme soit non structurée de données, comme par exemple les commentaires des réseaux sociaux.» Par opposition, le DWH de Finstar travaille avec beaucoup moins de données, mais celles-ci sont étroitement liées et riches en informations, «le terme smart data me semble approprié.» La fusion de données provenant de systèmes très différents et leur mise à disposition pour analyse sont des processus continus, car de nouvelles sources de données sont constamment ajoutées. «Grâce à la numérisation des activités les plus diverses et l'intégration de toujours plus d'appareils (Internet des objets) toujours plus de nouvelles possibilités apparaissent.» M. Bachmann est d'avis qu'il est important de hiérarchiser correctement les sujets pour atteindre la meilleure utilité.

En ce qui concerne le développement d'un DWH, les affaires sont la force conductrice: le DWH doit fournir les chiffres clés et les KPI pour le contrôle. Lors de la mise en œuvre de cahiers des charges, l'accent est mis sur l'intégration des données, l'optimisation des interfaces et l'analyse à l'aide de l'intelligence artificielle.

Des avantages pour tout le monde

Pour M. Bachmann, le plus grand défi réside dans la modélisation des données. «C'est également l'un des sujets les plus passionnants, car il faut ici mettre en contexte différents univers de données. Ce processus met également en lumière les résultats les plus intéressants.» Alors que la masse de données ne pose plus de problèmes aujourd'hui, ce sont les données qui décident de la qualité du DWH. «Finstar met à disposition des données d'excellente qualité, ce qui nous permet de les mettre à jour et de les déployer efficacement.» Avec la gestion financière et la vente, le DWH de Finstar couvre actuellement deux domaines et propose également l'intelligence d'affaires en libre-service qui permet des analyses jusqu'au niveau du client ou de la transaction. «Dans l'ensemble, le DWH donne un accès direct à ses propres données et pour cette raison, la plupart des banques profitent d'une manière ou d'une autre de cette technologie», conclut M. Bachmann.

En service depuis mi-2020

Le Data Warehouse soutient la numérisation d'autres processus, le déploiement spécifique d'informations ainsi que le contrôle des modèles. «Les collaborateurs de la banque peuvent faire des requêtes spécifiques, ce qui facilite leur travail de gestion des tâches jusqu'aux analyses de marché géographiques», commente M. Bachmann au sujet des avantages. À cette fin, le DWH stocke les données dans une granularité fine afin de les résumer à nouveau lors de l'interrogation. «Ainsi l'interprétation des données devient facile. On peut aller jusqu'au niveau du client dans le bilan bancaire.» Et la suite des développements? «Outre le développement ultérieur du modèle des données, l'intégration de sources de données supplémentaires est à l'ordre du jour. En ce qui concerne les clients, le DWH a déjà été mis en production à la Hypothekbank Lenzburg. D'autres clients pourront bénéficier des avantages dès novembre 2020.»

Zoom sur la Suisse romande

En Suisse romande, trois banques de détails ont déjà opté pour la migration vers la plateforme de Finstar, deux d'entre elles en 2020. D'autres établissements sont proches d'une décision. Le but affiché par Finstar est d'acquérir d'autres banques et d'élargir la communauté en Suisse romande de manière substantielle.

En tant que système bancaire de base complet et hautement intégré, Finstar est entièrement disponible en français. Le bureau de Lausanne garantit un accès direct et une qualité de service irréprochable. Avec cette offre, Finstar s'adresse aux banques régionales et cantonales, aux banques privées et aux gestionnaires de fortune indépendants en Suisse romande. Le potentiel total est estimé à 25 établissements et en termes de taille, la règle qui s'appliquait jusqu'à présent était «pas plus grand que la Hypothekbank Lenzburg». Dorénavant, cette règle sera réévaluée au cas par cas selon le modèle d'affaires. Un aspect décisif sera la possibilité d'intégration des futures banques dans la communauté.

Une seule source

Mis à part le fait que toutes les fonctionnalités sont disponibles en langue française et que les banques privées peuvent être spécifiquement ciblées, d'autres facteurs parlent en faveur de Finstar. Une grande flexibilité dans l'adaptation aux besoins spécifiques des banques, de faibles coûts et une solution dotée d'un éventail complet de fonctionnalités de base. Celles-ci sont intégrées de base, ce qui en fait un système avec peu d'interfaces et de systèmes périphériques. Finstar offre l'opération, la gestion des applications et le contact commercial à partir d'une seule source. Cela s'applique aussi à un autre point essentiel : le support est intégré dans le Service Finstar et fonctionne à travers le ServiceDesk central ou son bureau régional. Celui-ci a ouvert ses portes

«Une seule source pour l'exploitation, la gestion des applications et le contact commercial.»

18

«Outre la large gamme de fonctionnalités, les clients apprécient surtout la collaboration ouverte.»



à la mi-2020 à Lausanne pour garantir le support sur place et supprimer une éventuelle barrière linguistique. D'autres arguments valables en faveur de Finstar sont avancés par les clients actuels qui, en plus de la gamme de fonctionnalités, apprécient surtout la collaboration ouverte. Le fait qu'il y a déjà trois banques en Suisse romande qui ont opté pour Finstar souligne l'importance du paquet global comprenant les logiciels les plus modernes, des prestations fournies par une seule source, ainsi qu'une communauté de membres évoluant sur un pied d'égalité.

Prestations et produits

Les systèmes sont exploités sur des serveurs redondants, Finstar garantit la maintenance. La Hypothekarbank Lenzburg étant elle-même une banque, elle garantit que toutes les exigences réglementaires et de sécurité correspondent à l'état actuel. En plus de l'informatique et l'exploitation, les banques clientes ont la possibilité d'externaliser les domaines du trafic des paiements, de la bourse, de la gestion des comptes titres et du service à la clientèle. L'éventail peut être élargi en concertation avec les banques. Ce sont avant tout les fintechs et notamment la demande des clients qui décideront quels produits et prestations de l'écosystème des banques et de leurs clients seront aussi proposés en langue française. Alors que la plupart des banques disposent déjà d'un système e-banking, le mobile banking n'est pas encore très répandu dans les banques régionales de Suisse romande. Dans ce domaine, la migration vers Finstar apporte encore des améliorations.

Avec trois clients et une présence renforcée, un large et flexible éventail de produits et prestations, Finstar réunit les conditions idéales pour réaliser ses objectifs ambitieux en Suisse romande. Bien que plusieurs contacts ont été établis, il est impossible de prédire quand la prochaine conclusion pourra être célébrée et communiquée.





Vous trouverez les actualités concernant Finstar, ses clients et partenaires sur la page www.finstar.ch/fr/news/

finstar

c/o Hypothekarbank Lenzburg AG
Bahnhofstrasse 2
CH-5600 Lenzburg
+41 62 885 11 11

info@finstar.ch
www.finstar.ch