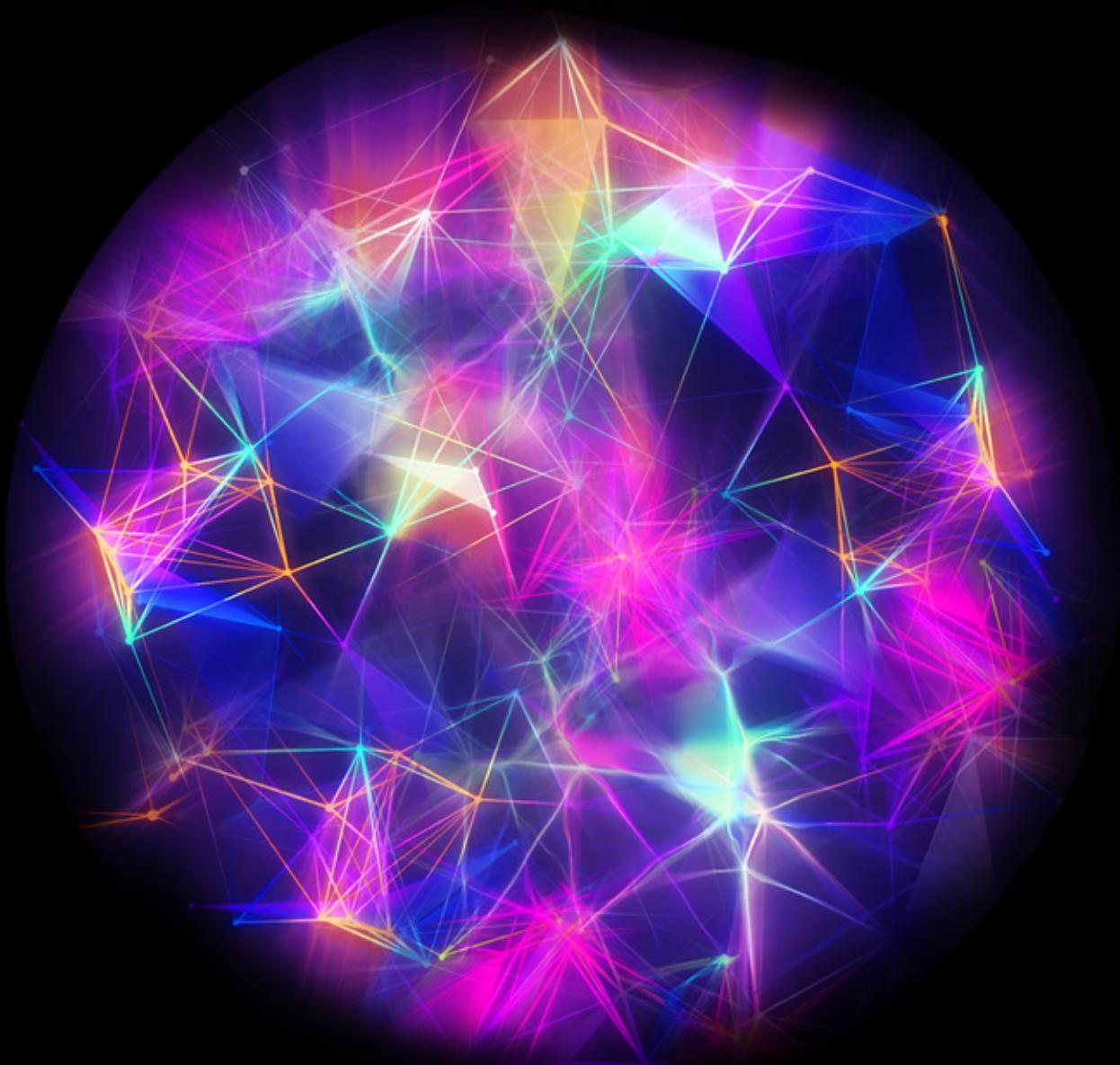


Deloitte.



L'impératif de l'infonuagique

Comment les banques peuvent améliorer
leur agilité grâce à une transformation
fondée sur l'infonuagique



Table des matières

Introduction	2
Impératif opérationnel de l'agilité	3
L'infonuagique détermine comment l'organisation évolue	5
Infonuagique et agilité de la clientèle	5
Infonuagique et agilité des partenaires	5
Infonuagique et agilité des données	6
Infonuagique et agilité des actifs	6
Cadre d'évaluation de l'agilité	8
Comment entreprendre la transition de votre organisation vers l'infonuagique	10
Persévérer malgré la résistance	12
L'infonuagique : l'avenir du secteur bancaire et le moteur de l'agilité	13
Programme du laboratoire sur l'agilité dans les entreprises infonuagiques	14

Introduction

Une vision impérative des services financiers émerge tandis que le secteur se prépare pour un monde de nouveaux concurrents impétueux, de clients exigeants, de données ouvertes, d'innovation constante, d'exigences de plus en plus grandes de la part des organismes de réglementation et de pressions accrues sur les marges. Cette vision repose sur la prise de décision en temps réel, la réduction des frictions, des produits novateurs et la personnalisation de l'expérience client dans toutes les plateformes. Et la course est engagée pour la concrétiser. Les banques ainsi que les autres organisations de services

financiers se trouvent dans l'obligation d'évoluer rapidement et de devenir des organisations plus souples et réactives. Il faudra dorénavant beaucoup plus d'agilité pour se démarquer, et l'infonuagique est essentielle pour y parvenir.

L'infonuagique n'est pas seulement une option envisagée par les services informatiques lorsqu'ils ont besoin d'accéder à des capacités de stockage et de traitement sur demande. Il s'agit aussi d'une plateforme servant de base pour

accroître l'agilité d'une organisation et poursuivre son évolution. Elle permet de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement des affaires, d'utiliser les données plus efficacement et de réaliser une augmentation exponentielle de la productivité. L'adoption rapide de l'infonuagique est ce qui permettra de demeurer concurrentiel dans l'avenir.



L'infonuagique connaît une croissance rapide

Le marché de l'infonuagique public n'a cessé d'augmenter depuis dix ans. En 2013, il représentait 58 milliards de dollars américains. En 2018, sa valeur était de 130 milliards de dollars américains et devrait atteindre 317 milliards d'ici 2022^{1,2}. En 2019, plus de 30 pour cent des nouveaux investissements en logiciels des fournisseurs de technologies seront passés d'une approche privilégiant l'infonuagique à une approche exclusivement infonuagique².

¹ Ani Miteva, « 8 cloud adoption statistics that reveal the future of the cloud », Cloud News, 20 mars 2018, <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing>, consulté le 8 août 2019

² Sid Nag , Colleen Graham , Mike Dorosh, « Market Insight: Cloud Growth, Market Direction and Seizing the Opportunities », Gartner Research, 27 août 2018, <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing>, consulté le 8 août 2019

Impératif opérationnel de l'agilité

L'agilité, qui se définit comme la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements dans l'environnement et à en tirer parti, sera un facteur capital de la compétitivité pour l'avenir. Nous considérons que l'agilité comporte différents volets, soit ceux figurant ci-dessous.



Clientèle

Capacité d'une organisation d'offrir des caractéristiques et des expériences axées sur le client de façon rapide et bien adaptée de manière à réduire grandement le délai d'introduction sur le marché.



Partenaires

Capacité d'une organisation de former des partenariats avec de nouveaux partenaires d'affaires et des tiers en intégrant rapidement les systèmes et les activités pour pouvoir tirer parti de l'écosystème et obtenir des résultats.



Données

Capacité d'une organisation d'accéder aux données internes, à celles de tiers et aux données publiques, de les comprendre et de s'en servir pour en tirer des renseignements utiles permettant de guider les décisions d'affaires stratégiques et tactiques ainsi que de favoriser l'innovation, en tenant compte de l'importance grandissante de la confidentialité des données, de la protection des données, de la transparence dans l'utilisation des données et de la sécurité des données.



Actifs

Capacité d'une organisation d'utiliser d'une façon optimale le matériel et les logiciels internes et externes à l'aide d'une approche modulaire permettant de réorganiser rapidement les actifs lorsque nécessaire, de manière à répondre aux besoins de développement.

L'agilité des institutions financières en relation avec ces volets a jusqu'ici été déterminée par les contraintes technologiques, comme les systèmes monolithiques imposants, le cycle limité de lancement de nouvelles versions des logiciels, la planification du développement en cascade et les délais d'approvisionnement pour l'infrastructure. L'infonuagique permet aux organisations de se libérer de ces contraintes et d'accroître considérablement leur agilité pour pouvoir revoir et transformer le fonctionnement de leur organisation.

La plateforme de base pour assurer l'agilité de l'organisation

L'infonuagique est plus qu'une infrastructure technologique. C'est une composante vitale d'un ensemble de capacités qui sont utilisées de concert pour accroître l'agilité de l'organisation dans les quatre volets. Elle fournit un environnement technologique considérablement simplifié qui est conçu pour soutenir et concrétiser la valeur des nouveautés et des progrès, notamment :



Conception axée sur la clientèle

Elle permet aux organisations d'utiliser la pensée conceptuelle et un point de vue centré sur le client pour élaborer et offrir de nouveaux produits et services.



Interopérabilité et interfaces de programmation (API) ouvertes

Elles permettent de décomposer d'imposants systèmes en petits microsystèmes plus simples pouvant être rapidement réorganisés et reconstitués selon de nouvelles configurations pour répondre aux besoins à mesure qu'ils se présentent.



Livraison continue

Une approche de l'exécution de projets qui combine les méthodologies Agile et de développement de logiciels-activités des TI (DevOps) pour accélérer les progrès et la livraison. Dans le cadre de cette approche, des équipes multidisciplinaires utilisent des outils automatisés pour analyser des données ou élaborer de nouvelles fonctions de façon répétitive pendant une série de petits sprints ciblés. Les responsables de produits servent d'intermédiaire entre le client et les équipes de développement, de sorte que les commentaires et le comportement des clients font partie intégrante du processus de développement continu.



Financement constant et équipes persévérandes

Ce contexte permet aux institutions financières d'approuver des budgets constants pour la modification du fonctionnement de la banque et de déployer des équipes qui se concentrent sur un objectif plutôt que sur un projet. Il s'agit d'une importante amélioration comparativement au statu quo où les institutions financières sont submergées de projets, chacun ayant sa propre analyse de rentabilité, sa propre équipe et ses propres frais généraux de gestion.



L'infonuagique détermine comment l'organisation évolue

Les institutions financières peuvent se servir de l'infonuagique pour changer à la fois comment elles exercent leurs activités et comment elles s'adaptent aux changements. Le choix des investissements dans l'infonuagique et la manière de procéder varient d'une organisation à l'autre, selon les volets de l'agilité qui sont les plus importants pour sa stratégie d'affaires.

Infonuagique et agilité de la clientèle

L'infonuagique aide les organisations à s'adapter rapidement aux changements dans la demande de la clientèle avant que les concurrents ne prennent les devants. L'utilisation de l'infonuagique pour faciliter le lancement de mises à niveau plus régulières et plus rapides, mais de moindre envergure, peut permettre d'accélérer considérablement l'introduction sur le marché. Il est ainsi plus facile pour les banques de mettre en marché rapidement leurs nouveaux produits et services de manière à offrir une expérience client exceptionnelle et à créer de nouvelles sources de revenus tirés des besoins émergents des clients.

Étude de cas

Atom Bank : offrir un service à la clientèle exceptionnel

L'engagement des clients et la personnalisation sont la clé de la stratégie de marque d'Atom Bank; l'organisation s'emploie à offrir à ses clients une expérience utilisateur optimale et hautement personnalisable. Offrant des services uniquement au moyen d'une application mobile, la banque permet à ses clients de personnaliser leur expérience et leurs interactions en fonction de leurs besoins et de leurs préférences et leur laisse même choisir une palette de couleurs et un logo. Atom Bank est très réceptive aux commentaires de ses clients, et chaque produit et fonction de l'application fait l'objet d'un test bêta auprès de vrais clients. En cas de problème, les clients peuvent communiquer directement avec le centre de contact à l'aide de l'application, ce qui élimine les étapes d'authentification supplémentaires et réduit les délais d'attente. L'apprentissage machine en temps réel et l'intelligence artificielle sont également utilisés; l'agent conversationnel libre-service se sert des données du centre de contact pour apprendre comment résoudre les problèmes des clients plus rapidement et offrir une expérience utilisateur exceptionnelle.

Infonuagique et agilité des partenaires

L'infonuagique sera un facteur déterminant pour préparer les banques et les autres institutions financières à offrir des services bancaires ouverts lorsque les organismes de réglementation du secteur financier du monde entier en viendront à autoriser, sinon à obliger, les institutions financières à échanger leurs données. L'infonuagique facilitera en effet ce type d'échanges si les banques emploient des interfaces de programmation d'applications (API) ouvertes pour établir rapidement de nouveaux partenariats et accorder à des tiers de confiance l'accès à leurs données. Ces nouveaux écosystèmes basés sur l'infonuagique permettront aux organisations connectées de bénéficier des innovations les unes des autres d'une nouvelle façon en réutilisant rapidement les idées de leurs partenaires et en augmentant considérablement le rythme d'évolution de l'industrie.

Étude de cas

Open Marketplace de BBVA : optimiser la force des partenariats

Open Marketplace de BBVA est une plateforme de jumelage qui permet aux entreprises de technologies financières en démarrage d'entrer en communication et de collaborer avec les unités d'affaires de BBVA afin d'élaborer des solutions plus intelligentes, plus innovatrices et plus opportunes pour répondre aux besoins d'affaires. Lorsqu'un jumelage est effectué, Open Marketplace fournit une plateforme qui permet aux parties d'interagir, d'officialiser leur relation et d'utiliser l'espace de travail virtuel partagé pour soutenir les activités de développement en temps réel et assurer la rapidité et la transparence. Open Marketplace est un excellent moyen pour les unités d'affaires de BBVA de profiter d'un bassin d'entrepreneurs de grand talent pour valider et élaborer diverses démonstrations de faisabilité et de solutions sans les contraintes du système bancaire conventionnel. La plateforme compte déjà 150 membres et connaît une croissance rapide.

L'impératif de l'infonuagique

Infonuagique et agilité des données

L'infonuagique est incontournable pour faire des données un véritable actif de l'organisation. Les ensembles de données massives utilisées par les banques et les autres institutions financières ne sont gérables qu'au moyen de l'infonuagique; les centres de données privés n'étant pas à la hauteur. Les fournisseurs de services infonuagiques investissent énormément dans l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine et les capacités avancées intégrées à leurs plateformes permettent aux organisations de mettre au point rapidement des applications et d'accélérer considérablement la formulation de perspectives permettant d'assurer une croissance rentable, de détecter des fraudes potentielles et plus encore. Avec l'infonuagique, les données sont plus facilement transférables, accessibles et utilisables que jamais.

Étude de cas

HSBC : accroître l'agilité relative aux données et améliorer la gestion des risques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent

Assurer une approche cohérente pour gérer les risques des clients liés à la lutte contre le blanchiment d'argent dans toutes les régions du monde est un défi pour bon nombre d'institutions financières multinationales. La HSBC a également éprouvé beaucoup de difficultés à garantir une approche uniforme de la gestion des risques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent pour ses clients, ce qui a entraîné des amendes importantes. La lutte contre le blanchiment d'argent nécessite beaucoup de données provenant de clients et de systèmes d'opérations disparates dans l'ensemble d'une banque afin d'évaluer et de comprendre le risque. La HSBC a opté pour l'infonuagique afin de régler ce problème.

Elle se sert des capacités d'apprentissage machine pour analyser le comportement bancaire de plus de 38 millions de clients pour les besoins de la lutte contre le blanchiment d'argent et identifier les clients qui doivent faire l'objet d'un examen plus serré. Cela automatise ainsi un processus qui relevait auparavant de son personnel responsable des crimes financiers. Les analyses reposant sur l'infonuagique sont plus poussées puisque des recoupements sont faits entre les actions des clients à partir de plusieurs sources de données, les opérations et les réseaux pour relever les activités suspectes. La HSBC projette de communiquer aux autres banques les renseignements sur les risques potentiels liés à la lutte contre le blanchiment d'argent pour améliorer l'efficacité des démarches de lutte contre le blanchiment d'argent dans l'ensemble du secteur.

Infonuagique et agilité des actifs

Au fil des ans, les institutions financières ont investi considérablement dans des infrastructures technologiques qui sont difficiles, coûteuses et lentes à changer. L'infonuagique permet aux banques d'augmenter ou de diminuer l'envergure de leurs activités au besoin en fonction des fluctuations de la demande, au lieu d'investir dans un équipement coûteux leur appartenant, ce qui procure une plus grande agilité et des économies importantes. L'infonuagique évite aussi aux banques d'avoir à investir du temps et de l'argent dans les mises à niveau de systèmes puisque les fournisseurs de services infonuagiques s'en chargent eux-mêmes. Les applications d'infonuagique se veulent prêtes à l'emploi : elles sont souples et évolutives et elles peuvent aisément interagir avec le grand livre et les autres actifs de base. De plus, l'infonuagique donne la possibilité aux organisations de décomposer des processus complexes en plus petites unités modulaires pouvant être exploitées autrement pour obtenir des résultats rapidement. Ce modèle d'assemblage permet aux banques de transformer ce qui était auparavant des coûts fixes en dépenses variables et de libérer des capitaux sous-utilisés pour de nouveaux usages plus productifs et plus rentables.

Étude de cas

L'infonuagique aide la National Australia Bank (NAB) à améliorer l'agilité relative aux actifs et à accélérer la mise en marché

La NAB a établi des plans audacieux pour adopter des systèmes infonuagiques et recentrer son effectif sur les compétences numériques, et elle change déjà considérablement son fonctionnement puisqu'elle cherche à se préparer aux processus automatisés de l'ère de l'intelligence artificielle. À la fin de l'an dernier, la NAB a annoncé un plan sur trois à cinq ans pour augmenter les dépenses technologiques de 1,5 milliard de dollars tout en réduisant son effectif de 12 %, soit 6 000 personnes. Ce plan controversé visait à aider la NAB à maintenir une longueur d'avance sur la concurrence émergente des entreprises de technologies financières en démarrage et des géants technologiques mondiaux. QuickBiz, le produit de prêt sans garantie aux petites entreprises de la NAB, a été créé et lancé en approximativement 14 semaines, un exemple de la façon dont elle a utilisé les services infonuagiques pour déployer de nouveaux produits plus rapidement qu'il n'était possible auparavant³.

³ James Eyers, « NAB's brave new world to boost technology spending while axing thousands of jobs », Financial Review, 2 novembre 2017, <https://www.afr.com/companies/financial-services/nabs-brave-new-world-to-boost-technology-spending-while-axing-thousands-of-jobs-20171102-gzdg5y>, consulté le 8 août 2019



Cadre d'évaluation de l'agilité

Pour déterminer dans quel secteur votre organisation devrait effectuer des investissements dans l'infonuagique, il importe de fonder les décisions sur la stratégie et les priorités d'affaires. Par exemple : s'il est primordial pour votre banque d'offrir une expérience client très souple, comme pour Atom Bank, il vaut mieux concentrer les investissements sur des initiatives qui contribuent à l'agilité relative à la clientèle. Par contre, si la diminution des coûts des opérations et de la prestation de services technologiques est ce qui compte le plus pour vous, comme c'est le cas pour la NAB mais pas pour Westpac, vous devriez accorder la priorité aux investissements améliorant l'agilité relative aux actifs.

Mesures	Fonctionnement traditionnel	Séries de tests	
Description			
 Clientèle	<p><i>Les approches, façons de faire et systèmes traditionnels continuent d'être utilisés de la même manière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai d'introduction sur le marché • Degré de personnalisation 	<p><i>Des techniques augmentant l'agilité de l'organisation à un point comparable à celui des très grandes organisations sont adoptées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité limitée d'introduire de nouvelles caractéristiques et de nouveaux produits en fonction des besoins des clients • Capacité très limitée d'offrir une expérience client, des produits et des services personnalisés 	
 Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction sur le marché (interne ou externe) • Délai d'intégration de nouveaux partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune activité sur le marché extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Des produits et services sont vendus par l'intermédiaire d'un tiers (sur le marché de quelqu'un d'autre) • Délai considérable pour intégrer un nouveau partenaire, ce qui nécessite habituellement une solution sur mesure
 Données	<ul style="list-style-type: none"> • Exhaustivité de l'ensemble de données utilisables • Monétisation des ensembles de données • Degré d'automatisation de la prise de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> • Données cloisonnées avec des liens limités entre elles dans l'ensemble de l'organisation, ce qui restreint les renseignements stratégiques sur l'organisation et la prise de décisions opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'accroître les données internes à l'aide de données externes liées à des créneaux en particulier; utilisation limitée ou expérimentale de l'automatisation des décisions
 Actifs	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de réutilisation des actifs informatiques • Rapidité d'intégration avec les fournisseurs de technologie • Efficacité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la technologie traditionnelle, de solutions fondées sur les gammes de services avec capacité limitée de personnalisation rentable 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines solutions communes ou intégrées dans plusieurs gammes de services; utilisation de logiciels-services (SaaS) dans les fonctions de l'organisation • La personnalisation des solutions est possible, mais coûteuse

Déploiement de nouvelles techniques	Leader régional dans le secteur	Absence de techniques traditionnelles
<i>Des sommes sont investies dans les tests et l'exploration de techniques assurant l'agilité de l'organisation</i>	<i>L'agilité est une priorité de l'organisation, qui est considérée comme un leader régional de l'agilité pour un volet en particulier</i>	<i>L'organisation est un leader sur le marché en matière d'agilité et elle donne le ton quant au rythme d'évolution du secteur</i>
<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'introduire chaque trimestre de nouvelles caractéristiques et de nouveaux produits en fonction des commentaires directs des clients Grande capacité de reconnaître les tendances et de faire des analyses prédictives pour offrir des conseils financiers de façon proactive ainsi qu'une expérience client, des produits et des services personnalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'introduire chaque mois de nouvelles caractéristiques et de nouveaux produits grâce à des tests bêta effectués auprès de clients Capacité de tirer parti des analyses prédictives, des données sur les dépenses et l'emplacement des clients en temps réel et d'autres données pour offrir des conseils financiers en temps réel ainsi qu'une expérience client, des produits et des services personnalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation axée sur la clientèle qui est capable de personnaliser l'expérience utilisateur, d'offrir des produits ou services et des caractéristiques personnalisés ainsi que des conseils financiers de façon proactive et harmonieuse en temps réel en fonction des besoins des clients
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un marché exclusif pour ses clients; partenariats stratégiques en place (pour vendre d'autres produits) Délai considérable pour intégrer un nouveau partenaire, renforcement de certaines capacités communes pour accélérer la création de nouveaux partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'un marché exclusif pour ses clients et participation active sur plusieurs marchés Les solutions concernant l'interopérabilité avec les partenaires sont bien établies; le délai entre l'entente et la mise en œuvre est limité 	<ul style="list-style-type: none"> Domination et maîtrise du principal marché dans la région Les solutions concernant l'interopérabilité avec les partenaires sont un atout stratégique pour l'organisation, et les partenaires peuvent s'intégrer eux-mêmes
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de monétisation des données bien définie et utilisation active de sources de données de tiers pour enrichir les données de l'organisation Programmes actifs pour la mise en œuvre de l'automatisation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des données de manière à en tirer un net avantage concurrentiel Programmes actifs pour la mise en œuvre de modèles d'automatisation intelligente 	<ul style="list-style-type: none"> La prise de décisions en temps réel et les capacités de monétisation des données de l'organisation sont de classe mondiale Organisation hautement automatisée qui tire parti à la fois de l'automatisation intelligente et de l'automatisation des activités pour assurer un traitement direct
<ul style="list-style-type: none"> Efficacité des techniques utilisées pour intégrer de nouvelles solutions ou de nouveaux fournisseurs à un rythme relativement accéléré Investissement annuel pour réduire le fardeau associé aux anciennes technologies 	<ul style="list-style-type: none"> Une partie importante de l'actif technologique est créée à l'aide de technologies de dernière génération Les solutions élaborées procurent un avantage concurrentiel important 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation avancée de techniques pour assurer une grande souplesse quant à l'actif technologique; il ne reste généralement aucune empreinte Les solutions élaborées peuvent être monétisées sur d'autres marchés ou dans d'autres secteurs

Comment entreprendre la transition de votre organisation vers l'infonuagique

L'infonuagique offre aux banques et aux autres organisations de services financiers une base dynamique et performante pour assurer leur transformation et acquérir l'agilité dont elles ont besoin pour être concurrentielles. Si vous souhaitez tirer parti de l'infonuagique pour améliorer l'agilité de votre organisation, voici des points importants à prendre en considération :



Évaluer l'état de préparation à l'infonuagique de l'organisation.

Notre cadre d'évaluation de l'agilité (aux pages 8 et 9) peut vous aider à voir où vous vous situez par rapport à d'autres organisations du secteur des services financiers et votre position pour chacun des quatre volets de l'agilité opérationnelle.



Investir considérablement dans l'infonuagique.

Trop nombreuses sont les banques qui mettent à l'essai l'infonuagique pour des applications isolées et des programmes modestes. Cependant, certaines banques novatrices comme la National Australia Bank investissent déjà des sommes importantes. Mais l'infonuagique n'est pas facultative; elle est essentielle pour demeurer concurrentiel. Et cela comporte des coûts additionnels. Des partenariats et différentes approches d'investissement, comme les co-investissements avec des partenaires ou l'utilisation de services de gestion peuvent aider à amortir les investissements, à accélérer l'implantation et à propulser votre organisation au premier plan. Pensez comme les gens de la génération numérique : ils consacrent beaucoup d'argent à l'infonuagique et investissement considérablement dans d'excellents ingénieurs de l'infonuagique.



Changer la manière dont votre organisation évolue.

Pour tirer pleinement avantage du potentiel de l'infonuagique, l'organisation doit réaliser une série de changements, notamment en ce qui a trait à sa manière d'aborder le changement. Il faut faire la transition de la gestion de projets à la gestion de produits, assurer un financement soutenu, former des équipes intégrées pour réunir des experts de la technologie et d'autres domaines et adopter des méthodes plus ciblées et plus répétitives en décomposant le travail en plus petites unités.



Prendre en charge l'adoption de l'infonuagique.

Pour tirer parti de la pleine valeur de l'infonuagique, qui ne se limite pas seulement à des économies relatives à l'infrastructure, les investissements doivent être étroitement alignés sur les priorités de l'organisation. Il faut se demander quels sont les segments de marché les plus importants pour votre organisation, quels sont les aspects qui nécessitent une plus grande agilité pour l'exécution de la stratégie d'affaires et ce qui est prioritaire entre la rapidité d'introduction sur le marché, la réduction des frais d'exploitation et l'augmentation de la souplesse dans la collaboration avec les partenaires. Vous pourrez ensuite vous baser sur les réponses pour guider vos investissements dans l'infonuagique.



Assembler des solutions au lieu d'en créer.

L'époque où l'on créait ses propres solutions personnalisées à partir de rien est révolue. Il faut plutôt accélérer la transformation de votre banque en utilisant l'infonuagique et les interfaces de programmation d'applications (API) pour s'associer à des tiers ou tirer parti de solutions sectorielles.



Revoir le modèle en matière de talents.

Une nouvelle guerre des talents se prépare alors que l'infonuagique accélère les changements déjà en cours dans la main-d'œuvre moderne. Il faut de nouveaux rôles et une nouvelle expertise puisque les emplois deviennent plus axés sur les données et utilisent l'informatique plus que jamais, et que la demande pour des experts en ingénierie, en données et en analytique augmente. Il faut adapter les modèles et stratégies en matière de talents relatifs aux affaires et à la technologie en fonction de ces changements, en plus de reconfigurer les structures organisationnelles et les incitatifs de manière à encourager, à soutenir et à récompenser la collaboration et la rapidité d'exécution du travail.

Persévérer malgré la résistance

Les dirigeants d'institutions financières qui souhaitent adopter l'infonuagique peuvent se heurter rapidement à des inquiétudes, des objections, du scepticisme et de l'appréhension, surtout en ce qui a trait aux données confidentielles relatives aux clients et aux finances. Les hauts dirigeants doivent être préparés à ces obstacles et persévérer dans leur projet d'adoption de l'infonuagique. Voici quelques réponses aux préoccupations les plus courantes :



Sécurité

L'utilisation de l'infonuagique n'exige aucun compromis de sécurité. En fait, les entreprises bénéficient de la sécurité accrue qu'offre l'infonuagique elle-même. Selon Gartner, avec des fournisseurs d'infrastructures-services (IaaS), il se produit 60 % moins d'incidents de sécurité qu'avec les centres de données traditionnels. L'automatisation des processus et dispositifs de contrôle de l'infrastructure tend à éliminer le potentiel d'erreur humaine, qui est souvent un facteur important contribuant aux menaces de cybersécurité.



Confidentialité des données

L'adoption de l'infonuagique représente des défis en raison de la réglementation nouvelle, en évolution et souvent contradictoire sur la confidentialité selon les endroits et de l'évolution des menaces de cybersécurité. Pour bien tirer parti de l'infonuagique, les banques doivent bien connaître le rôle qu'elles-mêmes et que leurs fournisseurs de services doivent jouer en ce qui concerne la protection des données, les lois sur la confidentialité des données applicables dans chaque territoire pour le stockage et le traitement des données ainsi que les principaux outils et technologies de chiffrement qui existent.



Gouvernance

L'adoption de l'infonuagique exige l'établissement d'un équilibre délicat entre la gestion des risques, de l'identité et du contrôle de l'accès, la gestion de la délégation des droits et de l'accès aux services et la maximisation de la rentabilité des investissements dans les services. Les banques doivent déterminer comment les décisions portant sur les solutions relatives à l'infonuagique seront prises, c'est à-dire qui pourra demander des services d'infonuagique, qui pourra accéder à ces services, quelles autorisations seront nécessaires et comment les utilisateurs seront tenus responsables des coûts d'utilisation, et ainsi de suite. L'adoption de contrôles adéquats et d'une gouvernance structurée assortie d'une surveillance et d'améliorations continues est importante pour aligner les investissements dans l'infonuagique sur les objectifs opérationnels. La gouvernance doit être assurée à l'échelle de l'entreprise par la haute direction, sous la supervision du conseil d'administration, afin de permettre son plein déploiement.



Talents

L'infonuagique implique aussi la transformation du capital humain. Elle exige une main-d'œuvre qualifiée avec une expertise des technologies d'affaires capable de travailler dans des équipes souples et non hiérarchisées ayant une bonne connaissance des technologies sous-jacentes de l'infonuagique ainsi que de leurs avantages et leurs risques. Les organisations dans de nombreux secteurs investissent maintenant dans le personnel qualifié dont elles ont besoin pour assurer une bonne transition à l'infonuagique.



Rentabilité

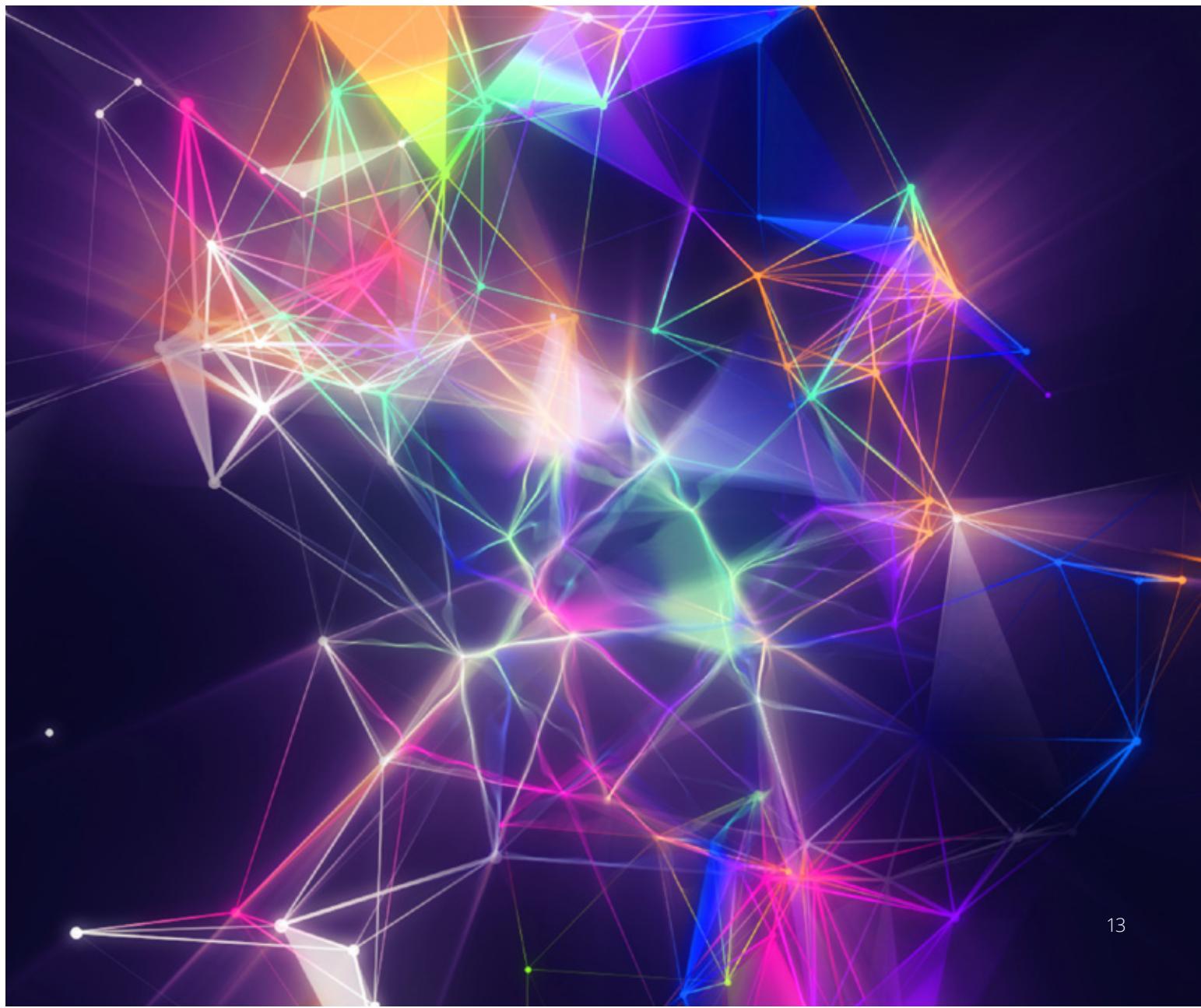
L'adoption de l'infonuagique représente une transformation importante des affaires qui nécessite aussi des investissements importants. Les banques et les autres organisations de services financiers peuvent employer un éventail de stratégies, allant des partenariats aux coentreprises, en passant par des ententes de services gérés et d'autres ententes. Certaines organisations peuvent même financer elles-mêmes l'adoption de l'infonuagique en monétisant leurs données, leur infrastructure, leurs opérations ou leurs autres actifs.

L'infonuagique : l'avenir du secteur bancaire et le moteur de l'agilité

Il ne fait aucun doute que l'avenir des services bancaires repose sur l'infonuagique. Les institutions financières ont consacré beaucoup trop de temps et d'argent à la gestion de centres de données en constante expansion ainsi qu'à la maintenance de systèmes traditionnels lourds et imposants qui ont entravé

leur capacité d'évoluer et de s'adapter. L'infonuagique représente une occasion d'avancer et de se libérer des contraintes de la vieille technologie, d'accroître leur agilité et de recommencer à se consacrer plus entièrement aux services bancaires. Les investissements nécessaires pour tirer parti du potentiel de l'infonuagique

sont considérables, tout comme les répercussions sur les stratégies de gestion des talents et les façons de faire. Les investissements dans l'infonuagique n'en demeurent pas moins nécessaires pour permettre à votre organisation d'assurer sa compétitivité pour les années à venir.



Programme du laboratoire sur l'agilité dans les entreprises infonuagiques

Deloitte offre un laboratoire pour les dirigeants qui souhaitent adopter l'infonuagique au sein de leur entreprise. Le contenu couvre une gamme d'aspects, notamment :

Points de vue sectoriels

- L'art du possible – les tendances sectorielles et l'incidence des nouvelles technologies
- L'agilité de l'organisation et la transformation infonuagique
- L'agilité à l'œuvre – exemples d'agilité de l'organisation selon les meilleures organisations

Enjeux et impératifs d'affaires actuels

- La stratégie d'affaires et le contexte du marché
- Les aspirations en matière d'agilité et les obstacles
- Les capacités actuelles, l'architecture technique et les aspects de la dette technique

Occasions d'affaires

- Les possibilités de réduction des coûts
- Les cas d'utilisation potentiels alignés sur les facteurs favorisant l'agilité et fondés sur les enjeux actuels

Principales considérations

- L'analyse de la valeur de l'incidence des services infonuagiques
- L'évaluation de la pertinence de l'infonuagique
- Le plan ou l'analyse de rentabilité
- L'approche de la transformation infonuagique
- La sécurité, la résilience et la reprise

Plan d'action

- Plan échelonné sur 30, 60 ou 90 jours pour concrétiser la transformation infonuagique

Personnes-ressources

Pour en apprendre davantage sur la façon dont nous pouvons aider votre entreprise dans son parcours de transformation, veuillez communiquer avec nous.



Bruce Derraugh

Conseiller principal, Consultation
bderraugh@deloitte.ca
416-874-3724



Charles Balders

Associé, Consultation
cbalders@deloitte.ca
416-874-3158



Kevin Young

Associé, Consultation
keyoung@deloitte.ca
416-643-8367

Remerciements aux collaborateurs mondiaux



Rob Galaski

Associé directeur mondial,
Banques et marchés financiers
rgalaski@deloitte.ca
416-601-4594



Stephen Marshall

Associé, Consultation
stephenmarshall@deloitte.co.uk
+44 141-304-5743



Steve Rayment

Associé, Consultation
srayment@deloitte.com.au
+61 293-225-145



Linda Pawczuk

Associée retraitée, Consultation
lpawczuk@deloitte.com
+1 720-264-4854



René Theunissen

Associé, Consultation
RTheunissen@deloitte.nl
+31 882-881-082

www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500 par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 19-6384T