



Croissance dans les affaires hypothécaires grâce à des modèles d'affaires agiles

Développement d'un avantage concurrentiel grâce à une augmentation de l'agilité par le biais d'écosystèmes financiers et d'architectures informatiques agiles.

Les opérations hypothécaires restent le principal domaine d'activité des banques *retail*. Mais les restrictions géographiques et l'apparition d'offres concurrentes attrayantes proposées par de nouveaux prestataires réduisent les possibilités de croissance. Sur un marché largement saturé, une croissance substantielle n'est possible qu'avec une redistribution des parts de marché. Gagner des parts de marché en baissant sans cesse ses prix entraîne cependant à long terme une érosion des marges. Un positionnement durable sur le marché doit donc se fonder sur une différenciation de l'offre au moyen de services supplémentaires générant une valeur ajoutée. Les banques doivent avoir pour objectif d'être le premier interlocuteur de leurs clients pour les questions immobilières. Cela nécessite d'intégrer dans le Customer Journey (parcours du client) des solutions complémentaires de tiers ainsi que des spécialistes.

Pour une différenciation efficace de l'offre, il faut en outre augmenter l'agilité jusqu'au niveau de l'architecture informatique. Une architecture informatique agile doit être en mesure d'intégrer de manière simple les prestations tout au long du Customer Journey. Le *time-to-market* est déterminant pour tirer profit des opportunités du marché et adapter les processus existants de telle sorte qu'ils génèrent une forte valeur ajoutée pour les clients. Il est par exemple judicieux d'intégrer sa propre offre hypothécaire dans les portails immobiliers utilisés par les clients et d'ajouter dans l'étendue des prestations des offres de couverture innovantes proposées par des compagnies d'assurance. La mise en œuvre de ces exigences est complexe et potentiellement coûteuse. Des approches technologiques abouties doivent permettre de maintenir des coûts bas. Des composants

logiciels et de données fonctionnant selon un principe d'interopérabilité via une couche d'intégration API/Open Banking permettent une telle agilité. Pour les établissements de petite taille, il est recommandé de se les procurer comme modèle de service sur le cloud.

Problème de la croissance dans un marché hypothécaire saturé

Le marché hypothécaire a un rôle crucial pour l'industrie financière suisse. Dans les banques *retail* notamment, jusqu'à 85% des revenus proviennent des opérations d'intérêts et en particulier des affaires hypothécaires. Le marché est dominé par les banques. Mais les compagnies d'assurance et les caisses de pension sont de plus en plus présentes sur ce créneau. Leurs parts de marché augmentent. Les offres souvent attrayantes de ces concurrents pour des hypothèques à long terme font que les clients s'adressent de plus en plus souvent à d'autres fournisseurs, en particulier pour les prolongations d'hypothèques.

Bien que le marché hypothécaire ait crû régulièrement de quelques pourcents ces dernières années, les fournisseurs ne peuvent guère réaliser des taux de croissance impressionnants du fait des restrictions géographiques et donc des zones de marché déjà largement exploitées. Cela signifie qu'une croissance allant au-delà de la participation à la croissance générale du marché ne peut être générée qu'au détriment des autres acteurs du marché. Mais en raison de la fidélisation de la clientèle, qui reste élevée, ce n'est pas chose facile. Une différenciation claire de l'offre de services, en tenant systématiquement compte des besoins des clients, apporte ici des avantages.

Mais comment une banque peut-elle se différencier de manière perceptible des autres fournisseurs dans les affaires hypothécaires ?



Positionnement en couvrant les besoins des clients

L'argument le plus manifeste est le prix. Des conditions plus avantageuses peuvent être un facteur déterminant pour le client. Les comparateurs de prix peuvent renforcer encore cet effet, en particulier pour des prolongations d'hypothèques.

Du point de vue du client, le prix est sans conteste un critère important pour la prise de décision, mais pas le seul. C'est plutôt le rapport qualité-prix perceptible et la plus-value identifiable, surtout dans le cas d'affaires nouvelles, qui jouent un rôle décisif. Pour la plupart des clients, l'achat d'un bien immobilier et le financement hypothécaire assorti représentent une décision émotionnelle qui induit un changement dans leur vie. La portée de cette décision peut être un point de départ pour proposer une offre orientée vers le client. Pour le client, ce n'est pas lors de l'examen des offres de financement que surgissent les premières émotions et incertitudes, mais dès que naît l'envie concrète d'avoir son propre logement, lors de la recherche de possibles terrains à bâtir ou de maisons à vendre, ainsi que lors des visites sur place. Une banque peut dès ce moment se positionner proactivement comme un interlocuteur privilégié et traiter sans attendre les besoins du client. La comparaison de la chaîne de création de valeur (simplifiée) d'une banque et du Customer Journey montre qu'un positionnement précoce permet d'avoir davantage d'interactions avec le client et présente ainsi un potentiel pour un taux de conclusion plus élevé ainsi que pour des affaires supplémentaires, grâce à des services à valeur ajoutée.

Un client sait implicitement que l'achat d'un logement a de multiples conséquences. Il appartient à la banque de se positionner comme un interlocuteur compétent et de montrer les aspects financiers et non financiers à prendre en compte, ainsi que l'intérêt de procéder à une évaluation équitable, orientée vers l'avenir, du bien immobilier. Il n'est pas facile pour le client de répondre lui-même à ces questions, ce qui génère souvent chez lui une grande insécurité. Une banque peut se positionner très tôt dans le *Customer Journey* en tant qu'expert et interlocuteur privilégié, ainsi qu'en intégrant des solutions de tiers et d'autres spécialistes. La banque doit s'efforcer d'être le premier interlocuteur du client pour les questions immobilières grâce à son offre de services, et de garantir au moyen de prestations à valeur ajoutée que les clients potentiels ne s'adresseront pas à d'autres experts tels que des plates-formes de comparaison ou des courtiers en prêts hypothécaires.

Outre le soutien dans la phase d'amorçage, il existe tout au long du *Customer Journey* de nombreux points d'accroche qu'une banque peut utiliser pour se positionner de manière optimale auprès du client. Pour les aspects

fiscaux, l'obtention de subventions et la composition du pack d'assurances adéquate, le savoir d'un expert est précieux. Il s'agit ensuite de trouver les bons artisans pour des travaux de rénovation et de transformation.

Le client n'attend pas que la banque traite elle-même toutes ces questions à travers une offre tout-en-un. Il s'agit plutôt d'enrichir l'offre de services en impliquant les bons experts, de sorte que le premier réflexe du client soit de s'adresser à la banque, un peu comme on s'adresse à un médecin de famille. Une offre complète élimine le facteur de l'insécurité, qui comporte des risques et pour lequel les clients sont en principe prêts à payer un prix plus élevé.

On observe aujourd'hui déjà sur le marché de premiers efforts des banques pour élargir en ce sens leur gamme d'offres. Il reste néanmoins un fort potentiel pour générer une croissance supplémentaire en mettant en œuvre et en faisant connaître de manière convaincante des services supplémentaires créateurs de valeur ajoutée. Les banques ont tout intérêt à étoffer en conséquence leurs offres hypothécaires et à les orienter ainsi durablement vers l'avenir afin de ne pas perdre de parts de marché.

Exigences envers une architecture informatique agile

La mise en œuvre durable d'une telle stratégie nécessite un soutien technologique présentant un bon rapport prix-efficacité. Il faut pour cela adapter l'architecture informatique. Les critères centraux sont l'agilité dans la mutualisation des services et la garantie d'une cohérence de bout en bout. Les exigences envers l'architecture informatique qui découlent du *Customer Journey* sont décrites ci-après.

Intégrité du canal. Le client doit pouvoir enregistrer les informations client requises de manière simple sur les canaux qu'il juge les plus confortables. La transmission des informations doit être possible via différents canaux en fonction de la situation. Il est important que les informations déjà saisies soient disponibles aux étapes suivantes. Cela permet de tenir compte des différents besoins des clients concernant la divulgation et l'acquisition d'informations. Prenons l'exemple d'un *Customer Journey* qui commence sur une plate-forme immobilière avec la recherche d'un bien immobilier adéquat. Le client saisit les données clés relatives au bien immobilier et à sa capacité de financement une seule fois, lors de sa recherche d'un bien.

Lors de l'entretien conseil qui comprend une simulation interactive de différents modèles de financement, le client complète ces données avec le conseiller client, puis il télécharge lui-même les documents client manquant via un portail client. Pour toutes les étapes en self-service, un guidage intuitif de la saisie est important afin



d'obtenir des données de qualité et d'éviter un abandon du client en raison d'une trop grande complexité.

Intégration modulaire de systèmes tiers. L'architecture informatique devrait dans la mesure du possible être conçue sur la base des services. L'objectif est de profiter des compétences en matière de développement des éditeurs de logiciels spécialisés dans certains éléments de service. L'intégration «as a Service» offre en général l'étendue des prestations requise à des prix compétitifs. L'intégration de prestations supplémentaires telles que des assurances requiert une approche d'intégration allant au-delà des frontières de sa propre entreprise. Il est nécessaire que les systèmes des différentes entreprises puissent accéder ensemble aux données.

Capacité de simulation. Trouver une hypothèque adaptée à la situation de vie nécessite de présenter divers scénarios afin de proposer un financement optimisé après évaluation des risques. Le système de conseil doit pouvoir représenter des situations complexes à l'aide de schémas simples pour permettre de trouver rapidement parmi la multitude de possibilités la structure de financement adaptée à l'évolution la plus probable de la situation de vie. Le modèle de simulation doit être en mesure d'utiliser d'autres données telles que la situation patrimoniale et de placements ainsi que des corrélations statistiques entre l'évolution démographique et l'évolution du prix de l'immobilier.

Automatisation des processus complexes. La capacité d'automatiser des processus et des arbres de décision complexes est essentielle pour avoir des processus allégés et présentant un bon rapport coûts-efficacité. Les informations obtenues à travers le *Customer Journey* et enrichies par les systèmes experts doivent être transmises à un modèle de scoring et de pricing intelligent qui calcule un taux d'intérêt ajusté au risque et personnalisé. Pour que les coûts de sous-activité liés à la fluctuation de la demande restent bas, il convient d'automatiser le plus grand nombre possible d'activités du mid-office et du back-office. L'évolutivité des processus que permet l'automatisation réduit les capacités inutilisées et raccourcit considérablement les temps de traitement. L'expérience client s'en trouve améliorée. Cela permet aussi de créer un mid-office et un back-office allégés et très professionnels. L'automatisation nécessite à la fois un traitement des processus commandé par un workflow et une orchestration entre les systèmes existants (*legacy*) et les systèmes périphériques. De cette manière, il est par exemple possible de déclencher et de traiter une prolongation automatiquement depuis le système core-banking.

Approche de mise en œuvre d'une architecture informatique agile

Pour mettre en œuvre les exigences, il est nécessaire de combiner divers éléments d'architecture informatique. Voici lesquels.

Des composants logiciels et de données basés sur des API permettent une organisation des fonctions et une saisie

des données flexibles dans le cadre du *Customer Journey*. Ils permettent de ne saisir qu'une seule fois lors du *Customer Journey* les informations sur le client, l'objet et les finances, et de les enrichir tout au long du processus avec d'autres connaissances spécialisées, provenant par exemple de bases de données d'évaluations immobilières, de manière largement automatisée et grâce à une couche d'intégration API/Open banking. De cette manière, les décisions d'octroi de crédit et les étapes de traitement qui suivent peuvent être largement automatisées.

Comme la saisie des données devrait se faire sur le canal le plus pratique pour le client, et que ce canal n'est pas le même selon les clients, les blocs de données doivent être encapsulés. Des API doivent permettre d'accéder aux blocs de données, de sorte que la saisie, l'actualisation et l'enrichissement des données soient possibles depuis les systèmes impliqués.

Les éléments de saisie des données tels que les boîtes de dialogue peuvent ainsi être intégrés de manière modulaire dans chaque canal sous une forme optimisée pour l'appareil (PC, tablette, smartphone). La décomposition du modèle de données en blocs de données (données signalétique client, données sur le bien, données relatives à la qualité de l'emprunteur et à la capacité financière) encapsulé contextuellement permet en outre de saisir les données requises au fur et à mesure tout au long du *Customer Journey* sans imposer au client un dialogue de saisie excessivement long. Il est possible de sauvegarder les états intermédiaires et de les compléter par l'intermédiaire des différents systèmes tiers intégrés (par ex. évaluation hédoniste de l'objet). Pour des raisons de cohérence, chaque bloc de données n'est géré qu'une seule fois dans l'architecture dans une base de données.

Comme, en raison des architectures système parfois monolithiques qui peuvent encore exister, la gestion des données durant le cycle de vie d'une hypothèque doit se faire dans divers systèmes (systèmes CRM, de conseil en crédit, *legacy*), il est impératif d'implanter un concept d'actualisation des données commun à toute l'architecture informatique. Pour garantir une grande flexibilité de l'organisation des processus, les données ne devraient être transférées dans les systèmes *legacy* qu'une fois que le contrat hypothécaire a été signé de manière juridiquement valable et que les données ont un caractère «statique».

Les couches d'intégration API/Open banking servent de couche d'orchestration entre les systèmes du front office, les systèmes tiers et les systèmes *legacy*. Une couche d'intégration API/Open banking permet une configuration rapide et à moindre coût des processus tout au long du *Customer Journey*. Grâce à la possibilité que permet cette technologie de «découper» des systèmes encapsulés et de les exposer via des API, les couches d'intégration API/Open banking permettent de transformer des paysages système hétérogènes et en silo en une bibliothèque de blocs de fonctions avec lesquels il sera possible de



configurer assez facilement des processus client adaptés aux besoins. Il faut veiller à ce que les blocs de fonctions soient encapsulés de manière aussi logique que possible. Des couches d'intégration API/Open banking modernes permettent de configurer des workflows sans trop d'effort de programmation. Il est important que la couche d'intégration API/Open banking dispose des mécanismes de sécurisation des données et d'anonymisation nécessaires pour intégrer les systèmes de fournisseurs tiers dans le workflow en fonction des besoins.

Comme la mise en place et la maintenance de ces infrastructures informatiques génèrent des coûts élevés, les établissements financiers de petite taille, surtout, devraient envisager l'utilisation d'une infrastructure informatique «as a Service». Il convient de veiller à ce que les exigences réglementaires en matière de protection des données et de sécurité informatique soient respectées et à ce qu'une couche d'intégration API/Open banking permettant d'intégrer rapidement et à moindre coût les systèmes tiers de fournisseurs spécialisés soit utilisée. Les exigences en matière de disponibilité jouent aussi beaucoup sur les coûts. Elles doivent donc être adaptées aux besoins des clients. Dans le segment *retail* en particulier, une offre rapide et ferme accroît le taux de conversion.

Encapsulation du système *legacy* pour la gestion du portefeuille de crédits qui pèse sur le mid-office et le back-office Pour garantir une architecture informatique agile, il est judicieux de configurer la partie interaction avec le client, qui doit être agile, avec des systèmes de workflow dynamiques.

En utilisant la couche d'intégration API/Open banking, il est ainsi possible d'intégrer aussi les services complémentaires depuis son propre écosystème au moyen de bibliothèques de blocs de fonctions. L'établissement financier peut se libérer du cycle de mises à jour de l'éditeur du système *legacy*, avec son modèle de prix parfois onéreux pour les développements, sans rien perdre en matière d'intégrité des données et de sécurité du système. Un système de workflow moderne et dynamique permet de mettre en place rapidement et de manière flexible un portail client et de traiter des processus interentreprise (par ex. démarrage sur le portail immobilier avec offre de conseil intégrée et prestations d'assurance).

Conclusion

Une orientation vers le service focalisée sur la valeur ajoutée pour le client et une architecture informatique agile permettent de configurer les processus tout au long du *Customer Journey* de telle sorte qu'ils génèrent une valeur ajoutée significative pour le client par rapport aux offres de financement traditionnelles. L'établissement financier peut ainsi se protéger face à la redistribution permanente des parts de marché, occuper une position de marché attrayante et imposer à long terme des prix durables.

Sur l'auteur:



Dr. Kay Schwarzer

Management Consultant

Kay.Schwarzer@swisscom.com

+41 79 778 30 59

www.swisscom.com/banking