DOCTORATE in BUSINESS ADMINISTRATION

Jean ELIA

Leadership of Digital Transformation. The case of CEOs in the banking industry.

September 2021

Thèse dirigée par :

Pr. Maurice THEVENET
Professeur à ESSEC Business School

Jury de thèse :

Pr. Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET
Professeure des universités à iaelyon School of Management. Présidente de jury

Pr. Françoise CHEVALIER
Professeure associée à HEC Paris. Rapporteur

Pr Aurélie DUDEZERT
Professeur des universités à l'institut Mines Télécom BS. Rapporteur

*"*The Business Science Institute and IAE Lyon do not intend to give any approval or dissatisfaction to the opinions expressed in this thesis. These opinions must be considered as peculiar to their author*"*.

« *Le Business Science Institute et l'iaelyon School of Management n'entendent donner aucune* approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur ».

Leadership and learning are indispensable to each other
John F. Kennedy

Abstract

The evolution of digital technologies at an exponential pace, especially over the last decade, has led to the emergence of technology-based players that are disrupting all businesses. Companies are forced to launch or to accelerate their Digital Transformation in order to remain competitive, or even to survive.

In the financial sector, the rise of disruptive digital players such as FinTechs (financial technology companies) and neo-banks (payment banks essentially), is threatening incumbent banks with their business models and their value chains. This is driving them to accelerate their transformations and review the way in which they operate.

Leadership is a vital success factor for organisations, particularly when leading change. Conducting a Digital Transformation presents further challenges for leaders, in addition to those of running the business and dealing with financial, regulatory and risk constraints.

This DBA thesis develops a thorough understanding of Leadership in the context of Digital Transformation in the banking sector, via a Grounded Theory approach with bank CEOs, getting their real-life insight and perspectives. This includes an in-depth analysis of Digital Transformation and how it is shaping banking and interactions with clients, employees and other stakeholders. It further includes a comprehensive study on Leadership, in terms of characteristics, styles and contingency, as well as the specific role a leader has to personally play in this context, both from a theoretical and practical point of view.

In light of this better developed knowledge, the thesis proposes five major managerial recommendations in the form of a short guide for CEOs, on how to lead a Digital Transformation, from strategy to execution, and how to embark people in the organisation on this journey.

Keywords: Leadership, Digital Transformation (DT), Bank, Leader, CEO.

Résumé

L’évolution des nouvelles technologies digitales à un rythme exponentiel, notamment au cours de la dernière décennie, a conduit à l’émergence de nouveaux acteurs technologiques, qui « bousculent » tous les secteurs. Les entreprises se voient forcées de lancer ou d’accélérer leur Transformation Digitale afin de survivre et de rester compétitives.

Dans le secteur financier, la montée en puissance d’acteurs disruptifs numériques tels que les FinTechs (sociétés de technologie financière) et les néo-banques (banques de paiement essentiellement), menace les banques en place au niveau de leurs modèles économiques ainsi que leurs chaînes de valeur. Cela les pousse à accélérer leurs transformations et à revoir leur mode de fonctionnement.

Le Leadership est un facteur clé de succès pour les organisations, en particulier lors de la conduite du changement. Mener une Transformation Digitale présenterait des défis supplémentaires pour les dirigeants, allant au-delà du management de la banque et des aspects règlementaires, financiers et de risques.

Cette thèse de DBA, développe une compréhension approfondie du Leadership dans le contexte de la Transformation Digitale dans le secteur bancaire, au travers d’une approche de théorie enracinée auprès de PDG de banques, en obtenant leur vision et leur retour d’expérience. Elle comprend une analyse approfondie de la Transformation Digitale et de la manière dont elle est en train de bouleverser la banque et ses interactions avec les clients, les employés et les autres parties prenantes. Elle comprend en outre une étude approfondie sur le Leadership, en termes de caractéristiques, de styles et de contingence, ainsi que du rôle spécifique qu'un leader doit jouer personnellement dans ce contexte, à la fois du point de vue théorique et pratique.

À la lumière de ces connaissances mieux développées, la thèse propose cinq recommandations managériales majeures sous la forme d'un petit guide pour les dirigeants, sur comment mener une Transformation Digitale, de la stratégie à l'exécution, et comment embarquer l'organisation dans cette aventure.

Mots-clés: Leadership, Transformation Digitale (TD), Banque, Dirigeant, PDG.

Acknowledgments

No work stands alone. Many people have supported me, in the English and French sense of the word, throughout a long journey, and have influenced the content and the shape of this thesis.

I wish to express my deepest appreciation to my thesis director, Professor Maurice Thevenet, for his invaluable wisdom and guidance throughout my long doctoral journey. His outspokenness, critiques and insight were very useful to improve my works. His humour and his patience have helped me overcome the many moments of doubt, and bring this project to a successful end.

I extend my appreciation to Professor Michel Kalika, for this great DBA programme, which allowed me to humbly express myself on a subject I am passionate about. I thank him for his guidance, wisdom and support. I also thank him for his human touch in reaching out to me and to his old students in Lebanon, after the Beirut explosion in August 2020.

I would also like to thank Professor Isabelle Walsh for her encouragement about the thesis subject and for pushing me to go rapidly to the field. I thank all Business Science Institute professors for their invaluable lessons, and all Business Science Institute staff, particularly Caroline Hertz, Dr Aline, Catherine, and Frederic Branger, for their huge support.

I am also appreciative to all the leaders I interviewed during the various phases of this research. I like to thank them for their precious time, transparency and openness. The wealth of insight they gave me was priceless.

Many people at work, in Luxembourg and Paris, have provided me with utmost support, ideas, attention, and doors opened… I am really thankful to Philippe Perret, Marc Duval, Philippe Vial, Erika Rapp, Stephane Mansuy, Bruno Gerin-Rose, Andreia De Miranda Santos, Laurent Doubrovine, and the Executive Committee of Sogelife: Josefa Peralba-Ton, Bruno Letellier, Emmanuel Roque, Sebastien Bouckenooghe, Sabine Adam, and Pierre Huckel.

Special thanks to my friends from the first Paris DBA promotion in 2016, for the wonderful memories and for their encouragements: Abderrahmane Bellali, Ahmed Boutamo, Alpha Diallo, Faycal Djaouti, Thierry Lamarque, Serge Ngambida, Frederic Roziere, Robert Sojic and Jean-Georges de Stampa. I wish them the best.

I am extremely grateful in particular to my friend Robert Sojic, with whom I shared a similar timing path for the thesis, but also a common passion for digital transformation. His ideas, encouragements, and reassurances have helped me surmount the times of doubt and demotivation. I hope I was able to be of help as well.

I like to acknowledge the great support of my friend Karima Larguet. Her empathic listening and reading, as well as her advices were very valuable indeed. I also wish to express my gratitude to my friends Francis Yung and Matt Moran respectively, for reading, correcting and challenging me to enrich my work.

My final acknowledgement is for the support and great love of my family:

- My parents Kozhaya and Mona for their unremitting care and concern.

- My sons Julien and Jeremy for their interest in my work, and for being astute experimentation laboratories for my ideas. My daughter Noemie, for enlightening my days with her warmth and her presence. I am proud of them and I trust they will surpass me in their studies and careers.

- My wife Monique, for her ideas and remarks, but mostly for her unconditional support, altruism and faith in me. I would not have done it without her.

Content

Abstract 4

Résumé 5

Acknowledgments 6

Content 8

1. Introduction 10

1.1 Prologue (in the first person): two passions and an opportunity 10

1.2 Background to the research 11

1.3 Research problem and questions 14

1.4 Justification for the research 15

1.5 Methodology 16

1.6 Outline of this thesis 17

2. Theoretical Insight: Liaising two fields of research 19

2.1 Chapter 1: Digital Transformation, a contemporary field of research 21

2.2 Chapter 2: Leadership, a rich field of research 61

2.3 Conclusion of Theoretical Insight: Liaising Digital Transformation and Leadership 98

3. Methodology and Research Design 100

3.1 The research field 100

3.2 Methodology 101

3.3 Research Process 104

3.4 Data collection, analysis and results 111

3.5 Synthesis of methodology and research design 114

4. Thematic analysis and results 115

4.1 Chapter 1: Digital Transformation, as seen by CEOs in the banking industry 116

4.2 Chapter 2: The journey to Digital Transformation 132

4.3 Chapter 3: The impact on the organisational structure 146

4.4 Chapter 4: The CEOs' role and Leadership in conducting Digital Transformation 159

5. Discussion and recommendations 182

5.1 Theme 1: The leader's understanding of Digital Transformation 183

5.2 Theme 2: The journey to Digital Transformation 189

5.3 Theme 3: The impact of Digital Transformation on the organisational structure 195

5.4 Theme 4: The leader's role in Digital Transformation 198

5.5 Theme 5: The Leader's Traits for Digital Transformation 203

5.6 Theme 6: The Leader's style for Digital Transformation 207

5.7 Theme 7: Leadership of Digital Transformation 212

The CEO's guide for a successful Digital Transformation 216

6. Conclusion 222
6.1 Contributions 222
6.2 Limitations 223
6.3 Pointers for new research avenues 224
6.4 Reflective analysis 225
7. Epilogue 227
7.1 The context 227
7.2 Looking at research results with the prism of the crisis 228
7.3 Final remarks 231
8. Bibliography 233
8.1 Articles, books 233
8.2 Websites 245
Appendix: Interviews Transcripts (confidential) 247
Table of figures 408
Table of contents 409

1. Introduction

There is no alternative to digital transformation. Visionary companies will carve out new strategic options for themselves — those that don't adapt will fail.
Jeff Bezos, CEO & Founder, Amazon

1.1 Prologue (in the first person): two passions and an opportunity

After a long career in the insurance industry with a British and a French (banking) groups in Cyprus and Lebanon respectively, and two stints as Chief Executive Officer (CEO) of the French group subsidiaries in Egypt and Morocco, I was appointed in 2013 CEO of Sogelife, the life insurance subsidiary of the group in Luxembourg. The company specialises in life insurance and wealth management solutions for high net worth and ultra-high net worth individuals (HNWI & UHNWI), distributing its products via a large network of private banks and intermediaries across nine countries in Europe, including France, Italy, Monaco and Switzerland.

Throughout my career, especially over the last 14 years as CEO of three insurance companies, I have further developed two particular passions, one for transformations themselves, particularly for Digital Transformation (DT) of organisations, and one for Leadership thereof. During this period, I was fortunate enough to realise both passions. I had the opportunity to conduct DT in each of the three entities respectively while leading them to achieving track records in terms of business development and financial results.

First passion, DT: When I took the role in Luxembourg, I was preaching about DT evidently, not only as part of my passion but also of my ambition to transform the company from a solid but relatively small actor, to a major player on the market. I believed DT would be the enabler to reach this objective. Working closely with the private banking industry, many of my colleagues, partners and peers though, told me however that DT in the private banking business, i.e. our business, was just a myth, and that HNWI and UHNWI did not favour nor use digital, and preferred instead personal physical interactions. Being passionate or rather obsessed about DT, I wanted to demystify this belief. Fortunately for the sector, and for the clients, I wasn't the only one and there were many other passionate believers in DT. The question remains though, what is DT exactly and how to get there?

Second passion, Leadership: My passion for Leadership is twofold, leaders and people. I always had a big interest in great leaders who left their mark on the world, in history, politics, business, and even in football! I was fascinated by their paths, their successes, their failures, their struggles, their victories, but mostly by how they went about leading people, which brings

me to the second element. I like people in general and similarly to my interest in great leaders, I have an unrelenting concern for how to get the best out of people, for their personal development and for embarking them on new challenges. This raises another question about what Leadership is and what is it exactly that leaders ought to do or to have, in order to conduct change, particularly DT.

The environment: Leading one of the largest insurance companies in Luxembourg and being an active board member of the Luxembourg insurance industry association (ACA), have enabled me to develop an extensive network amongst CEOs in the whole financial industry of the Grand-Duchy. Moreover, working in a banking group and partnering with many banks across and even beyond Europe, also afforded me good access to their CEOs as well.

Combining my two passions, as well as "the opportunity of the environment" (Kalika, 2017) i.e. the access to a large number of CEOs in the banking industry, but mostly my eagerness to further develop my knowledge, or better still, to modestly contribute to knowledge, drew the main subjects and field of my research: Leadership of Digital Transformation amongst CEOs in the banking industry.

1.2 Background to the research

Digital Technologies are changing the world as we know it and reshaping all industries. The emergence of new technology-based players and highly digitalised companies, is leading to significant disruption of market practices and activities, thus forcing incumbents to having to review their business models or otherwise face the risk of losing market value or even disappearing. We could cite many examples in this respect in all industries such as:

- Uber that disrupted the taxi business thanks to the usage of smartphones and GPS systems.
- Amazon disrupting the whole buying experience with their customer centric approach and extensive use of technology.

- Netflix and other video streaming platforms that disrupted the cable television business and "put video stores to the ground"[1]. It is even beginning to disrupt the film industry: in 2021, Netflix had 36 Oscar nominations, the most of any film distributor[2].

Some incumbents struggle to cope with these disruptions though. According to a 2018 McKinsey Global Survey, 80% of companies are endeavouring and investing heavily in DT, to either benefit from new technological trends and disruptions, or even just to sustain competitiveness, and not disappear. However, "success in these transformations is proving to be elusive" they say, since less than one third of participants are succeeding in their transformation or enhancing their performances (De la Boutetière et al., 2018).

In the financial sector in general and the banking sector in particular, the emergence of new disruptive players such as FinTechs, i.e. technology focused start-ups who innovate on products and services with a disruptive approach[3] and Neo-banks that are payment establishments, accessible via digital channels (Karyotis, 2020), is threatening to unbundle and to disintegrate the bank's value chain (Bradley et al. 2015) and even its business model. In early 2021, there were more than 26,000 FinTechs worldwide exceeding 100 billion USD in investments (source statista.com), 25% of whom operate in digital payment (source: tipalti.com). Although investments in FinTechs struggled in 2020 according to these sources, probably due at least in part to the pandemic, many expect these players to grow even further in the future: "The question is not whether the disruptions that we are witnessing today will transform banking and capital markets, but, rather, how will they do so?" says Val Srinivas (2016)[4].

[1] https://openviewpartners.com/blog/11-disruptive-innovation-examples-and-why-uber-and-tesla-dont-make-the-cut/#video%20streaming
[2] https://www.whats-on-netflix.com/news/list-of-all-37-netflix-oscar-nominations-for-2021/
[3] https://www.pwc.co.uk/financial-services/fintech/assets/FinTech-Global-Report2016.pdf
[4] https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-disrupter.html

Figure 1 Imagine future banking industry scenarios in this new world. Source: Deloitte, 2016[5].

All these disruptions and the struggle of organisations to cope with them and with the threats they utter, will inevitably force them to launch or accelerate their DT, and would invite us to further develop our understanding of the subject and its key success factors, particularly in the banking sector.

Leadership on the other hand is a broader subject dating back to Plato and Sun Tzu (Grint et al. 2016). Despite its ancient roots, Leadership is not something "aboveground" in the sense that it is not out of touch with reality (Thevenet, 2013). It is identified by scholars like Blake and Mouton (1981) as a critical success or failure factor within an organisation. Nevertheless, the criteria for success or failure depend largely on each situation, the environment and the persons.

Putting Leadership in today's world perspective, particularly in the context of conducting DT, is an even bigger factor we believe, and makes it more connected with reality. Vivier and Ducrey (2019) identify Leadership as the first factor for success in conducting DT, even before technologies, while Siebel (2017) confirms that "*Digital transformation is now on the CEO's* shoulders". Some would even argue that leaders should have particular characteristics in terms of traits and styles that will enable them to better conduct DT.

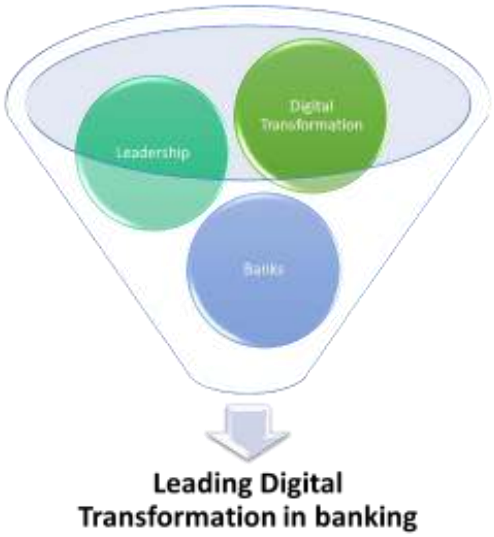
In narrowing down the Leadership broad field of research, we would focus on three of its aspects identified by Grint et al. (2016):

[5] https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-disrupter.html

1. Leadership as Position (WHERE) which relates to Chief Executive Officers (CEO) of banks.
2. Leadership as Person (WHO) in the sense of the characteristics of the CEO.
3. Leadership as Process (HOW) which pertains to how CEOs get things done, particularly in conducting DT.

Considering the importance of Leadership for conducting DT, would lead us to further develop our insight about it in terms of theories about traits, styles and contingency, as well as Leadership of change and Leadership of DT.

Figure 2 – Narrowing research focus



1.3 Research problem and questions

Having narrowed down the research focus to DT and Leadership, our research problem would be: **How are leaders conducting digital transformation within their organisations?**

To further nourish our reflection, **we opt to solicit CEOs of the banking sector, to get their real-life insight and feedback about their experiences, as well as their personal role in conducting DT.**

The title of our thesis would therefore be:

Leadership of Digital Transformation. The case of CEOs in the banking industry.

Our approach would invite us to explore several related questions, both in theory and according to the CEOs' perceptions and actions on the field, assuming they would have the necessary hindsight about the subject. These questions would be:

The understanding of DT from the digital as well as from the transformational point of view.

- How DT is impacting the interactions with stakeholders and how is it shaping banking and the business models of the banks?
- What are the impacts of DT on the organisational structure and management of the bank?

The understanding of Leadership and Leadership theories about traits, behaviours and contingency.

- Which Leadership characteristics and styles for change and transformations in general, and for DT in particular?
- What is the role of the leader in conducting DT?
- How are CEOs coping with change and how are they living DT personally?

In addition to answering the research problem and the above questions, our final objective in this thesis is to be able to identify the key factors that would eventually help CEOs in leading DT at all phases.

It is important to note that we would delimit the panel and restrict it to established banks, where the stake of change is more persistent than in new banks or in FinTechs. Although DT concerns everyone in the organisation, we would look at it mainly from the perspective of the CEO and his/her Leadership.

1.4 Justification for the research

Despite delimiting the perimeter of the field to CEOs in the banking sector, this research targets all senior executives and board members within the financial sector, be it in banking, insurance, asset management, fund industry and all other related activities.

The interest of this community in the subject of our research would be confirmed to us at several phases, starting with the preliminary interviews we conducted with several leaders of the

community, including bankers, regulators, consultants, insurers, asset managers and fund administrators, who all but confirmed their interest. Interviewees would also express their high anticipation for the results, particularly in the practices and the views of their peers. Other observers from the financial industry are also very keen on discovering our findings and recommendations.

Literature on Leadership is abundant and so is the one related to DT albeit the latter being in some cases very technical, which would not suit our eventual target readers. When combining both subjects in our review, we would come across less literature material, which could be due to the relative newness of this combination. One could find though many books and articles of good quality written by consultants of professionals and that we would use as references. We understand that some of these are based on personal experiences, authors' opinions or surveys.

We believe that our approach of interviewing CEOs, who have the necessary hindsight about leading DT in the banking sector, and analysing thoroughly their perceptions as well as their practices, difficulties, challenges and successes, would modestly bring a contribution to this academic domain of research, namely Leadership of Digital Transformation, particularly in the banking industry.

From the professional point of view, our thesis would humbly provide managerial recommendations for the aforementioned community. These could eventually serve them as a guide for successfully conducting DT within their organisations and would cover many aspects including the role they ought to play in this journey.

For this community, the advantage of the recommendations lies mainly in the approach. Recommendations would be based principally on the leaders' opinions and practices, and challenged in contrast with literature. **In a way, recommendations would be emanating from the leaders and addressed to the leaders.**

1.5 Methodology

With the opportunity of having good access to the field, we deemed it relevant to adopt a Grounded Theory (GT) approach, as defined by Glaser and Strauss (1967) as "the study of a subject or domain which is of interest to the resea*rcher, in order to highlight the "main*

concern"". This definition involves the research process itself and the result of this process (Walsh, 2017) and for this, we would adopt an inductive method based on qualitative data.

Our epistemological stance is assimilated with a **pragmatist epistemology** as defined by Martinet, rendering problematic subjects and situations understandable, through a deep dive, and formulating proposals with the objective of enhancing them (Martinet, 2015).

The research process would be iterative between the field and the literature review. We do however let results emerge "naturally" in the analysis, i.e. without "contaminating" them by literature theories (Glaser & Strauss, 1967). The process would consist of the following:

1. Preliminary interviews to confirm the interest of the subject.
2. Definition of a contrasting sample made of 21 CEOs of banks in five countries.
3. Definition of an interview guide to conduct exploratory semi-directive interviews.
4. Conducting the interviews.

The analysis would be thematic and would consist of four phases, again with an iterative process between transcriptions of interviews, analysis by interview, inter interview-analysis and the identification of findings according to the themes.

1.6 Outline of this thesis

The introduction presents the motivation for this thesis as well as the background to the research. We then identify the research problem and further questions that would help developing a holistic understanding of the subject. We then describe the target and what the contributions of the research would be.

The following part of the thesis consisting of two chapters, pertains to literature review and liaises two fields of research, DT and Leadership.

1. In the first chapter we detail the definition of DT, from the digital and the transformational points of view. We also seek in literature to consolidate understanding about DT in the banking sector with its impact on the customer experience, the operational efficiency as well as the business model and the future of banking. We finish by describing the impact of DT on the organisational structure, notably with Agile methods and Agile at Scale organisations.

2. In the second chapter we research Leadership theories in general, relating to traits, styles and contingency, in addition to the analysis of transformational Leadership and Leadership of change. Using the same structure (styles, traits and contingency), we look at a relatively recent literature about Leadership in the context of DT. Lastly in this chapter, we develop our theoretical insight with the role the leader has to play in conducting DT.

The third part of the research concerns the methodology and our Grounded Theory approach based on qualitative data induced through exploratory semi-directive interviews.

This is followed by the thematic analysis consisting of four chapters, in which we analyse the interviews according to the following major questions:

1- The definition of DT by the panellists CEOs and their perception of the bank of tomorrow.
2- The journey to DT i.e. what the CEOs did concretely put in place.
3- The impact on the organisational structure in their respective banks. This chapter includes a case study of a bank deploying "Agile at Scale" as an organisational structure to accelerate its DT.
4- The role CEOs have played and their Leadership in conducting Digital Transformation.

In the fifth part entitled "Discussion and Recommendations", we gather the findings of the analysis and contrast them against our findings in literature as well as our view as a professional of the financial sector. This would enable us to propose a guide for CEOs to successfully lead a DT, comprising of five main managerial recommendations.

The conclusion of the thesis synthesises the recommendations, highlights the limitations of the thesis and proposes future research avenues. It also includes a reflective analysis on how the thesis would help us in our job particularly.

Having conducted all the interviews before the pandemic of COVID-19, we add a small epilogue in which we look at the "pre-crisis" results and recommendations of the thesis, through the prism of the crisis.

2. Theoretical Insight: Liaising two fields of research

"The issue of the literature review remains a conundrum and a controversy within the discourse on Grounded Theory (GT) *methodology",* reckon El-Hussein et al. (2017). The authors argue that by adopting a GT research, one is supposed to minimise preconceptions in order to ensure "interest is grounded in data, but at the same time, evaluate existing literature and support scientific review of the research proposal". Our approach to literature review in GT was inspired by that of Glaser and Strauss (1967) who "encouraged researchers to remain theoretically sensitive to their research topics", i.e. to use the theoretical insight while "simultaneously considering the emerging data".

In this "theoretical insight", or literature review, we propose to study the two main themes constituting the subject of our research, Digital Transformation (DT) and Leadership.

DT is impacting every aspect of our lives including our businesses. The banking and financial sectors, i.e. the field of our research, are no strangers to this phenomena that is shaping our world. Consequently, we deemed it important to look at literature about the subject, despite its relative novelty, in order to have a more rational view, away from clichés one sees in PowerPoint presentations and hears in politically correct corporate speeches.

While the digital part of DT remains largely a technical issue that a leader should master to some extent, the transformation part pertains more to change. There is a strong link between Leadership and change in general, with Leadership considered a fundamental element in conducting change (Pesqueux, 2020). We believe that leading a DT in particular within an organisation, relies heavily on its leader. Consequently, we look at Leadership theories in order to identify the ones judged critical to success in organisations, in transformation in general and in DT in particular. Contrary to that of DT, literature about Leadership is richer and more "academic" if one could say.

The review is divided therefore into two chapters, DT and Leadership. In both chapters, we start our literature with definitions in order to comprehend the sense of the terms before developing their theories: "Definition is not everything but everything involves definition" (Scholte, J.A., 2008).

The DT chapter begins with detailing the meaning of digital and the evolution of technology that moved from operating digits to the "digital age". We present major components of digital and technical trends. We consider this section to be of good use for readers to better grasp the use of technical terms utilised later in the research.

The second section of the first chapter is about the Transformation part of DT. From the many definitions we come across and analyse, we propose a definition of DT based on three axes: customer experience, operational efficiency and the business model. The said axes are then used to do a literature review about DT in the banking sector and how it is shaping its future.

The third section of literature on DT is about the impact it has on the organisational structures. We look in particular at "Agile", how it went from a software development method (Agile Method), to a management philosophy (Agile Management), to an organisational structure (Agile Organisation).

The Leadership literature review chapter starts again with definitions as mentioned. These are followed by a thorough description of Leadership theories, starting with pioneers' contributions on the matter, going through the characteristics and traits theories, as well as the behaviourist theories, including the different styles of Leadership, and grids to position these styles.

We then look in literature on contingency or situational Leadership theories, where we describe two contingency theory models, before presenting the transformational Leadership and Leadership of change.

In the last section of the chapter, we look at more recent literature and theories on Leadership in the particular context of DT and we tackle the traits and the style of the leader needed in order to conduct DT. Finally, we look thoroughly at the leader's role in this context and what he/she needs to do to successfully fulfil this transformation.

The objective is for both chapters, about DT and Leadership respectively, to converge according to the following structure and lead to the research field where we interpret the analysis and eventually enrich theories.

Figure 3 Literature review structure

2.1 Chapter 1: Digital Transformation, a contemporary field of research

*"*Digital transformation has become a buzzword triggering different disciplines in research and influencing practice" (Hausberg et al., 2019).

In this chapter, we seek to develop the understanding of Digital Transformation (DT) beyond the said buzzword. This starts with the quest in literature for a better understanding of digital technologies, how they function, what their capabilities are, how they are evolving at an extremely rapid pace and what their impacts on our businesses and even on our personal lives are.

Combining digital with the transformation aspect it brings to organisations, we seek in contemporary literature to develop a better understanding of DT, how it is shaping organisations in terms of interactions and generation of added value for all stakeholders like clients, shareholders and employees. We look particularly in literature at DT in the banking sector, how it is being transformed and how the future of banking will be. As we note from the field a considerable impact of DT on the organisational structures of banks, we deemed it necessary to research the subject matter in literature.

Our objective in this part of the review is to develop a better understanding of DT, which will enable us later when linking it with the other domain of research i.e. Leadership, to arguably have a holistic theoretical insight about the subject of the thesis, Leading DT. We start with digital.

2.1.1 What does digital mean?

According to the Oxford English Dictionary, the term "digital*"* is a not a new word. The usage started in the fifteenth century designating *"a whole number less than ten"* before it took many other meanings such as "pertaining to finger or to the fingers or digits" in the seventeenth century, and the one actually used nowadays as a result of modern computing[6].

The new type of machines developed in the late 1930s and early 1940s, operated upon data that was represented as a series of digits (e.g. binary sequence 01000001) instead of earlier devices referred to as analogue (e.g. voltage). Some historians relate the beginning of this digital age to secret projects introduced during World War II.

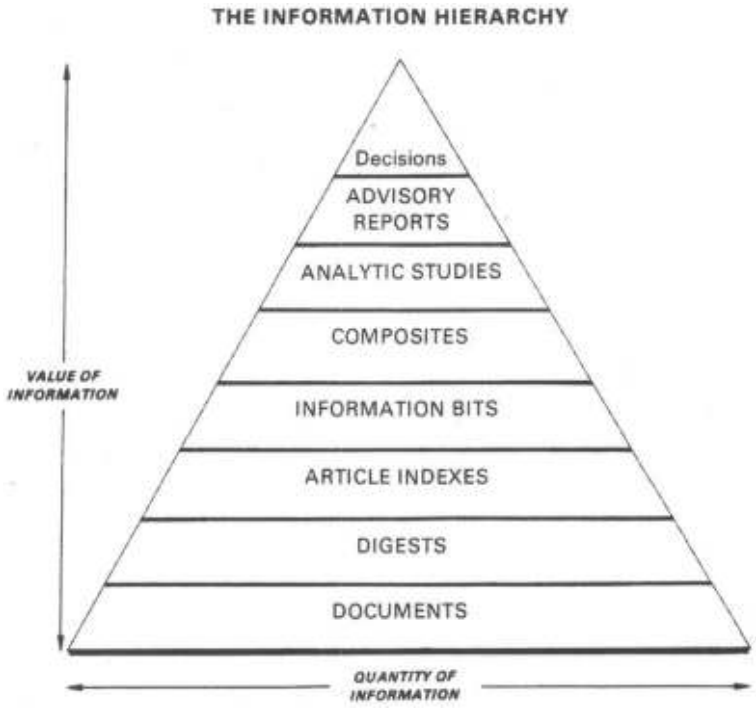
[6] https://public.oed.com/blog/word-stories-digital/

The development of technology led the term digital to gain more importance in our lives for it to cover almost everything and to call the era we live in the "digital age". Digital techniques were further developed and twenty years later, the process of communicating this digital calculation was dissolved. It started with a network created by the US Defence Department, to reach a combination of digital calculation and communication enabling the digital era that we live in (Ceruzzi, 2013).

In his article in The Sage handbook of digital technology research, Paul Ceruzzi (2013) details the historical context of digital, starting with the computer, which calculates, stores information and executes automatically a sequence of operations, a thing that was not possible prior to that. Another element was added to the above three steps, that is communication or the transfer of information by electricity across geographical distances. Then came the digital electronic computing, that replaced the mechanical one, increasing the speed of calculations, followed by the digital concept, the commercialisation, personal computing, the World Wide Web and the smartphone.

Andrew Gross and Emeric Solymossy (2016) split the evolution of technology prior to digital into three generations that moved it from data bits to intelligence. The first one, from 1937 to 1962 to which they refer as "Economics and Technology", which is the early stages of data collection and statistics. The second, from 1962-1987, concerns technology and organisation (mainly of data) and the emergence of online vendors. The third generation, from 1987 to 2012, which the authors refer to as "Seismic Upheaval via Data-Driven Marketing", a generation that marks the tremendous computing power becoming available on portable devices all over the world. This evolution is illustrated by the writers in a pyramid of information hierarchy.

Figure 4: The information hierarchy. Source: Gross & Solymossy, 2016.



We will not be detailing the history of digital any further, instead, we will focus on the most notable aspects of digital technologies and trends that are impacting our lives and our businesses today, particularly after 2012, a period where digital technologies are sort of dictating how companies are led (Fitzgerald et al., 2014) and predominantly those "new new-technologies", or the families of technologies that introduce for most a disruption in practices (Delorme & Djellalil, 2015) notably in the financial and banking sector as far as we are concerned.

2.1.1.1 Internet and the World Wide Web

"The Internet is a global network of networks while the Web, also referred formally as World Wide Web (www) is collection of information which is accessed via the Internet"[7]. The World Wide Web is a programme that was developed in the Nineties by Tim Berners-Lee and Robert Cailliau at the European Council for Nuclear Research (CERN) in Switzerland. It is to be differentiated from the ARPANET, a network led by the US military and networks of several lobbyists and companies who ran their own private networks. The Internet incorporated all of the aforementioned, using open protocols, no proprietary standards, and was able to

[7] https://www.geeksforgeeks.org/whats-difference-internet-web/#:~:text=The%20Internet%20is%20a%20global,on%20top%20of%20that%20infrastructure

interconnect existing networks regardless of their internal designs (Ceruzzi, 2013). The idea for the inventors was to be able to make the link with the different networks, to put all types of information on the internet, including for instance poetry and art, and maintain them available for people. Furthermore, they wanted the Web to *"*be a medium for communication between people through shared knowledge where computers, networks, operating systems, and commands are all invisible and where the users of the internet have direct access to the information via an intuitive interface*"* (Berners-Lee 1999), hence their introduction of a programme they called a browser in order to connect with networks and view Web pages.

What transformed the Web though is a company called Netscape that launched a "commercial browser" in 1994. Netscape integrated a graphical interface and allowed the use of the mouse, *which made Web 'surfing' painless* (Ceruzzi, 2013). Commercial browsers kept on developing and several players emerged in the field, the most successful being Google. And so did the web pages technology development, which triggered the emergence of internet commercial players (such as Amazon in 1995) and the presence of almost every business today on the World Wide Web.

The most important feature of the internet however, remains its ability to reach everyone and its enablement of others technologies as we see in the following digital elements.

2.1.1.2 Data

Having evolved from collecting data bits to intelligence (Gross & Solymossy, 2016), data is witnessing the same revolution as digital. Data bits became information that enables us to take decisions (figure above), predict the future and in a way become more intelligent.

The word "data" is derived from Latin "dare", meaning "to give", however, it is more commonly used in the sense of "taken" or "to take" (capta in Latin) where it is extracted via observations, computations, experiments and record keeping (Kitchin, 2014 inspired by Borgman, 2007).

According to Rob Kitchin (2014), data are the "raw material made of numbers, characters, symbols, images, sounds, electromagnetic waves, bits – that constitute the building blocks from which information and knowledge are created*"*.

Indeed, there are several categories of data and even several structures, but even before the wide development of the internet, authors looked at data into a pyramid of different layers starting

with the world in which we find raw material or abstract data about everything, turning them into meaningful information, organising the latter into knowledge and turning knowledge into wisdom.

Many have developed this pyramid, known as the DIKW pyramid or the Knowledge Pyramid, associated in particular to Adler (1986) and Weinberger (2011).

Figure 5: DIKW Pyramid, source: Adler, 1986; Weinberger, 2011

There are several types of data, with Big Data being the most known but also the most organised, structured and arguably useful.

In his book, Principles of Big Data, Jules Berman (2013), defines Big Data by the three V's:

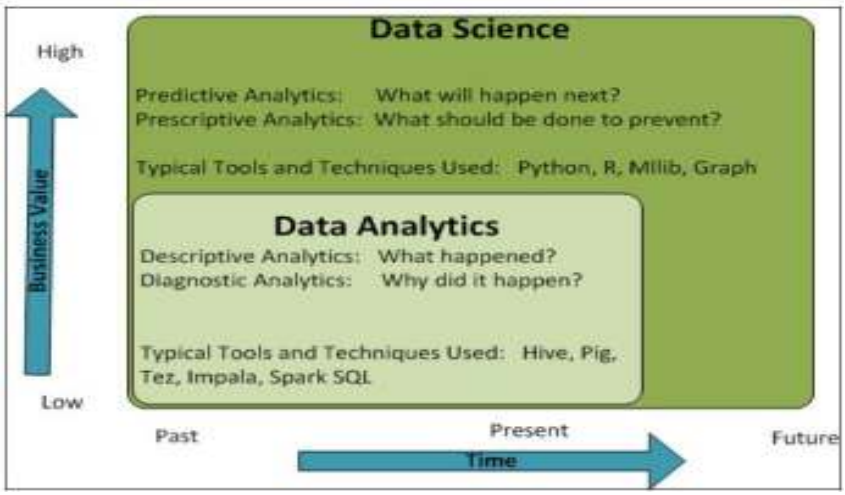
1. Volume: large amounts of data.
2. Variety: the data comes in different forms, including traditional databases, images, documents and complex records.
3. Velocity: the content of the data is constantly changing, through the absorption of complementary data collections, through the introduction of previously archived data or legacy collections and from streamed data arriving from multiple sources.

The use of Big Data is unlimited in terms of domains, ranging from scientific to business activities, and in terms of purposes, with the most common purpose being to produce small data (Berman, 2013). The value of Big Data lies on three aspects: whether it provides more useful information, whether it improves the fidelity of the information and reduces errors and

anomalies, and finally whether it improves the timeliness of the response, thus accelerating the time to market or to analyse (Villars et al., 2011).

Once Big Data is gathered, it needs to be structured and analysed in order to provide the information, the knowledge and the wisdom that are being sought. The process of analysing Big Data is often referred to as Big Data Analytics and could be generally classified into two main interconnected categories, Data Analytics and Data Science. Whereas Data Analytics focuses on the collection and interpretation of data, usually on past and present statistics -what happened and why did it happen-, Data Science focuses on the future by trying to provide predictive analytics -what will happen next and what should be done to prevent it- (Ankam, 2016), or better still, how to benefit from it to create market value or competitive edge.

Figure 6 Data Analytics - Data Science. Source: Big Data Analytics, Ankam, 2016.



Big Data leads us to think systematically about ways to access it or better still to share it, between the provider such as the bank and the clients, whether they are individuals or corporate partners like credit card companies for instance. Data sharing is mostly done via an "Application Programming Interface" known as API (APIs in plural) which is *"an intelligent conduit that allows for the flow of data between systems in a controlled yet seamless fashion"* (Brodsky & Oakes, 2017).

Put simply by Luis Weir (2019), APIs are "like doors that provide access to information and functionality to other systems and/or applications". That is to say that APIs enable this

connection and data sharing between stakeholders easily, without the need for additional IT development on either side whenever they need to connect.

2.1.1.3 Cloud Computing

Computing is considered or will be considered by many as 'the fifth utility' along with water, electricity, gas, and telephone. This utility is *"*essential to meet the everyday needs of the general community*"* (Buyya et al., 2009) and, in order to make it accessible to everyone, comes Cloud Computing.

Although Cloud Computing, needs updates like all technologies or innovations that are at a formative stage, arguably the best definition that was given about Cloud Computing comes from the National Institute of Standards and Technology (NIST), a technology agency that is part of the US Department of Commerce that *"*works with industry to develop and apply technology, measurements, and standards*"* (Ruparelia, 2016). Their definition goes as follows:

*"*Cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction*"* (Mell & Grance, 2011).

The basic notion of Cloud Computing is virtualisation. Virtualising an application means that the application is hosted in the cloud on virtual machines and access is given to a large number of users who share the costs of using it, making it cheaper for them and to the end user. The latter needs not to invest in expensive machines to access the application. Data could even be stored in the cloud and the end user could access it whenever he/she wants, such as for emails on the common platforms (Gmail, Hotmail…). In this example, the consumer could access the virtual application (in this case the email), through a mobile app or an Internet browser. Virtualisation for Cloud Computing is also applied for hardware namely servers that use common physical hardware (networks, storage or computing machines) to host virtual machines with their own operating systems. This reduces costs of hardware for the service provider, hence for the consumer or the end-user (Ruparelia, 2016).

There are five characteristics of cloud computing according to NIST definitions (Mell & Grance, 2011):

1- Broad network access: the service could be consumed from anywhere.
2- On-demand self-service: the service could be consumed anytime.
3- Resource pooling and virtualisation: this allows the consumers to share the infrastructure, the virtual platforms and the applications with other consumers.
4- Rapid elasticity: the fact that the resources are pooled, enables horizontal scalability for instance to meet the increase in demand without having to invest heavily.
5- Measured service: the consumers pay only for the service the service they consume.

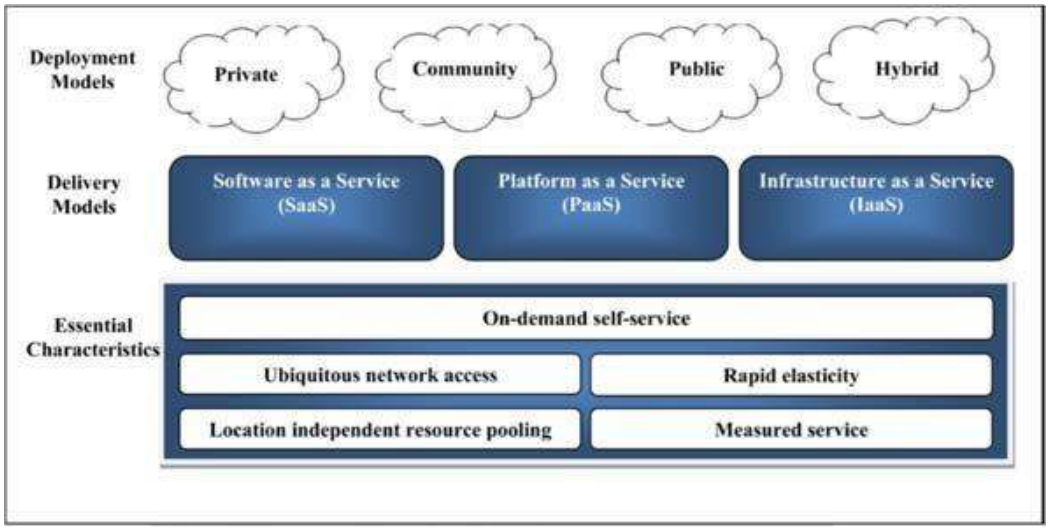
NIST classifies three Service Models for Clouding Computing (Mell and Grance, 2011):

1- Software as a Service (SaaS): Software applications are hosted on the cloud and Consumer is able to access them from a thin client interface such as a web browser.
2- Platform as a Service (PaaS): Consumers are able to deploy on the cloud infrastructure their applications and give access to their end client.
3- Infrastructure as a Service (IaaS): Consumers are able to use the Cloud as an infrastructure to provision processing, storage, networks, and other fundamental computing resources.

Finally, NIST identifies four deployment methods for Cloud Computing (Mell & Grance, 2011):

1- Private Cloud, where the Cloud infrastructure is for exclusive use for an organisation.
2- Community Cloud, where the use is exclusive for a specific community of consumers.
3- Public Cloud, where the infrastructure is provisioned for open use by the general public.
4- Hybrid Cloud, where the infrastructure is a composition of two or more of the above.

Figure 7 Cloud Computing Definition, source: NIST



The importance of Cloud Computing according to Ruparelia (Ruparelia, 2016) is the paradigm shift it provides both on the personal level with what the author calls the "Social Paradigm Shift" with the Societal Clouds (clouds based on interests, communities), the Personal Clouds (Google Drive, Microsoft OneDrive, Apple iCloud…) and the Work Paradigm Shift with two major trends, the workstations replaced by zero or thin clients and the Ubiquitous Computing i.e. the use of any device for work. This could also have an impact on the organisation as a whole, which the author refers to as an Organisational and Business Paradigm Shift (Ruparelia, 2016) and which could be seen in different organisational models that companies adopt such as the "Flex Office", a difficult setup to have without Cloud Computing Infrastructure.

2.1.1.4 Artificial Intelligence

There is a large amount of literature about Artificial Intelligence (AI), many of which tend to actually train the readers to be expert AI developers or scientists. Additionally, there is a great number of articles and books about the subject that define AI in numerous and various ways that in some cases don't converge at all, some being very philosophical while others very technical. For the sake of this research, we try to explain AI in the simplest of definitions.

The term "Artificial Intelligence" is linked to John McCarthy, a professor at Dartmouth College, who in 1956 invited a group of researchers to a summer workshop, The Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, to discuss about the subject which becomes known as AI (Marr, 2018). The proposal for the conference stipulated that *"The study is to*

proceed on the basis of the conjecture that every aspect of learning or any other feature of intelligence can in principle be so precisely described that a machine can be made to simulate it"[8].

This simulation by the machine of the human way of thinking and the development of new technologies rendered three objectives for AI development according to Bernard Marr (2018), an internationally renowned author:

1. Build sys*tems that think exactly like humans do ("strong AI");*
2. *Just get systems to work without figuring out how human reasoning works ("weak AI");*
3. Use human reasoning as a model but not necessarily the end goal.

Marr (2018) reckons that *"*most of the AI development today fall under the third objective*",* i.e. to try to emulate human thinking and putting it into machines.

In their article for Harvard Business Review Artificial intelligence for the real world, Thomas Davenport and Rajeev Ronanki (2018) second the idea and recommend that the approach for AI be incremental instead of transformative and to focus on augmenting the capabilities of humans rather than replacing them. They identify through their research three types of AI pertaining to business needs:

1- **Process automation** mainly for back office administrative stuff using Robotic Process Automation (RPA) technology, which the "robots" are codes or software that act like human in the sense of "inputting and consuming information from multiple IT systems*"*. The main advantages of these robots are that they can work 24/7, rapidly and if programmed correctly, without error.

2- **Cognitive insight** which is a combination of algorithms "used to detect patterns in vast volumes of data*"* (Big Data as seen earlier), interpret what they mean, and predict the future such as customer behaviour. Again, the capabilities provided by machines to analyse data, is not possible for humans, unless at exceptional costs and mobilisation of resources.

3- **Cognitive engagement** is the use of AI to engage customers and employees using chatbots. This enables companies to offer "intelligent agents" that could provide customer service 24/7 for instance as well as addressing a large range of subjects.

[8] http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html

Cognitive engagement remains at the early stages of development and systems maturity. Human intervention is still largely needed.

Consequently, AI is all technologies and developed algorithms that allow machines to simulate the human intelligence mentioned earlier. It covers many domains such as Machine Learning and Deep Learning (Fayon, 2018). Some authors actually write about AI according to the domain it covers.

The giant Amazon for instance, uses Machine Learning (ML) as part of AI technology and state that "Without ML, Amazon.com c*ouldn't grow its business, improve its customer experience* and selection, and optimize its logistic speed and quality" (Marr, 2018, based on Amazon website)[9]. Google AI uses Deep Learning, another important area of AI, to "create smarter, more useful technology and help as many people as possible" (Marr, 2018).

Despite some scepticism regarding AI and its interference in our everyday life, turning people into more machine-like predictable individuals (Edwards, 2015) or worried about robots replacing humans and killing jobs, it remains limited. Some call for it to be regulated.

Optimism wins eventually, if we take a look at the initiative of big AI players like Amazon, Apple, Google, IBM and Microsoft who created an open platform called "Partnership on AI" arguably in the noble objective that is "*to benefit people and society"*[10].

"It's no longer a primary objective for most to get to AI that operates just like a human brain, but to use its unique capabilities to enhance our world*"* (Marr, 2018).

2.1.1.5 Blockchain

The emergence of Blockchain dates back to 2008 when Satoshi Nakamoto, a pseudonym used for one or several persons, revealed a digital currency called bitcoin. In his (or their) paper, Nakamato highlights *"*how a peer-to-peer version of electronic cash would allow online payments to be sent directly from one party to another without going through a financial institution*"* (Nakamoto, 2019).

This new "architecture" that uses the internet, had the objective to *"*avoid a central authority for issuing currency, transferring ownership and confirming transactions*"*, hence reducing costs of third party and investments in infrastructure (Lansiti and Lakhani, 2017). Blockchain

[9] https://aws.amazon.com/machine-learning/what-is-ai/?nc1=h_ls
[10] https://www.partnershiponai.org/about/

is therefore not Bitcoin but the underlying technology used by Bitcoin to operate (Badr et al., 2018). Bitcoin is rather the *"first application of Blockchain technology"* (Lansiti and Lakhani, 2017).

Put simply, Blockchain is a database technology that enables workflow of information (chronologically) in a transparent, secure (one can't modify it or delete it) and distributed way without a centralised control structure (Fayon, 2018 and Badr et al., 2018).

There are five known basic principles of Blockchain identified by the industry and major players (De Filippi, 2017):

1. *"*Distributed Database*"*: Every party has access to the whole database and can validate it without the need for an intermediary.
2. *"*Peer-to-peer transmission*"*: Communication occurs directly between peers. Each user could store and send information to any other user.
3. *"*Transparency with pseudonymity:" All transactions are visible to all parties having access to the system. Users could be anonymous and transactions occur between Blockchain addresses.
4. *"*Irreversibility of records*"*: Every transaction is linked to records that occur before it (this is mainly where the term chain comes from) and once it is embedded in the system it cannot be reversed. Recording on the database is permanent and is available to all parties on the network.
5. *"*Computational logic": Blockchain transactions can be tied to computational logic. Users can set up algorithms and rules that automatically trigger transactions between them.

While Blockchain doesn't pose an immediate threat on industries today, analysts and businesses believe that over the next decades, it will transform the way we work and gain more acceptance, notably in the financial sector (Lansiti and Lakhani, 2017).

2.1.2 What is Digital Transformation?

Having seen the digital part of the transformation, we take a look at the change part or the transformation itself in what we shall refer to as Digital Transformation (DT). In most literature consulted for the sake of the thesis, researchers identify many inconsistencies and

contradictions in the definitions of DT, despite the richness of articles, books and researches about the subject, particularly over the last few years.

According to Gerald C. Kane (2018), "*People throw around the term "Digital Transformation" with ease but there isn't much agreement on what it really m*eans*"*. We therefore try to focus in our review on the most common, the simplest definitions and arguably the most accurate. Kane argues actually that the most common definition that says "DT is about the implementation and use of cutting-edge technologies*"*, could be a misleading conception since many companies manage to implement technologies only for those to remain unused, or even when used, not utilised to their maximum capacity.

Without being very exhaustive, we present hereafter, a few definitions that we found in our review, starting with the one of Kane himself, plus some others identified in the literature review "Clarifying the Notion of Digital Transformation" (Riasanow et al., 2018) that classifies definitions by the number of citations in Scopus (although we opted not to use this method), as well as in other readings we did.

1. Kane (2018): "DT is about adopting business processes and practices that position organizations to compete effectively in an increasingly digital world*"*.
   Kane precises that this definition has three implications for managers. The first implication is the response an organisation has to new technologies and how it adapts itself to new customers, partners, employees, and competitors' behaviour and expectations. The second is the fact that technology and its implementation constitute a small element of DT. The important issues in DT are strategy, talent management, organisational structure, and leadership, who according to him are equally or more important than the technology itself. The third is the level of knowledge or special skills needed to be a leader in the digital age.

2. Fitzgerald et al. (2014): "DT is the use of new digital technologies (social media, mobile, analytics or embedded devices) to enable major business improvements (such as enhancing customer experience, streamlining operations or creating new business models)*"*.

   In their global executive study and research project, Embracing digital technology: A

new strategic imperative (Fitzgerald et al., 2014) the authors deduct that DT is about effectively managing digital technologies in order to expect benefits in three domains:

a. Customer experience i.e. areas relating to the external world of the organisation.
b. Streamlined operations which relates to simplifying and optimising processes using technologies in order to increase efficiency.
c. New lines of business models or in other words the transformation of the business model itself.

3. Matt et al. (2015): "DT affects large parts of companies and even goes beyond their borders, by impacting products, business processes, sales channels, and supply chains*"*. This is interpreted by Riasonov et al. (2018) as "a number of separate transformation initiatives", which in our opinion relates more to digitalisation of certain aspects rather than the complete transformation of the business model and the organisation.

4. Bley et al. (2016): "DT leads to an increasing interconnectedness of classical horizontal value chains in a complex value network*"*.
   This definition entails the openness of the company's IT systems, both internally and externally, in order for all the elements of the value chains leading to the functioning of the company to be connected, thus adding value that could not be created without the use of new technologies.

5. Solis et al. (2014): "The investment in and development of new technologies, mind-sets, and business and operational models to improve work and competitiveness and deliver new and relevant value for customers and employees in an ever-evolving digital economy". In their third edition, Solis et al. (2017) continue to evolve their definition of DT and focus on the investment aspect in digital strategies, initiatives, and operational models.

6. Westerman et al. (2011): "DT, the use of technology to radically improve performance *or reach of enterprises". The writers* focus also on technologies to serve more or less the same three aspects, customer experience, operational efficiency and value proposition: "Executives in all industries are using digital advances such as analytics, mobility, social media and smart embedded devices as well as improving their use of

traditional technologies such as ERP to change customer relationships, internal processes and value propositions*"*.

7. Horlacher et al. (2016): *"DT goes beyond merely digitizing resources and involves the* transformation of key business operations, products, and processes, culminating in *revised or entirely new business models"*.
   This definition inspired by Matt et al. (2015) and Downes and Nunes (2013) is arguably in line with the second and third axes identified by Fitzgerald et al. (2014) i.e. streamlined operations and business model, with a focus on the operational side of the latter rather than the external aspect related to the type of activity.

8. Bharadwaj, Anandhi, et al. (2013) argue about the difference between IT that we had three decades ago and digital today on the strategic level for the enterprise: *"Digital* technologies (viewed as combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies) are fundamentally transforming business strategies, business processes, firm capabilities, products and services, and key interfirm relationships in *extended business networks".* They say that there should be a fusion between the digital strategy and the business strategy. "This fusion is herein termed digital business *strategy"*.

9. Dörner and Edelman (McKinsey Digital, 2015): "*It's tempting to look for simple* definitions, but to be meaningful and sustainable, we believe that digital should be seen less as a thing and more a way of doing things".
   They break the definition in three attributes:
   a. *"*Creating value at the new frontiers*"* by being open to re-examine the way one does business and knowing what could be "the new frontiers of the business world" for value creation.
   b. *"*Creating value in core business*"* to improve how customers are served and this requires four elements according to them: "Proactive decision making, contextual interactivity, real-time automation and journey focused innovation*"*.
   c. *"*Building foundational capabilities*"* for the organisation *"*to be agile and fast*"*. This is based on two elements: "the mind-sets of the organisation and the system and data architecture*"*.

All above definitions bring useful elements to DT definition, nonetheless we are close to the thinking expressed by Kane (2018) and especially by Fitzgerald et al. (2014). This said, if we are to combine them, we stem several important aspects both on the "digital part" i.e. the part related to new technologies and on the "transformation part" i.e. the change that could impact the firm in its functioning, its organisational structure and its business model.

We propose therefore the following definition as a basis for this section: **Digital transformation is the optimal use of new technologies, which transforms the way a company interacts with *its customers, thus enchanting the latter's experience, the way it functions internally, hence* optimising its efficiency and enhancing employee experience, and the way it disrupts the business model itself to create more value and enlarge market base.**

We will focus in this part of the review on the three above topics i.e. the customer experience, the operational efficiency and the business model in the context of DT:

2.1.2.1 Customer Experience

The external aspect of DT concerns the client who is probably the stakeholder that is the most impacted. And as we see in the definitions, one of the main benefits of DT is the transformation of the customer experience (Fitzgerald et al., 2014). There is a lot of talk and literature about the customer experience in a similar fashion to talks about DT that one could say there is a certain abuse of the word.

Joseph Pine and James Gilmore spoke about "The Experience Economy" (Pine & Gilmore, 1998). Their book in the original hardbound edition of 1999 had the subtitle "Goods and services are no longer enough". They say that despite the immense success of the book, this thesis did not enter the mind-set of business leaders. What they actually meant was: "Goods and services are no longer enough to foster economic growth, create new jobs and maintain economic prosperity". To realise that, businesses have to stage experiences (Pine & Gilmore, 2011).

Inspired by Pine and Gilmore's works, Laurence Body and Christophe Tallec (2015) redraw the three-level pyramid of client experience:

1. The first level of the pyramid or its basis is **the satisfaction of needs**, this is "when companies satisfy the basic needs, which is the case of the majority". According to the authors, often products or services are of excellent quality. Not having a differentiating

factor, choice is made according to the price. They take the example of air travel, where the price criteria is even accentuated by online aggregators.

2. The second level concerns **the compliance with the company's commitment**. "At this stage, the delivered services must be in compliance with the engagements promised by *the brand: transparency, facility, simplicity…incarnated in technical and behavioural* standards". According to the authors, many companies are positioned at this level, which they relate to continuous enhancement and lean approaches. "This is where they find limits of the organisation centred on its processes and when they decide to be client oriented" they add.

3. The third level is about **pleasure and emotions**. *"But the pleasure? The delight? All* experiences – not only leisure or retail – *could be agreeable and why not surprising"*. Writers argue that while solving problems could give clients a good satisfaction, it would be wrong to consider that the delightfulness is not necessary. This could even give companies a very important competitive advantage.

Figure 8 - The three level of Client Experience. Source: Body & Tallec, 2015.

Gartner Inc., a leading research and advisory company, came up with a five stage pyramid to describe Customer Experience, "a new methodology to test organis*ations' customer journeys*

and forge more powerful experiences that deliver greater customer loyalty and brand *advocacy" (Gartner Inc., 2018)*[11].

The 5 stages are:

- **Stage 1: Communication Level** – Furnish customers with the information they can use via the right channel at the right time.
- **Stage 2: Responsive Level** – *Solve the customer's problem quickly and efficiently* – meaning, balance both business and customer goals, measures and strategies.
- **Stage 3: Commitment Level** – *Listen for, understand and resolve customers' unique* needs.
- **Stage 4: Proactive Level** – Provide experiences that resolve needs before customers ask.
- **Stage 5: Evolution Level** – Make customers feel better, safer or more powerful.

Figure 9 The CX Pyramid. Source: Gartner Inc., 2018.

[11] https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-30-gartner-says-customer-experience-pyramid-drives-loyalty-satisfaction-and-advocacy

One might wonder, what has customer experience to do with DT? For Laurence Body (2018)[12], customer experience is not about DT, but the latter is an enabler for providing delightful experiences that would be impossible otherwise.

*"*Customer experiences reflect the clearest impact of DT*"* (Fitzgerald et al. 2014). In the survey conducted by MIT Sloan Management review and Capgemini Consulting, results show that companies are using digital to create real transformative effects on the customer experience, namely in the improvement of overall customer experience, enhancing products and services in customer-friendly way, thus the enchantment factor and ensuring cross-channel consistency, so the client could have the same delightful experience whenever there is an interaction with the company.

In order to be able to deliver this cross-channel consistency, or even an omni-channel customer experience, a company needs "two technology-enabled assets: *"*an operational backbone and *a digital services platform""* (Sebastian et al. 2017).

Furthermore, "Digital Capabilities are a fundamental building block for transformation in customer experience*"* (Westerman et al. 2011). In their report, A roadmap for billion-dollar organizations, the authors identify digital capabilities with regards to customer experience in three areas:

1- Customer understanding: Analytics-based segmentation and socially-informed knowledge.
2- Top line growth: Digitally enhanced selling, predictive marketing and streamlined customer processes.
3- Customer touch points: Customer service, cross-channel coherence and self-service.

Evidently, none of the criteria that would significantly enhance the customer experience, could be well performed without a high level of digital capability, emanating from DT.

To confirm how important digital is to customer experience, Sahu et al. (2018) develop a conceptual framework "ABCD framework" which that consists of "four dimensions including (a) Analytics, (b) Business, (c) Customers, and (d) Digita*l"*. On the latter and most important aspect for us, their study shows "that a better integration and utilisation of digital technologies

[12] Laurence Body, Sogelife Conference, November 2018, Luxembourg.

could propel organisations to generate better feature, functional, and processes for customer processing, leading to the improvement of customer experience*"* (Sahu et al., 2018).

Finally, customer experience could even be considered a criteria for measuring digital maturity especially for the general models of businesses (Teichert, 2019).

In conclusion, customer experience is not merely about DT. It is more about understanding the customer's needs and emotions. Nevertheless, DT remains a vital enabler for enchanting this experience.

2.1.2.2 Operational efficiency

According to Markovitch and Willmott (2014), customers are "spoiled" because they expect every organisation to give them a seamless user experience, the same they have when they purchase a product on Amazon or from Apple. In order to meet client expectations, an organisation has to improve its operational efficiency, which is the second and internal aspect of DT.

Should we take the above mentioned definitions as a reference, this aspect would concern the streamlined operations or the operational efficiency of an organisation as one might call it and could be put under three categories: "process digitisation, workers enablement and performance management*"* as per Westerman et al. (2011) structure.

2.1.2.2.1 Process digitalisation

Process digitalisation is not limited to automating processes since most companies have always automated them to enable more efficiency and gain quality. With DT, companies could go beyond simple automation and change the nature of jobs of their employees so they could focus on subjects with more added/strategic value (Westerman et al. 2011).

In order to reach the sought target and remain competitive, organisations must at least be able to execute transactions in a flawless way. They need therefore a strong and scalable operational backbone defined as "the technology and business capabilities*"* that make sure core operations are efficient, reliable, scalable and predictable (Sebastian et al. 2017).

2.1.2.2.2 Workers enablement

Workers enablement is about replacing one way vertical communication with employees, with wide communication channels, and adapting working methods so that they could interact better with top management and colleagues, thus increasing operational efficiency and productivity

(Westerman et al. 2011). Many organisations are responding to these challenges by redesigning the employees working methods by a series of initiatives, to help employees work more effectively and to generate more value. The outcome of these initiatives is a "digital workplace" that is defined as "the physical, cultural and digital arrangements that simplify working life in complex, dynamic and often unstructured working environments" (Dery et al. 2017).

One trend of these digital workplaces to consolidate workers enablement is the flex-office, defined, as *"*an open-plan layout where employees lack any personal workstations. It is the most flexible office type, since not only the office plan is flexible but also the work-schemes of the employees. The flex-offices are dimensioned for less than 70% of the workforce to be in office at the same time*"* (Danielsson et al. 2009).

Figure 10 Flex office. Source: https://www.romania-insider.com/p-why-large-companies-are-joining-flex-office-movement

2.1.2.2.3 Performance management

DT increases transparency and gives executives in companies more accurate and comparative data to enable them to make better strategic decisions, thus increasing performance management (Westerman et al. 2011).

While not referring it to DT as such, the report being written in 2004, Melchert et al. (2004) refer to several IT (digital) tools that enable corporate performance management. These are Business Process Automation, or process digitalisation in the "new language", Real-Time analytics, Process Performance Management.

Figure 11 Converging technologies for Corporate Performance Management (Melchert et al. 2004)

2.1.2.2.4 The employee experience

Employee experience is not an operational efficiency factor but rather an operational efficiency consequence, notably in light of DT. Actually, some authors relate the internal aspect of DT to the employee experience in the same fashion that the external side concerns customer experience.

The employee experience is defined by Corinne Samama (2017) as *"all the key moments lived* by the employee within the organisation, from the moment they join till the moment they leave the company". She argues that in light of DT, companies need to design a new employee experience in the organisation, rethink the work environment and develop a managerial culture oriented towards employee experience with the objective to treat employees the same way we treat our clients.

In their report Digital Transformation in financial services. The need to rewire organizational DNA, Deloitte Centre for Financial Services say that many companies are focused on delighting the customer experience but do not devote enough attention to the employee experience which they define as "how employees feel about their organisations with regards to both opportunities *for growth/skills development, and employees' willingness to continue to work for their current* firms*"* (Deloitte University Press, 2016).[13] The consultants state that organisations need to blend the focus on customer experience with a focus on employee experience to prepare for the digital future.

[13] https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2993_Digital-transformation-in-financial-services/DUP_Digital-transformation-in-financial-services.pdf (2016)

2.1.2.3 The business model

The third element of DT according to above definitions is the business model, how for most companies and sectors it is being disrupted and how it is impacting the value proposition of organisations, their value chain and consequently their businesses.

2.1.2.3.1 Digital Disruption

David Rogers (2016) offers a definition for disruption in general: *"*Business disruption happens when an existing industry faces a challenger that offers far greater value to the customer in a way that existing firms cannot compete with directly*"*. Rogers stresses on the difference between innovation and disruption. Not all innovative business model are disruptive according to him, and in some cases even the extremely innovative models are not necessarily disruptive, since the business and jobs they generate are additive to the existing market and do not substitute it.

When adding the digital aspect to the notion of disruption, there are two terms that need to be distinguished though, "disruptive technologies and disruptive innovation*"*. Christensen, the "founding researcher" of these two terms and an advocate for the theories of disruption, explains that having labelled the term disruptive technology (Christensen, 1997) was inaccurate since it does not challenge sufficiently the current players, so he started using the term disruptive innovation (Christensen, 2006).

The advancement of digital technology has changed the rules of businesses and created opportunities for many new challengers to attack incumbent businesses that fail to adapt, and that in every industry: "we are still at the beginning of a revolution in which computing will transform nearly every logical act of value creation*"* (Rogers, 2016).

Downes and Nunes (2013) draw a comparison between traditional technology adoption and what they refer to as Big Bang Disruption that is coming from new technology based players or digital platforms that wipe out not only mature products but entire product lines and entire markets. These new innovation-enabled actors, offer customers a better user experience at a lower price in principal.

Digital disruption is not limited to one sector. It concerns all industries. Its impact could be compared to the construct of a vortex that uses a rotational force to draw everything that

surrounds it into its digital centre in a way that offerings, value chains and business models are almost 100% digital (Bradley et al. 2015).

Figure 12 The Digital Vortex - Source Bradley et al. 2015

2.1.2.3.2 Value Proposition or the value chain

Disruption, leads incumbents to benefit from DT, to review their current value proposition, and its resulting market position (Bradley et al. 2015). DT involves considerable value creation: it lowers the cost of interactions between players, changes the structure of information exchange among them, produces huge amounts of data, and is expected to create new value that present a lot of opportunities, albeit at a certain cost and many challenges (Reddy & Reinartz, 2017).

David Rogers (2016) argues that one of the domains that is transformed with Digital, is the business value organisations bring to customers. While companies treated their value proposition as *"*fairly constant, ideally a source of competitive advantage for the long hau*l"*, delivering the same value proposition is no longer sufficient to clients he argues. He draws a comparison between the value proposition of the "analogue" age and the one of today, the digital age (Rogers, 2016) in the table below.

Figure 13 Value: Changes in Strategic Assumptions from the Analog to the Digital Age (Source, Rogers, 2016)

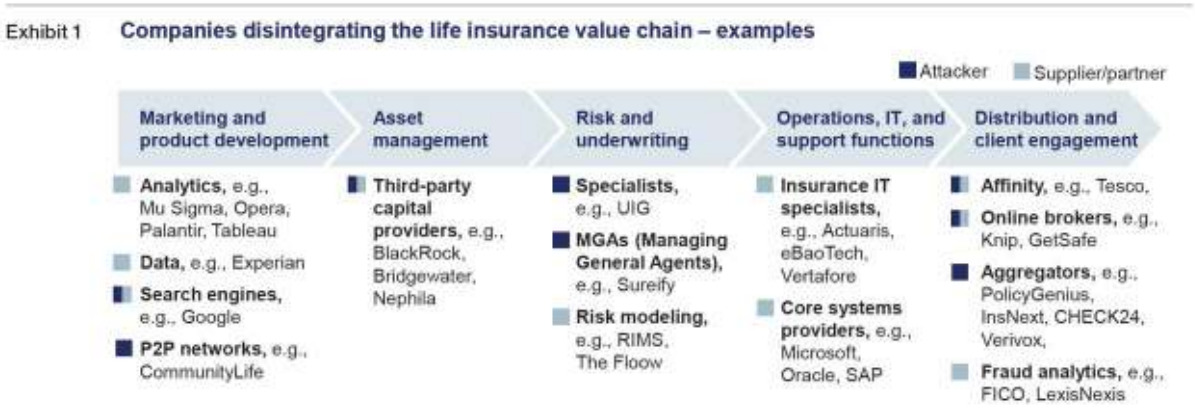
From	To
Value proposition defined by industry	Value proposition defined by changing customer needs
Execute your current value proposition	Uncover the next opportunity for customer value
Optimize your business model as long as possible	Evolve before you must, to stay ahead of the curve
Judge change by how it impacts your current business	Judge change by how it could create your next business
Market success allows for complacency	*"Only the paranoid survive"*

Rogers comes up with a six-step process to review the value proposition (Rogers, 2016):

1- Identify Key Customer Types by Value Received
2- *Define Current Value for Each Customer*
3- Identify Emerging Threats
4- Assess the Strength of Current Value Elements
5- Generate New Potential Value Elements
6- Synthesize a New Forward-Looking Value Proposition

While many authors stress the need to digitalise and realign the whole value chains of companies, thus generating more efficiencies and opportunities, some argue that what is important is exactly the value proposition and not the value chain since the objective of digital disruption is "to provide superior value to the end customer—either a consumer or another business— while avoiding the capital investments, regulatory requirements, and other *impediments of "encumbered incumbents""* (Reddy & Reinartz, 2017; Bradley et al. 2015). We see these factors in many industries notably the financial industry, as with the case of FinTechs unbundling banks products and services (Bradley et al. 2015) or InsurTechs for example disintegrating the insurance value chain as in the figure below (Berger-De Leon et al. 2016).

Figure 14 Disintegration of the value chain- Source (Berger-De Leon et al. 2016)



2.1.2.3.3 The business model itself

The best response to the risk of disruption for companies is a bold at-scale response that ranges from developing new customer segments, to redefinition of the value chain, to introducing or reviewing the business model itself in order to disrupt their own legacy themselves (Bughin, 2017) thus becoming the disrupters rather the disrupted.

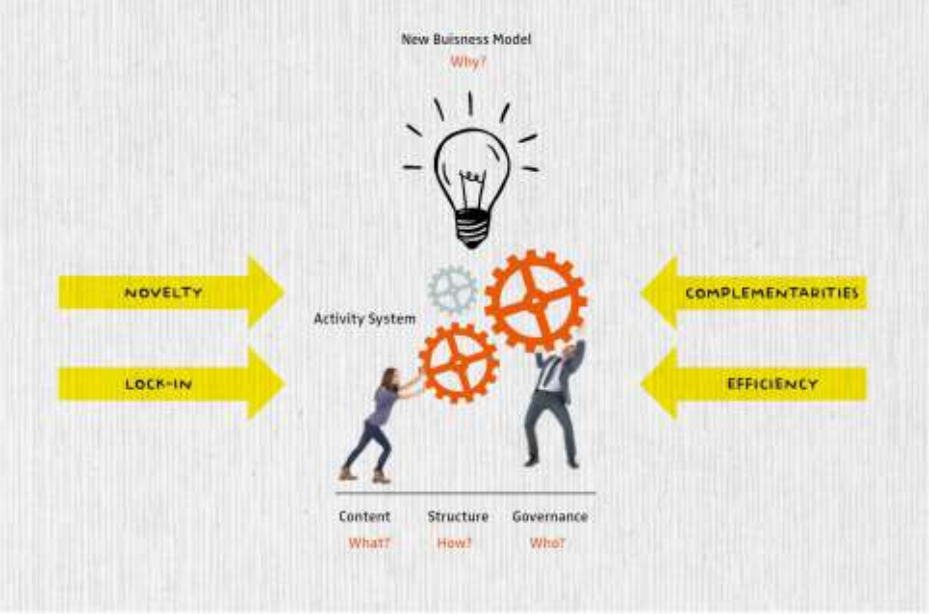
According to Zott and Amit (2017), the business model of a company is a "system of *interconnected and interdependent activities that determines the way the company "does business" with its stakeholders"*. This activity system, or bundle of specific activities, needs to be reinvented, and would be categorised in three design elements, content i.e. the "what", structure that is the "how" and governance which is the "who" (Zott & Amit, 2017).

In their earlier works (Amit & Zott, 2012), the authors identify four value drivers that need to be reinvented in order to reinvent the whole business model: Novelty, which is the degree of innovation or newness in the activity system (e.g. Airbnb); Lock-in, which is how the model captivates customers by and make them loyal to their brand by adding switching costs and increasing brand loyalty (e.g. Apple vs Android); Complementarities or the Value Adding effect (e.g. PayPal); and Efficiency, by keeping or making the costs lower, hence giving actors a competitive advantage (e.g. Walmart cross-docking).

The whole picture, linking all of the above interdependently, could be viewed as the purpose of the organisation, the "raison d'être", or the "why" of the business model. Reviewing the

business model requires therefore a holistic approach that sees the whole picture. This could be a matter of survival for organisations (Zott & Amit, 2017).

Figure 15 Elements of successful business model innovation (source Zott & Amit, 2017)



Reinventing or transforming the business model, entails three aspects according to Westerman et al. (2011)

1. "Digitally modified business," with companies trying for their model to grow the business via the digital channel
2. "New digital business", where companies introduce new digital products that complement the traditional existing products.
3. "Digital globalisation", where firms transform their business from a multi-national approach to a global one world approach.

We note that the latter vision about transforming the business model is less bold than the former. This is arguably due to the enablement factor or DT and digital capabilities growing at an exponential pace, leading executives to have more disruptive and ambitious views for the transformation of business models.

Not all business models need to be reinvented though. In his article, Five Myths About Digital Transformation, Stephen Andriole (2017) argues that not every company or business model

should digitally transform, and that market leaders should not necessary be the disrupters of their industries. David Rogers (2016) reckons that in most cases, emerging threats do not systematically pose a significant challenge to existing business models. He proposes two tools though, one to assess the threat and one on how to respond if any, with the one or more of the following six recommendations, split into two even categories:

- Three strategies to become the disrupter
    1. Acquire the disrupter
    2. Launch an independent disrupter
    3. *Split the disrupter's business model*
- Three strategies to mitigate losses from the disrupters
    1. Refocus on your defensible customers
    2. Diversify your portfolio
    3. Plan for a fast exit

We will not detail the above since it exceeds the scope of our research. What is important to note however, is the huge impact DT and disruptions have on our daily experiences as customers but also on our suppliers' value chain or even their business models.

2.1.3 Digital Transformation in banking

We also look at DT in the context of banking in particular. Needless to say that all the aforementioned aspects of DT apply to the banking sector, whether in customer experience, operational efficiency or the business model. We therefore use these as three axes for our literature about DT in banking.

2.1.3.1 Customer experience

In their report *"Banking reimagined", Deloitte Center for Financial Services* come to the conclusion that banks can no longer rely on their image of trust and brand value, notably after the financial crisis of 2008. With digitalisation, banks need to think more about savviness, customer experience and service differentiation as the major deciding factors in acquiring and retaining clients. In the coming decade, banks need to transform this customer experience and make it more seamless if they are to succeed despite the risk of losing control, as in the case of payment for example, where control could shift towards technology firms (Deloitte, 2016).

As within other fields, there is a big need in banking to leverage on technology and DT to be able to provide a great customer experience. And when technology is available, most of people prefer to use it and not visit a branch for example (Goodman, 2014).

Even if or when they do visit branches, customers expect to have the same smooth, or even delightful, experience as they do online. Consequently, banks ought to learn from every customer interaction and continuously seek to improve customer experience. These interactions are the pillars of DT as we have seen and this is well applicable to banks as with any other organisation (Broeders et al., 2015).

2.1.3.2 Operational efficiency

As seen earlier, the operational efficiency in an organisation could be put under three categories: "process digitisation, worker enablement and performance management*"* (Westerman et al. 2011). These categories apply indeed in the banking sector since the quest for operational efficiency dates even before DT. With the latter, banks are being transformed more into digital banks, fully or partially. In both cases, and in order to be able to provide the said customer experience, banks need to transform the way they operate and move more towards digital banking as many authors refer to it.

This would be on the front end i.e. the part pertaining to the customer experience and on the back office side. Banks exploit the cutting-edge technology to automate their services (Cuesta et al., 2015).

In their report for Capgemini consulting, Backing up the Digital Front: Digitizing the Banking Back Office, Falato et al. (2013) reckon that most banks do focus on the customer experience and continue to rely on legacy systems, which in some cases remain heavily "manual", thus reducing operational efficiency and increasing, or at least not decreasing, costs. This evidently would have an impact on the customer experience since all the value chain needs to be efficient. The authors recommend automating back-offices at banks, which according to their report could reduce costs by up to 30%, using digital technologies and the following approach:

1. *"*Assess the Interoperability of New Solutions While Planning an Increase in Automation Levels*"*: this implies that banks need to conduct a technology readiness assessment to determine the projected architecture of their systems and the investments that come with it, in order to avoid having duplicated systems and data sources that do not interact properly with each other.

2. *"*Deploy Tactical Solutions to Rapidly Address Low Levels of Process Readiness*"*: this means that not every process should be automated or reviewed from scratch. Banks could look for quick wins to fix certain process inefficiencies such as the deployment of a Document Management System to reduce paper-based operations.
3. *"*Evaluate Suitability of Strategic or Transformational Solutions Based on Investment Horizon*"*: on the strategic level, banks should be very careful about their investments and where to allocate resources according to budget availability and expected returns on investment or payback.
4. *"*Obtain Management Buy-In and Establish Support Systems before Implementing: Transformational Solutions*"*: digitalisation and transformation of back offices entails a cultural change for it to be successful. This is the reason why the adhesion and the support of management, top management we would add, is a critical success factor for putting in place transformational solutions.

Cuesta et al. (2015) observe with many banks, a more global and holistic approach to move towards digital banking. This consists of a process of several phases that the authors narrow to three, according to the digital maturity at banks:

1. *"*Reaction to the new competition*"*: Banks react to competition by developing new digital channels and products, such as mobile banking and retail payments (ex: digital wallets) respectively.
2. *"*Technological adaptation*"*: This consists of doing an overhaul or a makeover of the bank's technology platform to make it more modular and flexible thus being able to integrate new technologies such as cloud computing and architecture redesign. According to the authors, during this phase, banks use new technologies like AI to automate their processes and improve their efficiency.
3. *"*Strategic positioning*"*: Some banks and financial institutions do use DT and pursue a digital strategy that could imply profound organisational changes or even the business model as we see in the following section. A heavy investment in technology and DT could lead to the organisation setting more ambitious goals and have an important competitive edge on its competitors.

2.1.3.3 Business Model

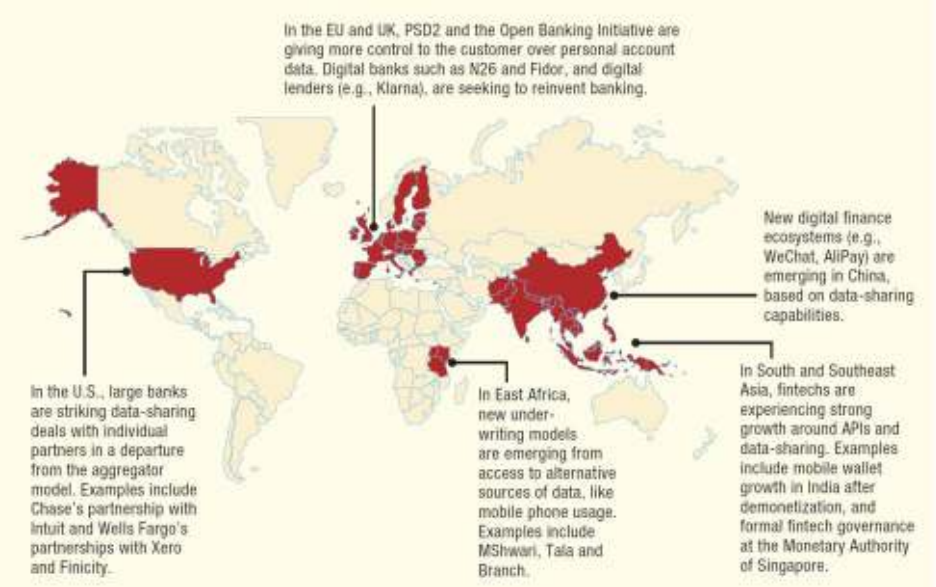
Historically, intermediation is the main business of the bank. The latter collects funds into the form of deposits and then lends to customers via its activity called credit (Karyotis, 2020). With the emergence of digital technologies, there is a big disruption happening in the world of banking and the business models of the banks leading to the emergence of new models or features such as open banking, online banking, neo banking, platform banking as well as other trends such as banking as a service.

Open banking could be defined as "a collaborative model in which banking data is shared through APIs*"* (as seen earlier) "between two or more unaffiliated parties to deliver enhanced capabilities to the marketplace" (Brodsky & Oakes, 2017). Some define Open banking as the "opening" of banking IT systems via the APIs and the sharing of clients' data with third parties (Karyotis, 2020). These parties could be other corporates such as Credit Card or insurance companies.

Regulators were very keen on setting the rules for this new world of open banking to protect personal data and privacy on the one hand and providing a legal framework for managing payments. In this regard, the European Union has launched GDPR (General Data Protection Regulation) in 2016, and PSD2, a Payment Services Directive, in 2018.

Like Brodsky and Oakes (2017) as well as Karyotis (2020), many experts reckon that Open banking will not only create new services and enhance customer experience but could arguably lead to an entire new financial ecosystem, considerably challenging the ecosystem and the business models of the banks.

Figure 16- Global Open Banking development. Source (McKinsey Payments Practices)



In the need to explicit new business models of banks, it is important to note the ecosystem that surrounds them.

FinTechs are the combination of *"*technology focused start-ups and new market entrants*"* in the financial sector who aim to innovate on products and services with a disruptive approach[14]. FinTechs do not cover the whole value chain of banking but rather seek to unbundle banking products and disintegrating the banks' value chain (Bradley et al. 2015 and Berger-De Leon et al. 2016).

Some **FinTechs** do not limit themselves to the disruptive role described above, but aspire to become banks and providing the whole value chain of banking albeit with a purely digital alternative. Their biggest obstacles for doing this step were the complexity and cost to master the business and to obtain a licence in particular. Several initiatives by regulators, as in the UK, were taken to simplify this process. This has led to the creation of many **Neo-banks** (BBVA Research, 2016). In France, the banking regulation distinguishes between **Online banking,** which relates to services rendered usually by a traditional bank via the online channel, and **Neo-banking** or **Neo-banks** that are payment establishments, accessible only via digital channels, mainly smart phones (Karyotis, 2020).

Neo-banks are therefore an evolution of Fin-Techs or a new type of banking that have lower costs, who most probably don't cover all aspects of banking, but who present themselves as an

[14] https://www.pwc.co.uk/financial-services/fintech/assets/FinTech-Global-Report2016.pdf

alternative to traditional banking, if not on the whole value chain of banking, on certain aspects of it for sure. The most common ones are payments, checking accounts, savings accounts and debit cards (Valero et al., 2020 and FT Partners, 2020).

Digital banks are those organisations, who could be FinTechs or Neo-banks, and who seek to become all-in, one-stop-shop banks from the beginning, without having branches for their distribution (BBVA Research, 2016). This requires to meet up with all the regulatory and capital constraints mentioned earlier.

On a different note, according to the "*The Ultimate Banker's Guide to Digital Transformation*" (MX Technologies Inc., 2019), more than 80% of US consumers interact with their banks through mobile banking at least once a week, and when customers interact with their banks, they don't compare different banks anymore but experiences. In order to gain in this domain, operations need to be at utmost efficiency and the business model needs to be more of a platform than a classical bank (Backbase, 2018). Backbase, one of the world leading providers of platforms and digital solutions for the banking industry, call these times revolutionary as we are witnessing a "platformization" of the industry and cite Google as an example, which rather than providing products or services, aggregate these on their digital platform that enriches *people's lives*. Some refer to this phenomena as Amazonisation where all industries, including banks, turn into digital platforms like the giant Amazon (Luxembourg for Finance, 2019), hence the **Platform banking** or **Banking as a Platform**.

According to Srinivas and Schoeps (2019) from Deloitte, ***"Platform banking*** is a digital marketplace, owned and operated by a bank or another (potentially nonbank) entity, that provides banking and possibly nonbanking services*"*. As opposed to the "Pipeline" model where businesses keep control over their resources and assets from product creation to distribution, a "Platform" structure is a business model based on connection (Alstyne et al. 2016). The principle behind Platform Banking is for banks to be able to offer services that go beyond their initial portfolio of products, albeit with less control and more openness to other systems and providers (Deloitte Insights, 2019), thus creating a new ecosystem with different stakeholders and partners.

Consequently, DT imposes on banks to review their business model, partially or completely, which could challenge the cultural aspect of the bank and its "raison d'être". Most of banks seeking DT turn to partner with technology start-ups or FinTechs, in some cases even acquiring

them. In addition to technological ability and agility, these enterprises are usually a good source for talent acquisition (Cuesta et al., 2015).

2.1.4 Impact on organisation, Agile or not Agile?

Agile is initially a software development method. In his Book, Software Engineering, Ian Sommerville (2011) describes "Agile Methods" as "incremental development methods in which the increments are small and, typically, new releases of the system are created and made available to customers every two or three weeks. They involve customers in the development process to get rapid feedback on changing requirements. They minimise documentation by using informal communications rather than formal meetings with written documents".

The Agile development method comes in opposition to mainly a more classical model of software development known as the "Waterfall Model", because "it operates like a cascade, moving from one phase to another, and where one must plan and schedule all of the process". It has five stages: "Requirements analysis and definition; System and software design; Implementation and unit testing; Integration and system testing; and Operation and maintenance" (Sommerville, 2011).

The philosophy behind Agile, called "Agile Philosophy" was captured in the Agile Manifesto[15] that was agreed upon by 17 leading independent thinkers of software development, and sometimes competitors to each other, who met at The Lodge at Snowbird ski resort in the Wasatch mountains of Utah, USA in 2001.

[15] http://agilemanifesto.org/

This manifesto states the following:

*"*We are uncovering better ways of developing
software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

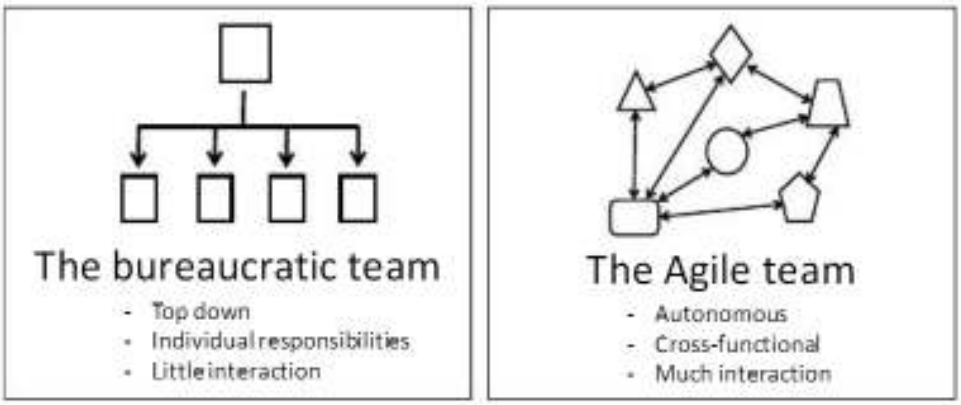
That is, while there is value in the items on
the right, we value the items on the left more.*"*

While there are many critics and advocates of both Agile and Waterfall, the former gained territory in recent years, due particularly to increasing changes in business requirements and customer expectations. One could give many examples where IT projects developed with the Waterfall approach, when delivered, were not meeting user requirements or expectations, because these expectations have changed during the course of development, which is very common in project management.

The relative success of Agile, led companies and researchers to consider deploying Agile Methodology to the whole organisation and not limit it to software development. This is referred to respectively as Agile Management, Agile Organisation or Agile at Scale. "Agile management is now spreading to every kind of organisation and every aspect of their work," says Stephen Denning (2016, based on Rigby et al., 2016).

*"*The adoption of Agile Management practices beyond software has recently been confirmed by the findings of a Learning Consortium - a group of companies that included Microsoft, Ericsson, CH Robinson, Magna International, Riot Games, Barclays, Cerner and Scrum Alliance*"* (Denning, 2016).

Figure 17 – Bureaucratic vs Agile Teams. Source: Denning: 2018



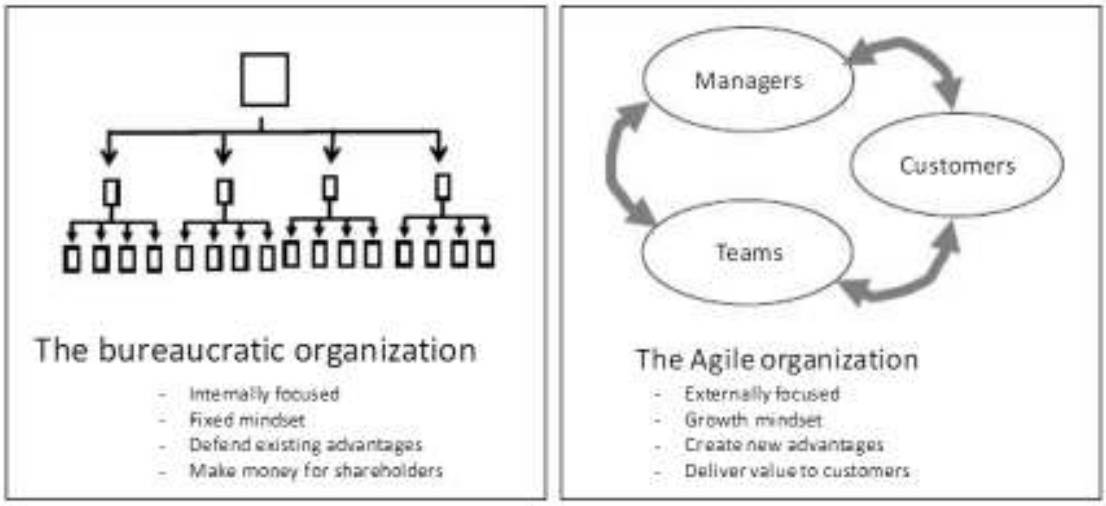
*"*Site visits conducted in 2015 and 2016 found that major corporations are implementing Agile goals, principles, values and practices at scale*"* (Denning et al, 2015).

This impacts all aspects of the organisation, the strategy, the hierarchy and the way people work. In his article, How to make the whole organization agile, Stephen Denning (2016) says that "making the transition to a culture of agility includes five major shifts*"*, in a similar way to the Agile Manifesto, but for organisations as a whole. We detail them here below:

1. Instead of a goal of maximizing financial metrics, the goal of the organization is to add value for and delight the customer.
2. Instead of those doing the work reporting as individuals to bosses, the work is done in self-organizing teams. The role of management is not to check whether those doing the work have done what they were meant to do, but rather to enable those doing the work to contribute all that they can and remove any impediment that might be getting in the way.
3. Instead of work being coordinated by bureaucracy with rules, plans and reports, work is coordinated by Agile methods with iterative work cycles and direct feedback from customers or their proxy.
4. Instead of a preoccupation with efficiency and predictability, the predominant values are transparency and continuous improvement.
5. Instead of one-way, top-down commands, communications tend to be in interactive conversations.

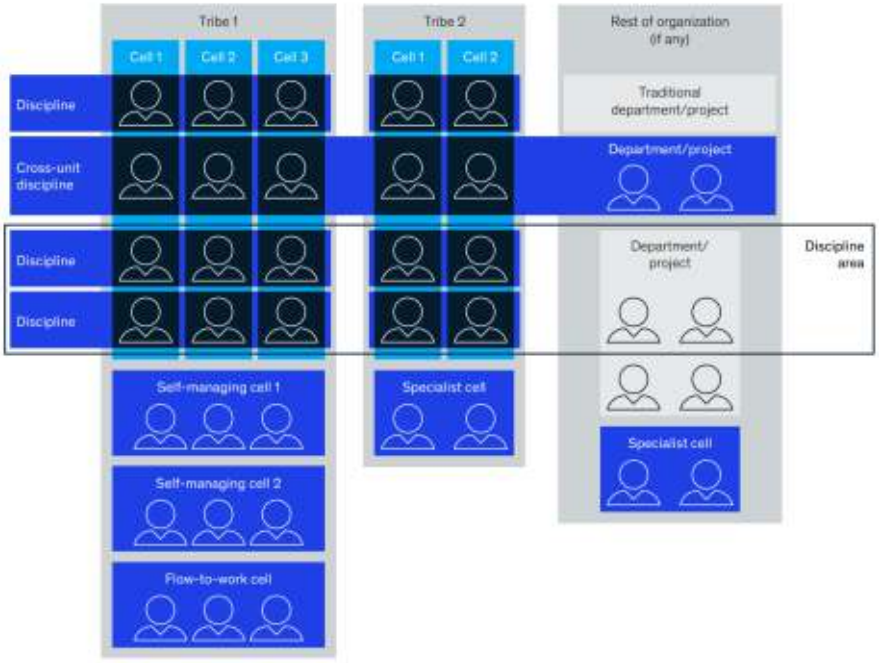
This should entail organisations to develop an "Agile Mind-Set" and an "Agility Transformation" (Denning et al., 2015).

Figure 18 - Bureaucratic vs Agile Organisation. Source: Denning, 2018



Agile at Scale is when the organisational structure is designed according to Agile Management. There are several models of Agile at Scale with the most common model used by Spotify known as the Spotify model. It consists of "cross-functional teams who have the knowledge and who deliver products, projects, or activities. Their mission represents end-to-end delivery of the associated value stream". There is also a model based on lean-management and another one based on flow-to-work pools (Brosseau et al., 2019).

Figure 19 - Example of a tribe map for an Agile at Scale organisation. Source: Brosseau et al. 2019



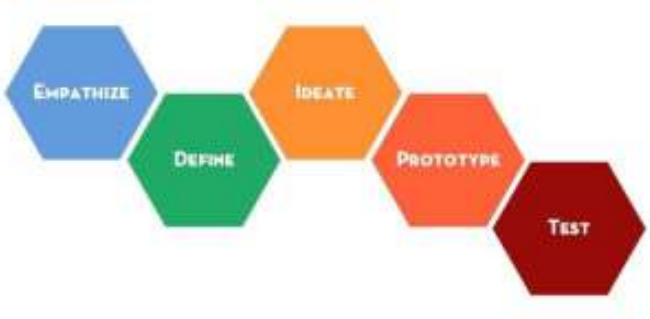
Finally, one could not talk about Agile, Agility or even Customer Experience without mentioning **Design Thinking**. According to Tim Brown (2008), the Executive Chairman of IDEO, one of the leading companies in the field, "Design thinking is a human-centred approach to innovation that draws from the *designer's toolkit to integrate the needs of people, the* possibilities of technology, and the requirements for business success".[16]

The particularity of Design Thinking is the interest in understanding the needs of the people, notably the clients, for whom the organisation is developing products or services. There are several models of the Design Thinking process that range from three to seven stages (Dam & Siang, 2018). The authors focus on the model of Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford:

1. Empathise – with your users
2. Define – *your users' needs, their problem, and your insights*
3. Ideate – by challenging assumptions and creating ideas for innovative solutions
4. Prototype – to start creating solutions
5. Test – solution

[16] https://designthinking.ideo.com/

Figure 20 – Design Thinking Process. Source: Stanford d. School



Some Design Thinking models add the implementation phase of the solution. What is important to note though is that these phases are not sequential but iterative until the completion of the implementation (Dam & Siang, 2018). Design Thinking was mainly used for product design, however, it is now inspiring corporate culture (Kolko, 2015), hence us linking it with the impact on organisations. Kolko describes the shift happening in big organisations for them to develop a "Design Centric Culture that works like a designer, focuses on the client experience and emotions, creates models to examine problems, uses prototypes, tolerates failure and exhibits thoughtful restraint" (Kolko, 2015).

2.1.5 Synthesis of literature on Digital Transformation

A census of our literature review on DT shows, as the name suggests, two major elements to consider: Digital pertaining to new technologies, and Transformation i.e. the change that could impact the organisation in its functioning, its organisational structure and its business model.

Literature shows us the importance of implementing digital technologies in organisations. We learn that the internet allows direct access to information via an intuitive interface, the browser, which enables connection with networks and Web pages (Berners-Lee 1999). We also learn about the importance of data and the DIKW pyramid (Data, Information, Knowledge, Wisdom), Cloud Computing, Artificial Intelligence and Blockchain amongst many technologies shaping our world. **This would help us analyse what the participant CEOs are putting in place in their respective organisations with regards to new technology projects and initiatives, and shall constitute an important element of our research analysis.**

The transformation part of DT, or DT, evolves around three major axes: *"*customer experience, operational efficiency and the business model*"* (Fitzgerald et al. 2014). **The leader's understanding of DT constitutes the first theme in our field research analysis.**

a. **Customer Experience**: Inspired by Pine and Gilmore's (1998, 2011) works, Body and Tallec (2015) redraw the three-level pyramid of client experience with the following layers: **satisfaction of needs, compliance with the company's commitment, and arguably most importantly, pleasure and emotions.** DT is not customer experience though, but an enabler for delightful experiences (Body, 2018; Fitzgerald et al. 2014; Westerman et al. 2011).

b. **Operational efficiency**: In order to meet this new client experience and expectations, organisations have to improve their operational efficiency. This concerns **streamlined operations** put under three categories: **process digitisation, workers enablement and performance management** (Westerman et al. 2011). **Employee experience** is not an operational efficiency factor but rather an operational efficiency consequence, notably in light of DT.

c. **Business model**: DT impacts considerably the business models of organisations. It starts with digital disruption or "disruptive innovation" (Christensen, 2006). **Disruption leads incumbents to review their current value proposition** (Bradley et al. 2015), **their value chain against the threat of their disintegration by new players, or even the whole business model of the organisation**. In case of banks, we see the emergence of new models and trends constituting **a new ecosystem, like open banking, online banking, neo-banking, platform banking, banking as a service/platform or FinTechs.**

The progress of DT has led to changes in working methods and company organisations. "Agile" started as a software incremental development method that involves customers (Sommerville, 2011) and its success led to its deployment across the whole organisation, thus becoming "Agile Management" (Rigby et al., 2018). When organisations are designed according to Agile Management, one would speak about "Agile at Scale", with several known models of this scaling up, such as the Spotify model (Brosseau et al., 2019). The Agile organisation is externally focused and has a growth mind-set. This creates new competitive advantages, delivers value to customers (Denning, 2018) and is therefore an enabler and accelerator for DT. **The impact of DT on the organisational structure would constitute the third element of our analysis.**

2.2 Chapter 2: Leadership, a rich field of research

Having covered and elaborated on relatively recent literature pertaining to Digital Transformation (DT), we wanted to verify the characteristics leaders ought to have, how they should "behave" and what is the role they have to play, in leading their organisations in general, and in leading DT in particular. For this, we look in literature about Leadership theories that could develop our understanding and our theoretical insight about the subject of thesis, and demonstrate the importance Leadership has in the framework of DT.

As with the previous chapter, we start with defining the notions of Leadership as identified by scholars, before overviewing Leadership theories, particularly those pertaining to traits, behaviours and contingency, as well as transformational Leadership and Leadership of change.

Using this same structure, we go through the relatively recent literature about Leadership in the context of DT, what the leader's traits and styles needed to conduct DT are, and how leaders should position themselves according to the new theories and situations that are emerging.

Finally, we do review the leader's role in DT, how implicated he/she needs to be and what the process to adopt is, in order to successfully lead it.

2.2.1 What is Leadership?

Literature about Leadership is immense and "can be traced back to Plato in the West and Sun Tzu in the East, but scholars are nowhere near a consensus on a definition or a meaning (Grint et al. 2016).

According to the Cambridge Dictionary, "Leadership is the set of characteristics that make a good leader, or the position or fact of being the leader. A leader is a person in control of a grou*p, country, or situation"*. Merriam-Webster on the other hand defines Leadership as "a position as a leader of a group, organisation, etc.; the time when a person holds the position of leader; the power or ability to lead other people". We note several important words that identify Leadership in these definitions: the persons themselves, the group or the organisation, and the characteristics of persons in Leadership positions and that relate to ability and power.

There are many well-known definitions of Leadership written by gurus in management. Peter Drucker for instance says that "The only definition of a leader is someone who has followers" (Drucker, 1996). Warren Bennis believes that "Leadership is the capacity to translate vision into reality" (Bennis, 2008).

Grint et al. (2016) define Leadership according to five forms or five approaches that comprehend, according to them, an important proportion of Leadership definitions. The authors insist on the fact that these forms are not universal, not one form is more important than the other, and depending on the context, cases could encompass elements of each of the five aspects:

1. *"Leadership as Person: is it WHO 'leaders' are that makes them leaders?"* This pertains to the characteristics or the traits of the leader.
2. *"Leadership as Result: is it WHAT 'leaders' achieve that makes them leaders?"* The authors explain that by the results achieved by the leaders, because "without results there is little support for Leadership*"*.
3. *"*Leadership as Position: is it WHERE *'leaders' operate that makes them leaders?"* This is in the sense of persons occupying spatial positions in organisations like Chief Executive Officers or military generals. The authors reckon that this form of Leadership implies power and responsibility.
4. *"Leadership as Purpose: is it WHY 'leaders' lead that makes them leaders?"* The objective of the authors here is to consider that the purpose is what differentiates Leadership from any other activity. We see this in many organisations today who focus on their purpose (raison d'être), their ethics and their corporate social responsibility.
5. *"Leadership as Process: is it HOW 'leaders' get things done that makes them leaders?"* This concerns the practices and the tools that leaders use, or to a certain extent followers abide by, in order to make an organisation function.

Some authors focus specifically on the WHO, the WHERE and the HOW. However, many combine the above factors and eventually add to them.

- *"Leadership is a capacity to drive and accomplish a collective action"* (Thevenet, 2015). The author combines the WHO in the ability of the leader, and the WHAT in the sought result.
- "Leadership is a process of social influence, which maximises the efforts of others, towards the achievement of a goal" (Kruse, 2013). The author starts with the process, i.e. the HOW and finishes with the purpose i.e. the WHY. According to him, Leadership is not about the Where, since it "stems from social influence not authority or power*"*.

- "Leadership is the activity undertaken by someone whose position on a vertical and usually formal, hierarchy provides them with the resources to lead" (Grint et al. 2016). The authors refer to this type of Leadership as the WHERE. Leaders are in this form "above us, at the top of the tree or superordinate", put simply, "Leadership-in-charge".

In his "handbook" Theories of Leadership, Jean-Michel Plane (2015), focuses in his introduction to Leadership on the **process** part and defines Leadership as "an orientation and decisive influence **process** of one person, on the action of a human group, in order to put in place a policy, or to reach a certain number of objectives, that are more or less precise". He differentiates between two types of leadership, the "Leadership by right" ("Leadership de dro*it"* in French) and "the Leadership by fact" ("*Leadership de fait"* in French). Whereas the former refers to a hierarchical link between a boss and an employee (the Where), the latter relates more to the personality of leaders, their personal qualities and their inspiring capacities (the Who). The two types could be cumulative of course (Plane, 2015).

Like Plane, many authors consider Leadership to be a process, a flexible development process with researches building on previous works and rarely ignoring them (Nawaz et al., 2016). In his article for the "Journal of Business Quarterly" Alberto Silva (2016) describes Leadership as *"the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept* someone as their leader to achieve c*ommon goals"*. According to him:

1. Leadership is a process and not just a personal quality;
2. It is characterised by the interactive influence between the leader and the followers (Silva, 2016; Bass, 1990).
3. It happens in a certain context and changes should the process become different.
4. The process of Leadership entails that people i.e. the followers, accept someone as their leader.
5. The purpose is to have common goals between the leader and the followers (Silva, 2016).

Leadership is not "aboveground" says Maurice Thevenet (2013). It is a mission to fulfil within an organisation (or a company) and for the organisation in the particular context of the organisation, its corporate policies and its strategies, he adds.

Whilst all above mentioned forms or definitions of Leadership are important, we focus in our literature review on Leadership as a **Person**, with traits and characteristics that make a leader succeed, the leader as a **Position** (or as a mission in companies/organisations as identified by Thevenet (2013)), in the sense of "people in power" such as Chief Executive Officers and Managing Directors, and Leadership as a **Process** particularly in the context of conducting change.

2.2.2 Leadership Theories

We look in this section through the works of major scholars describing Leadership theories pertaining to three approaches, the trait approach, the behavioural approach and the contingency or the situational approach. Some scholars add different approaches, such as interaction and psychoanalytic Leadership theories to state but a few (Pesqueux, 2020). The main idea for going through these theories is to try to identify whether there are any particular traits or styles that a leader should have or apply in particular situations, especially in the case of leading DT.

2.2.2.1 Precursors of Leadership theories

Arguably one of the first scholars to work on Leadership and Leadership theories was Max Weber (1864-1920), a German author and Professor. His first publication in the USA was about entrepreneurship via a spiritual and ethical approach but his most compelling work remains the treatise "Economy and Society" published posthumously in Germany in the early 1920's and in which he analyses the role of the leader and how and why people react to different forms of authority.

Weber's work evolves around three major axes:

- The first is **philosophical**, probably influenced by Nietzsche, in which he shows the dangers of increasing rationality and individualism that could lead to lack of creativity and innovation, both only possible according to him as a result of irrational and deviant acts (Plane, 2015).
- The second is about a **human science** theory, from which he proposes the "ideal types" who are a construction or a sum of ideas and thoughts collected from real facts but that one could unlikely meet in reality (Plane, 2015). The book "The Max Weber Dictionary" describes the "ideal type" (idealtypus) as a schematic configuration of a social action with utmost exaggeration and unreal assumptions: full rationality, full knowledge, full

awareness, and no errors) (Swedberg & Agevall, 2016). The aim is to determine an ideal purpose and compare it ultimately to real situations.

- The third major axis is the **sociological** one. It seeks to understand through social reality through penetration and interpretation of what people give to their acts. Weber's famous quote about the subject is: "one needs not be Caesar in order to understand Caesar" (Plane, 2015).

The central input of Weber resides in authority and legitimacy that led to three well-known Leadership theories:

1. **Legal Leadership** based on rational authority, considered by Weber as the main form in "modern" companies (we are talking about the early twentieth century) (Plane, 2015). This theory is based on the "belief in the legality of enacted rules and the right of those elevated to authority under such rules to issue commands" according to Weber's definition (Swedberg, Agevall, 2016).
2. **Traditional Leadership** based on the respect of traditions and history of a group (Plane, 2015). Weber's definition is related to a belief in the sacredness of traditions and the legitimacy of those who have the authority to issue commands (Swedberg & Agevall, 2016).
3. **Charismatic Leadership** is about heroism and exemplarity of the leaders that make followers devoted to follow them (Swedberg, Agevall, 2016). This Leadership theory lays therefore on personal qualities of leaders and their personality as in the case of prophets. There are several examples in history and religion of charismatic leaders who could raise the crowds, and of course the counter examples (Plane, 2015).

Although highly disputed by scholars, for Weber, it is the rational authority that constitutes the basic pillar for an efficient and productive organisation, which generates profit in the capitalist sense of the word, albeit with a deep concern for ethics.

Mary Parker Follet was another famous scholar who studied the questions of Leadership theories and management in organisations. Although her studies were in the 1920's, her ideas seem very contemporary. Many of them such as win-win, power-over versus power-with, and conflict resolution, would be considered leading edge today (Caldwell et al., 2015). Her works would be praised by Theodore Rosevelt, Peter Drucker and Henry Mintzerg (Groutel et al., 2010; Plane, 2015).

For Follet, power is not absolute. It implies an implicit negotiation and the participation of people at every level in the organisation, thus the **win-win** notion. The leader according to Follet should be able to coordinate, finalise and anticipate: coordinate in the sense of gathering all the strengths; finalise by fixing a target and not letting surrounding events undermine it; anticipate change and be proactive. This is what she refers to as the "**Law of Situation**" **with responsibilities shared across the organisation rather than centralising the "command"** (Groutel et al., 2010; Plane, 2015).

The second aspect of Follet's Leadership theory is the cohesion of the teams. She suggests sharing authority, even sharing Leadership. She opposes central or hierarchical authority to a functional one for obtaining a more efficient organisation and challenges therefore the notion of absolute authority. Unlike Weber, she does not believe in the heroism and the omniscience of the leader (Plane, 2015).

In conclusion, what Follet proposes first is a logic of integration: "a leader should be able to identify, gather, federate and put in coherence all group capabilities*"*. Second, a leader according to her is the cement of the group, the one that unites and surpasses individual objectives. Third, a leader should have the vision to help imagine a desirable future, and lastly, a leader is an integral part of the team (Plane, 2015). Some authors associate Follet's Leadership philosophy to servant Leadership (Caldwell et al., 2015) while others identify a sharp contrast with Taylorism (Groutel et al., 2010), a management system advocated by Fred Taylor, and even Fayol, a French engineer, director and author, considered by many as the father of Leadership.

2.2.2.2 Traits theories

Should we look at Leadership in the sense of the WHO as identified by Grint et al. (2016), we would consider that leaders have certain characteristics or traits that distinguish them from the others.

Warren Bennis, an American scholar and the founding chairman of The Leadership Institute at the University of Southern California, is considered by many as a pioneer and best specialist in the field of Leadership notably in traits theories. After his early works influenced to some extent by Douglas McGregor, he gives a new direction on the question of Leadership, notably with his book "The Strategies for Taking Charge", co-authored with Burt Nanus, followed by his "cult" book On Becoming A Leader, published in 1989 (and several articles included in the

book in 1987 and in 1988). In the said book, he analyses around ninety personalities that he dissociates with managers. The book epitomises Warren's belief that "Leaders are not born, they are made", often by themselves. He insists on personality traits and four Leadership competencies that a leader should have: **"the Management of Attention, the Management of Meaning, the Management of Trust and the Management of Self"** (Plane, 2015; Bennis, 1987). According to him the "factor that empowers the work force and ultimately determines which organisations succeed or fail is the Leadership of those organisations" (Bennis, 1987).

Table 1 Four Competencies of Great Leaders. Source: Bennis & Warren. Executive Excellence, Dec 1987.

Management of Attention	Ability to draw others to them. Focus on Commitment. Compelling vision.
Management of Meaning	Make dreams apparent to others and align people with them. Make ideas tangible. Create meaning.
Management of Trust	Trust is essential to all organisations. Need for reliability. Need for constancy.
Management of Self	*Knowing one's skills.* Nurture their strengths. Be well acquainted with the concept of failure.
Empowerment: The Effects of Leadership	Real Leadership can be felt through an organisation. Empowerment is the collective effect of Leadership: 1- People feel significant. Everyone feels that he or she makes difference to the organisation. 2- Learning and competence matter. Leaders value learning and mastery, and so do people who work for leaders. 3- People feel part of a community. Where there is Leadership, there is a team, a family, a unity. 4- Work is exciting. Where there are leaders, work is stimulating, challenging, fascinating and fun.

"Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right" (Bennis, 1987). A famous quote by Bennis, that signals the importance he gives on differentiating between leaders and managers. Of course, both roles are important. Nevertheless, as with many scholars, he identifies several criteria that oppose leaders to managers such as the manager that manages daily business versus the leader that creates new businesses, the one that concentrates on processes versus the one that concentrates on people. Finally, the manager imitates whereas the leader creates (Plane 2015, based on Bennis, 1991).

Influenced by Bennis, Steven B. Sample, proposes a new pragmatic approach about Leadership he refers to as "**Contrarian Leadership**" based on seven principles: "Think grey, Think free, Listen artfully, Use experts without letting them use you, Put off making decisions, and delegate *as many of them as possible, Know which hill you're willing to die on and Work for those who* work for you*"* (Sample & Bennis, 2002). **The idea is for the leader to act according to the context while always thinking unconventionally, or in what would later be known as thinking "outside the box".**

Like Bennis and Sample, many a scholar considers personal qualities and characteristics to be distinguishing factors between leaders and followers. Kirkpatrick and Locke (1991) identify six traits pertaining to leaders: **"drive, desire to lead, honesty/integrity, self-confidence, cognitive ability, and knowledge of the business"** (Plane, 2015).

In a similar fashion, Nigel Nicholson, a specialist in evolution psychology and professor at London Business School, identifies three core elements for Leadership that are pertaining to traits, three that matter according to him (Nicholson, 2001):

1- **Drive**: All leaders are driven albeit not by the same things. For some it is the drive to have dominance and for others the desire to acquire status. Many political and business leaders like Lee Iacocca, Jack Welsh, Bill Gates and Steve Jobs are dominant bosses according to the author.

2- **Ability**: The drive characteristic on itself is not enough. A leader has to be competent in his or her domain otherwise there is a risk of brutality, argues Nicholson. In a large corporation, a leader has to be smart enough to have a coherent vision and not extremely smart or extremely technical since people prefer simple and clear to complex.

3- **Constitution**: The writer reckons that this subject does not fit the philosophy of modern management, but for him it is important for a leader to be attractive and to have a confident posture, otherwise he/she needs to compensate it with drive and ability. In all cases, the lack of one element ought to be compensated by the two others.

Some authors consider **Emotional Intelligence** to be an important trait or characteristic for a leader. Emotional Intelligence was defined by Daniel Goleman as "**the ability to identify, access *and control one's own emotions and those of others in a group***". Goleman considers that there are five dimensions to Emotional Intelligence on which he constructed a model for measuring

it and that he considers a driver for Leadership performance: *"*self-awareness, self-management, motivation, empathy and social awareness*"* (Plane, 2015 based on Goleman, 1995, 2000). Empathy is "*one's ability to understand the feelings transmitted through verbal* and nonverbal messages, to provide emotional support to people when needed, and to *understand the links between others' emotions and behaviour*'' (Polychroniou, 2009). Studies suggest a big correlation between empathy and Leadership (Holt & Marques, 2012).

2.2.2.3 Behaviourist theories

The traits and characteristics of leaders are not sufficient to explain Leadership performance (Plane, 2015). One has to look at the behavioural aspect of Leadership or what scholars refer to as Leadership styles in order to see what contributes to leaders' success in their missions.

2.2.2.3.1 Different forms of Leadership

Kurt Lewin, who in addition to publishing about Action Research, worked and experimented in the late 1930's on different forms of Leadership, particularly the following three (Plane, 2015; Cherry, 2006):

1. **The authoritarian** (or autocratic) Leadership which is the nest for developing aggressiveness and pressure within a group, but leads nevertheless to a higher productivity.
2. **The democratic** (or participative) Leadership that requires management skills, trust and time to put in place but it is arguably the best model for a company in the long run.
3. **The laisser-faire** (or delegative) Leadership, i.e. the one that lacks implication of the leader seems to be the worst of the three.

The theories of Lewin were tested by many, notably by **Coch and French**, who in 1948 conducted an experiment in a factory and demonstrated that Leadership is a major factor to conduct change (Burnes, 2015 based on Coch and French, 1948). Results of Coch and French works would lead to the emergence in the sixties of a new managerial trend in the USA, the development of Leadership, with the likes of Bennis, Bekhard and Drucker in particular, who challenged the theses related to the theory of the leader (Plane, 2015).

2.2.2.3.2 Theory X and Theory Y

Douglas McGregor, an American management professor developed a theory on how to lead people. His book The Human Side of Enterprise, in 1960, had a significant impact on

management education and is hailed by many (Drucker, Bennis…) as one of the most powerful and relevant books for modern management thinking (Kopelman et al., 2008). McGregor's most known concept is the "**Theory X and Theory Y**" which are two assumed contrasting theories of the leaders' perception of their organisation and the consequences on their management style.

Theory X supposes that *"*the average human being does not like work*"*, prefers security and likes to avoid responsibility, and therefore needs to be pressured, controlled and threatened, in order to achieve. Theory Y on the other hand, supposes that the average human being, if provided with proper conditions could learn to accept or even seek responsibility, become creative and exercise self-control. The result of the experiments conducted by McGregor show that "**leaders holding Theory X assumptions lean towards an autocratic style contrary to those holding Theory Y assumptions who would rather a more participative style***"* (McGregor, 1960; Kopelman et al., 2008; Gosling et al., 2012).

Table 2 McGregor's Theory X and Theory Y. Source: Gosling et al. (2012) based on McGregor (1960).

Theory X managers believe that:	Theory Y managers believe that:
• The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if possible. • Because of this human characteristic, most people must be coerced, controlled, directed or threatened with punishment to get them to put forth adequate effort to achieve organisational objectives. • The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition and wants security above all else.	• The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest, and the average human being, under proper conditions, learns not only to accept but to seek responsibility. • People will exercise self-direction and self-control to achieve objectives to which they are committed. • The capacity to exercise a high level of imagination, ingenuity and creativity in the solution of organisational problems is widely distributed in the population, and the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilised under the conditions of modern industrial life.

2.2.2.3.3 Theory Z

William Ouchi, another American professor, took the question further and launched in 1981 in his book, How American business can meet the Japanese challenge, another theory, the Theory Z. Inspired by Japanese organisations, **Theory Z** is explicitly sociological in its approach and **gives managers a new set of tools to improve their effectiveness such as the**

adoption of Human Resources practices, the company culture and increasing the role of groups in decision making (Barney, 2004).

2.2.2.3.4 Various Leadership styles

Some authors tried to assess and measure Leadership styles. Plane (2015) recommends to look at **Rensis Likert** works and his theory about various management or Leadership styles. Also known for his "Likert Scales" (a method used in surveys to scaling responses in questionnaires from "Strongly Agree" to "Strongly Disagree"), Linkert identifies four Leadership styles he observed in his research with executives, and recommends that leaders focus on people more than on tasks for greater performance of organisations (Plane, 2015; Pesqueux, 2020):

1. **Exploitative Authoritative**: a style where the leader shows no trust in the employees and uses fear and threats in order to reign and obtain adhesion to a "top-down" approach. Arguably, this style leads to a lack of team spirit and to many conflicts inside the organisation.

2. **Benevolent Authoritative**: a paternalistic style where the leader uses rewards instead of threats to get the needed performances from employees. The leader could consult with employees on specific issues, the decisions though, remain centralised at the top.

3. **Consultative**: a style that involves more trust in people who are consulted regularly and systematically so as to get adhesion. While final decisions remain at the top, these decisions or validations would normally integrate the feedback of employees, and in some cases their alerts, in a bottom-up approach.

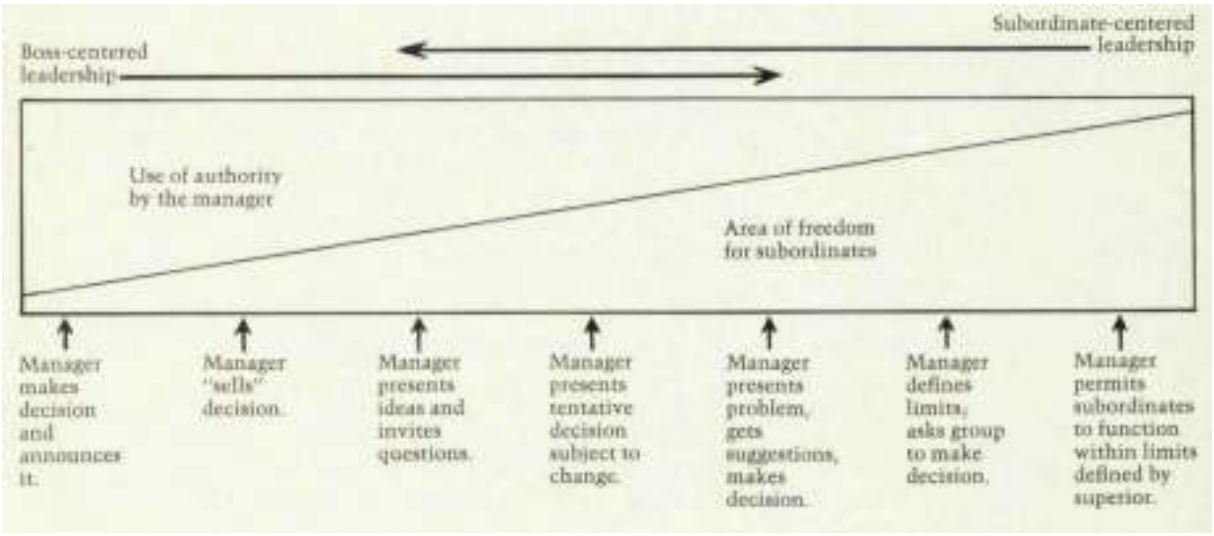
4. **Participative**: a "non-commanding" style, whereby the leader seeks to develop a relationship with employees based on trust, by involving them in the decision process system. This creates more adhesion and better team spirits or even better performances some would argue. It requires though a certain degree of maturity, creativity and competence, otherwise the responsibility of taking decisions for some could be a source of stress or over-implication.

2.2.2.3.5 Leadership grids

Many researchers developed and studied the behaviourist theories and approaches of Leadership. Some propose analysis grids for the Leadership styles. In their article for the Harvard Business Review, "How to choose a Leadership pattern", **Robert Tannenbaum** and **Warren H. Schmidt** (1973) describe whether the approach for Leadership should be "democratic, autocratic, or something in between". They believe that leaders are usually torn between exerting "strong" and "permissive" Leadership. They present a range or a **"Continuum of Leadership behaviour" according to the degree of authority exercised by leaders** and then suggest a framework by which leaders could answer this dilemma.

The Continuum of Leadership is comprised of seven behaviour points starting with the ones where the leader *"maintains a high degree of control"* and finishing where the leader *"releases a high degree of control"*. In the same order, the emphasis in the beginning, or the left of the Continuum, is on the leaders and how they see things, whereas on the right, the focus is on people (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Figure 21 Continuum of Leadership Behaviour. Source: Tannenbaum & Schmidt, "How to choose a Leadership pattern"



1. *"The manager makes the decision and announces it"*, probably without consideration to what employees will think or feel about the decision.
2. *"The manager "sells" his decision"* i.e. tries to convince the employees about the decision rather than simply communicating it and having resistance to change.

3. *"*The manager presents his ideas, invites questions*"*. This give and take according to the authors, will enable the employees to better understand the implications of the decision.
4. *"*The manager presents a tentative decision subject to change*"*. This allows employees to have some kind of influence on the decision, but the final decision is reserved for the manager in question.
5. *"*The manager presents the problem, gets suggestions, and then makes his decision*"*. The difference with the above four precedent styles is that no decision is made before consulting with people.
6. *"*The manager defines the limits and requests the group to make a decision*"*. This is where the manager defines the problem to be solved and its boundaries and includes the group in the decision making.
7. *"*The manager permits the group to make decisions within prescribed limits*"*. While this style is rare in formal organisations, the authors reckon (in 1958) that *"i*t represents an extreme degree of group freedom*"*. We believe that nowadays, this style of Leadership is more present, but is still reserved for small companies with specific "raison-d'être" such as FinTechs or other types of start-ups. It could be also found in small groups within big companies, such as tribes in the "Agile" organisation.

It is worth mentioning that the said article was written at first in 1958 and reviewed by the *authors in 1973. They regret in their review the use of the term "subordinate" and replace it by "non-managers". If we are to move forward a few years, we guess the term "manager" would have been replaced by "leader" and the "he" by "he, she or they"!*

For deciding how to lead and what level of "democracy" a leader should apply, Tannenbaum and Schmidt (1973) propose three important factors or strengths to consider in the leader, the employees and the situation.

1. **The managers or the leaders should look at their own strengths** on the basis of their background, as per the following:
    - The value system or how leaders feel about their role in sharing the decision making with their employees. More importantly, how convinced they are about who is paid to assume responsibility.

- The confidence they have in their employees. Leaders often have more confidence in their own abilities say the writers.
- The leader's own inclination towards the style. Some people are naturally highly directive where other operate easily in teams.
- The leader's feelings of security in an uncertain situation. Some managers have less "tolerance for ambiguity" and are therefore reluctant to release control over the decision making process.

2. **The second factor is the strength of employees.** A leader could permit a higher degree if his/her employees:
   - Have high needs and desire for autonomy.
   - Have the willingness and are ready to assume responsibility of the decision.
   - Have a high tolerance for ambiguity as opposed to clear instructions coming from "above".
   - Understand and identify with the objectives of the organisation.
   - Have the necessary experience and competences.
   - Have learned themselves to share the decision making with their respective employees.

3. **The situation could and should have an impact on the Leadership style**, in:
   - The type of the organisation, its values, traditions and what it expects from its leader.
   - The group effectiveness and how people work together in a group.
   - The nature of the problem itself that could define the degree of autonomy to be given in the decision.
   - The pressure of time. A leader who has to make an immediate decision would naturally be reluctant to delegate it.

Another even more famous grid for evaluating Leadership methods is the "Managerial Grid" often referred to as the "Leadership Grid", developed by **Robert Blake and Jane Mouton** in 1969 (Gosling et al. 2012; Plane, 2015; Pesqueux, 2020). Blake and Mouton oppose two big concerns of management, the production or the tasks that are to be done by employees on the one hand and the people themselves on the other hand. They say leaders are focused either on

tasks or people, or again something in between, “the middle of the road”. The authors identify five management/Leadership styles that they position in their grid according to each style’s concern for people or for tasks. Each style is rated between brackets according to the position on the grid. These styles are an emanation of the leader’s values and personality:

1. **Impoverished Management (1.1)**: In this style, no effort is given by the leader, neither on the task nor on people. This “laisser-faire” attitude leads usually to chaotic results. Blake and Mouton recommend to avoid this style.

2. **Authority/Obedience Management (9.1)**: Leadership styles that are focused solely on tasks and execution are usually authoritarian according to the grid. The main objectives are to maximise productivity and reduce costs and resources. This could be a source of frustration and tension within the organisation but could be applicable in some crisis situations where people could be easily replaced. Leaders who revert to this top-down style of Leadership usually lack trust in their employees.

3. **Middle of the Road Management (5.5)**: Very common in organisations, this style of Leadership is based on compromise and equilibrium between concerns about people and concerns about tasks. It generates an acceptable level of productivity and harmony within the organisation.

4. **Country Club Management (1.9)**: This Leadership style lies on the metaphor of a country club where the prime objective is to keep customers happy. In organisations seeking profits, this style solely focused on people and not on tasks, is obviously rare. It could exist however in non-profit or care organisations.

5. **Team Management (9.9)**: A Team management or Team Leadership style is one that seeks a high level of productivity and focus on tasks, while at the same time shows a high level of concern for employees. This style of Leadership that combines authority and empathy, lies on trust amongst people in the organisation. It is considered by the authors as arguably the most effective type of Leadership, although they warn about tensions and stress arising from responsibility given to people.

Figure 22 Blake & Mouton Managerial Grid [17]

Plausibly, Blake and Mouton do not recommend one Leadership style for all situations. It depends on each situation, the nature of work and tasks to accomplish, the characteristics of the persons involved, their expectations and the flexibility they have. They do stress though that the Leadership style is a critical success or failure factor within an organisation. **A strong and efficient Leadership creates a high level of involvement and collective commitment that will stimulate people to overcome obstacles and reach ultimate results** (Plane, 2015).

2.2.2.4 Contingency Leadership theories

Literature covers many other Leadership traits and behaviours. Some are even contradictory. Having the above characteristics and behaviours, while not possible at one hundred percent, is definitely not a guarantee to successful Leadership (Plane, 2015). Successful Leadership depends on the context, the persons, and the organisation but mostly on the ability of the leader to adapt to these. This led researchers to develop contingency or situational Leadership theories. The most known are the Fiedler's contingency theory (1967) and The Hersey and Blanchard model of Situational Leadership (Plane, 2015; Pesqueux, 2020; Gosling et al., 2012).

[17] https://www.angelfire.com/un/finished_biz/files/B%20and%20M%20HTML.htm

2.2.2.4.1 Fiedler's contingency theory

Fred Fiedler believed that while it is difficult for leaders to change their styles of Leadership, it would be more pertinent to identify each leader's style first and see how it could adapt to a certain situation, if adaptable, according to its strengths and weaknesses. He therefore developed a scale called LPC or "Least Preferred Co-worker", a questionnaire by which one could measure if the leader is more oriented towards tasks or human relations, according to the leader's self-assessment of a co-worker they have enjoyed working with the least based on sixteen criteria (Pesqueux, 2020). A low score on this LPC means the leader is task-motivated and high score means the leader is relationship-motivated (Schermerhorn, 2013).

Figure 23 Self-Assessment: Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC) Scale. Source Schermerhorn (2013)

Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close
Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile
Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting
Quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonious
Gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	Cheerful
Open	8	7	6	5	4	3	2	1	Guarded
Backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal
Untrustworthy	1	2	3	4	5	6	7	8	Trustworthy
Considerate	8	7	6	5	4	3	2	1	Inconsiderate
Nasty	1	2	3	4	5	6	7	8	Nice
Agreeable	8	7	6	5	4	3	2	1	Disagreeable
Insincere	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincere
Kind	8	7	6	5	4	3	2	1	Unkind

He then proposes three situational criteria that constitute the contingency variables of his model: the leader-member relations that are rated from good to poor, the task structure that is rated from high to low and the leader's position power that is rated from strong to weak. Should the three factors be at top, the authority of the leader would be maximal (Pesqueux, 2020). In combining these factors, one would find eight Leadership situations ranging from "favourable for high control (good leader-member relations, high task structure, strong in position power) to non-favourable situation of low control (poor leader–member relations, low task structure,

weak in position power)". Task-motivated Leadership styles are most successful in situations of high control whereas relationship-motivated styles are more successful in situations of moderate control (Schermerhorn, 2013). **What is essential in this model is the good understanding of the situation and what style of Leadership it requires** (Plane, 2015).

Figure 24 Style/Situation, Fiedler's contingency Leadership model Source Schermerhorn (2013).

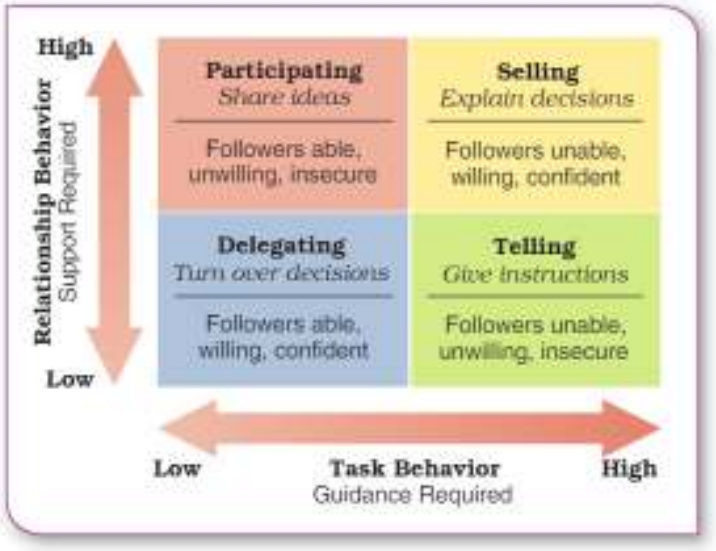
2.2.2.4.2 Hersey and Blanchard model of situational Leadership

Whereas Fiedler (1967) believes that the Leadership style is difficult to change and that the situation should be adapted to the leaders, otherwise replacing them with a more adapted leader (Pesqueux, 2020), Paul Hersey and Ken Blanchard's model of situational Leadership is based on the belief that successful leaders adapt their styles to the situations. However, this depends largely on their employees' "task readiness" or "task maturity" (Schermerhorn, 2013), who describe four Leadership styles:

1. **Directing or telling.** This refers to the leader giving clear instructions for low readiness followers and supervising the performance. Focus is high on tasks and low on relationship.
2. **Coaching or selling.** The focus here would be on persuading employees of the leader's already made decisions. The followers in this case are moderately ready. The style is high on tasks and high on relationship.
3. **Supporting or participating.** The leader shares ideas and decision making with followers. Readiness is moderate according to the model still. Concentration is on relationship and is low on tasks.

4. **Delegating** the responsibilities and allowing the group decision making. The followers in this case have a highly readiness level with a low-task, low-relationship style.

Figure 25 Leadership implications of the Hersey-Blanchard situational Leadership model. Source Schermerhorn (2013).



The leader consequently chooses the style that suits best the situation, particularly with due regards to the readiness of the employees towards tasks, but also their degree of maturity and competence. This intuitive model is very popular, notably in business schools. It is challenged though by many researchers (Plane, 2015).

2.2.2.5 Transformational Leadership

In this section we look at literature pertaining to "Transformational Leadership". This is not only due to subject of the thesis involving transformation, but it is also because the world is changing, organisations are transforming and leaders and their Leadership style should follow suit.

One of the first writers to introduce the concept of Transformational Leadership was **James MacGregor Burns**, an American historian, a presidential biographer and a Leadership specialist. Burns identifies two basic types of Leadership, the Transactional and the Transformational. He reckons that most relations between leaders and followers is Transactional, i.e. with the purpose of exchanging a transaction or one thing for another, as in

the case of work for a salary or jobs for votes. Transformational Leadership on the other hand "occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality". The result is stronger and drives for mutual stimulation and conversion of followers into leaders and eventually leaders into moral agents (Gosling et al., 2012 based on Burns, 1978).

Based on this theory, **Bernard M. Bass** (1998) formulates the transformation style of executive Leadership in companies, by incorporating social change. He contrasts it with transactional style Leadership (Gosling et al., 2012; Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006).

Table 3 Transactional Leadership versus Transformational Leadership, source (Gosling et al., 2012), based on Bass, 1998)

Transactional Leadership	Transformational Leadership
• *builds on the employee's need to get a* job done and make a living • is preoccupied with power and position, politics and perks • is mired in daily affairs • is short-term and hard-data orientated • focuses on tactical issues • relies on human relations to lubricate human interactions • follows and fulfils role expectations by striving to work effectively within current systems • supports structures and systems that reinforce the bottom line, maximize efficiency and guarantee short-term profits	• *builds on an employee's need for* meaning and personal development • is preoccupied with purposes and values, morals, and ethics • transcends daily affairs • is orientated towards long-term goals without compromising human values and principles • focuses more on missions and strategies • releases human potential – identifying and developing new talent • designs and redesigns jobs to make them meaningful and challenging • aligns internal structures and systems to reinforce overarching values and goals

Transformational Leadership style is, according to the above comparison, a necessity in today's changing world. A transformational leader changes the way employees look at the world surrounding them, their understanding of the organisation, of the work itself, particularly in the context of change (Plane, 2015). Gosling et al. (2012) argue that the pace and complexity of

modern society requires more transformational Leadership but both styles are needed in organisations since one may need transactional Leadership in the normal run of things.

A Transformational Leader has certain specific traits according to Bennis and Nanus (1985) and Bass (1990). These are the Charisma, the capacity to define an attractive vision for the future of the organisation, the self-confidence that generates an image of trustworthiness and the self-awareness to recognise strengths and weaknesses (Plane, 2015; Pesqueux, 2020). In addition to these characteristics, a Transformational Leader has four types of behaviours (Pesqueux, 2020; Turan et al., 1996; Bass 1990):

1. **Idealised Influence**: this relates to Charisma, whereby the leader is admired, respected and trusted, hence considered a model to follow by the employees.
2. **Inspirational motivation**: the Transformational Leader inspires people by giving them a meaning or a sense to their work, creating commitment, enthusiasm and team spirit.
3. **Intellectual stimulation**: whereby the leader stimulates the creativity of people and pushes them to think differently and challenge themselves. Employees are involved in finding solutions not just in identifying problems.
4. **Individualised Consideration**: the leader is attentive to the needs of his/her employees for growth and accomplishment. This comes by acting as coach or mentor and providing individual development and training.

Bass (1990) cites several examples from the study he conducted on the Leadership of Fortune 500 companies. For him, *"***Transformational Leaders make the difference between success and failure. Instead of accepting the organisational culture, they change it".**

Timothy Judge and Joyce Bono (2000) developed a model linking the five factors of personality with transformational Leadership. The five factors are known as the "Big Five" (credited to Tupes and Christal) and are very well accepted personality traits for analysis say the authors:

1. **"Agreeableness**, consists of tendencies to be kind, gentle, trusting and trustworthy, and warm.
2. **Extraversion**, represents the tendency to be outgoing, assertive, active, and excitement seeking.

3. **Openness to Experience** (sometimes labelled Intellectance), represents the tendency to be creative, imaginative, perceptive, and thoughtful. Openness to Experience is the only Big Five trait to display appreciable correlations with intelligence.
4. **Emotional Adjustment**, is often labelled by its opposite, Neuroticism, which is the tendency to be anxious, fearful, depressed, and moody.
5. **Conscientiousness**, is indicated by two major facets: achievement and dependability.*"*

According to their research, there is a big correlation between Agreeableness and transformational Leadership followed by Extraversion. For the Openness to Experience there is a bit less correlation. However, they found no significant relationship with neither Neuroticism nor Conscientiousness with transformational Leadership (Judge, Bono, 2000).

Consequently, not all personality traits lead to an effective transformational Leadership. There are other factors. Nevertheless, **transformational Leadership theory is essential to conduct transformation or change in general in any organisation.**

2.2.2.6 Leadership of Change

Changes for products, and arguably for services have always been a characteristic of organisations (Coch & French, 1948). Leading change doesn't come without resistance though. In their research in factory management, Coch and French (1948) try to identify why people resist change and what are the solutions to overcome this resistance. For them, resistance to change and the slow adaptation or relearning are essentially a motivational problem and that rarely comes from individuals. The experiments they conducted with several groups within a factory led them to conclude that this could be solved by efficient communication, group meetings and group involvement in designing the change (Burnes, 2015; Coch & French, 1948).

In his reference book "Organizational Culture and Leadership", Edgar H. Schein (2010) argues that even leaders do not initiate change unless they see or feel some kind of pain or dissatisfaction, for them or for someone they care about, that could be a client, a colleague, an employee or a boss. The author proposes a series of stages and steps to help the leader conduct change (Schein, 2010):

Table 4 Stages and Cycles of Learning Change. Source: Schein, 2010

The stages and Cycles of Learning Change
Stage 1 Creating the Motivation to Change (Unfreezing) - Disconfirmation - Creation of survival anxiety or guilt - Learning anxiety produces resistance to change - Creation of psychological safety to overcome learning anxiety **Stage 2 Learning New Concepts, New Meanings for Old Concepts, and New Standards for Judgment** - Imitation of and identification with role models - Scanning for solutions and trial-and-error learning **Stage 3 Internalizing New Concepts, Meanings, and Standards** - Incorporation into self-concept and identity - Incorporation into ongoing relationships

The first stage consists of imposing a certain disequilibrium inside the organisation, for people to accept challenging the existing situation and create a motivation to change it. The second change is to learn new behaviours, new values and new beliefs either by imitating role models or by using trial and error to find out new solutions. The third stage is refreezing, internalising the new behaviours and the new value while putting in place a learning agility and a culture of change, in order to cope with a dynamic environment that is in perpetual flux (Schein, 2010).

Indeed, there are other numerous solutions proposed by authors to help leaders conduct change. John Kotter (1995), one of the most cited scholars on the subject, identifies eight steps for transforming organisations by looking at more than one hundred companies, large and small. The most important lesson for him is that change takes time. Skipping steps is a fundamental error (Kotter, 1995).

1. Establishing a great enough sense of urgency.
2. Forming a powerful enough guiding coalition.
3. Creating a vision.
4. Communicating the vision.

5. Empowering others to act on the vision.
6. Planning for and creating short-term wins.
7. Consolidating improvements and producing still more change.
8. Institutionalising new approaches.

Figure 26 Why Transformation Efforts Fail. Source (Kotter, 1995)

Creating a culture of change is a strength and stabiliser for Schein (2010). He argues however that a strong culture could become a liability in a more turbulent world. **He proposes for the culture to be learning oriented, one that favours permanent learning and where the Change Leader should be endeavouring for a culture that prepares for the unforeseen of tomorrow**. The author concludes that the Change Leader ought to have ten traits that are essential for leading what he calls a Learning Organisation (Schein, 2010):

1. Proactivity.
2. *Commitment to "Learning to Learn."*
3. Positive Assumptions about Human Nature.
4. Belief that the Environment Can Be Managed.
5. Commitment to Truth through Inquiry and Dialogue.

6. Positive Orientation toward the Future.
7. Commitment to Full and Open Task-Relevant Communication.
8. Commitment to Cultural Diversity.
9. Commitment to Systemic Thinking.
10. Belief in the Value of Internal Cultural Analysis.

A Learning organisation or its Leader could not, and should not, be driven by constant change some would argue. Leaders ought to maintain a sense of continuity while conducting change according to Gosling et al. (2012). The authors call for a balance between change-oriented Leadership and continuity-based Leadership:

- Leaders who are "not *frenzied in rushing about"* but develop an awareness of the field and the capabilities of their teams.
- Leaders who understand the importance of this balance and make people in the organisation work in synergy.
- Leaders who understand what needs to be changed and what should be maintained in its status quo.

2.2.3 Leadership in Digital Transformation

To this point, we went through literature regarding Digital Transformation (DT) and many Leadership theories in terms of traits and behaviour of the leader, as well as contingency, transformational and change Leadership. In this final section of our review, we look at what authors believe conducting DT requires in terms of Leadership characteristics and styles, and what do they say about the leader's role in this particular context.

In its "Guide for Digital Transformation", the HUB Institute, a Parisian think-tank, identifies Leadership as the first step for succeeding in DT, ahead of Culture and Organisation, Technologies, Data, Client Experience and Marketing, and Measuring (Vivier & Ducrey, 2019). Technologies is number three! We go hereafter through some literature about specific traits and styles pertaining to DT in particular, although not very rich in our opinion due to the relative novelty of the subject.

2.2.3.1 Leadership traits in Digital Transformation

While most authors in our review mention the importance of Leadership for a successful DT, some stress on the traits leaders should have in order to reach that success.

In his interview with Paul Michelman, Pierre Nanterme, Chairman and CEO of Accenture until 2019, says that being "**curious, keen to learn, prepared to jump into the new, prepared to lead in volatility and ambiguity, are the traits of the new leaders**". According to Nanterme, it is not enough to look at people according to their "numbers" and their schools. Leaders should learn to manage chaos in a much disciplined manner (Michelman, 2016). In this so called "VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) world", a term used by the US Army and that applies perfectly to DT, **leaders should be proactive and entrepreneurial** (Kazim, 2019 based on Vogel et al. 2018; Harkiolakis, 2016), another traits for Leadership.

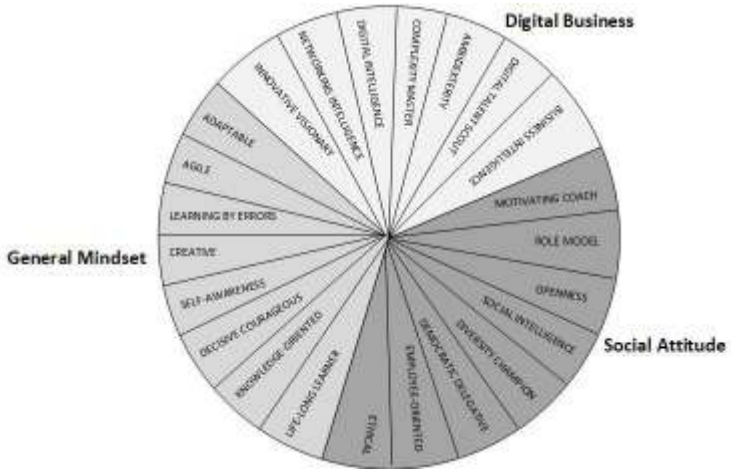
Gerald Kane (2018), who puts Leadership, along with strategy, talent management and organisational structure on the same level of importance in DT, believes that no special skills are required to be a leader in the digital age. Nevertheless, he argues that there are some managerial skills that are needed to be an effective "digital leader". These pertain to personal characteristics that a leader has or could acquire: "**a strategic vision, a forward-looking perspective and a mind-set oriented towards change**." With fellow writers Nguyen Phillips, Copulsky and Andrus, Kane confirms these traits albeit with a different wording**: transformative vision and adaptability**. He adds general **digital literacy as an important skill a leader should have, but not necessarily technical programming skills**. This is to keep up with new trends of technology and make more informed decisions (Kane et al. 2019).

Based on the Big Five model of personality traits and transformational Leadership seen earlier, Diller et al. (2020) analyse the correlation of these traits in the particular context of DT. Their results show that **extraverted leaders are "able to guide their [colleagues] and employees towards [DT]"**. It is the same for leaders who are open to experiences and willing to adapt. They find no clear correlation between agreeableness and successful DT, nor with conscientiousness. Finally they conclude based on their study that neuroticism is negative with relation to DT.

Müge Klein (2020) identifies based on existing studies and literature review twenty three characteristics of so called digital leaders that he categorises in three groups: the general mind-

set, the social Leadership attitude and the digital business. The most important trait according to Klein is for the **leader to be innovative visionary, followed by the ability to build networking intelligence.**

Figure 27 Characteristics of Digital Leadership. Source: Klein, 2020.



For DT, or for the digital age in general, **leaders ought to have a unique set of skills, attitudes, knowledge and personal experience** according to Ernest Wilson III (2003). In his article for the "Encyclopaedia of Leadership" he identifies these characteristics by the will to see value in different perspectives, **be flexible, adaptable, at ease with uncertainty and have true passion and hunger for new knowledge** (Goethals, Sorenson, Burns et al., 2003).

Warren Bennis (2013), at the age of 88, revisits his famous characteristics for Leadership in a digital world: "In a world of increased transparency through digitisation, leaders need to understand the power of instrumentation and what it enables". To grasp this power digital has on the relationship a leader has with stakeholders, Bennis believes that **the most important attribute is the adaptive capacity**, which the digital environment can even enhance. In adaptive capacity, there is **resilience** that comes from adversity or difficulty, the **openness** to the new, whether this comes from the personality or by being able to learn from failures, and **an optimistic sense** of can do and can try, without of course succumbing to every innovation on the market.

Finally, Neubauer et al. (2017) find that effective Leadership for DT has the same characteristics as the one for non-disruptive environments except for a few pertaining to digital disruption. The common characteristics are **integrity, judgement, resilience, decision-making capacity, analytical ability, charisma, and communication skills**. According to the authors' survey, the common characteristics are not rated the same as per executives. Four traits distinguish effective leaders to whom they refer as "Agile" from non-effective or non-Agile. They define the **HAVE** competencies as follows:

1. **"H**umble: They are able to accept feedback and acknowledge that others know more than they do.
2. **A**daptable: They accept that change is constant and that changing their minds based on new information is a strength rather than a weakness.
3. **V**isionary: They have a clear sense of long-term direction, even in the face of short-term uncertainty.
4. **E**ngaged: They have a willingness to listen, interact, and communicate with internal and external stakeholders combined with a strong sense of interest and curiosity in emerging trends.*"*

2.2.3.2 Leadership styles for Digital Transformation

Professor Klaus Schwab, founder and Executive Chairman of the World Economic Forum calls for "leaders who are emotionally intelligent, and able to model and champion co-operative working. ***They'll coach, rather than command; they'll be driven by empathy, not ego. The* digital revolution needs a different, more human kind of Leadership**"[18].

Picking up on the HAVE competencies of Neubauer et al. (2017), the authors identify, in the conducted survey mentioned earlier, three particular behaviours that "Agile Leaders" show when faced with disruption:

1. **Hyperawareness**: Agile leaders, according to the writers, are continuously looking for opportunities and threats surrounding them.
2. **Informed decision-making**: Effective Leadership makes good use of all information on which to base decisions.

[18] https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-to-be-a-leader-in-the-fourth-industrial-revolution/

3. **Fast execution**: Leaders believe that "done is better than perfect" as the saying goes. They therefore concentrate their efforts on fast execution. Some authors refer to that style as "test and fail fast" (Vivier & Ducrey, 2019).

Figure 28: The Competencies, Personality and Behaviour of an Agile Leader. Source: Neubauer et al. 2017

The impact of DT enhances each Leadership contemporary form, notably the values-based Leadership, the transformational Leadership and the authentic Leadership. Values-based Leadership lies on four values: Integrity, Trust, Listening and Respect of followers. Transformation Leadership depends on four components seen earlier: "Idealised Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualised Consideration. Finally, Authentic Leadership lies on Self-Awareness, Relational Transparency, Balanced Processing and Internalised Moral Perspective*"* (Khan, 2016). According to the author, digital tools and practices, enhanced the "virtual presence" of leaders, increased their "holistic approach" with the external and internal sides of the organisation and enabled faster transformations in their organisations.

Some authors argue that no particular Leadership style is optimal in terms of positive impact on DT, especially in large organisations. This said, results show that Leadership was essential in the success of DT (Sow & Aborbie, 2018). One author proposes that DT lessens the influence

of the context on Leadership and that most of the leaders exercise a more servant, participative and cooperative style (Hesse, 2018).

Oberer and Erkollar (2018), developed the "4.0 Leadership Matrix" which should enable leaders to position themselves within the most appropriate Leadership style in the matrix between the concern for innovation and technology (x-axis) and the concern for people (y axis).

Figure 29 - Leadership style for DT. Source: Oberer & Erkollar (2018)

Jakubik and Berazhny (2017) believe that "ego-centric" Leadership models *"*do not function properly in the knowledge and creative economy*"*, and that a new paradigm is emerging, one that is not centred on the leader but where Leadership is distributed. They refer to their model as "altrocentric" where the leader relies on collaboration and high performing teams (based on Salicru, 2015).

Table 5: Emerging Leadership Model, the altrocentic model. Source Jakubik and Berazhny (2017).

Time	Industrial Economy	Knowledge Economy	Creative Economy
Focus on context	Physical place	Place and space	Space (digital, virtual space)
Knowledge	Applying existing knowledge	Sharing knowledge	Enabling new knowledge creation, innovation
Organizations are	Formal	Informal, open systems	Organic, open systems
Communication	Human to human (H2H)	Human to machine (H2M)	Machine to Human (M2H), Machine to machine (M2M)
Becoming a leader	Inherited position, appointed by other leaders	Leader has voluntary followers based on his/her behaviour, actions	Leaders are emerging through their values, believes
Leadership	Leader-focused (egocentric)	Relational/Shared/distributed Leadership	Altrocentric/ Phronetic/ Anticipatory/ Creative Leadership
Leadership practices	Command &Control	Connect & Communicate	Collaborate & Co-create

Other authors support the need for new variables in Leadership that are more adapted to DT. Sahyaja and Sekhara Rao (2018) identify several factors that influence Leadership in the digital age, like Emotional Quotient (EQ), Intelligence Quotient (IQ), Digital Quotient (DQ) and Personality Quality PQ). High ratings of these quotients in Leadership, lead to success in the digital age (Kazim, 2019).

2.2.4 Leader's role in Digital Transformation

"Digital Transformation starts with a vision from top Leadership". When senior leaders share their vision within an organisation, there would be full adhesion of employees. Arguably all successful DTs are driven top down: "the big difference between the companies that are just doing technology initiatives and the companies that are leading a technology based *transformation is how they're putting the Leadership frameworks in place*" (Fitzgerald et al., 2014). And like in the army, it's for the generals to define the strategy and decide on the launching of the assault. Unfortunately, the profiles of top executives is often more of a handicap than a drive for transformation according to Vivier & Ducrey (2019) from the HUB institute. Due to the importance of the leader's role in DT, we look in this section at how some authors define this role and what does it consist of.

In a world where all companies need to transform themselves digitally or risk disappearing, the role of the leader, particularly the CEO, is to be "The new engine of change" and drive DT with their visions, individually. Tinkering and experimenting with small initiatives is not sufficient anymore. The CEO should embark the board and senior executives, and rally the entire organisation to ensure the transformation is done (Siebel, 2017).

For companies to adapt rapidly their business models to DT, they ought to "act digital" rather than just "do digital". This entails a whole new management model led by the CEOs themselves. They should develop a "digital DNA" consisting of new management practices, particularly empowerment, experimentation, collaboration, data, and speed (Bersin, 2016).

Not directly related to DT, albeit applicable, Aiken and Keller (2007) identify four elements for the leaders' role in transformation in general. This role is unique according to the authors in the sense of the leaders standing at the top of the pyramid and employees following their lead. **Should they fail to incarnate the transformation, the latter would fail, and vice versa**.

1. **Making the transformation meaningful**: The authors consider that employees would go the extra mile when they believe in the causes they are doing the change for, or better still, when their leaders adopt a personal approach i.e. when they personalise "the story" of the transformation, engage and implicate them with the change, and emphasise on the positives and celebrate success.

2. **Role-modelling desired mind-sets and behaviour**: Leaders are under the spotlight all the time and employees consciously or unconsciously emulate inspirational leaders.

Consequently, leaders should transform themselves and be the first to adapt the change. This could be by taking symbolic actions pertaining to the transformation.

3. **Building a strong commitment top team**: A leader's team is a valuable asset for leading any transformation. The role of the leader is to assess the abilities of individuals and ensure they understand their respective roles with due regards to the transformation. Furthermore, leaders should invest time in the teams to embark them on the journey of transformation.

4. **Relentlessly pursuing impact**: The leader needs to direct his/her personal energy to ensure the transformation is successful. There is no substitute for that, say the authors. Leaders need to roll up their sleeves, step up, and even intervene in resolving operational issues. In the same way they are themselves responsible, they render people accountable for keeping the transformation on track, or not.

Facing DT or disruptions for leaders is similar to "being a gambler at a roulette table. You know you need to place bets to win, but you have no idea where to put your chips" (Dahlström et al., 2017). Of course, the authors do not believe DT is a game of chance but it does require "big and bold commitments in the midst of uncertainty". The leader has to be therefore "thoughtfully *bold"* in order to make tough and bold decisions. The authors define four categories or phases of a successful DT programme, under which they detail the seven most important decisions a leader should take according to them.

A. *"*Discovering the ambition for the business based on where value is migrating*"*.
    - Decision 1: Where the business should go: Leaders should heavily utilise data and analysis of the market, but most importantly their imagination, in order to determine the business direction.

B. *"*Designing a transformation programme that targets profitable customer journeys".
    - *"*Decision 2: Who will lead the effort*"*: for DT programmes to deliver and succeed, CEOs cannot delegate them but rather lead the charge themselves. Evidently, they cannot do that alone. They need to put on board senior leaders with the requisite skills, and create a dedicated Leadership Team for DT.

- *"*Decision 3: How to sell the vision to key stakeholders*"*: the vision of the company's leader need to be conveyed to the employees in a clear communication. A leader has also to decide what to communicate, when, for how long, but also to whom and in which format; in all relevant formats and channels ideally.
- *"*Decision 4: Where to position the firm within the digital ecosystem*"*: Leaders ought to understand where the real capabilities and strengths of their firms are and how to capitalise on these strengths and support the strategic decisions of the organisation.
- *"*Decision 5: How to decide during the transformation*"*: DT is rarely a straight forward journey without obstacles. Leaders and selected Leadership teams should be able to maintain a dynamic governance and escalation system so they could decide on adapting their plans when needed.

C. *"*Delivering the change through an ecosystem of partners*"*.
   - *"*Decision 6: How to allocate funds rapidly and dynamically*"*: Like in the previous process, leaders should maintain a dynamic allocation of resources and tight budget monitoring. Leaders should also decide on the balance between the run or the legacy systems and the change and the transformation effort.

D. *"*De-risking the transformation process to maximise the chances of success*"*.
   - *"*Decision 7: What to do when: "Loss of momentum can undo even the best transformation efforts"". Leaders should be able to decide the sequence of DT and prioritise quick wins that generate revenues and reduce cost. They should also sequence the efforts to have a cumulative effect of the initiatives and a cohesive digital whole to yield benefits of scale.

Fitzgerald et al. (2014) identify the leader's role in DT in defining the agenda for this transformation. According to them, **no successful DT happens bottom-up**. DT starts with a vision from top Leadership that is to be shared with people. There is a big adhesion when it is the case and lack of adhesion otherwise. **The other element is urgency**. The authors' survey shows a big difference in perception of urgency to DT between senior leaders at companies and other employees. The third aspect of the role is to **define a clear roadmap towards DT** and

how to translate the vision into reality: what to transform first, what are the impacts on the business…

As mentioned earlier, Vivier & Ducrey (2019) identify Leadership as the number one workshop for DT. They split it into five categories or phases: Audit, Plan, Test, Deploy and Optimise, and argue that Leadership requires a well-informed, visionary, benevolent and exemplary management:

- **Audit**: In the audit phase, the authors recommend for the leaders to develop a good understanding and vision of several aspects in the organisation. First, the cultural aspect, which gets dynamic in light of DT. Second, the political and personal aspects, where leaders need to be courageous and not driven by fear or laziness. The third element of the audit phase is listening: listening to the market, the start-ups, the young employees, the environment, the stakeholders and the competitors, and capture the Zeitgeist, the spirit of the age. Leaders ought to be curious and interested about the digital world and ideally participate at Learning Expeditions. Last but not least, leaders should develop an ambitious vision and the strategy to put their vision into action.

- **Plan**: DT needs a real battle plan say the authors, or a roadmap that needs to be explained and communicated to everyone in order to obtain adherence. The objectives should be SMART as per the principles cited by Peter Drucker: Specific, Measurable, Assignable, Realistic and Time-related. Moreover, DT requires more than a list of innovation initiatives. It requires in some cases the « culling of the sacred cow » and getting rid of bad habits.

- **Test**: Before deploying their strategies at scale, leaders should test their ideas on a smaller scale in the form of a Proof of Concept (POC). The objective is to fail fast should the idea be not viable, thus the principle of the MVP or the Minimum Viable Project, very common in DT. While this phase is not related directly to the leader's role, the authors encourage CEOs to empower their employees to delegate testing and iterating to their staff.

- **Deploy**: Once a strategy and a plan are put in place, leaders should deploy their plans by finding their right rhythm and communicating them clearly, thus

inspiring people to adhere to change and deploy the plans faster. For the deployment to succeed, in addition to communication, leaders ought to demonstrate their exemplarity by accompanying people, getting personally involved, celebrating victories and even changing their management styles.

- **Optimise**: The celebrated victories should not in any way become new legacies. Leaders need to continuously seek to enhance DT strategies and deployment plans by taking into consideration the evolution of technologies, the economy, the cultural aspect and the competition. DT is a long road filled with hurdles. It is the responsibility of the leader to identify these and demonstrate the ability to plan, to inspire and to react conclude the authors.

In conclusion of this section, authors agree that, like with all transformations, DT starts with the leader's vision that is deployed in a top down approach and not a series of initiatives coming the other way around. A strong involvement of the leader in picking up the team, in the execution but most importantly in being the role model for change and continuously seeking enhancement on their vision and plans.

2.2.5 Synthesis of literature on Leadership

Our literature shows that leaders have or ought to have certain characteristics and behaviours that make them successful. This is valid for Leadership in general and Leadership in the context of conducting DT in particular.

With regards to Leadership in general, pioneering theories reside in authority, legitimacy, traditions, charisma and exemplarity of the leaders (Plane, 2015 based on Weber) and the "Law of Situation" with responsibilities shared rather than centralised (Groutel et al., 2010 based on Parker-Follet).

The traits theories relate to the leader's "Management of attention, meaning, trust and self*"* (Bennis, 1987), the *"*desire to lead, integrity, self-confidence, cognitive ability, knowledge of the business*"* (Kirkpatrick and Locke, 1991) and the "drive, ability and constitution*"* (Nicholson, 2001). Some add Emotional Intelligence and empathy where studies suggest a big correlation between empathy and Leadership (Holt & Marques, 2012).

Behaviours or style theories vary from participative to autocratic, where leaders lean towards one or the other depending on their beliefs and trust in people (Theory X and Theory Y; McGregor, 1960). The "Continuum of Leadership" (Tannenbaum & Schmidt, 1973) describes whether the style should be "democratic, autocratic, or something in between", whereas Blake and Mouton's grid opposes two big concerns for leaders: tasks or people, or "the middle of the road".

Successful Leadership depends on the context and the situation though. Fiedler's contingency theory proposes a scale and combines situational criteria in order to determine the best fit leadership style (Schermerhorn, 2013). Hersey and Blanchard (2007) believe successful leaders adapt their styles to situations but this depends on their employees' "task readiness" and "task maturity" (Schermerhorn, 2013).

Transformational Leadership is essential to conduct change. Transformational leaders have traits like charisma and attractive vision, and particular behaviours such as "idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and i*ndividualised consideration"* (Turan et al., 1996; Pesqueux, 2020; Bass 1990). **Leadership of change** starts with "Creating the Motivation to Change, Learning New Concepts, New Meanings and New Standards, to end with Internalising them into the identity of th*e organisation"* (Schein, 2010). There are many traits needed to conduct change and create a culture of change into the "learning organisation", such as proactivity and commitment to learn.

In the context of DT, recent literature shows Leadership is essential in its success (Sow & Aborbie, 2018). Again, characteristics and behaviours would make leading a DT succeed or fail.

In respect of required traits for leading DT, authors identify curiosity, keenness to learn, readiness to jump into the new and lead in volatility and ambiguity (Nanterme, 2016), as well as proactivity and entrepreneurship. Leaders should have, or acquire, a strategic vision and a mind-set oriented towards change (Kane, 2018), be adaptable and digitally literate to make informed decisions (Kane et al. 2019). Bennis (2013) believes that "adaptive capacity" is the most important attribute for a leader in conducting DT. This includes resilience, openness and optimistic sense.

The leadership behaviour theories in the context of DT pertain to emotional intelligence, cooperative working, coaching and empathy, a more human kind of Leadership[19]. Neubauer et al. (2017) identify three particular behaviours for facing disruption: **"**hyperawareness, informed decision-making and fast execution*"*.

As for **contingency theories in DT**, we found very few tested models or grids. We noted the "4.0 Leadership Matrix" of Oberer and Erkollar (2018) where leaders' style is positioned between the concern for innovation/technology and people, similarly to Lewin's grid with tasks and people.

As for the role of the leader in DT, "DT starts with a vision from top Leadership" and all successful DTs are arguably driven top down (Fitzgerald et al., 2014). The leader has to be "The new engine of change" and drive DT. This involves a new management model led by CEOs, who ought to develop a "digital DNA" (Bersin, 2016). The leader's role is unique in transformations according to Aiken and Keller (2007) who identify four elements for this role: "making transformation meaningful, role-modelling, building a strong commitment and *relentlessly pursuing impact".* Leaders have to make bold decisions about: where business should go, who will lead the effort, how to sell the vision, where to position the firm, how to decide during DT, how to allocate funds, and w*hat to do when"* (Dahlström et al., 2017).

2.3 Conclusion of Theoretical Insight: Liaising Digital Transformation and Leadership

Digital Transformation is a recent domain in general, and in its literature in particular. The latter is mostly technical pertaining to the technological part, or when covering both Digital and Transformation, becomes "commercial" to a certain extent, found mainly in promotional articles of consulting firms. There are nevertheless more recent academic researches and books about the subject that we were able to use for our works.

Leadership on the other hand is a wider domain of research, going back to decades and arguably to centuries. Literature relating to Leadership is more of an academic nature as mentioned earlier, but the domain is so vast, that the challenge is to be able to canalise the subject in order to concentrate on the relevant theories that could impact the subject of our thesis.

[19] https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-to-be-a-leader-in-the-fourth-industrial-revolution/

Our aim though is not to merely combine the two domains into one, DT and Leadership, but to rather see how leaders themselves view their role and their leadership in the context of DT.

Literature review helped us identify the main theories and questions, which would help us interpret the results of our analysis. Conversely, based on semi-directive interviews, an exploratory and observational approach, our research analysis will enable us to assess the relevance of literature findings on Leadership in the context of DT, and eventually enrich them with new ones. These theories, themes and questions, could be summarised in the following table:

Table 6 - Theoretical Insight theories, themes and questions

Pertaining to DT	Pertaining to Leadership of DT
The CEO's understanding of DT and its impact on customer experience, operational efficiency and the business model.	What is the role leaders are playing or should play in that particular context?
The deployment status of DT and the digital technologies CEOs are putting in place in their respective organisations.	What are the traits leaders in the panel have or should have?
The impact DT has, or not, on organisational structures and the deployment of Agile.	What is the style leaders are applying or should apply?
Other factors pertaining to both domains that would emerge from the research analysis.	

3. Methodology and Research Design

"You have an exceptional research terrain and a real subject. What are you waiting for? Go for it". Those were the encouraging words of our esteemed Professors Isabelle Walsh, Michel Kalika and Maurice Thevenet respectively, when we presented to them our subject.

And so we went for it!

The "wealth" of our terrain or field of research was the guiding thread for our works. Based on this thread, we describe in this chapter the field itself, the methodology we apply, and the epistemology we stand by. We later define our process for the exploratory works, particularly in terms of the selection criteria for a contrasting sample of research participants, elaborating the semi-directive interview guide and the conducting of interviews. Finally, we describe the collection of data and our thematic approach for the analysis.

3.1 The research field

As mentioned in the introduction to our works, out of the last 26 years working in the insurance and financial sector, we have been leading the insurance subsidiary in Luxembourg of a large French banking group for over seven years. The company specialises in life insurance and wealth management and operates in the private banking environment, in a Business to Business to Consumer (B2B2C) model, partnering with private banks in an open architecture (group and extra group distributors) across nine European countries. Furthermore, being based in Luxembourg, one of the biggest financial centres in Europe, gave us a good exposure and easy access to many CEOs of important banks in the Grand-Duchy.

This access to banking CEOs across Europe, them being our partners, and even beyond Europe, along with the absence of conflicts of interest, contrary to the case of insurance companies who would be our competitors, led us to concentrate our research on the banking sector. The choice of the field was "the opportunity of the environment" as Michel Kalika (2017) describes it.

Our objective therefore was to identify through exploratory works of this known research terrain for us, the stakes of Leadership in the context of Digital Transformation (DT) for the CEOs of these banks and to verify how they are conducting DT, the change that comes with it, while at the same time managing all business, regulatory and risk constraints.

3.2 Methodology

In this section we describe "Grounded Theory" (GT) both as a research process and the result of this process (Walsh, 2017) and the epistemological stance we have adopted for our research.

3.2.1 Grounded Theory

The GT research process can be described as "the study of a subject or domain which is of *interest to the researcher, in order to highlight the "main concern"* " (Glaser & Strauss, 1967). Our "main concern" was to identify and induce through exploratory work, the real stakes of Leadership in the context of DT and the impact on the latter.

Barney Glaser (2005) identifies GT as "a general inductive method possessed by no discipline or data type". Glaser, the initiator of the classical GT methodology effectively encourages researchers using this theory to "just get on and do it" (Hallberg, 2010). GT also provides the researcher with additional "freedom" for creativity, whether on the research design, the methodology or the process (Walsh, 2017). This is echoed by Thietart (2014) in respect of qualitative research providing more flexibility than quantitative ones.

For Kalika (2017), *"The inductive approach of research consists, in starting with facts, observations, field and then conceptualising, generalising and building a new theory"*.

Isabelle Walsh (2017) identifies a few guidelines for grounded research theory:

1. **"All is Data"**: everything that surrounds as, irrespective of its form, collection method or analysis techniques, could be considered as data. These would be chosen according to the philosophical stance deemed suitable by the researcher.

2. **"The Ultimate Purpose**: The purp*ose of any "Grounded Theory" researcher is to build* a theory*"*. The scientific process includes discovering patterns by induction (as in our case) or testing theories by deduction. **Where researchers begin, or how they begin, should not be considered an issue**. This was confirmed by iterations in our research, notably between literature and the analysis.

3. **"Constant Comparative Analysis of Data**: Quantitative and qualitative slices of data feed information into each other*"*. Should the researcher use mixed data (not our case), one type should not be analysed or interpreted independently from the other.

4. **"Emergence of Design**: Researchers should let the design emerge in congruence with the theoretical sampling guided by the emerging theory." This would evidently be our case.

5. **"Philosophical neutrality**: **Data and philosophical paradigms are not related"** (we will revert to this issue later)**.** The researcher should *"*fully master techniques, which may appear appropriate for the analysis and coding of collected data and are in congruence with their philosophical assumptions*"*, regardless of these assumptions.

With all the above elements, particularly our "**main concern**" for the subject of **Leadership of DT**, our experience and **thorough knowledge of the field** we were about to explore, the **nature of (qualitative) data** we could collect, **the evident decision was for us to adopt a qualitative inductive Grounded Theory**.

3.2.2 Epistemology

According to Thietart (2014), "all research works rely on a certain vision of the world, use a methodology, propose results aiming to understand, explain, predict or transform". Understanding these epistemological presuppositions would help *"*control the research process*"*, he adds, and *"*increase the value of knowledge produced*"*.

Epistemology therefore could be defined as *"*the philosophical discipline that aims to establish science foundations*"* (Thietart, 2014). In this respect, it seeks to estimate the logical and rational value of knowledge produced by science, in order to assess whether it is close to the "ideal" in terms of certainty and authenticity (Soler 2000). This definition is fading out today in favour of a more open concept which considers epistemology as a reflexive activity that focuses on the way knowledge is produced and justified (Thietart, 2014). This leads to another definition for epistemology as "the study of constitution of valid knowledge" (Piaget, 1967).

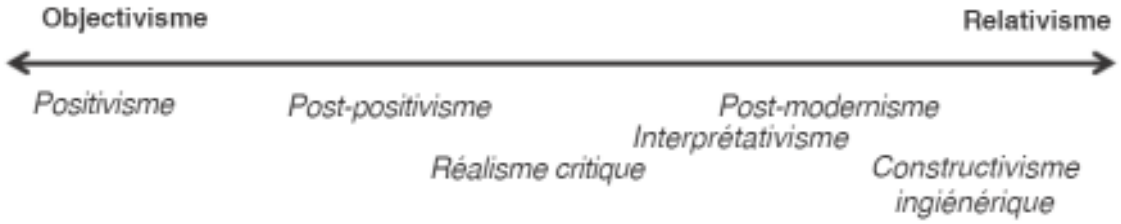
Based on the latter definition, Thietart (2014) believes epistemology is deployed on four dimensions:

1. Ontological, about the nature of reality;
2. Epistemic, about the nature of produced knowledge;
3. Methodological, about the way knowledge is produced and justified;

4. Axiological, about the values underlying produced knowledge.

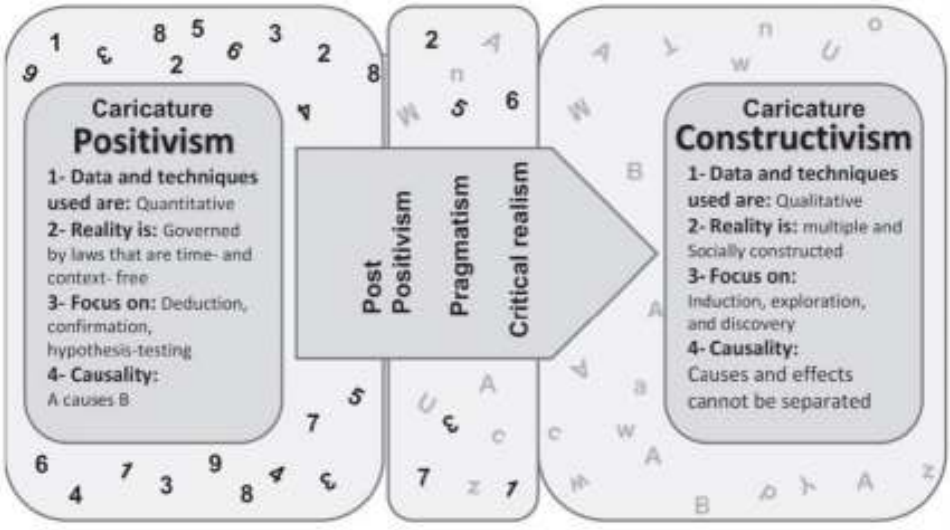
There are many epistemological stances one researcher could use, and these range from Positivism to Constructivism on what is known to be a philosophical continuum.

Figure 30 – Conception of knowledge and epistemological paradigms. Source: Thietart, 2014.



This wide area of stances would lead to a heavy debate amongst scholars on which epistemology to use, in particular for GT based on qualitative data. The difference of paradigm amongst them led to "philosophical caricatures" (Bryman, 1998) that Walsh, Holton, Bailyn, Fernandez, Levina and Glazer (2015) put in the following figure:

Figure 31 Philosophical caricatures. Source Walsh (2017), adapted from, Holton, Bailyn, Fernandez, Levina & Glazer (2015)



Considering that there is a major dimension of Leadership in DT, we were interested in seeing how leaders themselves perceive this dimension. In this regard, using Walsh's philosophical

caricatures above, our approach would be relative. It is positivist in the sense that leaders when talking to us, would describe a vision of the "reality" of their role as leaders in the context of DT. Nevertheless, our approach is not fully positivist since we do not use hypotheses from literature that we test in the field. At the same time, our approach is constructivist in the sense that it is highly inductive and is based on qualitative data. However, it is not purely constructivist due to the fact that our observation does not intervene or have an impact on the "reality" we are assessing.

Walsh (2017) further argues that "researchers may develop their own substantive Grounded Theory Design and methodology grounded in their chosen philosophical assumptions". This is seconded by Thietart (2014) who considers that while a qualitative approach allows to introduce a certain subjectivity, not very compatible with a quantitative approach, it should not be however restricted to a constructivist epistemology.

Considering that researchers "see the world with more pragmatic, ecumenical eyes" (Miles & Huberman, 1994), and that we would be "addressing problematic practices and situations, making them more comprehensible and formulating diverse recommendations", **we assimilate our epistemological stance with the "pragmatist approach" as defined by Martinet (2015)**: "A pragmatist approach considers that knowledge should address problematic practices and situations, and render them understandable via a thorough investigation. This does not evacuate the judgment of the researcher, since he/she will have to forge proposals with the aim of enhancing and transforming these practices and situations. It also avoids the researcher *taking refuge in a pure "*denouncing*" at*titude". These recommendations should produce a "pluralist knowledge, pointing only to possibilities, not to necessities" (Martinet, 2012b).

3.3 Research Process

While Glaser and Strauss (1967) were explicit in directing researchers to write the literature review only after completing analysis so as not to "contaminate" research findings, we have adopted more of an iterative approach between the analysis and the review as described by Kalika (2017) as a continuous back and forth trip between literature and the field.

3.3.1 Preliminary interviews

After getting the green light from our esteemed professors, the question was, from where to start? We were convinced that prior to going on the field, we needed to test the interest and the

relevance of the subject with a few independent observers that could give us some insight and an impartial view. We did so with many of our colleagues, partners and acquaintances, and some entrepreneurs in the FinTech business.

We also identified in our professional and personal entourage six persons occupying various senior positions in the financial sector, with whom we had long discussions that were later transcribed as preliminary interviews.

1- Deputy CEO of a banking group, one of the largest in Europe, listed on CAC 40.
2- CEO of a large insurance company in France.
3- Executive Chairman of one of the largest fund administration companies in the world, and an entrepreneur, based in Luxembourg.
4- Head of the financial supervisory authority in one of the largest financial centres in Europe.
5- Insurance leader and head of strategy at one of the big four auditors in Luxembourg. He is also an ex senior banker and formerly CEO of a large wealth management company.
6- Entrepreneur and Chairman of one of the largest financial services providers in Luxembourg.

Discussions with above leaders evolved around several questions, including but not limited to:

- What is DT, what is new, what does it mean to them personally?
- How do they think DT could impact the organisation, its structure, its employees and its clients?
- Are they conducting DT within their organisations? How or Why not? What are the difficulties they are facing?
- What do they think the role of the leaders should be in this particular context?
- What are the impacts on their employees?
- Are they changing their managerial habits? What are they doing differently?
- And last but not least: **What would they like to see in a thesis about this subject? Any questions they like us to ask to banking CEOs?**

The above observers encouraged us as well to pursue the research deeming the subject of great interest to them and the banking sector in particular, even though it was not yet “polished” at

the time. No particular methodology was used during these preliminary interviews, but the answers we had, and the subsequent questions asked, would later inspire us to define the guide for the research interviews.

3.3.2 Panel

Despite our good knowledge of the field, we deemed it impossible to have a representative sample of all banking CEOs. Furthermore, we wanted to have the maximum opinions possible on our subject and opted for a contrasting sample based on various variables we identified and that we considered to give us a large panoply of facts, opinions and feelings. These variables pertained to leaders themselves or to the banks they manage and were:

- The types of activity the bank covers like retail, private, corporate, digital or online banking. We assumed that depending on the type of business a bank covers, the perception of CEOs about DT and even its Leadership, would differ. For the same purpose, we considered that the size of banks, in terms of people managed, would be a differentiating variable in perception as well as in the bank's capability to deploy DT.
- The geographies in which banks operate seemed to us like another differentiating factor for contrasting the sample, whereby the cultural aspect of the bank could have an impact on the CEOs' perception.
- The nationality of the CEO, assuming that in the same manner as geography, nationality could play a part in altering the Leadership style and vision about things.
- The age of participants which we categorised in brackets ranging from the "young" CEOs in their mid-forties or early fifties, to CEOs who are closer to retirement. We supposed this could be a varying factor as well, particularly in terms of digital literacy.
- The gender. We tried to balance to a certain extent between men and women in the panel. The idea was to see whether perception about DT, Leadership and Leadership of DT would diverge. Unfortunately though, we found very few female CEOs.

According to the above variables, we therefore constituted a panel of 40 research participants which we filtered and later reduced to 21. The final choice of CEOs in the panel depended also on our personal knowledge of many of them, but also their availability and potential insight we believed they would be able to give us. Although some of the CEOs belong to the same groups, we made sure there was no hierarchical relation amongst any panellist.

The final contrasting sample of 21 CEOs of various banking organisations is listed hereafter by position in no particular order. The initials between brackets are their coded names for our easy reference.

1. CEO of a retail business line in a large banking group in France (PHP).
2. CEO of a corporate and investment bank in Luxembourg, subsidiary of a big French group (AJA).
3. CEO of a corporate bank that became more of a digital platform with a banking licence (USA).
4. Ex CEO of large corporate and investment bank in Luxembourg. Currently Chairman (non-executive) of a private bank (FGE).
5. CEO of the one of largest banks (retail and corporate) in the Czech Republic (JJU).
6. CEO of one of the largest banks (retail and corporate) in Morocco (AYA).
7. CEO of a private European bank in Luxembourg, Switzerland and Monaco (OLE).
8. CEO of the largest digital bank in France (BGR).
9. CEO of a private bank in Luxembourg. Currently CEO of one of the largest asset management companies in Europe (JDU).
10. CEO of one of the largest private banks in France (MVE).
11. CEO of a private bank in Luxembourg (PAH).
12. CEO of a European private banking Group in Luxembourg, Switzerland and Monaco (OCH).
13. CEO of one of the largest retail banks in Luxembourg (HDE).
14. CEO of a financial institution assimilated to a corporate bank in the nature of business and stakeholders (RSC).
15. CEO of a retail bank, Chairman of the banks association in Luxembourg (GHO).
16. CEO of a retail and private bank in Luxembourg, subsidiary of a Dutch group (CDI).
17. CEO of a private bank in Luxembourg, subsidiary of a large German group (FKR).
18. CEO of the largest “foreign” bank in Russia (IPO).
19. CEO of a banking group in Luxembourg, part of a big French (CAC 40) group (GBA).
20. CEO of one of the largest retail banks in France (MCD).
21. Ex CEO of a large bank in Luxembourg, currently CEO of the consulting division of the French group in France (VDB).

Using the main contrasting variables, our sample would be as illustrated in the following table:

Table 7 - Research participants - contrasting sample

Code	Country	Nationality	Gender	Age category	People Managed	Main activity
PHP	France	French	Male	55-59	2 000	Retail
AJA	Luxembourg	French	Male	50-54	1 300	Group
USA	Luxembourg	Italian	Male	50-54	400	Corporate
FGE	Luxembourg	French	Male	60-64	1 000	Private
JJU	Czech Republic	Czech	Male	45-49	6 000	Retail
AYA	Morocco	Moroccan	Male	50-54	3 500	Retail
OLE	Luxembourg	French	Male	50-54	500	Private
BGR	France	French	Male	45-49	300	Retail
JDU	Luxembourg	French	Female	50-54	500	Corporate
MVE	France	French	Male	45-49	2 000	Private
PAH	Luxembourg	Luxembourgish	Male	55-59	900	Private
OCH	Luxembourg	French	Male	50-54	500	Private
HDE	Luxembourg	Luxembourgish	Male	60-65	2 000	Retail
RSC	Luxembourg	Luxembourgish	Male	60-65	100	Corporate
GHO	Luxembourg	Luxembourgish	Male	55-59	9 000	Retail
CDI	Luxembourg	Belgian	Female	55-59	700	Retail
FKR	Luxembourg	German	Male	45-49	350	Private
IPO	Russia	Russian	Male	45-49	12 500	Retail
GBA	Luxembourg	French	Male	55-59	4 000	Group
MCD	France	French	Female	55-59	36 000	Retail
VDB	France	French	Female	60-65	100	Group

This could be summarised as follows:

- There were several business lines in some banks but their **main activity** was: Retail (9), private (6), corporate (3) and group (3) in the sense that they "host" several business lines such as private, corporate and investment banking.
- There were (2) fully digital banks, one specialised in retail and the other one in corporate.
- Apart from the digital retail bank, all banks covering retail, cover as well corporate business and to some extent private banking. We do refer to them occasionally as universal banks.
- The number of people CEOs manage, range from 100 employees for a corporate bank to 36,000 employees for a (mainly) retail bank. In all, panellists manage more than 83,000 people.
- They have eight nationalities between them and are based in five countries.
- Ages ranged from 45 to 65.
- Only four women CEOs were in the panel!

Not all above contrasting criteria though were used in the analysis due to their established lack of relevance to the subject. Other contrasting criteria were identified during the interviews and the analysis thereafter, or through further readings and observations about the banks in the panel.

Members of the panel in the thesis, would be referred to as CEOs, leaders, panellists, interviewees or research participants. The main purpose was simply to avoid redundancy. Preliminary interview participants as well as other people we questioned would be referred to as "observers".

Given the senior positions of panellists that require most of them to validate their communications on group or board of directors level, and in line with their wishes, we opted not to mention their names in the body of our works (except for one CEO for a case study, with permission), nor to put the full transcripts of the interviews in the appendices.

3.3.3 Interview guide

We have decided to have a semi-directive interview consisting of three major questions, each with several sub-questions or follow-up questions. The questions were inspired initially by our

"main concern" (Glaser & Strauss, 1967) and were adapted according to our early readings, as well as to the answers and interests highlighted in the preliminary interviews.

The sub-questions were not all asked during all interviews, but were rather adapted as we progressed according to answers given by interviewees and the issues that they wanted to emphasise or focus on. Due to the high interest CEOs expressed for sub-question 1.b, i.e. the impact on the organisational structure, we made it a question on its own, that we later go through in the analysis section.

1- What is your personal definition of Digital Transformation and what does it mean to you personally as a leader in the banking industry?
    a. Are you conducting Digital Transformation within your organisation? If yes, could you specify/elaborate on the main areas that are concerned, the advancement and the costs involved? If not, why?
    b. What are the impacts on your organisation? Did you change or are you changing the organisational or operational model of your bank as a consequence of Digital Transformation? (This sub-question would later become the fourth question).
    c. Are you worried about your business model in light of digital competition such as GAFAs and FinTechs entering the banking sector?

2- As a leader of the organisation, what is your personal role in the digital transformation?
    a. Are you pushing for it? Are you following it up thoroughly and in detail?
    b. Compared to your staff, are you ahead of them, alongside them driving each other or are they too *"advanced digitally" moving rapidly and you think they should* slow it down in order not to take regulatory, managerial or other risks?

3- What are the concrete changes and the difficulties you are facing due to Digital Transformation both in the organisation and for you personally?
    a. Are you personally coping with it, with all the information you get and the learning you have to do? Actually, how do you treat the flow of information, notably about digital innovations?
    b. Did you change your managerial habits in line with digital transformation? Did you change personally?
    c. Are you concerned about your personal role in the organisation in particular and in the future in particular? What keeps you up at night? What is that you would like to know if you get to read the thesis?

3.3.4 The conduct of interviews

Interviews were conducted over a period of four months, most of them face to face[20] (17) and the remaining four by video conference or conference calls, on average for one hour each. The interviewed leaders were very open and provided much insight about the subject and many elements that we used in our analysis. They all appreciated the time spent in letting off steam and having someone listening to them empathically, other than their "obliged" employees!

3.4 Data collection, analysis and results

The analysis was comprised of four stages: Interviews transcription, interviews analysis, inter-interviews analysis and results. These were followed by two stages, discussion and managerial recommendations. The stages were sequential yet iterative.

[20] Interviews were conducted prior to COVID-19 crisis.

Figure 32 – Research process. Source: the author.

1. **Interviews Transcription**: The first stage of the analysis was the transcription of recorded interviews which we have done ourselves. This was a hectic and unpleasant task indeed. Nevertheless, it allowed us to synthesise the interviews directly and better grasp the subtleties that were mentioned by interviewees.

2. **Interviews analysis**: Once the transcription was finalised, we worked systematically on each interview transcription, analysed it, and synthesised it further in order to retain and highlight the most relevant answers to our questions and sub-questions. This enabled us to identify, beyond the questions and the sub-questions many themes that facilitated the following phase i.e. the inter-interview analysis.

3. **Inter-interviews analysis**: The third phase was to analyse according to the identified themes, where opinions of leaders, and their actions, converge or diverge, how and why. In this thematic inter-interview analysis phase, we confirmed some of the variables of the contrasting sample and identified some new criteria for contrasts. These include:

    i. The bank's activity, particularly whether it is retail, corporate or private banking.
    ii. The degree of advancement in DT. This contrasting criteria had an influence on many factors in the analysis such as the leadership style, dealing with

constraints, as well as the fun factor. Reciprocally, these factors had a significant impact in some cases on the advancement of DT.

iii. The review of the organisational structure. Who did what in this respect and what were the impacts on DT.
iv. The leader's characteristics like ability and vision.
v. The leader's style such as participative and directive.
vi. The leader's digital knowledge and background studies.

The results of the inter-interview analysis were split according to four chapters based more or less on the four questions of the interview guide (three initial plus the sub-question about the impact on the organisational structure). Sections of these chapters were structured according to the identified themes.

The first three chapters pertain to DT while the fourth relates to Leadership and leading DT. This summarises as follows:

1. Digital Transformation, as seen by CEOs in the banking industry. The chapter is about how leaders define DT and how do they view the future of banking.
2. The journey to Digital Transformation. In this chapter of the analysis we oversaw what leaders have put in place concretely in their respective banks, in terms of DT strategy but also in terms of digital projects and initiatives.
3. The impact on the organisational structure. This chapter details what are the impacts of DT on organisational structures in the panel and entails a case study about a bank deploying an "Agile at Scale" organisation.
4. The CEOs' role and Leadership in conducting Digital Transformation. The fourth chapter of the analysis focuses on Leadership traits and styles applied in different contexts of leading DT, or not, the involvement of the leader in the process and its impact on the success of DT.

4. **Results:** The analysis enabled us to identify many findings that we summarised at the end of each major section. We then identified eight themes under which we categorised the main findings. These would be later reduced to seven and findings would be modified or reclassified for adding coherence and avoiding redundancies.

Restitution of results was based on a "story telling" technique i.e. in a narrative way as highlighted by Thietart (2014), in order to maintain a lively reading of results, as well as other major parts of the thesis.

It is worth mentioning that we have let all results emerge "naturally", without "*contaminating"* them with literature theories, as per the recommendation of Glaser and Strauss (1967) for GT.

3.5 Synthesis of methodology and research design

This chapter enabled us to demonstrate our methodology and research design. We opted for Grounded Theory based on an inductive exploratory research of qualitative data according to an epistemology assimilated to pragmatism as defined by Martinet (2015), addressing problematic situations, making them understandable and proposing solutions.

The variables we defined aided us to constitute a contrasting sample of 21 CEOs in the banking industry that we interviewed according to a semi-directive interview guide. Interviews were analysed with a thematic approach, first by interview and then via inter-interviews.

The questions of the interview guide would be the guiding lines for the following chapters, namely to identify how CEOs view DT from their perspective, what did they concretely put in place in their respective organisations, whether or not they are reviewing the latter's structure in line with their DT, and lastly their role and Leadership as CEOs in this whole journey.

4. Thematic analysis and results

Having conducted the semi-directive interviews based on an exploratory approach, we reproduce hereafter the analysis under the four themes that characterised our interview guide, which would constitute our four chapters of analysis, namely:

1. Digital Transformation, as seen by CEOs in the banking industry
2. The journey to Digital Transformation
3. The impact on the organisational structure
4. The CEOs' role and Leadership in conducting Digital Transformation

The objective of this theming and categorisation of our analysis is to enable us to identify findings that we would later challenge and contrast with literature as well as with our own views, thus emitting recommendations and identifying key success factors.

4.1 Chapter 1: Digital Transformation, as seen by CEOs in the banking industry

In this chapter, we provide the results of our analysis on how interviewed CEOs define Digital Transformation (DT) from their prism as leaders in the banking industry. We also describe how they believe they orchestrate this transformation within their banks, where exactly to invest in DT, how it is shaping the interactions with stakeholders, whether these are clients, employees, shareholders or regulators.

We also describe the output of our analysis on how CEOs see the future of the banking industry and the impact of DT on their business models, on their efficiency as banks as well as on the jobs within the sector.

4.1.1 How do CEOs define Digital Transformation?

Evidently, there were as many different definitions of DT given as there were interviewees, but all of these evolve mainly around two axes, the client and the organisation: The transformation of the clients' relationship with the bank, by integrating new ways and new tools of interactions, thus moving them from physical interactions to ones via the internet. The organisation or the internal aspect relates to developing digital tools and solutions to change the way they work inside the bank, hence improving efficiency and increasing productivity.

The various definitions of panellists converge towards "the experience" in the sense of how one lives and feels the interaction with the bank, again from the client's perspective, referred to as the client or the customer experience, from the employee's perspective i.e. the employee experience and the experience of other stakeholders interacting with the bank including but not limited to, shareholders, partners, regulators and the environment.

When describing this experience a panellist uses the term "porosity" meaning the alignment or the connection between all aspects of business and personal interactions. Everything is mixed up he says: clients expect to have the same experience when buying a financial product from a bank, as when buying a ticket, clothes or any other product on the internet. Employees expect to have a similar experience as well. Another CEO says employees cannot understand how we *ask them to sell digital products that they cannot access themselves using the bank's tools*. As a matter of fact, many CEOs have set plans to develop the same or similar user interfaces for their employees and for their clients.

For these leaders, DT is therefore about:

1. Enhancing the clients experience by developing the bank's offer of services in order to allow them faster automated interactions with the bank at anytime, anywhere, using any device. This concept is commonly known as ATAWAD[21]. It would help the clients move from physical interactions such as visiting the branch to a complete digital interaction like mobile applications, therefore increasing sales via the new channel but more importantly connecting these clients with the bank at all time (omni channel) and generating more business.
2. Transform internal processes by optimising and automating them, and tend further towards "Straight-Through Processing" commonly known as STP. This will significantly increase efficiency by considerably reducing manual operations and significantly lowering the cost of operations.
3. Last but not least, the real added value of DT is to change the way a bank works, conceives products, manages risks and predicts future trends for client and market needs.

DT is mostly an opportunity to generate business and transform the business model of banks, even if for some, it is perceived as a problem or another topic to handle on top of regulation, risk and of course managing the bank. Digital could even create new markets and not only disrupt markets. It is kind of a "Blue Ocean Strategy" for some panellists, where one could "create uncontested market space and make the competition irrelevant*"* as portrayed by Mauborgne and Kim (2007).

4.1.1.1 What differentiates the leaders' views on Digital Transformation?

When going deeper in the analysis of definitions of DT given by the panellists, several criteria for convergence and divergence emerge. We've selected a few to develop, such as the type of business they're in, be it retail, corporate, private, digital, the operations they treat or they refer to, namely "daily banking" or "clients' key moments", their understanding of experience particularly customer experience in light of DT, and their degree of advancement in the latter within their banks.

[21] ATAWAD is an acronym for "anytime, anywhere, any device". This is a way to expose that a person can be connected when she wants, where he/she is and no matter which device he/she is using. https://ebizzwatchblog.wordpress.com/2019/11/11/atawad-anytime-anywhere-any-device/#:~:text=ATAWAD%20is%20an%20acronym%20for,subway%20or%20in%20the%20station.

For most retail banking CEOs, DT is mainly about transforming the way the bank interacts with the client on the one hand, and the way it manages end-to-end processes on the other. A CEO says *it's a true uphea*val. Digital brings also security or securitisation of internal processes, simplifying and allowing control on many subjects. This goes beyond business, one CEO says, with some people having a bigger life on Facebook or Instagram than in reality. Some leaders differentiate between DT and simple automation, a thing they used to do in the past, especially when migrating systems. Of course technology has evolved a lot, at an exponential rate, processes have changed considerably because of the client behaviour changing, and this was ruthless since it happened too fast, says one of the interviewees. Another panellist who describes DT as an industrial revolution that is touching all industries and developing at an extremely high pace, says that he has the impression that things moved in the last year faster than the previous two years together, hence the feeling of exponential change, and this is what differentiates it from previous industrial revolutions.

Another precision about the subject comes from a CEO of a universal bank, who sees DT as the passage of business and operational models, from a world where the Information Technology interaction with the client was based on sequences, analysis, exchanges, treatments and availability that are provided subsequently, to models based on real time connections with the client ATAWAD. Digital transition is a complete change of speed, rapidity to access the information, connectivity and interdependence between the client and the company, he says. This marks an important nuance with Information Technology.

In a nutshell, for retail banking CEOs, a real DT is to succeed in practically shifting to real time connectivity, between players of the value chain, from sales to after-sales without disconnectedness.

A contrast to this consent is brought by the CEO of a retail digital bank who brings the definition of DT to a whole new level: Digital is not merely a revolution of the user interface or a revolution of the screens that the client sees, it is a real industrial revolution that changes the business model in itself he says. Otherwise it would not be a DT but merely process automation. Current technology is a great enabler for making finance in general and banking in particular accessible immediately, with a notion of real-time and simplicity that allows everyone to take decisions, which is a key element in DT. He adds that clients prefer to decide more than ever, because they have the information, because they can compare, because they want everything

immediately and at a good price. Is this compatible with a shop that closes at 5:30 PM? He doesn't think so.

For private banks, the perception is different and varies about the level of digitalisation banks should have. Some interviewees argue that the essence of private banks remains the personal relation with the client. This is what differentiates us from retail banking, one CEO says. This said, most agree that for all aspects of day-to-day banking, or "daily banking", i.e. to know the client account positions, to pass transfer orders, to take a consumer loan, to buy an equity, all activities with no added value by the banker, need to be digitalised and shall be digitalised. A CEO of a private bank foresees that in five years' time, there will be a highly segmented private bank for individuals: on one side there will be a digital offer, very remote, very telephone and video conferencing like, in which will prevail the digital aspect, not expensive overall, easy to use, where one can do almost everything, notably "daily banking", and on the other side, for top of the line clientele, there will be a very important "human fronting" or human interface, albeit with highly automated, digitalised processes and digital offers that capitalise on innovations done on the "daily banking" side. When things have a high added value however, fronting will be largely "human", but the process will be digital. Some panellists used the term "phygital", combining physical and digital.

In other words, when there are processes with low added value, this should be done with digital and when a "customer experience" is necessary, human interface remains crucial. Some CEO refer to the moments when a human interface is compulsory, as "key moments", major moments in the value chain or even in the client's personal life.

According to interviewed leaders in private banking, there are not many clients at the moment that want to have a 100% digital offer with no human contact.

Similarly to retail banks, a CEO of a private bank who managed a successful DT wants to demystify the myth that is around it. He sees that DT changes a lot of things but it does not change everything though.

For corporate banking, the answers were very similar to retail banking heads. What surprised us is how advanced corporate banks were, not only in the belief of the need to conduct DT but also in the DT advancement. One corporate banking CEO sees DT as a democratisation of

technology that impacts everyone so they could do their business differently but mostly adapt their business, their services and their behaviour according to different client expectations.

Corporate banking CEOs or those who have a large corporate banking activity think that DT changes the way they conduct business and do things. They are not bound or limited by technology nor are their clients. They have the customer needs and experience and they need to cater for them using technology. One panellist considers the latter to be just an enabler for doing things, and doing them differently.

Again, the CEO of a corporate bank, whose activity moved to a 100% digital platform, considers DT as a journey that brings clients into a new social mind-set, that of a social network.

DT according to our panel is consequently the maximum use of technology and innovation in order to change the way the bank functions, not only with regards to client relationship and generating and sustaining business, but also in relation to the bank's productivity, efficiency and risk. One panellist suggests that DT redefines and challenges the creation of value and the role of banks in the economic landscape. In other terms, the role of the bank will change from a transformer of risk as seen by most CEOs in the panel, to a new role to be defined, in light of the value chain it will be able to create.

Another differentiating element lies in how leaders view DT in relation to their business model. Is it a complementary issue to the latter or is it a whole transformation, a substitution? Digital is like a second brain, one panellist says, a third arm says another. A word that is widely used in the answers is "*augmented banker"*. A panellist finds it true to a certain extent: ok maybe it is not a second brain, but you have your brain and you have thousands that are brewing the information for you so you could become more intelligent, she jokes!

Digital for them is therefore an enabler, a platform that could manage classic banking services and at the same time offer new banking and extra-banking services, thus becoming an important tool for disruption.

This said, when discussing with CEOs who successfully led DT within their banks, notably in retail, their vision leans towards a complete substitution. If we see it as a *complement or a "third arm", it could bring nice and positive things but you cannot take full benefit out of DT neither* you can compete with actors who are 100% in this logic, a CEO says. Another participant who

runs a bank that is very advanced in its DT, albeit not yet at 100% of target, insists on the importance of the transformation aspect because digital transforms the whole organisation, men and women, systems.

Ideally, clients should be able to choose which channel they would like to use, physical, partially-digital or 100% digital when interacting with their bank. None of the CEOs, not even the most "purists" think that digital is the only possible model. They do insist nevertheless that digital should be in opposition to something, a replacement of something. One of them explains: People see it as an intellectual comfort, a complement of what they have or even a marginal enhancement for instance on exploitation cost, which is a serious problem.

4.1.1.2 What and when to invest in Digital Transformation?

DT is also a matter of investment capabilities of the organisation and the expected return on that investment according to panellists. The more one invests in complementary and uncritical issues, the less the benefits are. Digital banking leaders agree: If one invests in an Application *without removing the interactive website or closing branches, or if it doesn't increase* considerably the number of clients, this will be extra costs with hardly any return on investment. **Digitalisation should be scalable**, otherwise there is not a big use of it. And all seem to agree that investing in digital could be very costly. Subsequently, the priority that should be given to a project related to DT depends on the answer to these questions:

- Does it generate more Net Banking Income for the bank?
- Does it reduce the costs of doing business?
- Does it reduce risks in general and operational risks in particular?
- Does it answer regulatory requirements?
- Does it increase productivity and efficiency?
- Does it increase client satisfaction and enhance their experience?
- Some even speak about only investing in DT, only in case it increases the value of the equity or considerably reduces the cost and makes the bank much more profitable?

Having said that, the question of return on investment in DT is a very delicate one. It is true that digital is rarely billable to the client and banks have to support it fully with very low returns, especially at the beginning. While there is this risk of low return on investment, the risk is even higher when investing little. The risk is losing market value or even disappearing. It is very easy to turn into Kodak, one CEO states.

4.1.1.3 How do leaders define the "experience"?

Another differentiation element for the interviewees is the impact of DT on the experience the client has when transacting with the bank. With DT, clients imagine and expect a better experience, says a CEO. Another research participant limits his whole definition of DT to the customer experience part and sees the aspect of processes and efficiency as merely a consequence of that. DT is the capacity to answer clients while enhancing their end-to-end experience, another research participant says. Most leaders in the panel agree. Customer experience should be the first beneficiary of DT, before the employee, before shareholders, one CEO declares.

A few CEOs focus rather on the employee experience. DT to them should change the "employee experience" or what they sometimes refer to as internal transformation. Again, the importance given on what comes first, the customer's or the employee's experience, relates a lot to how much "business oriented" the bank is. The pattern we observed is that the more the bank is in a business development process, clients and client experience come first. Leaders whose banks are more "risk oriented" tend to favour internal aspects such as transforming the processes and optimising resources. And then there are the ones for whom the main concern is result, be it DT or simply acquiring business at lower cost.

For some, client experience is mostly about empathy and how could one develop it with the client, but also with employees and other stakeholders. One panellist speaks about clients loving them thanks to the experience they provide them with, which could arguably be a very accurate translation of this empathy.

Prior to digital, people sought an experience that was "satisfactory". With digital and more importantly with the porosity or alignment of experience, and that exists in all aspects of our lives, one seeks enchantment especially at key moments in the relationship with providers, including banks. GAFAs, predominantly Apple and Amazon, together with all major brands working on customer experience and design thinking, made people have different expectations of how they expect to be "served", even if this service comes with small problems. They assume it would definitely be without the hassle they meet in banks. A leader we interviewed says that he is more inspired by Amazon than by classic banks in terms of his business model as well as the client experience they provide.

Banking could and should be an agreeable customer experience, the same way when one goes to a restaurant or reserves a hotel room.

Paradoxically though, where one would expect private banks to provide a better customer experience or journey to their wealthy and demanding clients, all CEOs of private banks agree that this is not the case. In retail business, this experience is far better they admit. For instance, a client of a retail digital bank in France, could have an aggregated view on all his/her assets in all banks in France on the mobile phone, no matter how small these assets are, whereas a private banking client, who invested millions, needs to either contact the banker or wait for the quarterly statement of account to have the same view, even in one bank. Part of the reason could be the low number of clients within private banks, which makes the investments in digital relatively low, and so is the expected return on these investments.

4.1.1.4 Findings on the leaders' view of Digital Transformation

Interviewed leaders identify DT as a whole transformation of the relation with the client on the one hand and a considerable improvement in operational efficiency and productivity on the other.

The relation with clients is transformed in the way banks interact with them via digital tools, wherever they are, at any time, something that is not compatible with a branch/shop that closes at 5:30 PM. More importantly, according to the leaders, DT enables a complete revamp of the customer experience rendering it seamless, in line with all new digital experiences such as booking a hotel room or buying a product online.

The operational efficiency is augmented. Technology enables banks to automate their processes so they become Straight-Through Processes (STP), hence increasing the time to market new products and services, but also to enhance the employee experience by making work more intellectually stimulating and in porosity with experiences an employee could have as a client.

Views of panellists differ on the degree of transformation, according to the type of banking sector they operate in. Where retail bankers, and to some extent corporate bankers, seek utmost digitalisation of their processes, products and services, private bankers focus in addition on the value of the personal relationship with the client. This said, all differentiate between daily banking needing maximum digitalisation and key moments such as advice and generating empathy that will remain highly human.

Leaders focus as well on the exponential pace technology is developing at, and diverge on whether DT is a complementary issue to the existing for bankers to become augmented or a whole transformation and a substitution to the existing. It would be costly otherwise some argue, the issue of cost of DT and investment in technologies being a major element that occupies the agenda and minds of all CEOs in the panel. They agree that innovation and DT should be useful, scalable, and aiming to increase income, productivity and efficiency while at the same time reducing costs and risks.

4.1.2 How do leaders view the bank of tomorrow?

When one thinks about DT in banking, the first thing that comes to mind is the impact it has on the bank and how the bank will look in the future. Will it remain physical, i.e. branches and people interactions? Will it become fully digital with minimum human interactions or will it be a mix of both? We also sought to know what leaders think about the threats FinTechs, Digital Banks and GAFAs pose on the business model of the bank in the present and in the future.

4.1.2.1 How the business model will be impacted in light of Digital Transformation?

Like for every question we asked in our questionnaire, we had a panoply of answers, with a certain bias depending on the business model of each bank, on how advanced the bank is in terms of digitalisation but also on the character and the background of the interviewed leader.

Most interviewees see the bank of tomorrow fully digital on the majority of the value chain, especially in retail business, with less branches, and probably less people. A few research participants think that the threat is not imminent, notably for private banks where they have less clients, part of whom lack digital "appetite". The later myth is challenged though and the perceived threat to some CEOs is imminent: it would be a huge mistake to consider that DT is less important albeit less pressing, one panellist in private banking says.

We understood from most of our research participants that the two models i.e. 100% digital and 100% physical cannot go together hand in hand because it would be very costly, and even a third model "half and half" would be difficult to maintain. A combined model could exist though for some exclusive models such as corporate or private banking. According to CEOs, the same as in the luxury industry, clients in private banking look for an exclusive experience or an advice that robots and digital cannot provide.

In private banking still, panellists say that human interaction is very important, but digital could help the bankers concentrate on the essentials, on things they cannot digitalise such as customer experience. Digital will win every time the human experience is failing, says the CEO of one the largest private banks in France. Conversely, when one digitalises a human process that works, it seems that the adhesion of clients is relatively low.

On the same question a CEO cites Roy Amara, the famous scientist and futurist: "In the short term, we overestimate change and in the long term we underestimate*"*. He adds: Ten years ago, we thought that there will be no bank branches and yet they are still here. According to him, even in the future, digital will represent around 80% of the bank's activity and the rest will continue to remain "human".

No panellist thinks that classic banks or banks as we know them today will disappear in favour of GAFAs, FinTechs or Neo-Banks because in the finance word, even *in FinTechs, the "FIN"* part is very complicated, a CEO says. Will they succeed to replace banks? None of the interviews think so, given the complexity and the heavy banking regulation, but especially the low profitability the sector has. All agree on the low return on investment particularly for fully digital banks. Banking is too much hassle, regulation and complexity for little profit, one CEO says. Another panellist who managed a complete DT specifies that profitability is still very low, nevertheless the market value of his company is three to four times that of a classic bank with the same model. Here we see the same reasoning of a start-up looking for a higher valuation of the business rather than a higher return on equity as in the case of a classic bank.

Another important element we observed and think worth mentioning, is that leaders who have succeeded in DT refer to their banks as "companies" whereas others lagging behind in this respect emphasise on the word "bank" and the role of the latter. Ralph Hamers, CEO of ING Group famously said[22]: We want to portray ourselves as a tech company with a banking licence. The CEO of their subsidiary in Luxembourg, a research participant, echoes that statement: we *were never a bank, but we were the ones who started digital banking, launched "digital only"* banks and invented direct banking.

Going back to the threat on the business model, leaders are unanimous that the threat of FinTechs and GAFA on the business model of banks is on elements of the banking value chain and not on banking itself. The said players could disrupt an element of that value chain, without

[22] https://www.thebanker.com/World/ING-s-disruptive-model-interview-with-CEO-Ralph-Hamers?ct=true

having to invest heavily nor endure constraints such as regulation and business complexity. Numerous examples were given on the market, be it on disintermediation, payments, aggregating or even regulation.

Several interviewees in Luxembourg cite Amazonisation[23] seen in the literature review (Luxembourg for Finance, 2019), that will push banks to become more of platform solution providers that leverage technology and regulation to determine where to gain cost efficiencies, while still providing excellent customer service.

4.1.2.2 What is Digital, in Digital Transformation?

When dissecting the two words digital and transformation, one thinks about technology for the former and change for the latter. Since most of CEOs interviewed do not have an Information Technology (IT) background, we were interested to know how they view digital from the technology point of view and see if their knowledge of digital technologies, has impacted their conducting of DT. It is worth pointing out though that most of them insist that digital is not IT! We will further in the research see which of these technologies they were able to put in place or intend to implement in the near future.

Various answers given by interviewees vary from eliminating the use of paper and manual operations to Artificial Intelligence (AI) and robotics that could predict risks and replace people to a certain extent.

We always had IT, one panellist says. According to these leaders there are two main differences between IT from 40 years ago as one of them portrays it and digital nowadays. The first one is the arrival of internet and new technologies that allow banks to have new distribution channels and dialogue differently with the clients. Today the relationship with the client does not rely solely on physical contact in branches and exchanging information by mail occasionally, but on other communication means as well, such as e-banking, secure mail and mobile applications that are available anytime, anywhere and on any device, especially on smartphones. It is also worth mentioning the porosity between the client's personal usage of digital and banking, which brings CEOs again to the customer experience. The second major difference with IT is the exponential pace at which technology is evolving which we mentioned earlier. A research participant, who admits that they are lagging behind in DT, describes the pace of evolution as

[23] AMAZONISATION, is the future of European Financial Services.

brutal. We will see that some of the leaders admit having difficulties keeping up with the latest evolutions in technology. One observer speaks about infobesity[24], not only in terms of information he is getting but also in understanding new technology terms and concepts. A relatively older CEO in the panel asks systematically his employees to explain things in the "for dummies"[25] method.

Data, the capacity to store it in less space, but more importantly the capacity to exploit it with new tools in order to better analyse the past and the present, and also to predict the future, was the first topic on the agenda for these leaders. According to them, the usage of data, big data namely, enables banks to understand customer behaviour and generate more business. This is something banks could not have before digital because data was not organised and when it was, they needed an army of people to work on it, one CEO says, and an artillery of machines and space. She thinks banks and their future strategies will evolve around aggregation of data, packaging them and ultimately selling them. This is referred to as monetisation of data.

Process automation is another aspect of digital that existed many years ago, albeit with much less capacities and complications. In terms of technology, most banks are on another stage now. Monolithically software platforms are being replaced by open platforms where software development is possible in parallel, one panellist says. The terms open platform or open banking are commonly used by CEOs who reckon that banks cannot succeed in DT on their own i.e. without partnering with several providers of the ecosystem.

Numerous other technologies are cited including Robotics Process Automation (RPA), Blockchain, API (Application Programming Interfaces) and AI. Certainly, digital evolution brings with it many security concerns that all panellists are treating with utmost priority.

To some, while digital facilitates regulatory reporting, by organising data and information, it brings up what some consider to be a legal vacuum or a regulatory advantage, depending on where one stands in terms of digital advancement. This said, many regulators are working on creating a level playing field for incumbents, classic banks and digital banks. Some regulators are even working on providing legal frameworks regarding technology. For example the

[24] An excess of information, especially when this makes it more difficult or impossible to make rational decisions (https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/infobesity)

[25] **For Dummies** is an extensive series of instructional/reference books which are intended to present non-intimidating guides for readers new to the various topics covered. The series has been a worldwide success with editions in numerous languages (source, Wikipedia, https://www.dummies.com/)

"Commission de Surveillance du Secteur Financier"[26], the regulatory authority in Luxembourg, issued lately a whitepaper and a circular letter about managing AI and Cloud Computing.

Finally, what is most important for leaders in technological evolution, remains its ability to treat information and interactions with the clients in order to enhance their customer experience.

4.1.2.3 What is Transformation in Digital Transformation?

Transformation is more about change and the impact digital has on the way the bank works and even on the way it is organised. As with technology, we will see further in the research the changes that are being made in the organisations managed by the panellists. Hereafter, we bring their vision about the topic.

The word transformation is well chosen because it's not a limited digital experience says the CEO of one of the biggest and most digitalised banks in Luxembourg, according to several rating magazines and institutions such as Global Finance. Like many of his counterparts, he sees it rather as a big ongoing transformation that takes times. And when one speaks about transformation for incumbent banks the word legacy comes to the mind of almost every CEO in the panel. They think that it would have been much easier to start from scratch or starting from a blank paper, than to "fight" legacy systems that for some are more than 30 years old, constructed with bricks over bricks without a review of the architecture. Legacy is not limited to IT systems some argue. We have the legacy of systems but also the legacy of people, clients and staff and it is very difficult to change people sometimes, even more difficult than changing systems, declares a panellist. A peer of his adds: We cannot conceive ourselves as digital, being digital only with the client. All the processes end-to-end should be digitalised.

Another subject is brought up when describing transformation which is culture, i.e. to develop a corporate culture of DT or the inculturation of digital in the company as one leader calls it. It is about changing the collective mind-set of the organisation to be more about innovation, more about accepting change and more about accepting agility. It is like a new religion, one CEO describes it, while another one labels it as a new language that everyone in the company needs to speak, or better still, that every stakeholder in relation with the company needs to accept.

[26] **Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF),** a public institution which supervises the professionals and products of the Luxembourg financial sector. https://www.cssf.lu/en/

Maybe this explains the advancement of digital in corporate banking. It is easier to speak the same language amongst corporates.

Digital and innovation should be part of the company's values. Many of the organisations whose leaders were interviewed have them in their corporate values, mission statements and even their "raison d'être", their purpose. One bank made "innovation" a part of their trademark. When clients think about digital, we want our bank to be the first thing that comes to their mind, the same they associate a sport with a famous bank brand for instance, prides their CEO.

4.1.2.4 What is the impact on jobs?

Automation and digital are by definition job killers, regrets a research participant. A bold statement coming from someone whose definition of DT evolves around employee experience. He stresses though that it is the responsibility of the bank through intense training to "upskill" the staff and accompany them in their evolution. Another CEO, very "digitally oriented" goes a step further in that respect: While digital is an element of utmost efficiency, it comes at the expense of something. It is relative. When comparing digital to a human organisation that is source of errors and operational problems and organisational ones, according to him, there is one obvious winner, digital! *Nobody says that because it's not politically correct,* he adds.

Other examples are given about DT reducing the number of branches, the number of people in the "surviving" branches as well as the nature of jobs themselves being changed. All jobs with little added value will disappear in favour of digital, says a CEO. On an even more positive note, this means that the staff will have jobs of more added value. A good example of that is the automation of the KYC (Know Your Client) process via platforms common to several banks so the banker, the private banker in particular, could spend more time on investment advisory and wealth planning instead of filling in compliance forms or any other forms to that matter, with no real added value.

Banks have the obligation to upskill their employees and prepare them for the new world notably those whose jobs are likely to change or even disappear, say CEOs. This would enable them to improve their competencies in digital, comprehend the added value it brings to their jobs and be equipped with a new set of digital skills to have a mobility inside the bank or even outside it. All leaders agree even if it proves to be difficult in some cases: it is sometimes very *difficult to "convert" people from one job to another unrelated,* because one cannot go to university at 55 and get a Law or IT degree. They have to be willing, but also they have to be

able, one CEO who had to let go several employees argues. She specifies though that upskilling has created opportunities for many of them to do other jobs outside banking.

Despite these difficulties, most banks are investing in upskilling their employees and preparing them to the novelties in their jobs or to new jobs resulting from DT. An initiative called "Skills Bridge"[27] was launched by the Luxembourg government in partnership with the private sector including several banks with the objective of upskilling the workforce and increasing their mobility within their organisations, but also outside of them.

On even a more positive note, while jobs are being reduced, several leaders agree that a lot of jobs are being created with DT, albeit a bit more technical such as GUI (Graphic User Interface) specialists or UX (User Experience) experts and scrum masters to name but a few, in the bank and also in the ecosystem created around banking.

4.1.2.5 Findings on the leaders' view on the bank of tomorrow

In conclusion of this section, panellists believe the bank of tomorrow will be digital to a large extent. Whenever there is limited added value of the human for instance in daily banking, digital will prevail with powerful tools. On the other hand, whenever there is a need for expertise, experience and more importantly empathy for key moments, a bank will always need people although aided by digital tools to a high extent. Human presence provides reassurance to customers the same way physical branches and bank history inspire trust. Will AI and other technologies replace that? Our panellists doubt it.

Panellists believe there is threat on their business models, not coming from technology itself, but rather from new entrants such as FinTechs, GAFAs, and digital and neo banks, disrupting big parts of the banking value chain, without having to bear the constraints of regulations and heavy investments.

Research participants believe that banks could not cumulate digital and physical banking models. They would have to opt for either a 100% digital model or a 100% physical model with extremely high digital capabilities. Some state that they are, or will be, companies that provide banking services rather than banks providing digital services.

[27] https://www.skillsbridge.lu/ (not available anymore) The 2018-2019 "Luxembourg Digital Skills Bridge" pilot project - Employers - ADEM - FACILITONS L'EMPLOI - Luxembourg (public.lu)

Leaders in the panel believe the “transformation” part is more important than the digital part in the transformation. They believe the challenge ahead for DT is to fight legacy systems but also legacy of clients and staff.

Finally, many research participants, show big interest in people in general and in the future of jobs within their organisations in particular. While some believe Digital is by definition a job killer, others trust DT could be a job creator or at least an enabler for bringing added value to jobs. They are working on “upskilling” their employees in order to accompany their DT.

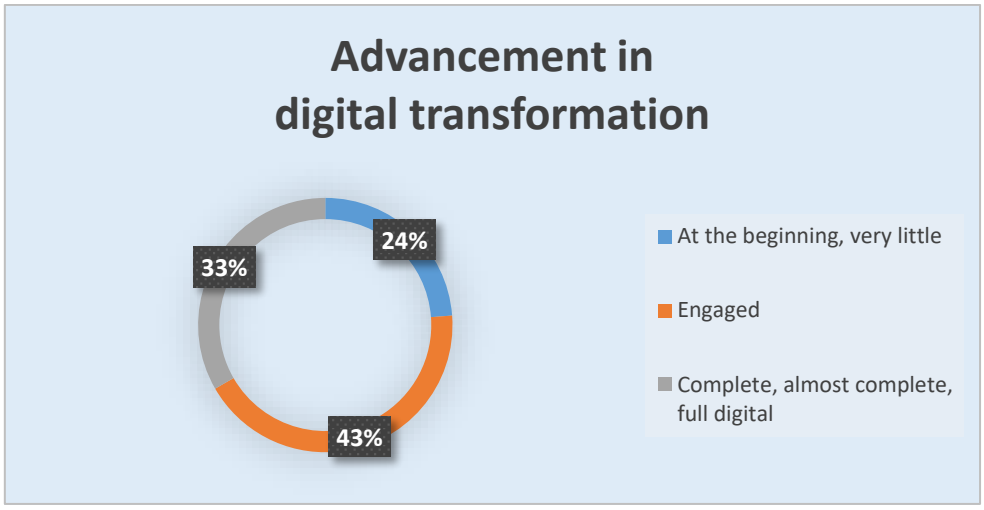
4.2 Chapter 2: The journey to Digital Transformation

"Well done is better than well said", Benjamin Franklin.

Having seen how research participants identify Digital Transformation (DT) and the future of the banking industry, we look in this chapter at what they are concretely putting in place in terms of DT, in their respective organisations.

Despite our panel not being a representative sample of CEOs of the banking industry but rather a contrasting one, we wanted nevertheless to look at where our panellists are in terms of their DT programmes. A quarter of the banks in the panel are still at early stages of DT while one third of them have completed their transformation or are at a very advanced level of it. Some have even transformed their business model to a certain extent. The remaining banks have their transformation engaged and underway with most having clear objectives for the future of their models.

Figure 33 Advancement in DT of interviewed bankers (for information only and not statistical purposes)



This said and as mentioned earlier by the leaders themselves, DT is a continuous process regardless at which phase an organisation is in this process. There is a definite need to review transformation plans and keep them dynamic to stay in line with the latest innovations in terms of technologies and ways of working.

4.2.1 How are leaders putting in place a Digital Transformation strategy

In this section we describe how leaders of our panel have put in place, or not, DT in their organisations, what was their strategy, their planning, the timing they chose, how long did it take them and what were the steps and the main issues they faced.

4.2.1.1 The transformation Plan

Most of interviewed leaders have put in place a strategic plan for DT and had a clear view of how digital will be in their organisation prior to proceeding with execution. They refer to it as a clearly defined digital roadmap. Some opted not to have a strategic plan for DT but rather for a series of initiatives of small projects in their IT and considered them sufficient to reach their target. None of the latter cases succeeded. They say that their main constraint was the lack of necessary resources to fund a big strategic transformation in addition to regulatory constraints that consume fifty to sixty percent of their budget and energy. One CEO in the panel adopted a bottom-up approach counting on initiatives coming from the staff and wanted to build on them. This approach did not succeed either.

Transformation plans that were put in place included, for most, the vision of leaders on what the bank should do and how it should look in the future with regards to the following matters:

- The type of business or activity the bank wants to generate, keep or abandon.
- The organisation to be put in place: the branches, their roles, their competences, people's role in the front and back offices, hierarchy, flex offices.
- The degree of digital and automation and to what extent they will replace humans or not.
- The employee experience to provide and how to make it an element to attract and retain talents.
- The bank's mission in the future, and eventually their new "purpose" or "raison d'être" when fully, or quasi fully, digitalised.
- The relation with the client and the new customer experience the bank will offer.

Imagining the future is not an easy task reckon CEOs, especially with technologies advancing at an extremely rapid pace. Imagining it alone is even a more difficult of a task, hence the use of expertise, external in some cases, was needed for most successful transformations. *We're* more intelligent collectively one CEO insists.

Of course, plans had to be accompanied with thorough feasibility studies and proper investments. It was costly as explained earlier but successful leaders in DT have managed to prove to shareholders its profitability and mostly its relevance to the sustainability of the business in the long run.

4.2.1.2 The time of a Digital Transformation

An element of contrast in DT amongst represented banks in the panel, was the length of the period over which it was planned and executed. This ranged from eighteen months to five years.

We checked with the CEOs if their roadmaps were executed as planned or if they adapted them along the way. All long term planners had to adapt their plans in order to remain dynamic but also to cater for changes and constraints in the context and the environment such as evolutions (or obsolescence) in technology, change of regulations and in some cases change of investment priorities. This also caused further delays.

On the other hand, short term planners, most on eighteen months, have had to do less modifications on their plans along the way, because changes in the context were less impacting over a shorter period of time and arguably because organisations were more focused on the execution of the plan. Leaders of the said banks admit that the result did not match 100% what they expected but done is better than perfect they say. Besides, long term plan executions were not perfect either.

Consequently, those in the panel who succeeded the most in their DT are the ones who set shorter period plans. They explain that they didn't wait for everything to finish to launch their new platforms and tools. They adopted a method that is very similar to Design Thinking (Brown, 2008) where companies empathise, define, ideate, prototype, test and implement implicating the client and iterating at every stage. This methodology is very far from how banks are used to operate. One of the CEOs who admits being behind in DT explains: banks are slower in giving birth to whatever solution, because we have the habit of over testing everything, to make sure it is 200 meters waterproof. Maybe the damage is less important than we think. We are very fearful. One could argue that regardless of their agility, or lack of, banks have the obligation to make sure that everything is 200 meters water proof before throwing it into the water, before launching a product for example. While this goes to their advantage and increases the trust the client has in banks over FinTechs working "virtually", it delays DT and could lead to some banks being left behind, losing clients, business value, and for some, disappearing.

Consequently, there is a balance to find between waterproofing everything before launching a product or a service and launching it with the risk of it being not 100% waterproof.

Another important factor in determining how long a transformation should take is finding the right path or the right balance between opening the bank to digital innovation and continuing the running of the business. DT is time and energy consuming especially on the operational side. This could lead to operational risks as well as client risk and loss of business. Leaders all agree that they would have preferred to start without any constraints and even without any clients. This is an advantage to new digital banks they say.

We understood from leaders that stakeholders, especially clients, are in most cases willing to accept certain delays, errors, or even a significant reduction in the perceived quality of services, provided that the period of transformation does not last too long (two years maximum according to them), and provided that during this period, the bank continues to deliver prototypes and iterations. Conversely, a longer term transformation plan, even with less degradation of quality compared to short term plans, is less accepted by clients who demand change and who ask for new experiences that they see in other fields, or to a certain extent, in other banks, notably Neo-Banks. Are clients willing to take their business to digital banks during the phase of transformation? Leaders believe that the trust they earned over the years with their clients, could give them some credit advance in time, but not all the time of the world!

CEOs reckon that not one plan fits all banks. It all depends on the business model, legacy of systems, client base, resources as well as context and many other factors.

4.2.1.3 The Timing of a Digital Transformation

In addition to the element of time, the timing of embarking an organisation on a DT journey is very important according to CEOs. In other words, when is the most suitable time to launch DT in a bank?

For most research participants, digital strategy is reviewed every three to five years in parallel with the strategic reviews, whereas for some, there were external or internal factors that triggered or even accelerated the plans for launching. In strategic reviews, banks usually do gap analysis to compare the situation at one moment with what they want to achieve in the future. They also look at the threats on the sustainability of their business model. The bigger the gap and the threats are, the more crucial the matter will be. This doesn't mean though that all of

them jumped to launch a DT when seeing the gap. It took several years and even decades for some to invest minimally in digital, starting solely with the core system.

Shareholders and CEOs have to move quickly to fill in the gap. Obviously, they need to be convinced. Several interviewees, particularly in Luxembourg, stress on having shareholders and the Board of Directors "on board", as an essential criteria for the success of the digital journey.

Other external factors could intervene as well. For example the arrival of a new shareholder for a corporate bank, led them to completely review their business model and become fully digital, based on a top down single decision by this new shareholder.

We noted with particular interest two cases in the Czech Republic and Luxembourg. Both banks in question had "green" (in the profitable sense of the word) Key Performance Indicators (KPIs), and respective countries were doing very well economically at the time of the decision.

When one would think that in moments of prosperity, most stakeholders would adopt an "if it works don't fix it" attitude, both dug deeper into their strategies and KPIs and found that there was a threat of deterioration, despite not having a burning platform. They thought that this would be the best time to reshuffle the business model of the bank as one of them puts it.

Both had several lines of defence against external impact, but this did not mean that they would be covered forever they reckon. They thought that it was much better to be prepared for the future changes instead of staying in this comfort zone. To them, client behaviour was changing, and they saw an avalanche of regulatory measures flowing to the bank in huge quantity and quality. Most importantly, they reckon that this combination of regulation and client changing behaviour was creating new space for unexpected competitors that they couldn't see five or ten years ago, such as international established technological companies challenging the value chain or banks that were created as tech companies like Revolut and N26, who are slowly entering the banking market.

The threat on their business models, even on the long term, had them starting transformation in prosperous times. When asked if they would have done things differently had their banks been in a less favourable situation, the answer was: it would have been much easier because change is not challenged by stakeholders in moments of crises[28]!

[28] Interviews were conducted before the COVID crisis starting in March 2020.

4.2.1.4 The other factors of Digital Transformation

Deploying a digital strategy for many of our panellists, particularly the most advanced in terms of DT, is about implementing a digital culture inside the organisation, in its DNA say CEOs. Planning and drawing a digital roadmap are essential steps according to them. Implementing it is a different story however. On paper, everything goes according to plan; in reality it rarely does, mocks one research participant. Implementation therefore requires discipline in the execution, and a comprehensive monitoring all along the process.

There were many factors cited by CEOs on how they conduct DT and manage change. We focus here on two that they consider to be critical for success: culture and communication.

4.2.1.4.1 Culture

One could call it technology but in reality it is culture, a CEO who is conducting a large transformation plan of his organisation declares. Most leaders agree about the need for inculturation of digital in the organisation to develop a collective mind-set evolving around digital.

Leaders believe that the digital element should be reasoned and included in every product, service, process or project. When launching a product for example, it has to be thought with its digital client interface, digital processing and digital selling. Digital would be an indicator of the viability and the profitability of this product.

Furthermore, this thinking should be put into action in every aspect of the company's functioning. An illustration of that is a bank in the panel decreeing: if we cannot sell it online, *we don't launch it*.

And finally, according to our leaders, banks, and their staff, should be able to interact in the same "new language" with other parties whether internally, externally and most importantly with other digital systems and people inside or outside the organisation. When a bank launches a product, to be sold for instance in a Business to Business to Consumer model, all parties of the value chain need to be able to interact digitally with each other on all aspects pertaining to that product.

To reach this objective, most banks in the panel have put in place specific trainings for people to understand technology, new processes and new ways of working. Some panellists allocate

dedicated resources like Chief Digital Officers, Digital Referents, or external consultants to promote this culture inside the organisation and to embrace it.

Others organise forums and workshops to present FinTechs, start-ups, new methodologies of working linked to digital and success stories linked to incubators that they put in place.

4.2.1.4.2 Communication

Developing the culture of DT or the inculturation of digital in the company lies heavily on good internal communication, and training, for people to understand all of its aspects as stated by the majority of research participants. The challenge is to convince people to get committed on a project that could eventually lead to them losing their jobs, paradoxically!

Some say that they communicate three times more than before with the objective of demystifying digital and bringing it down, thus mitigating people's fear from this transformation in general and from losing their jobs in particular. Yet, they believe it is not enough.

Leaders think of communication as being about giving a meaning to people on their mission of DT so they could perfectly adhere, especially to the change that comes with digitalisation, the impact for the client and the impact on how they work. It has to be consistent, coherent, providing rationale and context.

Successful transformations opted for intensive communication ahead of deployment so that people, primarily employees, understand why the bank is doing it and "what's in it for them". Some maintained communication along the process while other reduced it when starting execution.

A panellist whose bank invested a lot on developing a digital corporate culture describes transformation as a story: *we need to "own the story" to be able to communicate it better, so* people could see there is a positive business case for the bank but also for them. This, even if they might lose their actual job. Digital could create other opportunities.

Communication should be essentially internal, reflect CEOs, but some argue that it should also cover other stakeholders such as clients, regulators, shareholders and the public. Contrarily, some panellists contest that too much communication could kill communication. One observer compares an excessive external communication to "green washing", it would be digital washing, he comments.

4.2.1.5 *Findings on the Digital Transformation journey*

For most leaders in our panel, DT starts with a clear view, a clear strategy and a clearly defined digital roadmap. Ideally, these should be top-down, coming from the leader since it seems that bottom-up approaches or a series of digital initiatives do not lead to a successful DT.

Transformation plans should take into consideration the type of the bank's business, the target organisation, the target operating model, the degree of digitalisation, the new client experience, the new employee experience and even the bank's mission as a whole. They need to be detailed and accompanied with proper investments.

There are various periods for effectively executing a DT strategy according to leaders. The most successful ones in the panel though were the ones that took eighteen months to two years. Longer terms plans have been costly and not finalised it seems. This said, transformation strategies have to find the balance between executing the strategy and keeping the business running.

The timing for launching a DT is very important leaders say. While there is not one single answer for all banks, all models and all contexts, CEOs call for proactively anticipating threats on their business models in the coming five to ten years, and not wait for being constrained and forced into change.

Culture, or the inculturation of digital in the organisation so DT becomes part of its DNA and not just a topic or a project on the agenda. This calls according to leaders to put digital in all the processes and activities, translate the thinking into action and interact digitally with all stakeholders and the ecosystem.

Communication has to be considerably increased in order to accompany change, especially internally. Communication helps giving sense and rationale for DT in order for employees to believe in it and therefore adhere to its strategy.

4.2.2 What were the projects and initiatives put in place?

We focus in this section on digital projects and initiatives that were put in place in the different banks led by our panellists. We try to detail the impact these projects have on the activity and/or the business model when applicable. We will see a certain corroboration with the definitions given by the CEOs, but some admit there is still a significant gap between these definitions or their visions on the one hand and the projects they were able to launch on the other.

4.2.2.1 Client platforms

In the definitions given by the leaders, client experience constitutes a major objective for digitalisation. A client platform also known as e-banking is a prerequisite for any interaction with the client. All the banks in our panel have already put in place client platforms to enable this interaction albeit with different degrees of technological advancement. This varies from simple interactive websites enabling clients to view their accounts, to platforms allowing all client transactions no matter how complex they are, to platforms permitting online sales.

The priority therefore for the banks is to connect digitally the client with the bank, and for the most advanced banks in the panel, notably in retail business, the utmost priority is to have mobile services based on these platforms so that they could sell their products online, directly through mobile banking. While there are no guarantees on generating new income through digital sales and digital in general, there are other benefits like retaining clients and developing client satisfaction. This said, many banks in the panel, especially those advanced in terms of digital, have set a target to have the majority of their sales done via digital channels in as early as 2020. Different strategies were applied to increase these online sales but all banks apart from the 100% digital retail bank, allow clients to continue purchasing their banking products through the branches or via a banker. One CEO says that they try to motivate their clients to purchase online but do not force them. She adds: some things we force though, like transactional banking (or daily banking), and we are forcing clients to go digital, but the rest of the transformation is way smoother.

Some of the panellists have invested heavily on their platforms to enable transactions and sales but only little to provide the client with a "delightful experience". This experience entails making accessible to clients all the information they need in the best (available) format. Maybe one day it will be three dimensional (3D), one CEO who successfully completed a DT says.

4.2.2.2 Process and workflow automation

The bank is essentially a factory for treating information according to one panellist. It is not surprising therefore to see banks investing heavily in digitalising the management of information.

Leaders agree that a bank cannot be digital only with the client. All their processes, which they refer to as end-to-end need to be digitalised. As one CEO puts it: we cannot originate the product or the business in a digital way and continue its internal processing manually.

Digitalisation has included for most banks in the panel, particularly those who are at an advanced stage of their transformation, an important upgrade or even a complete change of their major Core System that handles operations, often referred to as the back office system. In addition, updates and new systems were necessary to cover Finance, Accounting, Customer Relationship Management, Regulatory reporting, Payments, Pricing and Risk Management, as well as other processes such as workflow information, that were manual to high extent, and that still are for some of the banks.

Contrarily, a lack of digitalisation of processes could be very problematic for banks, whether this deficiency is related to the whole workflow or to a small element of it resulting in blocking the entire chain. An example of this manual treatment impacting the whole process: "one relatively large bank, acting as a custodian, does not have the necessary tools to send data in a digital format to another bank for fund valuation purposes. Data is sent by fax causing delays as well as operational risks". This example highlights the need to develop paperless processes.

Banks that succeeded their DT have managed to digitalise most of the above back office functions and link them seamlessly to the front office tools and processes. Moreover, some have set an additional objective that is to have a porosity between the user as an employee, and the user as a client for other services in daily life.

4.2.2.3 Data: Security and Organisation

Not many CEOs elaborated about their projects regarding data except on data security. Nevertheless we managed to extract several findings about the subject and its importance in the banks of our panel.

Data for many of the leaders is the foundation of all digital systems. It is an integral part of digital strategies for their banks, hence the need for it to be well protected and organised.

One downside of the enormous development of technologies and increase in data exchange over the internet, is the rise of security and cyber security risks around data. This and the General Data Protection Regulation (GDPR)[29] of the European Union applied since May 2018, were two main drivers for banks to reinforce security around data. All banks in the panel have invested heavily on the protection of their data. The two interviewed CEOs operating outside

[29] https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/data-protection-factsheet-changes_en.pdf

the EU, also consider data to be a very important asset for their banks and have invested considerably on data security.

Most interviewed bankers see security in a holistic approach about digital and put data security as a prerequisite for any digital development or acquisition within their organisations. One CEO confirms: you have to be very careful about data, values and all client information and assets.

In parallel with data security, interviewed bankers have set up strategies around its organisation and architecture. One bank considers it to be one of three foundations for their digital strategy along with the user interface and the business services. Another bank organises data, whether it exists internally or through specialised providers, and uses it for managing risks and making customer projections and predictions.

Data structuring is used as well for all types of reporting. Having organised data facilitates its exploration and its "mining". Many banks rely heavily on organised data to do regulatory reporting in particular, quicker and more reliable.

Most leaders confirm that data architecture is yet to be optimised at their banks and that aggregation of data, packaging them and ultimately selling them (i.e. monetisation of data) are all long term objectives still.

4.2.2.4 Other implemented technologies

We detail here below some examples of the technologies that were implemented by the banks of our panel and that we tried to explicit in our Literature Review.

4.2.2.4.1 Robotics Process Application (RPA)

As seen in the literature review, RPA is a series of software programmes, that runs automatically to let repetitive tasks with no added value be made by robots instead of humans. Robots could work 24/7, have one initial cost, and if programmed correctly, reduce operational errors to a minimum (Davenport & Ronanki, 2018).

Many banks in the panel have launched RPA programmes and have plans to increase them significantly. Others are in the process of launching them in order to gain effectiveness and productivity.

4.2.2.4.2 Smartphone Apps

This could be a part of the user platform we described at the beginning of this chapter. Most of the CEOs say that they have developed or acquired Apps to cater for client needs but mostly to enhance customer experience. The notion of porosity appears in Apps. A client expects to have an App for banking the same way there is an App for hotel reservation, car rental or any other service or product purchased via an App. Most banks in the panel have developed Apps for their clients with a different degree of interactivity of course.

4.2.2.4.3 API

The 2nd European Payment Services Directive (PSD2) opened the door for APIs (Application Programming Interface) so that Information Systems could be accessible by third parties in order for systems to interact which each other, without having to develop specific programmes each time. Leaders refer to this as open banking or "APIsation" and acknowledge the need to develop it further in line with the increase in the number of stakeholders (Brodsky & Oakes, 2017; Weir, 2019).

This said, only a few of the banks in our panel have already put in place APIs due to its complexity but panellists do believe that APIsation is a definite trend for the years to come.

4.2.2.5 Ecosystems and the world of FinTechs and Start-Ups

There are lots of other technologies that banks have started implementing in their platforms such as Cloud computing, i.e. having their software and applications hosted on the internet, Artificial Intelligence using highly advanced algorithms to increase effectiveness, identify opportunities and reduce risks and Robo-Advisors to give clients advice about investment opportunities and risks. Some have started testing Blockchain.

All leaders agree that a bank cannot have DT, nor can it operate, by itself. Banks, especially those succeeding in DT, have integrated or created an ecosystem, partnering with several providers, such as FinTechs, start-ups, incubators and even peers. One of them has agreements with more than 100 FinTechs where they "test and try" products and digital initiatives. Some banks went a step further and invested in FinTechs partially or even wholly. This for them is a win/win situation for banks and FinTechs alike. Banks benefit from new technologies provided by FinTechs rapidly and in a more agile way, while FinTechs have a client, data (scrambled of course) and eventually, an investor to help their development.

Big banking groups invested in or created their own incubators, a place where they host start-ups. There is a bit of an external communication purpose in this investment, they admit, but this is part of creating a culture oriented towards digital say CEOs. This, in addition of course to their social role in encouraging young entrepreneurs since the start-ups in some cases have non-directly-related activities to those of the bank. It is worth mentioning that should they find start-ups interesting, they would be willing to work with them, invest in them or even acquire them, thus creating the ecosystem we mentioned.

This is beneficial to employees, one CEO says. He adds that there are many new cultures to bring to the employees, whether for new processes and technologies or new ecosystems that are being established with FinTechs and start-ups.

Some do forums and trainings, present FinTechs, start-ups, new methodologies of working linked to digital and success stories linked to incubators that they put in place. The objective of these initiatives is to create a certain dynamic, emulating that of a FinTech in organisations not known for their agility.

While some adopted a "best in class" approach in terms of digital tools and investing in Start-Ups, most prefer to wait before investing in new technologies. *We shouldn't always be leaders* in terms of technology but good followers, one CEO declares.

Obviously, innovation is not always adapted to the reality of the business. Some leaders speak about useful innovation. One CEO says that some of the innovations are solutions looking for a problem to solve!

Not all ideas of FinTechs and Start-Ups are to be adopted either and not all of them are successful. David Roberts[30], from Singularity University, says FinTechs are like slot machines, you only hear the ones who win, while hundreds are not. We like nonetheless to stress on the high number of the ones succeeding!

4.2.2.6 Findings on the undertaken projects and initiatives

Projects and initiatives that were put in place at banks led by our research participants concern many aspects, including but not limited to client platforms, workflow and process automation, works around data and security, and state of the art technologies.

[30] Presentation in a private circle, December 2019.

The primary investments in DT were on client platforms, to enable digital interaction with the clients, ideally selling most of the products online, and when possible providing them with a better customer experience.

Many works were on the automation of processes, both on the front office and the back office sides. This needed the change or the update of Core systems in most of the banks interviewed. Success for them is measured by their ability to digitalise back office functions and link them seamlessly with front office interfaces and therefore the client.

Work on data, its architecture but also its security, occupies bankers and regulators alike. For bankers, the more organised, available and reliable the data is, the more their digital strategy is successful, be it in reporting or even monetisation of data. Data security and IT security in general were also major concerns for CEOs in the panel and they do invest heavily on that.

Leaders and their banks were very keen to invest in new technologies such as Robotic Process Application (RPA) to reduce redundant tasks with small added value for the employee, Smartphone Apps to enhance customer experience and increase alignment with everyday digital interactions, and APIs to open the bank further to external stakeholders.

Banks cannot operate alone but rather in an Ecosystem made of partnerships. Banks in our panel invested to create or to join ecosystems with partners, providers, technical firms and FinTechs. Some invested in incubators, internal and external, or even acquired start-ups in order to accelerate their DT while always paying attention to their investments to be, if not profitable, at least very useful.

4.3 Chapter 3: The impact on the organisational structure

Digital Transformation (DT) has a significant impact on the organisation of banks according to most interviewed leaders of the industry. We look in this chapter at this impact, namely in terms of organisational structure and dynamics of the bank, how the latter functions and what has changed in relation to DT.

We saw in our analysis no pattern linking the business model of the bank and its leader's view on the impact DT has on the organisation. No specific link was identified either with the advancement levels of transformation contrary to what is seen earlier, notably in the definition part. The biggest connection factor we observe in the panel, relates to personal experiences of interviewed leaders, or rather their opinions, and to a lesser degree their backgrounds and their level of pragmatism and outspokenness.

4.3.1 The organisational structure

Again, without going into statistical comparisons between banks or banking leaders interviewed, we note that the majority of leaders constituting the panel, reviewed or are in the process of reviewing their organisational design, either slightly, moderately or completely. The other panellists believe that there is no need to review the organisational structure and are not considering it despite two of them being at a very advanced level of DT.

The organisation and people are modelling the future architecture of digital and not the other way around, believes one CEO who is conducting a whole review of his organisational structure. It is a very interesting driver to DT according to him. Most of the other interviewees started with DT, drawing a digital roadmap of how they would like their architecture to be and started working on it before having to consider organisational change.

Succeeding in DT is impossible if looked at only from the technical point of view according to some CEOs who believe that DT should be accompanied with a deep review of the organisational structure and the way it functions. One of the fervent defenders of this theory explains: to reach a successful DT you need to transform deeply the bank and this goes through a global transformation of the organisational design.

This said, recommendations of CEOs vary on the level of revamp the organisational structure should have. While some recommend a whole review, others recommend partial reviews just where needed. It could be for a department, a function or even a process. The objective is not to review the organisation for the sake of reviewing it, or for communication purposes, but

rather for increasing productivity and the speed of projects delivery. Another objective is to accompany change in the bank by breaking silos and removing layers of management. This will push staff to include the dimension of transformation in their mind-set, to become contributors to change and to bring forward proposals.

Some see in reorganisations a way for empowerment and creation of "mini-CEOs", or mini-leaders as one of the CEOs puts it. She adds: we move from the manager who is an expert, to a manager who is a leader, and who will lead a team.

Two of the panellists recommend a full matrix organisation restructuring. Most panellists disagree with this recommendation and see that an organisation should be fluid and less complicated for it to succeed. We were made aware of several examples of matrix organisations that led to failure. This was mainly due to late projects delivery and lack of employee commitment in general. It is explained by the absence of a clear hierarchical structure that defines a path for employees to navigate in. One interviewee mentions the "liberated" organisation but envisions it as a "bad idea": There is no clear hierarchy, with lots of projects, one next to another, with no holistic view on where the transformation is going, nor leadership!

In addition to changing the organisational structure, some leaders think that when doing a fundamental change like DT, they ought to change top teams when possible i.e. changing the people. We have observed in most organisations a certain difficulty in the cohabitation of IT systems and managerial habits of the past on the one hand, and "digital people and solutions" on the other. The challenge for them is not only to make communicate new applications with old ones but also new managerial methods with old organisations. Paradoxically, the biggest resistance to this cohabitation with DT, and with change in general, comes from the IT department, reckon most CEOs in the panel.

According to leaders, pushing for change of people, when possible of course, and injecting new blood in the organisation are essential factors for succeeding their DT. The most important aspect of disruption is to do it internally, one CEO says. When launching a project or any digital initiative to that matter, CEOs consider they need to setup the organisation to think in a disruptive way. They argue that they should start projects without looking at the existing at first because only obstacles will be visible. Projects ought to be looked at as white paper, with a defined objective and then find a way to get there. They reckon that it would be much easier to do digital projects, or any change to that matter, with new people, who do not have the weight of the past, the weight of legacy, even unconsciously.

While some CEOs do not find organisational redesign or restructuring necessary, all agree that DT requires new ways of working and a more collective agile and dynamic mind-set of the organisation with more delegation and empowerment.

Last but not least, for the fully digital retail bank in the panel, its CEO does not think that reviewing the organisational structure is necessary. The main challenge for him is to keep a perfect alignment of the staff with an over centralised business model, contrary to classic retail banks where branch managers enjoy a certain degree of autonomy and empowerment, which might be reduced to a certain degree with DT.

4.3.2 Agile and Agility

As mentioned, the majority of interviewed leaders have already reviewed, or are in the process of reviewing their organisational structure to a certain extent, in order to accompany their DT with a performing organisation. Many of them have opted to adapt a so called "Agile Organisation", either partially, or "at scale", i.e. reviewing a big part of the organisational structure in a new Agile Mode. We review hereafter the rationale behind this new method of organisation and where it is applied.

In our literature review, we describe how Agile moved from being a software development methodology (Sommerville, 2011) to a complete Agile Philosophy[31], to making the whole organisation Agile (Rigby et al., 2018) while developing an Agile mind-set and Agility Transformation (Denning, 2016).

4.3.2.1 Organisation, Methodology and Mind-Set

The understanding of Agile with leaders of our panel covers three issues: the Agile Organisation, the Agile Methodology of working and the Agile mind-set or Agility as most refer to it. Many a CEO explains that should leaders want to be major players in the banking digital world, not only they need to change their tools, but they also need to transform their organisational structure to be more flexible, their way of working to be more responsive and closer to the client, and their corporate culture to be more reactive and pragmatic.

CEOs in the panel have a different degree of acceptance of Agile organisations. The ones who are leading Agile at Scale programmes within their banks, live it as *"a mission"*, essential to

[31] http://agilemanifesto.org/

DT. Others think the methodology is important but not as much as the mind-set. One very outspoken and pragmatic CEO, who did not review the organisation despite being almost fully digital, calls it "Agile, with no buzz about *it"*. Another CEO who succeeded the DT and the transformation of the business model says that it is not in the methodology or the reorganisation, but rather in the mind-set. This leads to more delegation and empowerment to staff.

Some think that Agile is overdone. People standing next to each other does not make it more efficient according to one "Agile sceptic" CEO. What he recommends is more of holistic understanding across the board for the entirety of the value chain. When told by us that this need for holistic understanding existed before DT, he answers yes, but it was only needed for people who wanted to move up in management. Now it is needed across the organisation if a company needs to have a high performance.

Promoters of Agile in the panel believe that DT has a significant impact on the mind-set of the organisation and thus has an impact on the organisational structure itself to match the customer journey. Some CEOs organise Agile Teams by product or by project, others have Agile Teams for delivery or execution. One CEO suggests to have Agile Teams by each customer journey which could include several products.

On the methods, leaders consider that in order to develop a capacity to modernise their applications and make them accessible to clients, DT has to go through a change of working methods like Agile, where they develop and update their processes, with integrated teams, compared to the past when they worked "sequentially", the front, the middle and the back office.

Leaders believe that Agile Organisations need not necessarily to be in every department. A big retail bank defined 3 criteria to assess before deciding on whether to put Agile or not in a department:

1. The link with the client i.e. an external link.
2. The number of IT developments and the speed of change at which these developments need to be done.
3. The possibility to have a Profit and Loss vision of the Agile Team.

All these criteria are important and need to be taken into consideration according to our panel, especially the last criterion, before engaging on Agile. One needs to be able to see its return on investment. Agile should not be put in place for every project either. Some important structuring

projects, need to adopt a classic "*Waterfall Approach"* seen in the literature review (Sommerville, 2011), because the risks at stake are very high or the project requirements are very specific like regulatory projects.

While reviewing the organisational structure presents many advantages in transmitting Leadership features and empowerment to the teams, an Agile Organisation in particular empowers people to a degree where some could resist it, not being able to cope with it. One CEO implementing Agile at Scale explains this resistance: On the one hand you give people autonomy and empowerment, because the idea is to make them product owners or mini CEOs *of their team"*. Each team has a budget and they have to report every three to four months. The objectives are team objectives, not different according to each job. So on the other hand, full transparency is required, people have to get out of their comfort zones and for them it is tough, he adds. This leads to a high turnover especially at the beginning of the new setup. We noted this turnover in two use cases of Agile at Scale that we analysed.

4.3.2.2 The actions

We take a look at some of the concrete examples panellists have put in place in relation to the organisational design and structure, with no particular order:

- A retail bank reviewed its organisation chart and hierarchy for it to be organised by type of distributor instead of by type of activity. Some matrix links were added for support functions.
- The organisation of a corporate bank was completely transformed, together with the business model itself. 25% of the staff are dedicated to DT, most of them were recruited during the 18 months transformation period.
- A retail bank is redefining the model of its branches. There will be no more "universal" branches where the client could find all services, but rather branches by segment and by value proposition. The bank is working to put in place more decentralisation and empowerment of the branches and the regions but no deployment of Agile at Scale at this stage.
- A private bank intends to initiate an Agile Organisation partially, but for the moment, they make sure that it is the business side (Management, Sales, Operations…) who remains the principal, i.e. the one who gives the orders to IT for execution and not the other way around.

- Another private bank operating in several countries in Europe, reviewed their organisation and created a team dedicated to DT. This team is "federal" which means it covers all countries of operations. In addition to that, they put in place project teams with product owners who, if and when possible, should abandon their current jobs and dedicate their time to digital projects, which in a way is an organisation highly similar to Agile. One observer refers to this method as a "variable geome*try method"*.
- A big retail bank introduced Agile Methodology in their working and reviewed therefore the organisation and the co-localisation of the teams. 10% of the bank works in Agile today, yet they don't perceive it as sufficient and are planning to increase this percentage considerably.
- A bank managed to make significant changes in the staff including top management. They didn't not apply Agile Methodology though.
- A retail bank in Luxembourg applied Agile Organisations in the delivery departments. This means that Tech people work together with Customer Journey experts, and people in Marketing and Front office. They work physically together and in small teams. This brings in some cases problems and issues, their CEO admits, but in order to deliver faster, it remains a good thing.
- A successful DT in a private bank had a big impact on the way they work, but did not have an impact on the organisational design. Their CEO says: you may need less people here and there, but compliance will remain compliance and risk management will remain as such. This said, they do encourage job rotation regardless of DT. It gives employees a thorough and holistic understanding of the value chain as explained by their CEO.
- A big retail bank launched a transformation of the operational model programme. They changed the functioning mode of the bank and the way teams work together within the bank. IT and business work together in the same team with the Agile Methodology. Their CEO believes that without this Agile Methodology, DT would be almost impossible. He justifies that by the speed of change that we witness in the banking sector and even in other sectors.
- A universal bank deployed "Agile Teams", who use conception, design and incubation methods, who test prototypes, with the client, on short terms basis and who deliver and deploy solutions very rapidly. They intend to deploy "Agile at Scale" over the next two years. *It's an ambitious programme* their CEO reckons, but it is probably the outcome of a complete DT.

- A big retail bank in France, has been working with Agile Methods for quite some time especially for IT projects. They are considering deploying it at scale to cover Marketing and Organisation in order to permanently rethink their products, their relational model and their interactions with the client. Two "tribes" will be deployed so they could test the subject. Their objective of Agile and the new ways of working, is to be much more reactive in decision making and accelerate time to market.

- **A particular case of reviewing the organisational structure attracted our attention due to its relevance, and we considered it worthy of a focus via a case study. The case relates to *Komerční Banka, one of the leading banks in the Czech Republic*. The CEO of the bank kindly shared with *us their success story of deploying "Agile at Scale" across a big part* of the organisation with the objective of accelerating their DT.**

4.3.3 Agile at Scale at Komerční Banka – Case study

Komerční Banka (KB), the Czech subsidiary of Société Générale Group, ranks among the leading banking institutions in the Czech Republic and in Central and Eastern Europe. It is a universal bank providing a wide range of services in retail, corporate and investment banking. Member companies of Komerční Banka Group provide additional specialised financial services, namely, pension funds, building society schemes, factoring, consumer lending and insurance. All of KB's services are accessible through a dense network of KB branches, its own distribution network, and via modern on-line services such as direct banking. They have more than 1.6 million clients in the Czech Republic[32].

The bank employs more than 8000 people and is headed by Jan Juchelka, Chairman of the Management Board and Chief Executive Officer. The Management Board includes 6 members of the Board and 10 executive directors.

The interview was held with Mr Juchelka in October 2019 as part of our research. His views on the thesis subject were very insightful. We focus in this case study mainly on his experience in deploying Agile at Scale within KB.

For Jan Juchelka, the technological part of DT was inevitable, however, what matters is to define the organisation as a fast reacting and proactively acting organisation, leader in its business, but open to cooperation with external parties, teaming up with other companies. One needs to make sure that the system is up and running and ready to absorb all the novelties. But they started with people and decided to transform the organisation.

When analysing, and despite the fact the bank was performing very well at the time, they saw silos inside, especially at headquarters. They took 3 silos that were Central Marketing, Central Software Development and Central Project Management teams which makes around 1000 people and cancelled the supply chain against them. In other words, they cancelled the logic of internal client versus internal supplier and sought a way where people work together instead of working for somebody or demanding something for somebody.

The 3 silos were therefore cancelled as "super powers" and replaced by tribes and squads with more empowerment and more responsibility. Squads are the smallest teams of up to 10 people with no boss. They have to organise themselves around the logic of delivering something to the

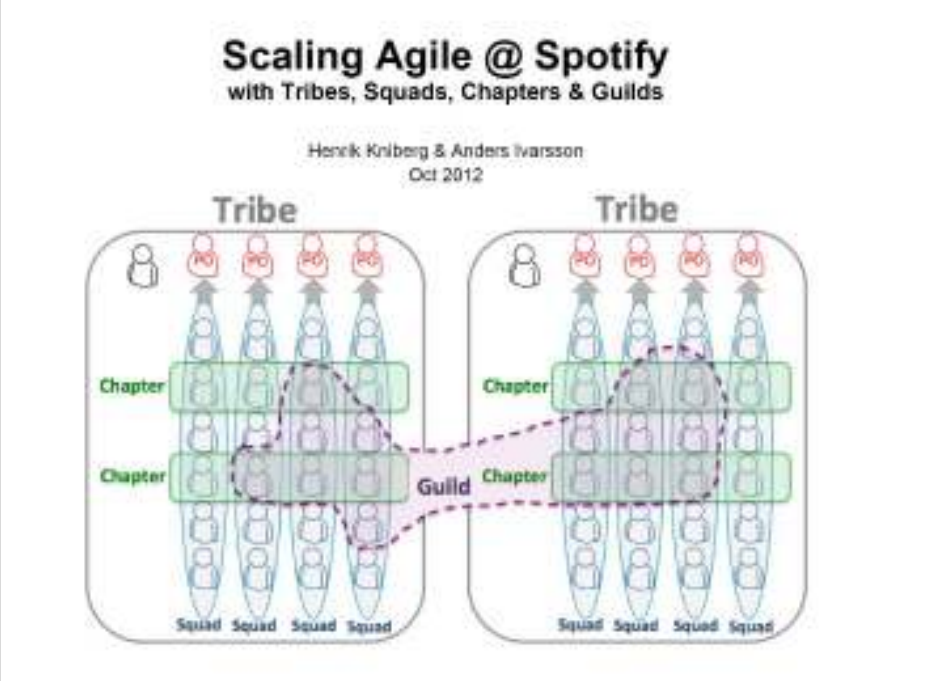
[32] Source: corporate website: https://www.kb.cz/en/about-the-bank

client, the external client, since the notion of internal client does not exist in an Agile at Scale model.

A certain number of squads was organised or grouped in the form of tribes. The tribe leader is the only person who has managerial responsibilities and power, and is directly reporting to a member of the Management Board. Prior to transformation, there were up to 7 layers of management that were reduced to only one, the tribe leader, who is in charge of up to 150 people.

They did offer all the people who were impacted by the transformation new jobs, which were organised in the logic of Agility and took the simplest model of Agility called "Spotify" (Kniberg & Ivarsson, 2012), even if most people rejected the name Spotify at first, he says.

Figure 34 Scaling Agile @ Spotify. Source: Kniberg & Ivarsson, 2012.



They believe the core issues for a successful Agility and DT journey in big institutions are[33]:

- All about **people** and **culture**.

- To **dare** to **jump in the unknown**, let go & **learn**.

- To focus on **customer needs**.

[33] KOMERČNÍ BANKA presentation, GO & SEE VISIT, October 2019. With permission.

- To work together in **cross-functional teams** with a shared purpose and appropriate resource allocation.

- To **minimise time-to-market**, make quick decisions, test ideas in practice and develop autonomy.

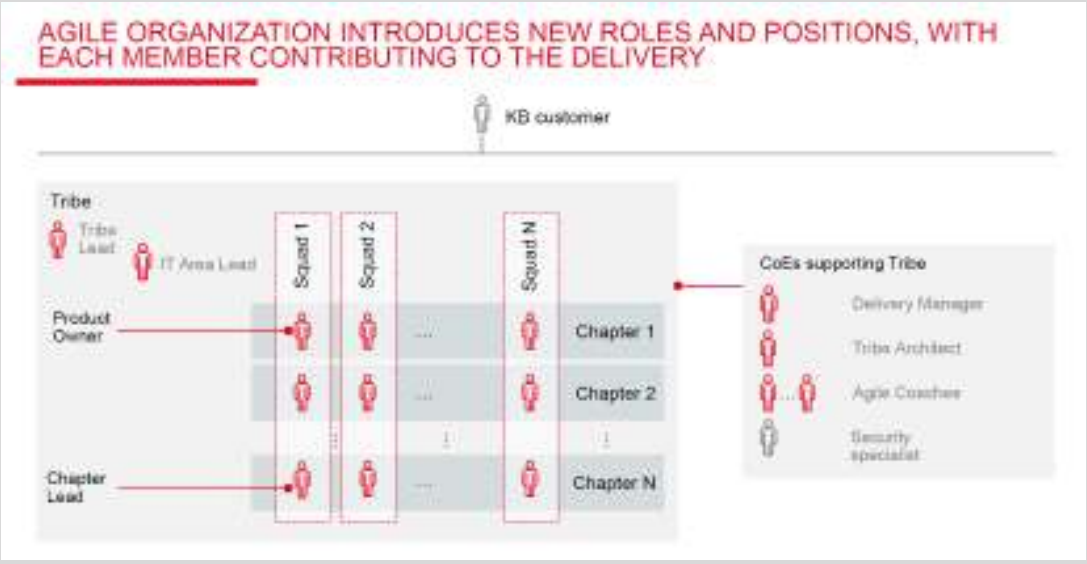
- To improve productivity, **reduce handovers** and bureaucratic layers.

They proceeded by taking a small team of people from the Management Board who were enthusiasts and knowledgeable about Agile Methodology and started to work on this part of the strategic plan. There were other important factors in their strategic transformation plan but Agility attracted the most of the attention of everybody, Mr Juchelka reckons.

In total, 1500 people were impacted and 360 positions were cancelled. They created 16 tribes and 5 centres of expertise. He explains: The planning took 8 months but we managed to put that machine (the new organisation) in place between August 2018 and February 2019 (6 months), *so rather quickly but not let's say as a big bang type of launch*.

Empowerment came with more responsibility to tribe leaders: no one is able to hide, everyone has to come and speak about priorities, strategy, tactics, spending money left, stopping spending money right, etc., he says.

Figure 35 Agile Organisation at KB - Source KB, with permission.



The first key success factor was to be collectively convinced that this was the way to organise the company. The second was the need to understand this new methodology and cultural change. It sounds like a new religion: new words, new professions, and new ways of working, he says. And the third, once the methodology was understood and top management deeply convinced, they needed to have the maximum possible people on board. The perimeter was large, 40%, hence the "Agile at Scale" notion.

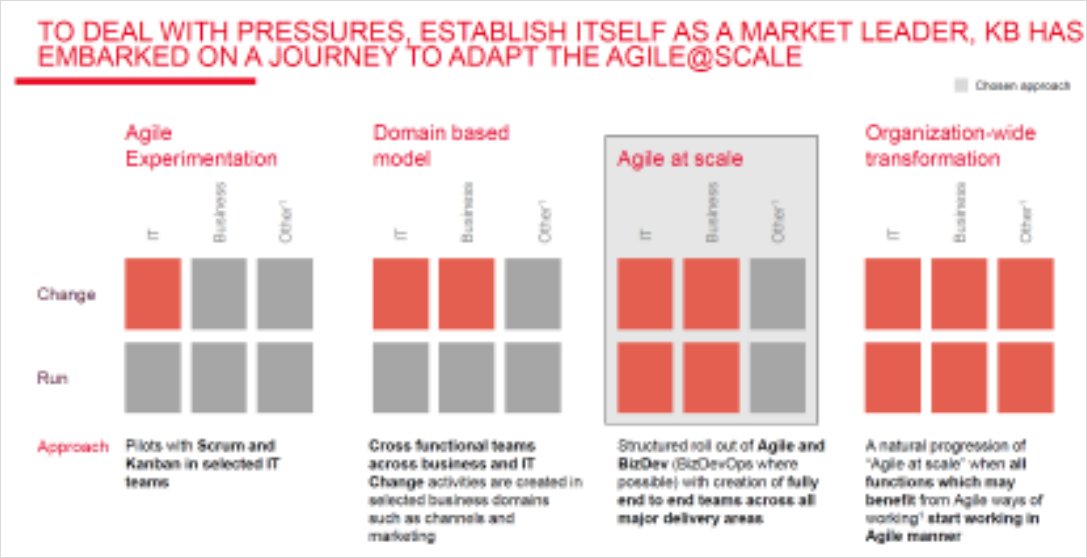
After having identified the pain points or the imperfections in the organisation, a second principle was communication: we needed to communicate three times more about what we are going to do because this reorganisation had to be understood not only by the employees but by the regulators, shareholders, majority and minority, external stakeholders, clients, auditors, he adds. This was presented to hundreds of people and the CEO feels that they needed to communicate even more.

Conviction was also a key success factor. It is indeed difficult to preach about something that one is not convinced about. If you have the conviction and if you have colleagues or your side, *then things might be moving forward, otherwise it's only a hypothesis*, he says.

Also, there's recognition. He talks about it with pride but remains very humble! He sees it as a beautiful job, a mission. The recognition he got was even outside the bank, outside his group and outside the country. Suddenly people around the globe are trying to do the same, he adds.

Despite all the success, this mission and this beautiful job were not easy according to him. It required a lot of energy and some difficult decisions. *It's like changing a pyramid of 7 floors* into a forest of 0 floors or a ground floor. They had to "*kill"* a lot of committees, and let go a lot of managers who resisted the change. Naturally, there was a minority of sceptics as well, both internally and externally, who thought Agile was merely a buzz word.

Figure 36 Agile at Scale - Source KB - October 2019, with permission.



The successful implementation of Agile at Scale at Komerční Banka resulted into an acceleration of their advanced DT on the one hand, and the acceleration of projects delivery on the other. This is while the bank was sustaining and in some cases maximising profitability and creating a differentiating best in class experience for its clients.

4.3.4 Findings on the impact of Digital Transformation on the organisational structure

In line with their conducting of DT, the majority of leaders in the panel are reviewing or have already reviewed their organisational structure to either accompany DT or in some cases to anticipate it.

Leaders' opinions diverge though on which organisation structure to put in place. This ranges from a simple reshuffle of people in the organisation, to big rotations in the jobs for people to develop a holistic understanding of the value chain, to partial Agile organisation implementation by department, value chain, products or distribution channel, to segmentation, specialisation or suppression of bank branches, to Agile at Scale, i.e. a review of big part of the organisation with tribes and squads for example. All believe in change and would have preferred to start on a white paper or to have the possibility to change people, particularly at the top.

The above Agile at Scale case study clearly demonstrates the efficiency of the said organisational structure. It also highlights the importance of agility in the organisation's management and how it could be a booster for the acceleration of DT.

Regardless of the organisational structure and how much "Agile-like" it is, leaders in the panel all agree that banks need to be more fluid, less complicated and more responsive in order to accompany DT. They highlight the importance of people in this new setup and reckon they should be empowered in order to think disruptively and resist less to change, particularly and paradoxically in IT. This entails more responsibility and accountability. Silos should be broken and the logic of internal client versus internal supplier would be removed in favour of a focus on the external client. Although a few leaders do not like the term, most of the panellists refer to this fast moving and dynamic approach as an Agile mind-set.

As for the methodology, many banks in the panel use Agile methods for software development and projects leading to DT in order to accelerate delivery. Some continue to use Waterfall methods either due to the weight of legacy in their IT systems or for regulatory or structuring projects for instance.

4.4 Chapter 4: The CEOs' role and Leadership in conducting Digital Transformation

Leaders in the panel had a significant personal impact on Digital Transformation (DT) of their respective banks, be it in its success, or lack of it, and that across all its steps, from the definition of the DT strategy, to setting up its roadmap, to its execution, and to the effect it has on the organisational structure and culture.

In this chapter, we describe the roles that CEOs of the panel personally played in conducting the transformation and the impact their Leadership had on its success. We run through the particularities of the Leadership they had to exercise to lead the transformation and to lead the bank in general in light of this transformation.

4.4.1 How involved were the CEOs in Digital Transformation?

The first topic on the agenda of the leader is indeed to realise change, because the status quo is never an option, as one CEO puts it. In banking, DT is what is really needed because banks couldn't stay alive otherwise according to our research participants. It is a question of survival and being profitable, having enough customers and being able to win the hearts and the minds of the customers and provide them with an excellent customer experience, they say. It is therefore the role of the CEO to embrace change and prepare for the future. And digital is not the future according to many CEOs, digital is now. *It's even the past*, one argues, *now it's* Artificial Intelligence, blockchain and it will continue to move on. Banks are likely to need to use all these technologies in order to remain relevant and competitive.

When analysing the CEOs' personal involvement in DT of the banks in the panel, we see a definite link or parallel between their involvement and the degree of advancement of their digitalisation. We categorise this involvement in three types, Strategy, Promotion and Ownership. Leaders would therefore be respectively Strategists, Promoters and Owners.

4.4.1.1 Setting up the Digital Transformation Strategy

DT and the continuous challenges facing the business model should constitute a strategic axis for all banks according to leaders in our panel. The leader's role is to ensure that this axis is at the top of strategic priorities and that all digital innovations bring value to the bank and have the necessary impact on improving the clients experience and sales, reducing costs, increasing efficiency and optimising risk management to cite but a few.

Contrary to the wide belief that banks have unlimited investment capabilities, leaders consider this aspect to be a myth surrounding them since in reality, resources are very scarce in almost all the banks we have seen, hence the importance of the CEO to define a holistic approach on digital strategy, getting necessary resources and allocating them to different projects with the above objectives or priorities in mind. *My job is to make sure there's a minimum fuel in the* machine dedicated to DT, one CEO declares, *otherwise we keep everything as it is, it's easier*. It's easier indeed, but in the long run, it could be very costly or even dangerous for the viability of the organisation.

For allocating resources, CEOs had to be certain a business case was built before spending the money unwisely as one of them puts it. To build a business case, a leader should identify evolutions and real opportunities, both from the market and from clients, and push them inside the bank to ensure the bank is not left behind. One CEO describes this selection: *the CEO's role* is to give and boost the vision, understand the trends, moderate or accelerate the rhythm according to the issue, lower the temperature or increase the heat, allocate resources when necessary and identify talented people to put them on the projects. Having said that, a CEO should accept that some investments might not work or might not bring the sought added value.

The business model of the bank is facing many threats as mentioned by panellists, and is subject to disruption by new players. CEOs understand that they should have a long term vision of the business model, the right ambition, and continuously challenge its sustainability. In other words banks should be the disruptors instead of being the disrupted, some say. A CEO explains: the *leader's vision ought to be apocalyptic*, because banks and companies in general cannot stay in their comfort zone, if there is one, acting as if the threats do not or would not exist.

Lastly, one of the CEO's roles is to make sure the strategy is holistic, all-encompassing and not based on a trend or a fashion. All according to our panellists.

4.4.1.2 Promoting Digital Transformation

Being a promoter of DT is not merely a communication exercise believe CEOs, even though communication and leaders being good communicators are key success factors for leading it. In order for DT to succeed, a CEO must lead by example and promote DT across the whole organisation in every aspect, thus embark everyone on the journey. Digital is everybody's concern, not just a few people.

The first thing is like with any transformation, be it digital or any another, you need a story to tell, says one CEO. For her, it starts with the why, i.e. the sense or the meaning. For leaders to have people aligned with them in order to reach their goals, employees need to understand the sense of their actions, where do these actions lead to and "what's in it for them", especially when the risk is losing one's job as explained by some panellists.

To tell the story or the meaning right, a CEO needs to have a strong conviction about it. If you have the conviction and if you have colleagues on your side, then things might be moving *forward, otherwise it's only a hypothesis*, one fervent promoter of DT says. Evidently, it is difficult to tell a story or preach something should one be not deeply convinced about it.

When CEOs have a strong conviction about the stories to tell, ideally when they come up themselves with the story, they need to "bring it down" and convince the staff of the objective, give them a meaning and a rationale for their mission so that people could perfectly adhere, especially to the change that comes with it. This should be done in complete transparency and honesty towards staff, notably when their jobs are impacted.

Promotion is also about stimulating a new culture and a new mind-set of innovation across the bank say our research participants. According to one of them, the most complicated aspect of DT is to change people and their mind-set to make it in line with the new world. Consequently, the promoters' role is to accompany change management in the organisation by communication and training, but most importantly by embodying the mission of transformation and developing a strong corporate culture.

It is a form of digital cultivation says one research participant. The CEO should be able to talk to millennials, to a new generation of employees, to start-ups, to FinTechs on what they are doing or inventing, on their business models, which is something that was not done very often in the past. Furthermore, a CEO needs to be able to speak to innovators inside the organisation as well. There are many innovators within the banks themselves that need to be given the opportunity to grow or even create their start-ups when possible. Some of the big groups are encouraging these initiatives. They refer to them as "intrapreneurs" and invest considerably in developing and promoting their internal start-ups and internal "startupers".

Finally, some panellists sought specialised external help in that respect, to accompany them and their respective organisations in promoting and managing this massive change. Some even changed top management teams so they could move forward faster. Nevertheless this remained a luxury that only a few of the banks could afford.

4.4.1.3 Sponsorship and Ownership of Digital Transformation Programmes

I personally chaired the project, declares one CEO who led a big transformation project. *Although I'm the CEO, or because I'm the CEO, that very specific digital change programme,* I took it on myself.

Leaders who succeeded or who are very well engaged in DT consider it to be a non-delegable subject. It cannot be outsourced either. It should be the CEO who leads it and not the Chief Digital Officer according to another CEO among those who we refer to as "owners" or "sponsors". It should be on top of their jobs and an integral part of their jobs.

The sponsor or the owner role allowed leaders in the panel to follow thoroughly the different streams and to see the core team of transformation. It was also as a source of motivation for people to have access to the CEO and this is one of the advantages of reducing layers in the hierarchy as seen in the Agile at Scale organisation.

Successful DT leaders that we have identified in the panel like to be very close to the execution and to the field. That is where they get ideas and where they influence. A CEO sees execution as an enabler for decision making: one cannot do it while being very distant from projects, from ideas, from execution, he states.

Moreover, being close to the execution allowed leaders to question the speed at which things are moving and to make sure they integrate new things, rethink and re-project the elements of the transformation plan. The idea was to keep the latter dynamic to a certain extent. It equally allowed them to make sure all promises are delivered and gave them the opportunity to continuously think about what is next for the bank in terms of innovation. And finally in this respect, being close to the execution helped maintain the focus of the whole organisation on the digital strategy.

One CEO, who heads a relatively big universal bank that is very well engaged in digital transition, personally leads all projects that have a cultural dimension, a cultural adjustment on the bank or a change of mind-set. For instance, he is the direct sponsor of their Agile at Scale Programme.

Some CEOs see their role as engaged militants and engines to create agility and accelerate delivery. One panellist makes sure that people talk to each other, which is not obvious in a big bank, to co-create and co-design. She has her preferences for some projects that interest her more than others, but she has to impulse agility across the board.

The lack of involvement on the other hand, or the CEOs contenting to focus on strategic issues, i.e. the first phase, led to delays in implementation or in the launching of works on DT. One CEO who admitted to us that the bank he manages was lagging behind in terms of DT, reckons that leaders should be involved in minor details sometimes, or at least know what is happening on the operation level. To the question of what he would do if he had to do it all over again, he answers: I would get much more involved. He does admit that he managed DT like all previous transformations and changes in the past. If given the chance once again, he would directly sponsor the project and not only observe it, because things don't move in the right direction nor pace otherwise. On a personal note, we did thank him for his transparency and humility.

4.4.1.4 Observations

Out of the panellists, we identified many CEOs as sponsors/owners of the transformation programmes, some as promoters of DT within their organisations and some as strategists without being directly involved in the transformation.

From the so-called sponsors/owners we note that most are at an advanced level of DT. If we are to look at it the other way around, all banks who completed or are at an advanced level of DT have had their CEOs as sponsors or owners i.e. directly involved in the transformation programme.

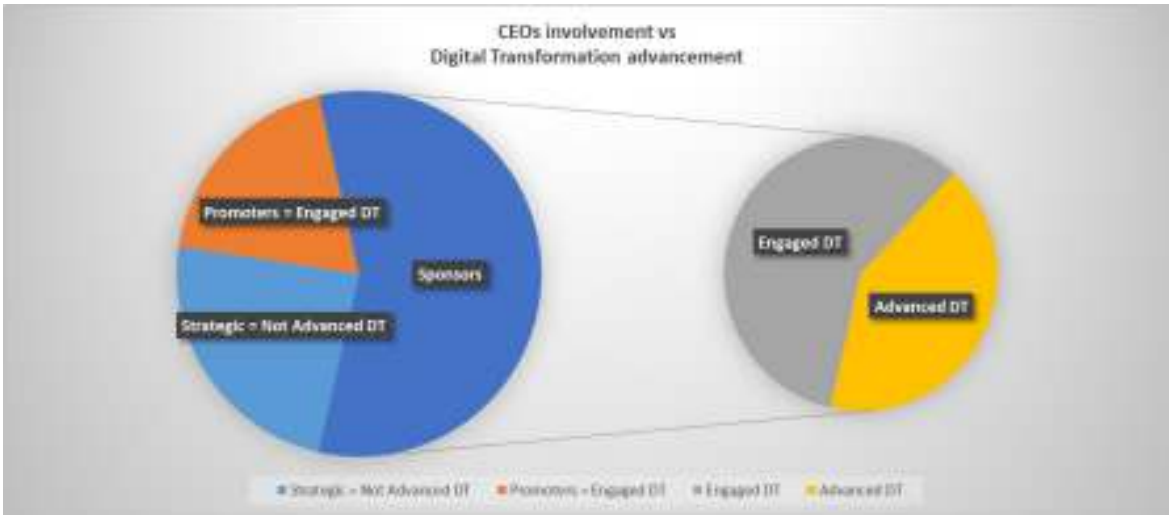
"Promoters" have their DT engaged or even well engaged, but none at an advanced level.

The remaining leaders who did not play a direct major role in the transformation, i.e. those who remained at a strategic level of DT in their approach, and who coincidently, or not, correspond to the leaders whose banks are still at the early stages of DT.

In conclusion, according to our observation, the more implicated the CEO is, the more DT is advanced within the organisation. Involvement is no guarantee for completion or advancement though. Some of the owners have their DT engaged yet not at an advanced level.

Disclaimer: the apparent percentages in the following chart are for indication purposes only and do not represent a reliable statistic due to the nature of the panel that is contrasting and not representative. The purpose of this chart is to reveal the pattern and the link between the role that leaders play in DT and the progress of the latter.

Figure 37 Observed link between CEOs' involvement and advancement of DT. Source: the author.



4.4.1.5 Findings on the CEOs' involvement in Digital transformation

The Strategy according to panellists is about defining a holistic approach, arbitrating investments and allocating them for useful and profitable innovations. A DT strategy is a long-term vision emanating from the leader, which covers the target business model of the future, while remaining dynamic and continuously challenged.

The Promotion done by leaders themselves is about having the belief and conviction in the DT strategy, and a story to tell in order to enculturate it across the organisation. The story is for people to understand the meaning and the rationale of the transformation thus incorporating it in the bank's DNA according to our panel.

The Ownership and the Sponsorship of the execution is for the CEO to take it upon himself/herself, to personally oversee the deployment of the strategy by being very much involved. There is no limit for this involvement say research participants.

The above three factors are cumulative according to panellists. A CEO needs to be a strategist in defining the plan for DT, a promoter to spread the culture across the organisation and a very much involved sponsor to follow its execution closely and thoroughly. We did not encounter any case of advancement in DT without the CEO being its sponsor. One could say that the success and advancement in DT is highly related to the CEO's involvement.

4.4.2 Which Leadership for conducting Digital Transformation?

We look in this section at Leadership characteristics, both in terms of traits and style, that CEOs in the panel had to have or apply, and that they deem essential for them to successfully lead DT in their respective banks. The following is based on the answers we got and our subsequent analysis thereof. We do not at this stage try to corroborate our findings with styles, traits or any Leadership aspects we find in the literature review, in order to see if identified patterns could come up "naturally" without orienting the narrative used by research participants.

Digital tools and new technologies in general give the possibility to communicate in many directions according to our panellists, especially between the leader and the employee. Where the leader could be protected in the past by the distance, the mystification and the aura of a leader, he/she could easily become just another person in the picture. This aura came as well from the access to information that is no longer exclusive to leaders and their entourage.

Many leaders are very Cartesian according to a research participant: I have the information, therefore I have the power, I know the products, I know the figures, and I know the competitors. Regardless if this was true in the past, it is for sure not true in the present, nor in the future, with technologies rendering the information accessible to everyone in the organisation, be it about products, market figures, competitors and transparency that is required by regulators, especially from big organisations such as banks.

CEOs cannot lead organisations today and expect everyone to follow them "no questions asked". Consequently, CEOs in the panel are finding new "codes" and styles to lead and developing new traits of Leaderships in order to compensate this perceived "loss of power" and the demystification of their aura as leaders that were coming presumably from information centralisation.

4.4.2.1 Leadership traits

The characteristics described hereafter, are some of the identified traits according to answers given but also to observations of DT implementation in some cases. A disclaimer is deemed necessary at this point: **our observations or conclusions do not hold any judgment on the leaders' traits, or their Leadership styles whatsoever.**

4.4.2.1.1 Ambitious vision

Along with the strategy, the communication, the implementation and all other aspects constituting a successful DT strategy, comes the vision of the leader. All successful transformations in the panel were based on a clear vision of what the bank will become with transformation, a vision stemming very often from leaders themselves, or in some cases, adapted to them and adopted by them.

The vision of CEOs was optimistic and innovative according to our observations of the works conducted by leaders. Optimism and innovation go hand in hand and are particularly about the capabilities of digital and the capabilities of the organisation itself, especially when well equipped, or transformed with digital. An optimism without falling into the trap of excessive positivity so as not to build a strategy based on exaggerated hopes. An innovative mind-set that makes the CEO and the whole organisation think outside the box, for instance establishing a "dream room", getting themselves and their staff to brainstorm as if they have no constraints, no limitations, and then putting in place disruptive strategies.

We take a few concrete examples about the clear and innovative leader's vision:

- Prior to his appointment, a CEO had a very precise idea about a complete transformation and a new Target Operating Model of the bank he was about to lead. He successfully managed to put that in place in record time.
- One CEO, together with the new shareholders, had a very clear vision about the new "Digital" business model of his bank. He succeeded in transforming the bank he manages from a small corporate bank to a very successful digital "company" worth several times its original value before this transformation.
- A counter example: one CEO, lacking a clear vision of what DT should be in the bank he leads, adopted a bottom-up approach, i.e. counting on digital initiatives coming from the staff and working their way up to top management and to the strategy. As a result, lots of investments were wasted on unsuccessful DT projects.

4.4.2.1.2 Conviction and courage

Conviction was very important to promote digital cultures across banks in our panel. This said, what we identify to be another essential Leadership trait, is arguably the courage to carry out this conviction and to convey it, along with the vision, to all stakeholders, starting with shareholders, and persuade them to heavily invest in DT or in implementing a new idiosyncratic

organisation with “tribes and squads” for instance. Courage was also about taking risks, measured ones, to accept imperfections and to accept new ways of working. This courage, this audacity, did not come at the expense of humility. On the contrary, courage enables CEOs to be humble to admit mistakes and be ready to change. He or she would also allow people to make mistakes and learn from them.

We take a few examples to illustrate how this courage enabled CEOs in the panel to succeed in their endeavours:

- A couple of CEOs put their positions and status at stake by presenting an ambitious DT programme, demanding a huge investment without a guaranteed return on that investment. The counterpart was their resignation should things go sour. Luckily for them, and for their respective organisations, they didn’t.
- One CEO confided to us that he “threatened” to resign should shareholders refuse to invest in his proposed transformation plan. It was a bit crazy, he admits, but the board did agree on the investment and he launched DT according to his vision.
- We have some counter examples of course. We would not presume leaders in that case lacked courage, but rather that the context did not help them reveal it!

4.4.2.1.3 The ability

Once again without going at this stage into comparisons with the extensive literature about the ability of leaders identified by many scholars, we note that successful leaders in the panel have several skills that distinguish them from their peers and from their “followers”. Of course, we did not subject panellists to tests about their abilities or technical competences. Nonetheless, it was relatively easy to understand why successful CEOs in DT were that successful. Why do they get the big bucks as the saying goes! Once more, we are talking solely about their abilities in the context of DT and not about other abilities in general that we suppose all CEOs have, otherwise they would not be in their positions.

The first ability is the one to learn, to understand and to be the one who has the most holistic understanding of the bunch, as one “CEO of the bunch” puts it. They need to combine it with sufficient level of detail without being the ultimate specialists about everything. Where CEOs could bring added value, is when they link their personal knowledge to the collective knowledge and make it something comprehensive and useful on a collective basis. We note that many

CEOs put themselves to the challenge, taking courses, spending time in immersion and reverse learning, thus consolidating their abilities.

The second feature of ability is the capacity to conduct, to organise, to orchestrate and most importantly to decide and arbitrate quickly in order to maintain a high rhythm of the transformation programme. This is the ability to execute as one CEO calls it. It takes a lot of skills and a lot of energy to go through a whole transformation programme of the organisation, keeping the right balance between attention to detail and not falling into micro management. Successful examples of DT in our panel were very keen on that balance, empowering people to do their jobs correctly, making them accountable and responsible, whilst having enough detailed knowledge and monitoring of the execution plan, its advancement, the used technologies and their capabilities. This also pertains to the Leadership style as we shall see in the following section.

We observed several concrete illustrations of this ability in our panel, such as the "close to perfect" execution and the thorough understanding and mastering of the transformation programmes. It was also demonstrated in the explanations that were given to us, the details of the plans that were presented, including explanations about technical aspects, as opposed to "political corporate speeches" that one could find in all communication campaigns of big corporations. This is regardless of age, educational background and experience.

4.4.2.2 Leadership Styles

According to CEOs in the panel, arguably the most important success factor in leading DTs in particular and organisations in general remains People. It all comes down to people they believe: how to lead, drive, trust, empower them, and empathise with them, thus creating a good experience for both the employee and why not, the leader.

Leadership in DT was also about managing change, with transformation impacting people and organisations. Transformation brought along a lot of resistance, from those who might lose or could have had lost their jobs, changed their jobs, changed drastically the way they work and learned how to interact differently, with clients and internally.

Both subjects of people and leading change are important concerns for all leaders in the panel. It is all about the people and our culture, one CEO reckons. They do differ however in their styles and ways to tackle these subjects. We try to categorise some of the styles based on their

answers to our enquiry, the role they played in the respective transformation programmes, and our observations and relatively good knowledge of the context of some of the banks in the panel. This categorisation is also "natural" and not linked to Leadership styles identified in the literature review, at least not at this stage.

4.4.2.2.1 The participative or collective style

The first pattern we observe in this respect is the emphasis CEOs put on the collective effort and the participation of everyone in the mission of DT. They speak about success as a collective achievement for the team rather than for themselves personally. We note the regular usage of the term "We" instead of "I" when describing their achievements. One compares DT and their success in it to a group sport, because it is a collective effort and succeeding in it is like winning a game or a championship. This could be partially due to his background as a professional football player at a young age before switching to banking!

Their philosophy and practice for leading a successful project, particularly a DT is the one to embark every employee in the organisation on the journey to success. We give hereby a few examples that highlight the participative style in Leadership practices pertaining to DT:

- One CEO set up a steering committee in the bank, made of top management and a selection of employees, including junior staff, from different departments and different backgrounds, representing the whole organisation to a certain extent. The steering committee was validating all important decisions throughout the DT process.
- Some were inspired by the ACCOR group and created "Shadow Executive Committees"[34], made up of young employees to challenge decisions taken by the Executive Committee of the bank. Add to that, all the examples of Agile at Scale deployed that "democratise" the flow of information amongst groups but also delegate the decision process system to teams, through communication, training and upskilling.
- Other CEOs brought it a step further, working in a design thinking approach, identifying pain points, prototyping, and iterating with a panel of employees, acting as clients and deciding on the feasibility and the viability of products. They are empowered to make decisions that could considerably impact the Net Banking Income, the DT programme and even the risk factor at the bank.

[34] https://www.strategies.fr/actualites/marques/1032862W/accorhotels-cree-un-shadow-comex-avec-des-25-35-ans.html

The idea for leaders is to put "on board" a maximum number of people, to be faster, more flexible and proactive. This enables them to prepare their nerve system well, one CEO says, to identify the signals coming from the inside and outside the bank via the collective mind-set that is being created.

The objective of these collective and participative approaches was not for CEOs to discharge themselves from the responsibility of decisions, but rather to implicate people across the board in the process, in order to get more adherence and make emerge more collective intelligence, and thus more success.

4.4.2.2.2 The directive style

Some leaders in the panel adopt a more directive approach of Leadership, albeit not authoritative, based essentially on execution and results. The presence of the leader and the aura we mentioned, are more present in this case. Organisations in the panel led by this style for CEOs are relatively more results driven than the "participative led". As opposed to the usage of terms such as "we", trust and values for the "participative leaders", directive leaders in the panel tend to use terms such as excellence, decision and acceleration. Should the use of words indicate anything, it would be their orientation towards performance and results.

Their philosophy and practice for leading a successful project and particularly a DT is to lead by example, being on the front line ahead of the group, and of course assume the biggest responsibilities, notably should things go wrong. We give a few examples that concretise this this directive Leadership:

- Many DTs and other important decisions in the banks, were realised as top down decisions by the leaders themselves, with little consultation, not even with the close circle of management. One CEO confides: you have to decide, you are paid to decide. These decisions concerned laying off people as a result of DT for example, and CEOs see that this has to be done swiftly.
- A very "Digitally advanced" CEO, admits spending a lot of his time saying no to new ideas. The only thing that matters in this respect for him is to maintain the vision and the focus.
- A couple of CEOs, with their banks being at a high level of advancement in their DT, admit about the lack of autonomy they give to their employees in some cases and the difficulties to advance hierarchically in the organisation, which makes it more

challenging in terms of perspectives for the staff. They evidently have other advantages as employers to put in advance for acquiring new talents, such as the stimulation of participation to a nice adventure as they refer it, and which the experience they could "valorise" or add on their CV, even if outside the enterprise. Of course not everyone is happy and not everyone adheres to this mentality they reckon, but these leaders are very philosophical about the subject: *maybe it's for the best for everyone*.

Other examples could be given about the directive of style, nonetheless, its most important aspect remains the focus on execution and getting DT done, swiftly, with some pain probably, but a one-time pain and not one that lingers for years.

4.4.2.2.3 Adaptability and Contingency

We have identified other Leadership styles "naturally" in the panel without being influenced by the theory. We could cite the benevolent Leadership having a big attention to people and their experience within the organisation. Some CEOs concentrated on corporate culture and so-called "Leadership models" of their groups. Others, albeit a few, were focused on the Leadership of change itself.

While CEOs had prevailing Leaderships styles, the latter depended largely on contingency factors and situations where they had to adapt and change. For instance, whilst some could favour participative and collaborative work, they knew when to pull some strings and take top down "directive" decisions. One could talk about an adaptable, situational or pragmatic Leadership.

We take a look hereafter at some situations and variables where the Leadership style was specific or where the situation imposed a certain style. This is according to our analysis and observations, while repeating that our panel is not a representative sample but rather a contrasting one.

- **We note that banks whose leaders adopted a rather participative approach, had long term DT programmes and are lagging behind to a certain extent in these plans.** This presented some disadvantages for the DT as seen earlier. However, the participative Leadership style in itself increased the commitment level of employees, according to employee satisfaction barometers observed within some banks in the panel. We suppose it was when people understood the rationale of DT and were implicated in its strategic decisions. **It was also more suitable for big organisations, where swift**

transformations are usually difficult to implement. Lastly, focus in this style tended towards people and their well-being, values that are important in the Corporate Social Responsibility.

- **Banks in the panel that are advanced in their DT, or that are highly digitalised, had their leaders leaning towards a more directive (yet not authoritarian) Leadership style.** The vision of the leader took precedence. "*It's your vision, your* vision, your vision, *as a leader, and the execution of that sole vision"* says a very "Digitally advanced" CEO, who admits spending a lot of his time saying no to new ideas proposed by his team. Decisions are very much centralised in high digitalised environments within the panel. Employees needed to acquire digital competencies over a short period of time. While this was perceived as a great opportunity for talented people with high educational background, digital upskilling was not sufficient for others who couldn't cope with the pace of transformation and innovation. Focus in the directive style was more about high performance, disruption, fast execution and delivery of DT.

- **Leaders who combined participative and directive styles have their DT well engaged albeit not yet at a very advanced level**. It is not to say that DT in this case was in the middle of the road between advancement and delays, or between directive and participative styles. Nonetheless, this concerns primarily leaders who tried to find an equilibrium between continuing the running of the business and disrupting it. They opted for what we like to call "a progressive disruption". Leaders we deemed as "adaptable" did not have a dominant Leadership style that characterised them. Their focus shifted according to the priority of the business and the moment.

- There were other contingency factors and variables that impacted Leadership of DT. These pertain not to the leaders' preferences or to a dominant pattern but rather to a step, a process or a particular situation where the leader had to exercise a certain style.

    - **In setting up the DT strategy** for instance, **most CEOs were very participative by including their teams in brainstorming and design.** The nuance was in the extent of this participation. As with the patterns above, short-

term strategies showed more directive Leadership style contrary to long-term strategies where the CEOs were more participative.

- Another example is **the execution of the strategy** where the pattern was reversed: **participative leaders gave less room for manoeuvre than usual in order to advance quickly.** Still, this margin remained higher than the one given by directive styles and short term DTs.
- In "**Agile at Scale"** cases, autonomy was given to squads and tribes. Empowerment was granted to "tribe leaders" so they could act as mini CEOs. **Leaders knew how to orchestrate and monitor the responsibility given to people in the reviewed organisation versus the accountability and results expected from them.**
- **In difficult situations** of big reorganisations impacting employees' positions in the bank, or in laying off some of them, **CEOs had to exercise a communicative style, showing a lot of empathy.**

- **Many CEOs changed drastically their managerial habits and Leadership styles** in order to better conduct and sponsor their DT. They adapted to new "relaxed" ways of working, new organisational structures and even new managerial practices. Despite CEOs being far from their preferred style, they were able to adapt and embrace these new practices. One CEO, who was very sceptical about DT, made a complete U-turn and decided to learn all about digital tools. He changed his managerial habits and juggles regularly nowadays between a paternalist yet an authoritative approach and a more lenient and agile one.

CEOs who succeeded in adapting their Leadership style to the context ensured there was an intelligent balance between a centralised organisation, where decisions came solely from CEOs themselves with all the risks this could carry, and a completely decentralised organisation where everyone is responsible, and therefore no one truly is!

Lastly on contingency factors, we note that most contrasts identified prior to composing the panel, apart from the ones relating to the size of the bank, did not provide sufficient contingency factors for the Leadership styles, despite the variety and the wealth of answers. Age, gender and the type of bank factors did not reflect varying Leadership styles. The cultural background,

including that of shareholders, arguably had some effect on the Leadership style, but given the size and the nature of the sample we could not extrapolate it.

4.4.2.3 What changes from "regular" Leadership?

Several additional Leadership traits and styles were signalled by panellists. Many other examples were illustrated to us or were induced, like values, principles, ethics, beliefs, emotional intelligence, paternalism, empathy and decentring to name but a few.

One could argue that all Leadership traits and styles described earlier are very general. So is there a specific Leadership for DT? Is adaptable Leadership the right Leadership to move a DT forward? What should be the profile of a CEO today and in the future to be able to lead a successful transformation?

Opinions of interviewed leaders diverge on the matter and so do their practices. They do diverge as well on the role a leader or a CEO has to play in future organisations and which leader profile suits better the bank of tomorrow.

A few of the panellists think that DT requires a new form of Leadership and if possible new persons at the top. Some suggest that banks need to change their top management if possible including their CEOs and not remain with them for a long period. Otherwise, this gives them bad habits, one says. It makes them probably more reluctant to change and to embracing a new culture such as digital.

A good example about the change is when comparing how leaders viewed one of their important roles in the past as a representational one, i.e. to see officials and important clients, to that of today where they have to understand innovation and liaise with the new ecosystem, made of start-ups, innovators and millennials, inside and outside the organisation.

Some think the role of the leader will be even more important in light of DT, more of a directive style Leadership. A comparison is drawn with big digital firms, the GAFAs for instance, who have their "gurus" and where management is very strong, the "Steve Jobs and Jeff Bezoses" of this world. According to one panellist: Digital imposes a strong management, a strong leader, capable of driving the company in a specific direction.

Other CEOs view that Leadership itself does not change and that the role of the CEO per se will not either. To them DT is just another topic, another acumen for leaders to handle, the same

like the financial crisis a decade ago. Today people are less focused on the crisis[35], maybe more on digital and regulation, and tomorrow, even today, on Corporate Social Responsibility.

Banking is and will remain a specific job that one needs to master and where there are many regulations, controls, risks and other specific issues that a CEO needs to understand. There is also the human factor that will remain important despite all the advancement in technology and tools. Accordingly, banking Leadership is an accumulation of competences that CEOs need to have, argue those CEOs.

4.4.2.4 Findings on Leadership of Digital Transformation

With information becoming more and more accessible to everyone in the organisation, and DT impacting the organisational structure and in some cases removing layers of management, the myth of the leader who knows and controls the information and decisions is disappearing according to our research participants. The latter think there are new codes for leading, be it in the characteristics or traits of the leader or in the Leadership style itself.

A leader in the context of DT needs to have an ambitious, optimistic and innovative vision, to be able to draw the strategy and to follow that execution is up to standards set. In addition to this vision, come conviction and courage to face all stakeholders, namely shareholders and employees, embark them on the DT journey and assume the risks should things not go according to plan. Finally, a CEO in the context of DT needs to have the capabilities or the ability: the ability to understand DT and its impact on the whole organisation, the ability to immerse himself/herself into it and to continuously learn about it and from it, and the ability to execute it properly.

For DT to be successful, CEOs have adopted different Leadership styles according to the context. With the participative style, leaders involved almost every employee in the process of innovation and transformation, without discharging themselves from responsibility. Another Leadership style applied was the directive, focused on performance and execution of the mission, albeit with empathy, where the CEO decides and assumes full responsibility. Other leaders had to adapt their Leadership style and managerial habits according to the context or the situation. We note that successful DTs were conducted by CEOs adopting more of a directive style on short periods. The same applies for digital banks. Longer term DTs however

[35] Financial crisis of 2008

were led in a more participative style over a longer time span. They were less advanced in their transformations.

Does it change from "regular" Leadership, or Leadership out of the context of DT? Opinions of leaders diverge on the matter. While some think that DT is just an element to manage currently, the required ability and knowledge about digital, innovation and banking, show that leaders think of it as a specific topic that requires strong and knowledgeable Leadership, one that knows how to lead people in a difficult context of change for them.

4.4.3 How are CEOs living the Digital Transformation experience?

In this section of the chapter, we take a look at how knowledgeable leaders in the panel are in terms of digital technologies and how they are personally living the experience of DT. The objective is to try to identify if there are links between the technical knowledge of digital, the success of DT and the fun factor.

4.4.3.1 Digital Technologies knowledge

The more CEOs are involved in their respective transformation programmes as in the case of sponsors or to a lesser extent promoters, the more they are likely to face technical issues they need to understand and which are rarely matching their educational background or previous professional experiences. This is according to our observation on answers of the panel, despite the latter not being a statistical representative sample.

For example, out of the leaders interviewed, only three have Information Technology background and a few have engineering degrees. Most of them have finance, economics and business backgrounds. No links were found between the specialisation of CEOs and the degree of advancement in their transformations. This said, how important is digital knowledge to these leaders for conducting DT?

CEOs do not need to master all new technologies according to our panel, but should be able to understand technologies and their capabilities, what they can do, how they work, starting from the less complicated to reach the most sophisticated: what is an information system globally for instance, how data is more or less organised and its importance, what is Robotics Process Automation (RPA) and how could you reduce cost with it for redundant tasks with no added

value, what does Data Analytics permit, what is Blockchain, APIs (Application Programming Interfaces), Artificial Intelligence, Agile, etc.

In addition, a CEO needs to know what type of innovation there is on the market, what start-ups offer, what FinTechs are offering that could challenge the business model or disintegrate the value chain of the bank. *IT or "Digital people" do not make an effort to "democratise"* their language so senior banking leaders could understand it, one senior banking leader says.

CEOs should not to be geeks but they should love technology, adopt it and not reject it. As one panellist explains: *It is not sufficient though if you have IT or technological skills. It's more of* soft skills of Leadership and management that a CEO needs to be good at. This corroborates with what we saw on the Leadership side.

On the other hand, having an IT or a digital background helps a lot say most leaders, particularly those who have the relevant educational background. Subsequently, should the CEO not have this background, as we see with the vast majority of panellists, he/she needs to invest time in learning, maybe not how to code or develop programmes, but as a minimum, to learn what the capabilities of digital are. Not having the background nor the investment in self-learning can be a significant hindrance to successful DTs.

Most CEOs in the panel had specific trainings to better apprehend technology and innovation. Some went a step further with complete immersion seminars with their top management since they believe digital knowledge should include everyone starting from executive committees and if possible board of directors. For example, some spent weeks of immersion at specialised technology and innovation centres so they could learn new things and see what the possibilities of technology are. This helps them a lot in decision making and priority setting as one of the beneficiaries of this immersion explains: It is important to know where to put your scarce resources in terms of investments but also in terms of talent, and to do that you have to identify how useful the innovation is for the client, for the bank but most importantly how much will it generate business.

Some cite Frederic Oudéa, CEO of Société Générale Group who stated that he follows an *intensive programme of "reverse mentoring" and immersion of one to one and a half hour every two weeks to learn how to "code", to know the current experimentations, to follow*

projects in Agile Mode, to develop his usage of social networks[36]… While none of the interviewed CEOs think they should go in their immersion as far as learning how to code, all agree that immersion and training are inevitable for all leaders in general and for leading transformations in particular, notably DT. It is a great risk not to understand what technology can do. CEOs need to immerse themselves and dive into it.

4.4.3.2 The fun factor

Beautiful, Fun, Challenging, Exciting, Positive, Magnificent Experience, Enjoying it… These are some of the words describing how leaders in the panel lived or are living DT. The enjoyment factor in DT amongst our interviewees depends, once again, on how advanced this DT is within the organisation. Furthermore, this fun factor is largely linked to the level of ownership of the project. In other words, the more implicated a CEO is in the transformation, the higher the fun factor for him/her is. Arguably, this is similar to the satisfaction one has in any big project that succeeds. Once again, this is an observation and not a statistical fact based on a representative sample.

Figure 38 – Word cloud, how CEOs are living DT? Source: the author.

Most so-called sponsors or owners are having fun with the process and find the adventure very exciting. One of them says: *maybe it's a bit pretentious, but if one participates in such a nice* success story, meets formidable people from different backgrounds*, it's really wonderful*. Another sponsor talks about his passion for driving these things: *I'm not only coping with it, I*

[36] Article in Les Echos, February 2019, https://www.lesechos.fr/idees-debats/en-vue/en-vue-frederic-oudea-course-dobstacles-962540

like driving those things. It has always been a passion of mine. Others speak about having appetite for knowledge which makes the subject even more interesting.

One CEO is having fun leading this DT, he tells us. He saw his company (again he refers to the bank as company) becoming more and more similar and close to his personal life, although he has some difficulties at times understanding all the digital aspects. Sometimes I ask my son about the use of certain tools, he adds, but as I get along and advance in my DT programme, I feel it is much easier and again, fun.

People appreciate this porosity, this closeness with other aspects of their lives, for instance their personal banking becoming more digital and keeping personal interactions with their bankers for sophisticated issues or "key moments".

One CEO is captivated: DT fascinates me, he says, *because it's an exceptional change, it's like* the invention of electricity. It is exciting for him evidently as he sees that the role of the CEO is becoming more complex because of the link with technology that has become enormous. It takes him time sometimes to fully understand the subjects, like many of his peers, but the complexity makes it exciting he says, because he likes challenges.

So called "promoters and strategists only", who are less involved directly in DT (i.e. not owners), have less of this fun factor. Some are coping well. They find the challenge difficult but exciting, not that amusing though. Others are "serene" about it and count on their group or shareholders' support to move quicker.

Some wish they had more time to allocate for digital as one CEO describes it: what is sad in our job as CEOs, is the time we spent on regulation and compliance, on how to spend less and manage costs, instead of these much more interesting subjects, like digital. Perhaps it is a better investment of time, albeit complicated given the complexity of the subject and the amount of information to absorb.

Although not directly related to how CEOs live DT, but we think it is worth mentioning that leaders who are advanced in DT rarely spoke about regulation and investments as constraints. On the contrary, they say that if digitalisation is at a high level, these constraints could become opportunities, as in data, transparency, reporting or even when resources are scarce; leaders could focus and this forces them to be more creative and innovative.

We observe that the fun factor, or the lack of it, also depends on the leader's character, albeit to a lesser degree. Some are bored easily they admit. Paradoxically, it increases the personal

investment in digital as the latter moves at an extremely rapid pace. DT is continuous and for some it is like a non-ending story with all the challenges they face as CEOs, in addition to DT. *For me it's great*, one CEO declares, *there's always something to do, there's always something* to work on. An interesting quote reflecting the character of this CEO and the leader in general. Where one would think getting bored easily is a weakness, it was of good help to conduct change according to some panellists. "It is a source of opportunities, it is not only about digital *but rather a civilisation transformation",* one CEO describes it, linking his interpretation to his temperament.

Despite this enjoyment, there are problems and difficulties of course, a lot of them, but that is what makes it very agreeable for leaders. Success in DT, as in everything, doesn't come for free, leaders say, but it is very gratifying indeed. One CEO declares: it is very time consuming, but very rewarding, especially when you see that it works and you get people behind you. Her peers who succeeded a transformation agree. Of course there will be setbacks, things do not work all the time, but the role of the CEO is to manage through the storm, another CEO suggests.

In all cases, the motivation and fun factors are very noticeable when talking to the leaders, even if they don't always put it explicitly. The words they use bring up these factors, especially when the programme is successful. CEOs speak about it in the same way they would speak about their hobby or their passion in life!

4.4.3.3 Findings on how CEOs are living Digital Transformation

Leaders who have advanced in DT within their organisations do not necessarily have an Information Technology background. However, the ones who succeeded had a thorough understanding of digital capabilities that helped them in Strategy, Promotion and Execution. The comparison to the conductor of an orchestra was repeated by many leaders when describing conducting DT: Conductors need not to know how to play all instruments but ought to know the capabilities of each instrument and most importantly know how to make the symphony work. Should CEOs not have these capabilities, they need to do immersions to fill this gap.

Living DT could be fun and delightful, according to the majority of leaders in the panel, albeit to a different extent. Our analysis show that the more implicated the leader is in DT, the more fun he/she will have. Despite the problems that do occur, leaders, and their followers, appreciate

the porosity and the alignment between their daily activities and experiences as clients, and their experience as leaders and employees.

5. Discussion and recommendations

The analysis enabled us to identify many findings and results that we categorised under eight themes. For more coherence, we reduce these themes to seven, and reclassify some of the findings under different themes or merge them with other findings.

The first three themes pertain to Digital Transformation (DT) while the following three themes relate more to Leadership. The last theme combines both DT and Leadership and assesses the impact the former has on the latter. These are:

1. The leader's understanding of Digital Transformation.
2. The journey to Digital Transformation.
3. The impact of Digital Transformation on the organisational structure
4. The leader's role in Digital Transformation
5. The leader's traits for Digital Transformation
6. The leader's style for Digital Transformation
7. Leadership of Digital Transformation

In this discussion, we confront findings with theories in literature, as well as with our opinions as professionals of the field. We try to demonstrate why do we believe each subject is of interest, or not, and emit recommendations where applicable. This methodology could be illustrated as follows:

Findings under each theme based on the analysis of CEOs' perceptions and actions	The main corresponding literature from our review about the finding	Our view as an experienced professional of the sector about the finding
Confrontation of ideas, discussion		
Recommendations or findings after discussion		

5.1 Theme 1: The leader's understanding of Digital Transformation

5.1.1 Theme findings

Theme 1	**The leader's understanding of DT and what he/she needs to transform in terms of client experience, operational efficiency, the business model and attention to people and jobs.**
Finding 1	DT transforms the way banks interact with clients, wherever they are, at any time, something that is not compatible with a shop like physical branch. DT enables a complete revamp of the customer experience, rendering it in line with all new digital experiences, such as booking a hotel room or buying a product online.
Finding 2	The operational efficiency is augmented. DT enables banks to have internal Straight-Through Processes (STP), hence decreasing the time to market new products and services, but also improving the employee experience by making work more intellectually stimulating and in alignment with experiences employees could have as clients.
Finding 3	All "daily banking" activities like payments, opening accounts, transfer and purchasing, need maximum digitalisation. "Key moments" like wealth planning or sophisticated investment solutions need, additionally, human intervention.
Finding 4	Investments in DT and innovation should be useful and aiming to increase income, productivity and efficiency and to enhance experiences while at the same time reducing costs and risks.

Finding 5	The bank of tomorrow will be digital to a large extent, notably for daily banking. Nevertheless, there are threats on the business models coming from new entrants such as FinTechs and neo banks, disrupting big parts of the banking value chain, without having to bear the constraints of regulations and heavy investments.
Finding 6	While some CEOs believe digital is by definition a job killer, others reckon DT could be a job creator or at least an enabler for bringing added value to jobs. All banks need to work on "upskilling" their workforce in order to accompany their transformation and to enhance the value of their jobs, thus their employees' experience.

5.1.2 Theme Discussion

In their definitions of DT, research participants were very much in line with definitions we saw in the literature review, notably that of Fitzgerald et al. (2014) and the way in which we structured our literature. **DT evolves around, and is an enabler for, three major axes: Customer Experience, Operational Efficiency and the Business Model.**

Customer experience is seen on a three-level pyramid composed of the satisfaction of basic customer needs, delivering on the company's promise and the creation of pleasure, emotions and delightfulness (Pine & Gilmore, 2011; Body & Tallec, 2015). Whereas leaders in the panel were very concerned by the first two levels of the pyramid, i.e. the customer needs and delivering on the company's promise, a few have stressed on the necessity for delightfulness in customer experience as most confuse it with customer satisfaction. Moreover, paradoxically as we saw in some examples in the research, the more segmented and sophisticated the bank offerings are, even with fewer clients as in private banking, the less this enchantment factor is present. We like in this respect to use the analogy of clients in supermarkets: the more they buy and spend, the more they have to queue, and the opposite is true!

Without being cynical, generating pleasure and emotions is not exclusively for the sake of idealism but rather to increase customer retention and attract more clients. It is profitable also. As a matter of fact, we did in our job, make customer experience a strategic objective and set

delightfulness as a motto and a mission for the whole organisation: All our strategic objectives and digital initiatives share one common goal, making the customer journey with us, a delightful one.

We believe that banks need to invest more on customer experience and not only on customer interaction. The latter is of course an enabler for the former and for that, a high level of digital capabilities is needed (Westerman et al. 2011). In response to the mentioned "supermarket paradox", **the more sophisticated the bank offerings are, the more the bank has to invest in delighting customer experience through digital, and on the alignment of this experience with other digital experiences such as booking a hotel room or buying a product online, with one click for instance.**

The results of the research show that a bank could not be content with digitalising the front office and keeping operations manual. All the value chain should be automated, starting with back-office systems (Falato et al., 2013) or core systems that are usually legacy systems. We do recommend this since we strongly believe it will increase operational efficiency and render the employee experience better. Employees are clients as well, for most retail activities. **Giving employees a similar delightful digital experience in their working environment, as with their personal lives, would surely increase their motivation and commitment.**

What needs to be digitalised? The answer is everything. Well almost everything. Whenever digital capability is available, clients prefer to use it (Goodman, 2014). A fully digital bank in the panel has as a main objective to have zero clients calling them for support! All need to go through digital channels. In some cases, as we saw in the research, and as we see in our daily lives, the client is forced to use these channels.

"There are things that money can't buy and for everything else, there's XXX Card". Some would remember this catchy phrase from a major credit card advertisement where a father is accompanying his son to watch a Champions League final. The same way one cannot buy the sensation of this particular moment, **some key interactions with the bank, or some key moments,** such as wealth management, succession planning or sophisticated investment, **still need human interaction and empathy. For all other banking activities, i.e., "for everything else", there should be utmost digitalisation. Actually, even these key moments need to be supported by maximum digitalisation.** This does not say that daily digital activities need less

empathy. On the contrary, all activities need empathy as we saw in the customer experience, albeit to a different extent.

Would digital technologies or Artificial Intelligence be able to replace this empathy one day? Possibly, but we believe that in line with technology advancement, client needs would evolve as well and will always be in need for extra delightfulness and new empathic experiences that could always be provided solely by people and human interactions.

Resources are scarce almost everywhere, and banks need to weigh carefully the allocation of their investments. While some authors propose to do that according to budget availability and expected returns on investment or payback (Falato et al., 2013), others argue that **a heavy investment in technology and DT, should lead to the organisation having an important competitive edge on its competitors as well as setting more ambitious goals** (Cuesta et al., 2015). Therefore, banks cannot just simply ask for additional resources. Contrary to what we hear very often in communication that companies are 100% physical and 100% digital, **DT should be as the name suggests, a transformation of the existing, or a substitution of the existing, otherwise, i.e., if the bank needs to maintain digital and physical, it would be very costly** and a luxury few could afford. This said, **while operations and experiences are transformed, human capacities are augmented with DT.**

How to prioritise the investments on DT? In line with our analysis, results and views, **we recommend for leaders to decide according to the following criteria:**

1- **Does it generate additional Net Banking Income?**
2- **Does it reduce costs?**
3- **Does it reduce risks?**
4- **Does it answer a regulatory requirement?**
5- **Does it increase operational efficiency, thus reducing costs or increasing revenues?**
6- **Does it increase client satisfaction and enhance their experience?**

More importantly, is it a substitution of something? In a world of constraints, a leader cannot ask, for example, for additional investments in recruitment, while at the same digitalising the same process they want to recruit for. Of course, **if budget is available, an additional investment in what we refer to as "comfort", could enhance employee experience** and thus increase retention and efficiency.

Panellists are very much aware of the emerging models of banking, starting with Open Banking, i.e. opening the bank via APIs to third parties (Karyotis, 2020) thus creating an entire new financial ecosystem, followed by digital Banks who seek to become all-in, one-stop-shop banks, without having branches for their distribution (BBVA Research, 2016), and Platform Banking that go beyond their initial portfolio of products, with less control and more openness (Deloitte Insights, 2019).

They do not see them as imminent threats though. We might agree for the very short term but not for the medium and long term. **We believe that this threat will increase**, especially from FinTechs who do not aspire to become purely digital banks because of constraints like complexity, cost, regulation and low return on investment, but rather seek to unbundle banking products and disintegrate the bank's value chain (Bradley et al. 2015; Berger-De Leon et al. 2016). This has already led to the creation of many Neo-banks, an evolution of FinTechs that are payment establishments, accessible only via digital channels (Karyotis, 2020).

The best response to the risk of disruption would be a bold at-scale response that ranges from developing new customer segments, to redefining the value chain, to reviewing the business model itself in order to disrupt their own legacy themselves (Bughin, 2017), thus becoming the disrupters rather than the disrupted. This is not easy in banking as banks need to maintain the existing business ongoing and answer client needs. Consequently, as the saying goes, "if you *can't beat them, join them*". **Banks ought to partner with and be part of this new ecosystem that is being created, not only with FinTechs and Neo-banks, but also with other providers changing the business model of the bank to become more of a platform.** Banking as a platform, or Platform banking is a digital marketplace, owned and operated by a bank or another entity (potentially nonbank), that provides banking and possibly nonbanking services (Alstyne et al. 2016). When possible, **banks should invest in incubators**, internally and externally, promote "intrapreneurship" or even **acquire start-ups** in order to accelerate their DT and better still, create their own ecosystem.

While many leaders fear the job destruction related to DT, others see in it an opportunity for job creation. A few banks in the panel have reached a level of DT that requires a lot of job cuts.

In all cases, we believe that banks ought to "upskill" their employees, in the sense of giving them specific training in order to acquire new skills, notably in digital, in order to prepare them for the new world. One could argue that the cost of upskilling, training and reorienting employees to other jobs in the company or outside of it, is still much less than making people

redundant. **We therefore recommend that all CEOs allocate enough resources for upskilling their employees and to consider it as money well spent.** With DT, one could go beyond simple automation and change the nature of jobs so employees could focus on subjects with more added or strategic value (Westerman et al. 2011). In our opinion, this again will increase engagement level.

5.2 Theme 2: The journey to Digital Transformation

5.2.1 Theme findings

Theme 2	**The journey to DT. How to setup and execute a DT strategy? How to define a DT roadmap, the inculturation of digital, how long does it take, when to launch it, how to communicate and to which extent, what are the major technologies that need to be put in place?**
Finding 1	DT starts with a clear view, a clear strategy and a clearly defined digital roadmap. DT plans should take into consideration the type of the bank's business, the target organisation, the target operating model, the degree of digitalisation, the new client experience, the new employee experience and even the bank's mission as a whole. They need to be detailed and accompanied with proper investments.
Finding 2	The period for implementing DT in the panel ranged from eighteen months to five years with the most successful ones taking eighteen months to two years. Longer terms plans have been costly and not finalised. Transformation strategies should find the balance between executing the strategy and keeping the business running.
Finding 3	The timing for launching DT is an important factor. Banks need to proactively anticipate threats on their business models for the next five to ten years, and not wait for being constrained and forced into change.
Finding 4	There should be an inculturation of digital in the organisation, so it becomes part of its DNA and not just a topic or a project on the agenda.

Finding 5	Communication has to be considerably increased in order to accompany change, especially internally. Communication helps giving sense and rationale for DT in order for employees to believe in it and therefore adhere to its strategy.
Finding 6	DT Projects concern primarily client platforms, to enable digital interaction with clients, selling most of the products online, and when possible, providing them with a better customer experience. This would be backed by process automation, both on the front office and the back office sides, updating Core banking systems and linking them seamlessly all together. Work would have to be on data architecture and security as well as putting in place new technologies such as RPAs, Smartphone Apps and APIs to open the bank further to external partnerships and stakeholders.

5.2.2 Theme Discussion

Literature review is in line with most panellists' views on the first step for DT, which is to draw a DT strategy for the organisation. Along with Leadership, strategy is on the same level of importance in DT as talent management and organisational structure (Kane, 2018). Leaders ought to define a clear strategy for DT, a real battle plan (Vivier & Ducrey, 2019).

Consequently, DT strategies should include a holistic view, an arbitration of investments and an allocation of resources to "digitalise everything" when possible, and since it rarely is, prioritise useful, profitable, scalable, and quick to implement innovations. **DT Strategies should be top-down, since bottom-up approaches or series of digital initiatives do not lead to successful strategies.** This was confirmed by many examples in our research panel and by our literature review.

The DT strategy should cover the three identified elements of DT, i.e., the future **customer interaction and experience** with the bank, the forthcoming **operational efficiency** and its impact on the **employee experience**, and the target **business model** and its impact on the role of branches and stakeholders, particularly people working in the bank. We believe **DT strategy should lead to a new raison d'être**, a new mission for the bank, determining whether the bank

is a digital bank open to the new ecosystem or a digital firm providing banking services amongst other things.

The target of the strategy should be defined in the early phases and a detailed roadmap should be drawn in order to reach that target, and not the other way around. "As you go" initiatives and reactions seldom constitute a successful strategy in general and for DT in particular. Nevertheless, **the DT strategy and its execution need to remain dynamic and continuously challenged**. In line with the recommendation of Vivier & Ducrey (2019), auditing and testing should be maintained during the execution of the strategy, with methods such as "Agile" beyond software (Rigby et al., 2018; Denning, 2016) and Design Thinking approaches consisting of empathising, defining, ideating, prototyping, testing and implementing (Brown, 2008; Kolko, 2015; Dam & Siang, 2018).

We did not in our literature review come across specific studies on how long a DT should take. This depends largely on the context, the organisation, what needs to be put in place and the strategy that the leader sets for DT. The experiences we observed in our research and our own experience on the subject, lead us to consider that **shorter periods of DT are better suited**. Swift changes are more efficient in our opinion. In a recent conference about DT, we gave the analogy of Sweden switching driving from left to right, in one day, September 3rd, 1967, known as Dagen (Day) H[37]. Overall, the change went smoothly according to historians. Would it have been more costly and less efficient had the change been over a longer period? We certainly believe so. Confusion, and probably accidents, would have lingered for a longer time. Ireland for instance abandoned the idea of switching driving from left to right because they deemed it, after many years, "completely impractical"[38].

While people could continue driving on the left forever, organisations could not survive without DT. Consequently, backed by the successful DT examples observed inside and outside the panel, **we recommend accelerated and swift DT strategies ranging for 18 to 24 months maximum.** They are more efficient in our view and the risk of the final result not corresponding to the initial vision is very reduced, contrary to long term DT plans where, by the time DT is close to completion, the stakeholders' needs could have evolved considerably. Lastly on this

[37] https://www.bbc.com/worklife/article/20180417-a-thrilling-mission-to-get-the-swedish-to-change-overnight
[38] https://www.irishexaminer.com/lifestyle/arid-30916022.html

element, as confirmed by the research, clients and other stakeholders would be patient and willing to lose on quality for a relatively short period, provided they get a better experience at the end of DT.

The timing for launching DT is to be considered carefully. Again, this depends on the context of the organisation, the investment possibilities and the readiness of all stakeholders. Normally, all banks do regular strategic reviews, and should therefore add to these reviews gap analyses in order to compare the bank's digital situation or maturity, with the target they want to reach in that respect. Banks ought to be proactive and anticipate threats that could disrupt elements of the value chain or the entire value chain, thus their business model as a whole. Threats could come from competitors, new unforeseen players, regulations or even changing customer behaviour. **We recommend launching DT at the earliest convenience possible**, even when all indicators are in the green and no imminent threat is visible.

The adhesion of all stakeholders such as shareholders, staff, clients and regulators would follow. Regulators are not the ones supposed to create innovations and market trends but rather regulate them when needed. Banks in our view should be trend setters or first followers and orient clients towards new digital services rather than the other way around.

Leaders in the panel identify **Culture** as a critical success factor for DT. We cannot but agree. Banks ought to diffuse a new digital culture leading to a digital workplace, defined as "the physical, cultural and digital arrangements that simplify working life in complex, dynamic and often unstructured working environments" (Dery et al. 2017). **The new raison-d'être of the bank ought to include this culture of a digital workplace**, **a culture that is Learning Oriented**, that favours permanent learning and that prepares for the unforeseen of tomorrow (Schein, 2010). Moreover, there is a need to "obtain Management Buy-In and Establish Support Systems before Implementing Transformational Solutions*"*: DT entails a cultural change for it be successful. This is the reason why the adhesion and the support of management, top management we would add, is a critical success factor for putting in place transformational solutions (Falato et al., 2013).

In a nutshell, **banks need to "*Think Digital*" i.e., to put digital in all their processes and activities, "*Act Digital*", which is to translate the thinking into action and "Speak**

Digital",[39] that is to interact digitally with all stakeholders and the new ecosystem which is being created. These three elements constitute the inculturation of digital in the organisation, so it becomes part of its DNA and not just another topic or a project on the agenda of the bank.

Communication is another element brought up by leaders in the panel as a critical success factor for DT. Some increased communication by three times and still found it not sufficient to conduct change, while others believe that too much communication kills communication. Communicating clearly inspires people to adhere to change and deploy DT plans faster (Vivier & Ducrey, 2019).

We believe that internal communication and accompanying people in the journey to DT are essential. External communication on the other hand, especially one towards the clients, should be well measured, to avoid it being deemed as false communication about the bank's digital capabilities, but also not to make too many promises to clients that the bank could not keep. **We recommend banks communicate externally, when important milestones in DT are successfully reached but also to reassure the client about maintaining a high-quality service during the transformation**. This would be another reason for shortening the transformation period; that is to be able to maintain client loyalty over that period.

Banks, as we saw earlier, **need to digitalise everything that could be digitalised,** but more importantly, **being able to link the digitalisation projects together, from the client platform to the core system of the bank to all the support functions.**

Technologies to be used and projects to be launched are not necessarily the same and depend on several factors such as the business model, product offerings, digital maturity and market conditions. There are some technologies though that we deem essential for any bank to survive, to transform or better still to constitute a competitive edge.

The first element is Data, which *"*constitutes the building blocks from which information and knowledge are created*"* (Kitchin, 2014) and the Data pyramid known as the DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) pyramid or the Knowledge Pyramid (Adler, 1986; Weinberger, 2011) that turns data bits into intelligence (Gross & Solymossy, 2016). Structuring

[39] Disclaimer: "Think Digital, Act Digital and Speak Digital" are terms we identified in our research and interviews with leaders. We do not proclaim copyright on their creation or use.

Data is an essential element in DT. Forming Big Data with Volume, Variety and Velocity (Berman, 2013) brings additional knowledge and wisdom to the bank via Data Analytics and Data Science (Ankam, 2016), and even enables Data Sharing for the new ecosystem that is being created. An enabler for Data Sharing is "Application Programming Interface" (API), *"an intelligent conduit that allows for the flow of data"* (Brodsky & Oakes, 2017).

For a successful DT, we recommend for banks to invest largely in Data, structuring, protecting and sharing it via APIs or APIsation, with the client, as well as with other stakeholders as part of the new ecosystem. Interaction with clients need to be with smartphone Apps as with any other product or service they could get online.

There are many other technologies that could be put in place. **We recommend Artificial Intelligence (AI)**, a technology that tries to emulate human thinking and putting it into machines and that covers many domains such as **Machine Learning and Deep Learning** (Marr, 2018) and **Robotic Process Automation (RPA)**, where the "robots" are codes or software that act like human in the sense of inputting and consuming information from multiple IT systems (Davenport & Ronanki, 2018) and who could work 24/7, very rapidly, and if programmed correctly, without making any error. RPA would allow banks to reduce redundant tasks with little added value and high-risk errors, thus increasing efficiency and enhancing employee experience.

5.3 Theme 3: The impact of Digital Transformation on the organisational structure

5.3.1 Theme findings

Theme 3	**The need, or not, for a review of the organisational structure: should the leader absolutely put in place a new organisation for the bank, should they go Agile at Scale, if not, what to do?**
Finding 1	Most leaders in the panel are reviewing or have already reviewed their organisational structure to accompany DT. Leaders' opinions diverge on which organisation structure to put in place. This ranges from a simple reshuffle of people to Agile at Scale. All would have preferred to start on a white paper.
Finding 2	Banks need to be more fluid, less complicated and more responsive in order to accompany DT. Leaders highlight the importance of people in this new setup. They need to be empowered, responsible and accountable. Silos should be broken and the logic of internal client disappearing in favour of external client.
Finding 3	Many banks in the panel use Agile methods for software development and projects leading to DT in order to accelerate delivery. Some continue to use Waterfall methods for updating legacy systems or for structuring projects.

5.3.2 Theme Discussion

"But no one puts a piece of unshrunk (new) cloth on an old garment; for the patch pulls away from the garment, and a worse tear results. Nor is new wine put into old wineskins; otherwise, the wineskins burst, and the wine spills and the wineskins are ruined. But new wine is put into fresh wineskins, so both are preserved" (Matthew 9:16-17).

The same principle applies in our view to change in general and to DT in particular. One cannot go digital with an "analogue mind-set"! To succeed in a DT mission, it would be best to put the "new wine" that is digital into "new wineskins" that are people, and vice versa. We mentioned earlier about legacy systems, and as highlighted by some panellists, there are also some "legacy clients" and "legacy employees", who do not adhere easily to change. It is very difficult however to start on a white new page, change these people or remove them from the organisation, especially if they did not demerit.

Should banks therefore systematically review their organisational structure? Should they deploy Agile at Scale, i.e., "cross-functional teams who have the knowledge and who deliver products, *projects, or activities"* known as the Spotify Model with tribes and squads (Brosseau et al., 2019) or other Agile at Scale Models? Not one model fits all surely. In our opinion though, **we strongly suggest a complete reorganisation to accompany DT, while deploying an Agile Organisational Structure gradually, testing it for a small department before scaling it**. The advantages are numerous, we cite but a few:

- Reorganisation allows banks to break silos and reattribute new roles for everyone, or almost everyone.
- It is a good way to verify employee engagement and adhesion to the DT strategy. We saw in the examples of Agile at Scale in the panel that unaligned people tend to leave the bank by themselves whereas committed employees stay, although some of them will need upskilling in digital or other domains.
- There is a lesser feeling of injustice should everyone in the company be concerned by the reorganisation.
- New assignments and missions could create motivation. We saw this in many organisations inside and outside the panel.

A planned reorganisation, ahead or at the beginning of the journey to DT is likely to be a key solution to accompany a successful DT, while at the same time increasing empathy and enhancing employee experience.

In addition to the organisational structure, Agile concerns also management. It is in the mind-set of people and could be referred to as Agile Management. "Agile management is now

spreading to every kind of organisation and every aspect of their work*"* (Rigby et al., 2018). This concerns creating a culture of agility for the organisation as a whole (Denning, 2016).

This culture of Agility goes in line with the culture of digital we portrayed earlier. Breaking silos would increase cooperation internally and improve operational efficiency. The logic of internal client disappearing would mean the bank is more (external) client-oriented and time to market is accelerated. The most important aspect though of this new culture remains empowering people, giving them responsibility and creating mini-leaders as some CEOs put it. **We do recommend the deployment of Agile Management across the organisation and developing this so called "Agile Mind-Set"**, a mind-set that renders employees contributors to change, disrupters rather than disrupted**.**

In their deployment of DT projects, banks in the panel have used several development methodologies for working such as the Waterfall Model, a model that operates sequentially like a cascade, one phase after the other (Sommerville, 2011), Agile Methods, an incremental development method that favours people and interactions, working software and customer collaboration (Agile Manifesto, 2001)[40] and even Design Thinking, an approach to innovation based on the designer's way of working, integrating the needs of people, technological capabilities and business success requirements (Brown, 2008).

Each method has its advantages and disadvantages, although Agile is gaining ground over the others, arguably because it is incremental where one could go step by step towards an accelerated DT, testing, deploying and auditing without having to wait for a long time before seeing the results.

Unlike the strategy for DT though, Agile "tends to be in interactive conversations instead of one-way, top-down commands*"* (Denning, 2016). **We therefore recommend Agile Methods for projects leading to DT, but not exclusively. Some projects still need Waterfall Methods**, since requirements have to be defined precisely from the beginning. For instance, in regulatory projects, delivery needs to correspond 100% to requirements set by the regulator. What it is important to maintain still is the agility beyond the development method, the agility in the mind-set of every person in the organisation, and the agility in the interaction with stakeholders.

[40] http://agilemanifesto.org/

5.4 Theme 4: The leader's role in Digital Transformation

5.4.1 Theme findings

Theme 4	**What role should leaders play in DT? How personally involved should they be?**
Finding 1	Leaders themselves define a holistic DT Strategy, arbitrate investments and allocate resources for useful and profitable innovations.
Finding 2	The promotion is done by leaders themselves. They ought to have the belief and the conviction in the DT strategy, and a story to tell in order to enculturate it across the organisation.
Finding 3	The Ownership of the execution is for the CEO to take it upon himself/herself, to personally oversee the deployment of the strategy by being involved with no limit.
Finding 4	Leaders should have a thorough understanding of digital capabilities that helps them in their Strategy, Promotion and Execution of DT. They need not to know how to "code" but need to understand what digital can enable.
Finding 5	Living DT could be fun and delightful. The more implicated the leader is in DT, the more fun he/she will have. The alignment between daily activities and experiences as clients, enhance own experiences as a leader.

5.4.2 Theme Discussion

We have seen earlier that DT strategies should be top-down, since bottom-up approaches rarely constitute successful DT strategies or any strategy to that matter. "DT starts with a strategic vision from top Leadership" that drives all successful DTs top down, while indeed sharing the said vision with people (Fitzgerald et al., 2014). Fiddling and experimenting with small initiatives is not sufficient anymore (Siebel, 2017).

We have also seen what the DT strategy should entail, the importance of promoting and enculturating it in the organisation, and how and when to deploy it. In this section of the discussion, we look particularly on the leaders' involvement and the role they personally play in defining, promoting and deploying DT.

"Like in the army, generals define the strategy but also decide on when to launch the assault" (Vivier & Ducrey, 2019). In organisations, leaders define strategies, particularly DT ones, and decide when to launch them. What is important in our view is how much this strategy translates the vision of the leader and puts it into a digital roadmap. "*It's your vision, your vision, your vision, as a leader"* says one research participant. We cannot but agree.

In addition to the leader's vision, we believe that the DT strategy should incorporate the leader's ambition for the organisation in terms of how digital the latter should be. Taking into consideration the available resources, one of the leader's roles would be to allocate these in a suitable way on different projects and teams. What we recommend further is for the leader to challenge these resources, either by convincing shareholders to invest more on DT or by finding optimisations in the existing investments that would be attributed to DT.

We recommend therefore for the leaders to set up, themselves ideally, the DT strategy that translates their vision and their ambition for the organisation. We say ideally since in some cases, it happens that leaders join organisations after the definition of the DT strategy or during its deployment. We saw a couple of these examples in the panel. In this case, we would recommend to adapt the strategy to their vision, if possible, otherwise embrace it. This is another reason why we favour short term DT plans.

Leaders should be able to maintain the strategy under a dynamic governance to adapt their plans when needed, a dynamic allocation of resources and balance between change, quick wins and legacy (Dahlström et al., 2017).

Promoting DT within the bank, is not merely a communication exercise. This said, **leaders need to convey and "sell *their vision to key stakeholders",* notably employees**, in a clear communication. A leader also has to decide what to communicate, when, for how long, but also to whom and in which format; in all relevant formats and channels ideally (Dahlström et al., 2017).

There is a story to tell say our panellists and to give a meaning and sense to why DT is happening, and what to expect from it so they could perfectly adhere. "The transformation has to be meaningful" according to Aiken and Keller (2007) who consider that employees would go the extra mile when they believe in the causes they are doing the change for. **It is up to leaders therefore to adopt a personal approach and personalise the story of the transformation.**

Another role for the leader is to incarnate the transformation they are promoting. Leaders ought to transform themselves and be the first to adapt the change. This could be by taking symbolic actions pertaining to the transformation. Many CEOs in the panel had to "show-up" with their digital tablets or use certain digital tools for employees to follow suite. Aiken and Keller (2017) refer to that as "Role-modelling desired mind-sets and behaviour" where leaders are under the spotlight all the time and employees consciously or unconsciously emulate inspirational leaders.

Leaders in the panel, notably those who succeeded in their transformations, consider **the subject of DT** to be **"not delegable"**. While not delegating would seem a bad management practice, the issue here is not about delegating a task like developing software or project management. It is about a mission, a role, ownership and making decisions, tough ones in some cases. Dahlström et al. (2017) say the leader has to be "*thoughtfully bold"* in order to make tough and bold decisions, and that for DT programmes to deliver and succeed, CEOs cannot delegate them but rather lead the charge themselves.

Despite our sample not being representative, results of our research showed us that **successful DT needed ownership from the CEO and personal involvement not only in defining the strategy and promoting it but also in putting it in place and following up thoroughly its execution.** In other words, CEOs need to incarnate the same values as the banks they lead: **Think Digital for the DT strategy, Speak Digital for its promotion and Act Digital in its execution**.

Moreover, results show that **the success of DT is proportional to the leader's involvement and degree of ownership**. Conversely, less involvement in the execution, or keeping the leader's role on the strategic part of DT, or even on its promotion, could lead DT to failure as seen in some cases in the panel, and even outside of it.

CEOs need to rally the whole organisation to ensure the transformation is done and are therefore "The new engines of change" who drive DT with their visions, individually (Siebel, 2017). This is not delegable either in our opinion. CEOs need to "*relentlessly pursue impact"* and direct their personal energy to ensure transformation is successful. There is no substitute for that. Leaders need to roll up their sleeves, step up, and even intervene in resolving operational issues. In the same way they are, they render people accountable for keeping the transformation on track, or not (Aiken & Keller, 2007).

Of course, **CEOs** could not do things on their own and **need to be assisted by dedicated teams** or "Leadership Teams for DT, made of senior leaders with the requisite skills" (Dahlström et al., 2017). **The ideal DT team in our opinion is the one that shares the same vision about DT as the CEO, and is willing to live it as a mission, and not as just another job to do.**

How knowledgeable should the leader be about digital "Technologies"? Are "Non-Digital" leaders able to manage DT in banks? There is a nuance brought up by the results of our research, between digital technologies and digital capabilities. Interviewed CEOs reckon that **understanding digital capabilities is an essential factor for leading a DT.** Mastering digital technologies, such as knowing how to code a software, structuring Data or setting up API themselves is evidently less of a critical success factor.

According to Kane et al. (2019), general digital literacy is an important skill a leader should have, but not necessarily technical programming skills. This literacy is necessary to keep up with new trends of technology and make more informed decisions. Nigel Nicholson (2001) warns that a leader should not be extremely technical though, since people prefer simple and clear to complex.

Leaders use frequently the well-known metaphor of an orchestra conductor challenged by Mintzberg (2009): leading DT is like conducting a symphony, while conductors need not to know how to play or to master all the instruments, they need to be able to read the partitions, know how to attribute the roles for each musician and give the impulse of the music.

For CEOs to be able to "speak" the new "digital language" that is being created and communicate with stakeholders at 360 degrees, they need to understand what everyone is talking about, and more particularly what they are themselves talking about! **CEOs do not**

necessarily need to master all new digital technologies but should be able to understand their capabilities, what they can do and how they work.

The fun factor is another aspect that emerged "naturally" from our research. The results show that leaders who are implicated in their DT enjoy it. They find it Beautiful, Fun, Challenging, Exc*iting, Positive, and Magnificent…* **This fun factor depends largely on the degree of implication and the advancement or success of their DT**, knowing that, as demonstrated earlier, these elements are highly interconnected.

We have focused in our literature review on Customer Experience and Employee experience, and the necessity to blend them together in order to treat employees the same way we treat our clients (Samama, 2017; Deloitte University Press, 2016). One might argue that CEOs, particularly in big banks, are employees at the end of the day, albeit with higher responsibilities, and income, than the "rest of the bunch".

CEOs need to have a similar experience to the one they aim to provide for their employees and to a certain extent for their clients. **We believe that the generated empathy and delightfulness in DT for clients and employees alike, is replicated back to CEOs themselves.** Equally, putting fun in the process by the CEO, would be reflected in fun and passion for employees, and possibly for clients.

Consequently, **we recommend for CEOs to be heavily implicated in DT; it generates fun and passion. We also recommend for them to enjoy DT; it generates success.** It is a virtuous circle we might add.

5.5 Theme 5: The Leader's Traits for Digital Transformation

5.5.1 Theme findings

Theme 5	**What characteristics or traits should leaders have to lead DT? Are these characteristics specific to DT?**
Finding 1	A leader in the context of DT needs to have an ambitious, optimistic and innovative **vision**, to be able to draw the strategy and to follow that execution is up to standards set.
Finding 2	A leader ought to have **courage** to carry his/her conviction and challenge all stakeholders, namely shareholders and employees, to embark them on the DT journey and assume the risks should things not go according to plan.
Finding 3	A leader needs to have the **ability** to understand DT and its impact on the whole organisation, the ability to immerse himself/herself into it and continuously learn about it, and the ability to execute it properly.

5.5.2 Theme Discussion

We have already established the importance of the role of the leader in the success of DT. In this section we discuss the Leadership traits that were deemed necessary to succeed in DT. Again, we were very keen during the process on not linking them to Leadership traits theories found in literature, but rather letting these emerge "naturally" in the analysis and contrasting them in this section with literature.

The **vision** characteristic is found in many Leadership traits theories of great scholars, starting with Marie Parker-Follet, for whom the vision of the leader is necessary to help imagining a desirable future for the leader (Plane, 2015), to that of Warren Bennis (1987) who believes a compelling vision is part of the Management of Attention that constitutes the first of the four competencies of great leaders (the Management of Attention, the Management of Meaning, the

Management of Trust and the Management of Self). For him, "Leadership is the capacity to translate vision into reality" (Bennis, 2008).

In the particular context of DT, many authors identify visionary Leadership as an important criterion for success. Gerald Kane (2018) considers the strategic vision, the forward-looking perspective and the mind-set oriented towards change as essential characteristics to be an effective "digital leader". In another co-written article, he relabels with fellow authors this vision a transformative vision (Kane et al. 2019). Neubauer et al. (2017) consider vision to be one of four traits (the HAVE competencies: **H**umble, **A**daptable, **V**isionary, **E**ngaged) that distinguish what they call Agile or effective leaders from non-effective ones: "Visionary leaders have a clear sense of long-term direction, even in the face of short-*term uncertainty"*.

We have insisted earlier that DT strategy and the future of the bank's business model, should reflect the leader's own vision. **Vision is therefore an important Leadership trait in our opinion, in the perspective of change in general and in DT in particular.** The leader's vision is vital for foreseeing competitors that do not exist yet, for anticipating threats from changing customer behaviours or even new customers such as millennials, for finding new segment markets, digging in the "blue ocean for that uncontested market space" (Mauborgne & Kim, 2007), and for projecting the business model of the bank in the future, its organisational structure and its value chain. To realise all the aforementioned aspects, the said **Leadership vision needs to be optimistic and innovative** as we have observed in our research; optimistic to see the solutions ahead of the problems, i.e. the *"yes if instead of the no because"*[41], and innovative to be able to use digital capabilities in an outside the box thinking.

Courage was coincidently less cited as a trait than **vision** in our literature review. Nevertheless, many scholars highlighted its importance in Leadership, like Warren Bennis (1985) who says that in the process of becoming a leader, there is a part of deviance, audacity and courage that is not always highlighted, or Max Weber's works in which he shows that irrationality and deviance, which both need courage, are essential for creativity and innovation (Plane, 2015).

Pierre Nanterme, who presided Accenture until 2019, describes this courage as "being prepared to jump into the new, prepared to lead in volatility and ambiguity, are the traits of the new leaders", along with curiosity and willingness to learn (Michelman, 2016). "The leader has to

[41] https://www.linkedin.com/pulse/yes-because-jim-mitchell/

be thoughtfully bold in order to make big *and bold commitments in the midst of uncertainty"* according to Dahlström et al. (2017).

In the same manner vision is essential for setting up the strategy, **we consider courage to be crucial for getting the strategy translated into action.** Leaders need to have this courage to carry out their vision and be able to "defend" it vis-à-vis all stakeholders, starting with shareholders to obtain necessary resources for DT, going through regulators who probably need convincing about this new idiosyncratic organisational structure for example, where compliance works with marketing in the same department, and finishing by clients and employees who would have to change the way they interact with the bank and possibly accept the degradation of quality of service during the DT period. Last but not the least, **courage is needed to take decisions, difficult ones sometimes, and assume risks in case of DT being unsuccessful.**

Many scholars identify **Ability** as a major characteristic of a leader. Bennis (1987) speaks about the ability to draw others, also a part of the Management of attention, whereas Kirkpatrick and Locke (1991), consider cognitive ability to be one of six traits pertaining to leaders. For Maurice Thevenet (2015), Leadership is the ability to drive and accomplish a collective action. Nigel Nicholson (2001) identifies ability as a core element for Leadership along with drive and constitution. According to him, a leader has to be competent in his or her domain and smart enough in order to have a coherent vision.

In DT, ability is seen by authors as a common characteristic for leaders (Neubauer et al., 2017) but also something to demonstrate in order to plan, to inspire and to react (Vivier & Ducrey, 2019).

In our view, **ability is also a crucial trait for conducting DT as a leader**. The latter should have the ability to understand DT, to immerse oneself into learning, to listen, to orchestrate and of course to lead. In the context of DT specifically, a leader needs this **ability to set up the strategy**, to be able to "speak the language" or to "speak digital" in order to incarnate the change and lead by example **to promote the strategy, and the ability to follow-up thoroughly its execution**. Along with ability, or lack of in some domains, comes humility: **a leader needs to be humble in order to learn and "fill the gaps" and acquire the necessary ability when needed**.

One would argue that vision, courage and ability are Leadership traits that are applicable for all kind of situations and not limited to DT. While this may be true in absolute terms, there are some nuances that need to be highlighted. The constant and exponential advancement in digital technologies, the disruption that arises via DT, leading to businesses, or even business models, completely disappearing or losing value, and the constant threat by new players and new customer and employee behaviour, **make these traits more needed than they would have been in a non-disruptive world.**

Furthermore, we believe there are other leadership traits that are needed for DT and that were identified in our analysis and/or in the literature review but also in our personal experience. We cite a few:

- **Charisma needed for convincing stakeholders and putting them on board.** This is particularly important in promoting DT as we have seen in many examples in the panel. Charisma for a leader is about heroism and exemplarity that make followers devoted to follow them (Swedberg & Agevall, 2016).
- **Proactivity in order to anticipate all threats.** This is to act on the vision a leader has. Proactivity is the first trait that is essential for leading a Learning Organisation (Schein, 2010). We have seen, among other examples, an illustration of proactivity in the bank changing their organisational structures to Agile at Scale in order to anticipate DT and threats.
- **Openness and extraversion to learn new things and Adaptability to embrace the new VUCA[42] (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) world.** This could be illustrated in our panel by the cases of changing the business model of the bank for instance, changing managerial habits with Flex Offices and doing immersion stays. Warren Bennis (2013), at the age of 88, revisits his famous characteristics for Leadership, and projects them for the digital world. He believes that the most important attribute is the adaptive capacity, which includes resilience to adversity, openness to the new, being able to learn from failures, and an optimistic sense of can do and can try.

[42] VUCA: term used by the US Army.

5.6 Theme 6: The Leader's style for Digital Transformation

5.6.1 Theme findings

Theme 6	**Which Leadership style to be applied by the CEO in order to successfully conduct DT?**
Finding 1	The participative Leadership style identified in the panel consists of involving all employees in the process of innovation and transformation, with leaders not discharging themselves from accountability though.
Finding 2	The directive Leadership style focuses on performance and execution, while maintaining empathy. The CEO decides and assumes responsibility.
Finding 3	Leaders had to adapt their Leadership style and managerial habits according to the contingency factor or the situation as a whole. Advanced DTs were conducted by CEOs adopting more of a directive style on short periods. Longer term DTs were led in a more participative style over a longer time span. They were less advanced in their transformations.

5.6.2 Theme Discussion

As in our findings for Leadership traits, we made sure in our quest to identify Leadership styles in the panel, not to link them with Leadership styles and behaviours found in our literature review till this stage. The three leadership styles we have deducted from our analysis, were based just on patterns we observed. In other words, as we did with traits, we identify first the Leadership styles and confront them afterwards with literature, and of course with our views.

One could find substantial literature about **the participative style of Leadership**. For Follet, Leadership implies the participation of people at every level in the organisation, creating a win-win situation. Responsibilities are shared across the organisation rather than centralised, hence the shared Leadership (Groutel et al., 2010; Plane, 2015). For Kurt Lewin, the democratic (or

participative) style that requires management skills, trust and time to put in place is arguably the best model for a company in the long run (Plane, 2015; Cherry, 2006). Rensis Likert believes that the participative style or the non-commanding style creates more adhesion and better team spirits. It requires though a certain degree of maturity, creativity and competence, otherwise the responsibility of taking decisions could be a source of stress or over implication for some (Plane, 2015; Pesqueux, 2020).

There are fewer references in our literature review about the participative style of Leadership in the context of DT, probably coincidently. Nevertheless, there are some interesting theories. Professor Klaus Schwab, founder and Executive Chairman of the World Economic Forum calls for "leaders to champion co-operative working and to coach, rather than command"[43]. Jakubik and Berazhny (2017, based on Salicru, 2015) believe that a new paradigm is emerging, where Leadership is distributed and where the leader relies on collaboration. This model referred to as "altrocentric Leadership" requires though high performing teams.

The participative Leadership style needs to be considered seriously by CEOs for leading DT in our view. In addition to adhesion, better team spirit and collaboration, it brings a higher level of contribution from people in the organisation, more innovation and collective intelligence. Furthermore it increases the sense of belonging and the engagement of employees, notably talented people, who want to be part of success stories. This is demonstrated particularly with teams operating in "Agile Management", or small specialised teams, where everyone contributes to success and everyone celebrates it. It could also be applied with highly digitalised or highly segmented banks. **We stress on the high degree of maturity, creativity, competence and performance employees need to have for the participative style to be effective.** This is not only due to the stress of responsibility mentioned by Likert, but also due to the risk of lacking its sense in some cases!

The directive style is also found abundantly in the literature review. Max Weber's central input resides in rational authority that constitutes the basic pillar for an efficient and productive organisation, with a big concern for ethics though (Plane, 2015). Lewin considers that authoritarian Leadership is the nest for developing aggressiveness, but leads however to a higher productivity (Plane, 2015; Cherry, 2006) and Likert argues against Exploitative

[43] https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-to-be-a-leader-in-the-fourth-industrial-revolution/

Authoritative Leadership and the top-down approach (Plane, 2015; Pesqueux, 2020). The Blake and Mouton Grid (1981) shows that Authority/Obedience Leadership could be a source of frustration, nonetheless, adequate if the objective is to maximise productivity and reduce costs and resources. Directive Leadership could also be associated with Task-Motivated Leadership that is successful in situations of high control (Schermerhorn, 2013).

For successful DTs, Neubauer et al. (2017) recognise three particular behaviours or styles that "Agile Leaders" show when faced with disruption: "Hyperawareness, Informed decision-making and fast execution", with at least the latter in our opinion pertaining to directive Leadership. Vivier and Ducrey (2019) compare the leader's role in DT to that of generals, while Fitzgerald et al. (2014) insist on the top-down approach for DT, albeit with a shared vision.

Despite some literature arguing against it, **we believe that CEOs need to strongly consider the directive Leadership style for conducting DT, in particular contexts**. There are some subtleties we might add. For instance we did specify that the directive style does not necessarily mean highly authoritative. We also emphasised the importance of empathy for a leader to be able to conduct change. For us, directive Leadership means being ahead of the group, taking big decisions and more importantly taking responsibility for those decisions. Ownership of DT is not a delegable subject, especially not for short term transformations. The focus would be more on delivery, fast execution and high efficiency, and less on the employee experience. Consequently, **should the context and constraints require a directive style of Leadership, we recommend to accompany it with empathy**.

There are other Leadership styles that are worth considering, such as **Transformational Leadership** as opposed to **Transactional Leadership**, which changes the way employees look at the world surrounding them, by making it more based on values and meaning rather than on transactions (Bass, 1998), or **Change Leadership** consisting of "creating the Motivation to Change, Learning New Concepts, New Meanings for Old Concepts, and New Standards for Judgment, and Internalising them" (Schein, 2010).

Tannenbaum and Schmidt (1973) describe whether the approach for Leadership should be "democratic or autocratic-or something in between" and present the "Continuum of Leadership behaviour framework" by which leaders could answer this dilemma. Putting a high or low degree of control depends on leaders and how they see things. For Blake and Mouton (1981),

the level of concern for people and/or for tasks in their grid depends on each situation, the nature of work and tasks to accomplish.

Choosing a Leadership style or where to point the cursor depends also on the context, the "strengths of the leader and of the employees" (Tannenbaum & Schmidt, 1973), in terms of autonomy and readiness to taking responsibility for employees, and the natural style and preference of the leader. Scholars developed "contingency or situational theories to indicate that the style to be used is contingent upon such factors as the people, the place, the time, the task, the orga*nisation and other environmental variables"* (Gosling et al., 2012). They also developed models to determine the Leadership style, like "*Fiedler's Contingency* and the Hersey-Blanchard Situational Leadership Models*"* (Schermerhorn, 2013).

The Learning organisation needed for DT and its Leadership should maintain a balance between Change-oriented Leadership and Continuity-based Leadership according to the capabilities of their teams (Gosling et al., 2012). Oberer and Erkollar's (2018) developed a specific Leadership matrix for DT (Leadership 4.0), where leaders position themselves between concern for people and concern for innovation.

Naturally, one would be inclined to **highly recommend that CEOs apply a situational and adaptable Leadership style for leading DT**. **The question remains though on where CEOs should point the cursor in their adaptability.** Unlike for Leadership traits, Leadership styles could hardly be cumulative in the sense that they could not be applied at the same time for the same issue.

We believe that a fast and successful DT requires more of a directive style, non-authoritative, focusing on performance with a high degree of empathy. This combination creates a high performing, value-generating organisation. **Should the situation impose a longer term DT, a participative Leadership style would be more suitable**, in order to maintain coherence and motivation throughout the process. Some specific situations require more empathy like upskilling and accompanying people in the change, whereas others require a bigger focus on performance like delivering to customers and regulators.

Since we have already called for short term DTs, **we advocate for a directive centralised Leadership focusing though on both performance and empathy.**

Nevertheless, the best Leadership style for conducting DT is the leader's own. It is up to the leader to adapt his/her style and tune it according to the situation, the constraints, the timing

and especially his/her own preferences. One thing to avoid though is extremes, whether in authority or even in empathy and participation. It is like in a protractor: one has to remember that 180 degrees on one side, means zero degrees on the other. Not everything should be at 90 degrees though. Again it is up to the leader to define the angle according to the situation.

5.7 Theme 7: Leadership of Digital Transformation

5.7.1 Theme findings

Theme 7	**What changes for Leadership and people in general? What is the impact of DT on Leadership (the other way around)?**
Finding 1	Leaders cannot lead organisations today and expect everyone to follow them "no questions asked". They need to find new "codes" to lead in order to compensate the "loss of power" and the demystification of their aura as leaders. Leading DT could bring additional satisfaction and success to leaders themselves, i.e. the other way around.
Finding 2	While some leaders think DT is just a topic to manage currently, the evolution in digital and in banking, as well as the required ability and knowledge about DT and digital capabilities, make conducting DT a specific subject that requires strong Leadership, one that knows how to lead people in a difficult context of change.
Finding 3	The most important success factor in leading organisations in general and DT in particular remains People: how to drive them, trust them and accompany them through this transformation.

5.7.2 Theme Discussion

Having established the leader's role, involvement, knowledge, traits, styles and even the fun factor in leading DT, we look now at Leadership of DT in general, in light of the results of our research.

Leadership is a fundamental element in conducting change (Pesqueux, 2020). We believe it is even more vital when conducting DT. Things are more transparent. Information and knowledge

are more accessible to everyone in the organisation. **CEOs cannot hide behind their "auras" or the centralisation of information. They need to step up and assume responsibility, particularly for the decisions they make.**

Regardless of the style leaders apply in this context and how participative, directive, situational, transactional or transformational it is, or the traits they have or should have, their role andtheir presence in the framework, are more important than ever. **Leaders ought to have and deploy an innovative and disruptive mind-set that makes the whole organisation think "outside the box"** and reflect as if they were starting with a white paper with no constraints and no limitations, thus **rendering their banks disruptors rather than disrupted.**

The responsibility of the leader goes beyond a mere list of innovation initiatives according to Vivier and Ducrey (2019), who believe DT requires in some cases the « culling of the sacred cow » and getting rid of bad habits. Leaders ought to change the organisational culture rather than accepting it (Bass, 1990).

Consequently, **our recommendation is for CEOs to embrace this new digital culture, learn the "new digital language", this new "code", on how to lead in the digital era, and how to communicate with the new ecosystem made of start-ups, innovators, millennials and even intrapreneurs.** This will enable them to maintain power and strong Leadership, albeit in a completely different form, more empathic and closer to people.

While Leadership impacts the success of DT, the latter also has an impact on Leadership. It enhances each Leadership contemporary form like the values-based Leadership, the transformational Leadership and the authentic Leadership. It enhances the "virtual presence" of leaders and increases their "holistic approach" (Khan, 2016) and enables a place where *"Leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*" (Burns, 1978).

We see this phenomena in our results, where leaders are finding fulfilment in leading DT. It is even bringing success to their careers. Consequently, leading DT is another virtuous circle in our opinion. **Strong Leadership is an enabler for a successful DT. The latter is an enabler for demystifying Leadership and making it more efficient, accessible and involved, thus guaranteeing success**.

Opinions of our panellists diverge on whether DT requires a different kind of Leadership, and we are not discussing in this section the style which has already been covered. Some consider DT to be just another topic or another acumen for leaders to handle. Others believe that DT requires for the leader to have ability and knowledge about digital, innovation as well as banking of course. To them, DT necessitates a strong Leadership, one that knows how to lead people in a difficult context of change but also how to take decisions and shoulder responsibility.

We did earlier establish the subtleties in terms of traits and styles of Leadership. In addition to involvement and the particular characteristics, leaders should be able to demonstrate their exemplarity by accompanying people, getting personally involved, celebrating victories and even changing their management styles (Vivier & Ducrey, 2019). We do agree with the authors' warning about the necessity to avoid victories becoming new legacies.

While "regular Leadership" was more about sustaining styles and traits that work, and changes occurring less frequently, Leadership in the context of DT is about constant change and exponential evolution in technologies. The nature of the banking profession itself is being disrupted. In addition to keeping up with the evolution of banking, **CEOs should be preoccupied continuously by the constant disruption that is occurring and be obsessed about it**: "*Only the Paranoid Survive"* says Andy Grove, founder and former CEO of Intel.

Given all the mentioned factors that need to be considered when conducting a DT, we strongly believe that **leading a bank in that context requires a strong, knowledgeable and holistic Leadership that other changes did not require until now**. **DT is not just another acumen on the agenda of the CEO but rather a mission, an undeniably beautiful one.** We also believe that leading DT, would be an enabler for the CEO to lead other transformations in the future, or even at present, such as moving to Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance.

All the confirmed results and analysis thus far, lead to one point: **Leadership in the context of DT,** like in any context, **is first and foremost about people.** When talking about changing managerial habits and styles, and acquiring new competences, the objective is to be able to connect with people, generate more empathy, more connection and more empowerment.

The attention to people in literature review about Leadership is very considerable. It starts arguably with Follet who calls for the win-win notion via the participation of people at every level in the organisation in order to gather the strengths (Groutel et al., 2010; Plane, 2015). Bennis (1987) cites trust and empowerment to employees as two competencies a leader should have along with the management of attention and meaning. Empathy is another element that is mentioned by many authors as a driver for Leadership performance. In Leadership assessment grids, the question is how to balance between attention to people and concern for the tasks, productivity and even innovation and technology (Blake & Mouton, 1981; Tannenbaum and Schmidt, 1973; Fiedler, 1967; Hersey-Blanchard, 2007; Oberer & Erkollar, 2018). More recent literature speak about human-centric organisations or "Humanocracy" as opposed to "Bureaucracy". "Humanocracy is based on seven core tenets: ownership, markets, *meritocracy, community, openness, experimentation and paradox"* (Hamel & Zanini, 2020).

Successful leaders in the panel have managed to rally around them employees, with a big focus on them, as they embarked together on the journey to DT. Of course there were some "breakages", people who couldn't cope with the rhythm of change, the demanding Leadership style or the organisational structure for instance. Nevertheless, overall experience in terms of fulfilment for employees was very satisfactory in all successful cases of DT in the panel. Conversely, not moving fast enough towards DT, generated problems with staff and in some cases led to some disengagement.

Focus on people is a critical success factor for CEOs in conducting DT in our view. **In addition to their obsession about innovation, CEOs should have another preoccupation and focus, people.** This is regardless of the Leadership style. One must not forget though the avoidance of extremes as stipulated earlier. Bigger focus on people should not be at the detriment of productivity and delivery of DT, in the same way that the quality of life at work, the work-life balance and the well-being at work should not be at the expense of "quality of work at work", using the terms of Maurice Thevenet (2017).

Finally, we insist on the reciprocity of the stated elements, notably trust, engagement and empathy. The CEO's role is very important in conducting DT as we have demonstrated all along the thesis. Nevertheless, a CEO cannot do it alone and everyone in the organisation is called upon to contribute to its success.

The CEO's guide for a successful Digital Transformation

The thematic discussion enabled us to challenge the findings obtained in the analysis by contrasting them with our review of literature and with our own views. We were therefore able to either validate these findings for each theme, invalidate them, or adapt them according to another perspective and dimension. We have also proposed several recommendations under each theme, displayed in bold, and that we summarise under five managerial recommendations, which we put in the form of a short guide proposal for the CEO, to conduct a successful DT.

I. Digital Transformation is a substitution, not a complement

DT, as the name suggests, is a transformation or a substitution of the existing, and not just an additional feature to add to the bank's offerings. Everything almost needs to be substituted or digitalised in a bank. All products and services need to be thought, created and provided digitally. Services that require additional human interaction or empathy, i.e. key moments, need to be aided digitally and "augmented" to utmost extent.

The CEO's understanding of DT, namely with regards to customer experience, employee experience and business model, is crucial for its success.

- Banks, and arguably all organisations, ought to invest further on customer experience, in the sense of generating emotions and delightfulness, and not only on customer interactions. Considering that high net worth individuals, in private banking and related services, do not require digital, is a dangerous myth.

- Banks need to digitalise the whole value chain, from client interaction to all back office processes, thus enhancing operational efficiency and employee experience. Employees and clients alike seek a certain porosity or alignment between the experiences they have in their personal daily lives, such as reserving a hotel room or buying a book online, and the experiences they have with their banks as a provider or as a working environment respectively.

- Banks need to redefine their value chain that is at risk of being disrupted or disintegrated, wholly or partially. For this they should become more of a platform for providing financial services and partner with, or better still invest in, the new ecosystem

that is being created consisting of new emerging players such as FinTechs and neo-banks.

With DT, some jobs will disappear and others will be created. We recommend for banks to invest in "upskilling" their employees, i.e. to provide them with specific trainings, and to acquire new digital skills which will prepare them for the new world, and bring additional value to their jobs.

II. A successful Digital Transformation strategy is a top-down strategy

The first step in the journey for DT is to draw the latter's strategy for the organisation. This should include a holistic view, ideally that of the CEO, an arbitration of investments and an allocation of resources to "digitalise everything" when possible, and since it rarely is, prioritise useful, scalable, profitable, efficient, risk reducing and quick to implement innovations.

Our findings whether on the field or in literature confirm that this strategy should be top-down, coming from the leader, since bottom-up approaches or series of digital initiatives rarely lead to successful strategies. The strategy would encompass a detailed roadmap, with the end in mind rather than "as you go" initiatives. It has to remain dynamic and continuously challenged.

Shorter period transformation strategies, ranging from 18 to 24 months, were better adapted to DT and are to be favoured. Swift transformations and disruptions were more efficient in the panel. The longer DT takes, the higher the risk is for results not to meet targets sets. Furthermore, clients would be willing to be patient on the short run, provided that the promise for DT is realised in due time.

Another element to consider in a DT strategy is the timing of the launch. Results show that banks need to be proactive and anticipate threats on their value chain, even when all the Key Performance Indicators are green. Banks are trend setters or first followers in respect of innovation. They orient clients towards new digital services rather than the other way around.

Communication, whether internally to accompany change, or externally to reassure clients about keeping the bank's promises, has to be increased considerably.

In addition to a clear identification of the three major elements constituting DT, namely customer experience, operational efficiency and business model, a DT strategy should lead to a new culture and mind-set. Banks have to "*Think Digital"* i.e. to put digital in all their processes and activities, "*Act Digital"*, which is to translate the thinking into action and "Speak

Digital" that is to interact digitally with all stakeholders and the new ecosystem that is being created.

Digital technologies may vary according to each DT strategy. Nevertheless, there are some critical ones that banks need to invest in such as Data, to be well structured and eventually shared with the client and ecosystem respectively via smartphone applications (Apps) and Application Programming Interfaces (APIs). This calls for utmost security where cyber-attacks and hacking have increased significantly over the last few years. Other investments could cover Robotic Process Automation (RPA), Artificial Intelligence (AI), Cloud Computing, and all other technologies that would accelerate the achievement of the DT strategy.

III. Agile and Agility, both are the questions… and the answers

DT succeeds better without the weight of "legacy", the legacy of systems, of clients, but also of people. While DT solves the issues of systems, and clients to a certain extent with a better customer experience, replacing legacy people inside the organisation remains a big challenge only a few banks could afford.

With regards to software development, we do recommend for banks to use "Agile Methodology" for their projects, a methodology that favours people, interactions and customer collaboration (Agile Manifesto, 2001), but not exclusively, since some projects still require classic methods known as Waterfall.

Beyond IT development methods, it is essential to maintain agility, or agile management, in the mind-set of people, processes and interactions in the organisation. This is in the sense of adding value and delight to customers, iterating with them and internally, removing bureaucracy, increasing transparency and communicating interactively without the notion of internal client (Denning, 2016).

A complete reorganisation of the bank to accompany DT would present several advantages like breaking silos, reinforcing engagement, increasing motivation and aligning employees with common objectives. We strongly propose for banks to do a complete reorganisation, while eventually putting in place an "Agile at Scale" structure, i.e. "cross-functional teams who have *the knowledge and who deliver products, projects, or activities"* (Brosseau et al., 2019).

Consequently, our preconisation is to deploy Agile on the three levels: Agile methodology for software development, when applicable, Agile mind-set or Agility for the management of the bank, and ideally Agile at Scale for the organisational structure.

IV. Digital Transformation is not delegable

The role of the CEO in DT is on three incremental steps process: strategy, promotion and ownership.

- The top-down DT strategy translates the CEO's vision and ambition for the bank. His/her role in this regard is to obtain necessary resources and allocate them to different projects and teams. A CEO should be able to maintain the strategy under a dynamic governance.

- Promotion goes beyond communication. The CEO's role is to incarnate the transformation which has to be meaningful (Aiken & Keller, 2007). A CEO personalises the story of the transformation and is a role model that employees emulate and get inspiration from.

- Ownership is personal involvement and investment in every step of the DT, notably in following up its execution. All successful and advanced DTs in our panel, had the CEOs very much involved in these transformations.

DT is not delegable. None of the above steps is. CEOs need to be "thoughtfully bold" (Dahlström et al., 2017) and make tough and bold decisions that they cannot delegate, or worse, outsource. They have to lead the charge themselves. Success of DT is relative to the leader's involvement and degree of ownership. Remaining on the strategic or even on the promotional level, leads to DT deceleration.

CEOs cannot do everything on their own evidently. They need to be assisted by dedicated teams, who ideally share the same vision about DT as the CEO, and are willing to live it as a mission, not as just another job to do.

For conducting DTs, CEOs do not necessarily need to master all new digital technologies but should be able to understand their capabilities, what can they do and how do they work. Leading

DT is like conducting an orchestra, as the famous analogy goes: while you don't need to master all the instruments, you need to know their capabilities to get the orchestra to function.

Last but not the least, the fun factor in leading DT is highly interdependent to the CEO's involvement in the process. DT could be an enabler for delighting the CEO's experience in the same way it enchants the customer and the employee experience. It is a virtuous circle.

V. In Digital Transformation, Leadership is key

Leadership is critical for all organisations. In leading DT, it is even more vital. Particular Leadership characteristics are necessary in this respect.

In terms of Leadership traits, CEOs ought to have an optimistic and innovative vision for envisaging threats and opportunities and courage to put the strategy into action and to take bold decisions. They need the ability to understand digital capabilities, and if not, to immerse themselves and learn about them, and the openness and the adaptability to embrace the new digital fast evolving world.

As for the style to be adopted by CEOs, backed by research findings, we lean towards a more directive centralised Leadership style, combining focus on performance and empathy, and favourable for short term DTs. Nonetheless, it is up to the CEO, depending on the context, the situation, the organisation, his/her preferences, and especially the people's readiness, to decide on where to point the cursor in the Leadership style between a participative collaborative style, and a directive, yet not authoritative, one. The CEO's adaptability trait is therefore crucial.

With DT, the leader's aura is demystified. CEOs need to step up, assume responsibility and compensate the demystification by their ability. They should have and deploy an innovative and disruptive mind-set that makes the whole organisation think "outside the box", rendering their banks disruptors rather than disrupted. They too, need to think digital, act digital and speak digital. This will also enable them to maintain strong Leadership, albeit in a completely different form.

Leadership in the context of DT is about change and continuous evolution in technologies. Banking is being disrupted with DT, and CEOs must be obsessed by this constant disruption of their business models, innovations, customer experience and operational efficiency. This novel

context requires a specific, knowledgeable and holistic Leadership. DT therefore is not just another topic on the agenda of the CEO but rather a mission, an undeniably beautiful one.

Regardless of their Leadership styles and traits, the other obsession CEOs ought to have, and arguably the most important, is the one about people. Putting them on board for the journey to DT, trusting them and generating more empathy. It is also very rewarding for the leader.

6. Conclusion

As we draw closer to the end of our works, we would like to conclude with four topics that we deem of importance: the main contributions of our research and the managerial recommendations thereof addressed to leaders who are conducting, or about to conduct, a Digital Transformation (DT) within their organisation, particularly in the banking sector; the limitations of our research; the pointers for new research avenues; and a reflective analysis.

6.1 Contributions

The adapted approach for the research, particularly via the thorough thematic analysis of the CEOs' views and acts, and the deep dive into literature, about DT and Leadership theories, has enabled it to bring many contributions, which could be summarised under two aspects.

The first major contribution is a deeper understanding of the two domains that we liaise, DT and Leadership. With the former we learn how digital technologies are transforming businesses, their value chains, their interactions with clients, employees and other stakeholders, as well as their impact on the organisational structure. With the latter, we better comprehend how to lead organisations through transformations, notably digital ones.

Our analysis of the field, translates the vision of CEOs about DT, their role and their Leadership in this respect. Opposing the findings of this analysis to literature, and even to our own opinions as professionals of the sector, brings us to the second major contribution that is the managerial recommendations which we put in the form of a short guide destined for leaders to help them in their DT journey. This could be summarised as follows:

1. **Digital Transformation is a substitution, not a complement.** Banks need to transform the three aspects of DT: customer experience with digital tools but also with empathy and emotions, operational efficiency with digitalisation of all the value chain, and the business model by consolidating it against threat of disruption and disintegration of the value chain. Banks should also invest in their people and prepare them "digitally" to the emerging challenges.
2. **A successful Digital Transformation strategy is a top-down strategy.** CEOs ought to draw a clear DT strategy for their banks and not content themselves with bottom up initiatives. Ideally, DT strategies should be deployed over 18-24 months and should include a culture of digital with utmost digitalisation, and partner with, or better still, invest in the new ecosystem that is being created. Strategies should cater for heavy

investments in digital technologies including but not limited to Data, Security, APIs, RPAs and of course all other interfaces needed with clients and partners alike.

3. **Agile and Agility, both are the questions… and the answers.** We propose for CEOs to deploy Agile on a three level approach, Agile methodology for software development in order to deploy DT faster, an Agile Management and mind-set across the bank, and "Agile at Scale", if possible, for the organisational structure. In all cases we propose a reorganizational structure of the bank in order to create a new dynamic.

4. **Digital Transformation is not delegable.** Conducting DT consists of three inevitable steps for the CEOs: defining or adhering to the DT strategy, promoting DT in the sense of incarnating the transformation, and most importantly, owning DT i.e. being heavily involved in every aspect of it while surrounding themselves with dedicated teams who share the same vision about the subject. There is no crucial need to master technologies but to develop an understanding of all digital capabilities. The involvement in all of these elements increases the fun factor.

5. **In Digital Transformation, Leadership is key.** CEOs should be optimistic and innovative in their vision for DT but at the same time very open and adaptable to change. Their Leadership style would ideally tend to combining performance and empathy, nonetheless, adaptability remains crucial. With the leader's aura being demystified by DT and the democratisation of information, CEOs need to strengthen their Leadership in terms of ability, but also in terms of empathy and driving people throughout the DT journey.

6.2 Limitations

The panel of leaders we have interviewed and the nature of the contrasting sample constituted, enabled us to gather relatively rich data, which deciphered the various perceptions as well as the methods applied by panellists, with regards to the subject of Leadership in the context of DT.

This presented some limitations though. The first limitation is "classic" in a pure qualitative research, and pertains to the fact that we did not collect quantitative data. This, in addition to the sample being contrasting and not representative, we could not extrapolate data, use statistics or generalise the findings and demonstrate them on a large scale.

Moreover, due to time constraints, we were not able to add more contrasts or contingency variables to the sample, nor to increase the number of interviewees in some categories such as digital banking and corporate banking, or in additional geographies with different cultural backgrounds in countries like Italy, Switzerland, Monaco, Spain and the UK. Despite having an easy access to these CEOs, especially in Italy and Monaco, we opted not to include them, since the majority of them were heading private banks, a variable for which we had a good representation in the panel.

6.3 Pointers for new research avenues

By having a contrasting and diversified panel, our objective was to have as many opinions as possible on Leadership in the context of DT, and we believe we have succeeded in this objective. We have identified nonetheless, at least four major opportunities for future research:

6.3.1 Quantitative validation of findings

Our findings could be further validated by a large-scale representative sample, where results would be obtained in a hypothetico-deductive method, based on a questionnaire that could be made available online to a big panel of CEOs internationally. This could concern several recommendations highlighted in the discussion part of the thesis including but not limited to:

- The implication of the CEO in DT and the correlation with the advancement of DT.
- The evaluation of the fun factor in conducting DT.
- The Leadership styles applied for leading DT.
- The impact of DT on managerial habits.

6.3.2 Agile at Scale

The second avenue we believe would be passionate to explore, relates to an element of DT that we addressed in the thesis, namely "Agile at Scale" and the impact DT has on the organisational structure. We did analyse the subject in detail and presented a case study for a leading bank in the Czech Republic. This has many benefits that led us to recommend Agile Methodology, Agile Management and Agile at Scale.

We believe our assessment could be further elaborated and tested on a large scale with a representative sample. It would be interesting to deep dive into the subject and know for

example how many of the banks are moving into such direction, and whether or not this is helping them in accelerating their DT.

6.3.3 Customer experience for High Net Worth Individuals in the finance industry

Another aspect that we analysed in the thesis, led to the finding that private banks invest less than retail banks on delighting customer experience for their High Net Worth Individuals (HNWI), Ultra HNWI or clients. We did refer to this phenomenon as the "supermarket paradox", in the sense that the more clients buy, or invest in the case of private banks, the less digital and enchanting their experience is. We invite researchers to dig through this domain in order to provide leaders with recommendations on how to further transform this experience in the financial industry.

6.3.4 Corporate and Social Responsibility

Lastly, we consider that we have managed to demonstrate that questioning leaders' views and practices in conducting DT is of good interest. We call upon fellow researchers to assess in the same manner, Leadership in the context of Corporate and Social Responsibility (CSR), in the financial sector in particular. Similarly to DT, CSR is shaping the industry and will continue to do so in the coming years. We believe that leading organisations into this era and moving them towards a world of sustainable finance is worth assessing in a research.

6.4 Reflective analysis

Representing the CEO's vision about conducting DT, particularly in the banking industry, led to many managerial implications that were very useful to us on a personal and professional level.

In addition to developing our personal knowledge about DT and Leadership, we were able to test on a "real-life basis" in our organisation, many of the lessons learnt in the thesis. This has helped us accelerate the DT we are leading still in our company, and even inspired us for other transformations we are leading.

We managed to set new priorities, "kill" some of the projects on the basis of useful and scalable innovations that generate value and reduce costs. We were able to improve customer experience

considerably using digital tools, and of course empathy, and are working extensively on enhancing performance and on upskilling our teams “digitally”, in line with new challenges.

We have embarked on a strategic review that includes a new ambition for the company, a new digital roadmap and a new target operating model or a new organisational structure to meet our ambition. We have set up two “tribes” for project management that we plan to scale further, and are in the process of training almost all the organisation on Agile Methodology in order to accelerate projects delivery.

We were very much involved in these transformations from the beginning, were sponsoring them and had a real sense of ownership. Nonetheless, our works in the thesis has led us to continuously challenge our knowledge and even our Leadership, but mostly to enjoy this adventure.

We did get the opportunity to share with our contacts the findings and the principal managerial recommendations of the thesis. They were very well received. We intend to further develop our so-called guide emanating from this thesis, present it to a wider audience and eventually publish it in two business magazines who have kindly proposed it to us. We opted to do that after the thesis defence!

7. Epilogue

Having conducted all interviews with research participants prior to the COVID-19 crisis that erupted early 2020 and that shook the world, we reckoned it would be important to assess the relevance of our findings and recommendations in light of the changes that occurred, particularly with the lockdowns and the wide belief that the crisis has accelerated Digital Transformation (DT) within organisations.

For this, we went back to some of the CEOs we interviewed earlier, in order to get feedback about what they have experienced during this period, mainly with regards to the impact the crisis had on their DT. We have also weighed these findings in comparison to what we have personally experienced in our job in that respect. Due to time constraints though, we will not be going through literature and analysis on the subject. This could be an opportunity for a future thesis or article we believe. But first, the context.

7.1 The context

On the 11th March 2020, the Director-General of the World Health Organisation (WHO), Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus described the outbreak of COVID-19 as a global pandemic, with "more than 118,000 cases in 114 countries, and 4,291 people having lost their lives. Thousands *more are fighting for their lives in hospitals".* A year later, the world accounted for more than three million deaths[44], with several countries still hit by the virus and many of its variants, despite the deployment of several vaccines.

This pandemic has caused, on top of health concerns, an unprecedented economic and social crisis which has hit hard almost all industries. With the lockdowns in many countries across the world, employees had to work remotely to keep businesses running (Bartsch et al., 2020).

This said, the crisis was an accelerator of transformation and an amplifier for disruptive forces according to a recent global CEO survey by PWC[45]. Most of respondents believe this "pandemic-induced digital acceleration*"* will be an enabler for a global economic rebound.

Banks in the panel reverted to teleworking, most at 100% of employees during the first lockdown in March and April 2020. This percentage decreased after the lifting of the lockdown

[44] Source: WHO weekly report, 25/04/2021.
[45] 24th Annual Global CEO Survey (pwc.com)

but not for everyone. The employees of some banks did not return to their offices since March 2020.
According to the French Banking Federation, remote working rate was at 63% in January 2021. In Luxembourg, it ranges from 60% to 100% with the regulator inviting banks to favour teleworking.

Michel Kalika (2020) reckons that the coronavirus crisis was more efficient than IT researchers and managers, in convincing their management to move towards "remote management", or what the author called 20 years earlier "e-management", i.e. the integration of the impacts and opportunities of new technologies on the whole management process (Kalika, 2000).

As far as our research subject is concerned, the pandemic, the lockdown and the remote working had a big impact on the banks strategies, their operations, their interactions with clients and stakeholders, their deployment of DTs and arguably their Leadership and management.

7.2 Looking at research results with the prism of the crisis

Among the cases we came across during the interviews before the pandemic, two particular ones attracted our attention for some reason, probably a hunch! The two CEOs in question had decided to conduct DT and disrupt their business model and organisation when all their Key Performance Indicators were positive. We reproduce hereafter the paragraph that we wrote in our analysis earlier in that regard:

"When asked if they would have done things differently had their banks been in a less favourable situation, the answer was: it would have been much easier because change is not challenged by stakeholders in moments of crises!

And indeed it wasn't.

To the contrary, the crisis allowed players to accelerate their DT without being challenged by their shareholders nor by their respective regulators. Shareholders were encouraging initiatives and regulators were actually flexible in allowing banks to accelerate DT despite some legal constraints in the framework, or the regulation lacking precisions. Two examples come to mind:

1. The first is allowing home working on a large scale whereas it was restricted earlier due to professional secrecy laws across borders (e.g. in Luxembourg).

2. The second is the acceptance of digital signature despite the regulation not being very precise about the subject in some countries.

This confirms our finding which stated that the regulator is not the stakeholder who should initiate changes; companies are! The pressure came from the context, from the clients or even from within the organisation since some employees believed the crisis was an opportunity to move faster in DT.

We look therefore at results of the thesis that we deem were confirmed by the context of the crisis. We put those under two categories, DT and Leadership of DT.

7.2.1 Digital Transformation

The crisis impacted the three axes of DT: the customer experience, the operational efficiency, and the business model.

With regards to the **customer experience**, one could say that during the crisis, customers "rediscovered" that digital enables them to get almost everything online, at any time, in the comfort of their own home. They logically expected to have the same facility, service and easy access from their bank, as from the platform that was delivering to them books or even food. Banks not only had to ensure the good quality service was maintained during the crisis, but also they had to enhance it. Furthermore, in emotional times, clients sought from all providers, including banks, more emotions and more empathy.

The **operational efficiency** had to increase considerably during the lockdown. This was not due to working from home, but due to banks having to simplify their processes in order to cope with working from home and not being able to apply the original processes. What is ironic is that most banks and organisations were reluctant prior to the crisis, to fluidise these processes that were heavy and complicated. Thank you COVID, says sarcastically one observer.

While none of the banks consulted changed its **business model** during the crisis, some were able to sell most of their products online, and to increase digital interactions with their ecosystem. One bank became the first online banking services provider in its country. The digital retail bank in the panel increased its client base by half a million client during the pandemic, and is targeting another half a million in 2021 to maintain its grip on their leading position in the French market.

The **timing** on when to launch a DT is another element of our results that was "validated" by the crisis. As stated, clients added pressure on banks and forced them to launch or accelerate DT, with immediate effect. Banks that were delaying decisions in this respect, or even those that were not equipped to go in this direction, were obliged to act quickly and accelerate their transformation.

The pandemic, proved also that **short term DTs** can and do succeed. **Communication** had to be increased considerably during the crisis, although not specifically on DT.

The **inculturation** of digital in banks increased significantly. Digital became practically the main communication channel for liaising and interacting with the whole ecosystem. **This demonstrated the theory that DT is a substitution and not a complement** and showed how this ecosystem started realising that it ought to think digital, act digital and speak digital.

One aspect of our research which we were not able to verify thoroughly was **Agile**, notably in the software development methodology. Opinions of our panellists retrospectively were mitigated. Agile for some is a dichotomy of remote working and a big "consumer" of face-to-face interactions and empathy among people. Despite the presence of communication tools that have developed widely during the crisis, generating the same empathy without the "physical" interaction and presence in the office was not easy to achieve. We were made aware though, and even oversaw in our work, many Agile-led projects that advanced much faster than "waterfall-led projects". We do still recommend it though for when things get back to normal or to a "new normal". We also still recommend Agile Management in the sense of Agility and Agile Organisations in terms of organisational structure. These were resilience factors we believe during the pandemic, while having Flex Offices enabled us in our work to move to teleworking with practically just a switch!

7.2.2 Leadership of Digital Transformation

The role of the leader during the crisis was critical. It still is. This involved taking important decisions about protecting employees while ensuring operations were kept running securely and remotely. In terms of DT, particularly in banks, CEOs were enforced to put their foot down on the accelerator, despite some being not ready. Again, we looked at our findings in this respect and "back-tested" them in the context of the ongoing crisis.

The pandemic demonstrated how important it was for the CEO to be involved in every aspect of the transformation. This starts with adapting or redefining the **DT strategy** and roadmap, and arbitrating necessary resources. **Promoting** the DT strategy was also essential. That is in embodying change in the bank and leading this difficult period by example. **Ownership** and closer follow-up of the implementation, or rather of its acceleration, had to be increased as well, throughout the period of the crisis. **None of these aspects could have been delegated.** In addition to managing the crisis, CEOs had sometimes to have their hands on very operational and technical matters of the transformation. Panellists we questioned lately, were assisted during this period by key persons in their respective banks, some of whose skills and Leadership were discovered!

Not pertaining solely to DT, CEOs had to show boldness and courage in order to take important decisions, very often on their own. They needed to reveal a lot of adaptability and lead in a novel situation, that probably no CEO has experienced before. They also needed to listen and demonstrate empathy with their teams.

Leadership was key evidently for driving the organisations through the pandemic, like with any crisis in the past but we do not believe that the Leadership style in itself was impacted by the crisis. We did not seek to verify it with our research participants. We have noted though, with some leaders, that their decisions were quicker and more centralised, albeit less informed, due to the context.

Obviously, the crisis did not include a fun factor for the CEOs. The period was very tiring and still is. The "weight of decisions" as Pope Francis called it, was very heavy on the shoulders of all leaders, particularly in maintaining the equilibrium between running the business (remotely to a large extent), accelerating the transformation and keeping employees committed. One of the rewards though for leaders if one could say, was in that commitment which the majority of people showed. It was and still is about people!

7.3 Final remarks

We take the liberty of expressing one last subtlety: Despite the rapid deployment of teleworking and "digital acceleration", the most successful DTs in the panel were the ones that started well ahead of the crisis. The latter arguably allowed others to start catching up, but we believe it will require from them, even more energy and probably more investment.

DT is not remote working! DT is all of the above elements combined. Putting in place remote working and electronic signature, or even simplifying and automating a few processes, while very important milestones, are not sufficient to speak about a complete DT.

Remote working or teleworking has its advantages and certainly its disadvantages. "Beyond the speeches whereby everyone has been a hero during this crisis, it is time for a serious analysis on what was experienced in terms of teleworking, the advantages but also the missed opportunities" (Thevenet, 2021). This could be another opportunity for future research.

Discussing with some panellist CEOs and other observers, we agree that teleworking was beneficial for operational issues, or for what is commonly known as the "run". Employees connect for longer hours in order to advance in their tasks and some are even more efficient. For the "change" part like big transformations, teleworking lacks the face-to-face interaction but mostly, it lacks some empathy. For this, we like to use the following analogy: when you cannot go out from your home for some reason, it is good to order food in, but when you can, it is better to go to the restaurant. It is a much better *"*experience*"*!

On a personal note, we believe that the biggest "advantage" (if one could call it that way) of the pandemic, is that it allowed us as leaders to make decisions "quickly, without complicating our lives"[46], thus accelerating DT and reviewing our strategic, operational and organisational priorities in a disruptive way.

Regardless of how the "new normal" will be split in percentages between remote and office working, we are confident that it will be more digital, more disruptive, but most importantly, more "Responsible" and hopefully, more delightful.

[46] Interview Duke Magazine : https://www.duke.lu/sogelife

8. Bibliography

8.1 Articles, books

Adler, M.J. (1986), A Guidebook to Learning: For a Lifelong Pursuit of Wisdom. Macmillan, London.

Aiken, C. B., & Keller, S. P. (2007). The CEO's role in leading transformation. McKinsey Quarterly. Retrieved, 27.

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation.

Andriole, S.J. (2017). Five myths about digital transformation. MIT sloan management review, 58(3).

Ankam, V. (2016). Big data analytics. Packt Publishing Ltd, 326 pp.

Backbase. (2018). Whitepaper. Banking 2025. Four pillars of the digital-first bank.

Badr, B., Horrocks, R., & Wu, X. B. (2018). Blockchain By Example: A developer's guide to creating decentralized applications using Bitcoin, Ethereum, and Hyperledger. Packt Publishing Ltd.

Barney, J. B. (2004). 'Introduction: William Ouchi's "Theory Z": How American Business can Meet the Japanese Challenge', The Academy of Management Executive, vol. 18/no. 4, 106-107.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. Journal of Service Management.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: industrial, military and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership, 2nd edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

BBVA Research, Digital Economy Outlook, January 2016 issue.

Bennis, W. (1987). Four competencies of great leaders. Executive Excellence, 4, 2-14.

Bennis, W. G. (2008). Leadership is the capacity to translate vision into reality. Journal of Property Management, 73(5), 13-14.

Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. Mis Quarterly, 37(2), 635-636.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. Leaders, New York: Harper. Row, 41.

Berger-De Leon, M., Kühn, J., Ring, I., & Straub, M. (2016). Transforming life insurance with design thinking. Hg. v. McKinsey & Company, Mai.

Berman, J. J. (2013). Principles of big data: preparing, sharing, and analyzing complex information. Newnes.

Berners-Lee, T. (1999). Realising the full potential of the web. Technical Communication, 46(1), 79.

Bersin, J. (2016). Digital Leadership is not an Optional Part of Being a CEO. Harvard Business Review, 12, 2-4.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 471-482.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. Group & Organization Studies, 6(4), 439-455.

Bley, K., Leyh, C., & Schäffer, T. (2016). Digitization of German Enterprises in the Production Sector-Do they know how "digitized" they are?. 22nd Americas Conference on Information Systems (AMCIS), San Diego, CA.

Body, L., & Tallec, C. (2015). L'expérience client : le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement. Éditions Eyrolles.

Borgman, C. L. (2010). Scholarship in the digital age: Information, infrastructure, and the Internet. MIT press.

Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A. and Wade, M. (2015). Digital vortex: How digital disruption is redefining industries. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco initiative.

Brodsky, L., & Oakes, L. (2017). Data sharing and open banking. McKinsey & Company.

Broeders, H., & Khanna, S. (2015). Strategic choices for banks in the digital age. McKinsey & Company, 7.

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. McKinsey & Company, May, 10.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard business review, 86(6), 84.

Bryman, A. (1998). Quantitative and qualitative research strategies. In: May T., Williams M. (eds), Knowing the social world, Buckingham, Open University Press.

Bughin, J. (2017). The best response to digital disruption. MIT Sloan management review, 58(4).

Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change–building on Coch and French. Journal of change management, 15(2), 92-116.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Buyya, R., Yeo, C. S., Venugopal, S., Broberg, J., & Brandic, I. (2009). Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality for delivering computing as the 5th utility. Future Generation computer systems, 25(6), 599-616.

Caldwell, J. I., & Crippen, C. (2015). The leadership philosophy of Mary Parker Follett (1868-1933). The International Journal of Servant-Leadership, 11(1), 187-227.

Ceruzzi, P. (2013). The historical context. The SAGE handbook of digital technology research, 9-25.

Cherry, K. (2006). Leadership styles. Retrieved from.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. Journal of Product innovation management, 23(1), 39-55.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. Human Relations, 1(4), 512–532. doi: 10.1177/001872674800100408.

Coopers, P. W. (2016). Blurred lines: How FinTech is shaping financial services. Global FinTech report, 1-36.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. BBVA Research (available at https://www. bbvaresearch. com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3. pdf).

Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. Digital McKinsey article (Feb 2017).

Dam, R., & Siang, T. (2018). What is design thinking and why is it so popular. Interaction Design Foundation.

Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. Journal of Architectural and Planning Research, 241-257.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard business review, 96(1), 108-116.

De Filippi, P. (2017). What blockchain means for the sharing economy. Harvard Business Review, 15.

De la Boutetière, H., Montagner, A. & Angelika Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. McKinsey & Company, 1-14.

Deloitte Center for Financial Services. (2016) Banking reimagined.How disruptive forces will radically transform the industry in the decade ahead, Deloitte Development LLC.

Deloitte Insights, (2019). A Report from the Deloitte Center For Financial Services. Executing the open banking strategy in the United States.

Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. Dunod.

Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". Strategy & Leadership.

Denning, S. (2016). Agile's ten implementation challenges. Strategy & Leadership.

Denning, S. & Hamel, G. (2018). The age of agile. Amacom.

Denning, S., Goldstein, J., & Pacanowsky, M. (2015). The Learning Consortium for the Creative Economy 2015 Report. Scrum Alliance.

Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. MIS Quarterly Executive, 16(2).

Diller, M., Asen, M., & Späth, T. (2020). The effects of personality traits on digital transformation: Evidence from German tax consulting. International Journal of Accounting Information Systems, 37, 100455.

Dörner, K., & Edelman, D. (2015). *What 'digital' really means*. McKinsey & company.

Downes, L., & Nunes, P. F. (2013). Big Bang Disruption. Harvard Business Review (91:3), 44-56.

Drucker, P. F. (1996). Your leadership is unique. Leadership, 17(4), 54.

Edwards, A. (2015). Big Data, predictive machines and security: enthusiasts, critics and sceptics. Discover Society.

El Hussein, M. T., Kennedy, A., & Oliver, B. (2017). Grounded theory and the conundrum of literature review: Framework for novice researchers. The Qualitative Report, 22(4), 1199.

Falato, P., Buvat, J., Coumaros, J., & Kvj, S. (2013). Backing up the Digital Front: Digitizing the Banking Back Office. Capgemini Consulting.

Fayon, D. (2018). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay (ComUE).

Fiedler F. E. (1967). Theory of Leadership Effectiveness. NY. McGraw-Hill.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55(2), 1.

FT Partners Fintech Industry Research (2020). The Rise of Challenger Banks.

Glaser, B., & Strauss A. (1967). The Discovery of Grounded Theory. Alsine de Gruyter, New York.

Glaser, B. (2005). The grounded theory perspective III: Theoretical coding. Sociology Press.

Goethals, G. R., Sorenson, G., Burns, M., & Burns, J. M. (2003). Leadership in the Digital Age Ernest J. Wilson III To Appear in: The Encyclopedia of Leadership, 1-5.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantman Books. French.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78, 78-90. Retrieved from https://www-proquest-com.ezscd.univ-lyon3.fr/magazines/leadership-that-gets-results/docview/227837312/se-2?accountid=152256

Goodman, J. (2014). Customer experience 3.0: High-profit strategies in the age of techno service. Amacom.

Gosling, J., Sutherland, I. & Jones, S. (2012). Key concepts in leadership. Sage.

Grint, K., Jones, O.S., & Holt, C.. (2016) What is leadership: Person, Result, Position or Process, or all or None of These?. The Routledge companion to leadership, 3-20.

Gross, A., & Solymossy, E. (2016). Generations of business information, 1937–2012: moving from data bits to intelligence. Information & Culture, 51(2), 226-248.

Groutel, E., Carluer, F., & Le Vigoureux, F. (2010). Le leadership follettien : un modèle pour demain ?. Management Avenir, (6), 284-297.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (1994). Handbook of qualitative research. Califónia: Sage, 105-117.

Hallberg, L. R. M. (2010). Some thoughts about the literature review in grounded theory studies. International journal of qualitative studies on health and well-being, 5(3).

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Harvard Business Press.

Harkiolakis, N. (2016). Leadership explained: Leading teams in the 21st century. Taylor & Francis.

Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. Journal of business ethics, 105(1), 95-105.

Horlacher, A., Klarner, P., & Hess, T. (2016). Crossing boundaries: organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities., AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems.

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). Do Not Copy or Post.

Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking Leadership and It´ s Practices in the Digital Era. In Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May, 2017. University of Primorska Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. Journal of applied psychology, 85(5), 751.

Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. Journal of Business Economics, 89(8), 931-963.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). Management of organizational behavior (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Kalika, M. (2000). Le management est mort, vive le e-management. Revue française de gestion, 129, 68-74.

Kalika, M. (2017). Comment réussir son DBA ? Éditions EMS, collection Business Science Institute.

Kalika, M. (2020). L'impact de la crise sur le management. Éditions EMS.

Kane, G. C. (2018). Introduction to Marie-Cecile, C. How to Go Digital. Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, New York.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. MIT Sloan Management Review, 60(3), 34-39.

Karyotis, C. (2020). L'essentiel de la banque. Gualin.

Kazim, F. A. (2019). Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study. ISM Journal of International business, 3(1).

Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership.

Khanna, A. (2008). Straight through processing for financial services: the complete guide. Academic Press.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. Academy of management perspectives, 5(2), 48-60.

Kitchin, R. (2014). The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences. Sage.

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 883-902.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling agile@ spotify. online], UCVOF, ucvox. files. wordpress. com/2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11.pdf.

Kohnen, J. B. (2006). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. The Quality Management Journal, 13(3), 61.

Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. Journal of Managerial Issues, 255-271.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.

Kruse, K. (2013). What is leadership. Forbes magazine, 3.

Luxembourg for Finance, Amazonisation is the future of European financial services, 2019.

Markovitch, S., & Willmott, P. (2014). Accelerating the digitization of business processes, McKinsey & Company. Insights and Publications.

Marr, B. (2018). The key definitions of artificial intelligence (AI) that explain its importance. Forbes Magazine.

Martinet, A.C. (2012). AO Hirschman: des possibilités qui ne sont pas des nécessités, in Germain O. Les grands inspirateurs de la théorie des organisations. Éditions EMS, Management & société, 173-197.

Martinet, A. C. (2015). Recherche en management: une épistémologie pragmatiste. La Création de Connaissances par les Managers, Éditions EMS, Cormelles-le-Royal.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343.

Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2007). Blue ocean strategy. Gildan Media.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. Organization theory, 358(1), 374.

Melchert, F., Winter, R., & Klesse, M. (2004, August). Aligning process automation and business intelligence to support corporate performance management. Association for Information Systems.

Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing.

Michelman, P. (2016). Leading in an unpredictable world. MIT Sloan Management Review, 58(1), 53.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage.

Mintzberg, H. (2009). Managing. Pearson Education.

MX TECHNOLOGIES, INC. (2019) The Ultimate Banker's Guide to Digital transformation.

Nakamoto, S. (2019). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Manubot.

Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16(1), 1-7.

Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. Global Center for Digital Business Transformation. CISCO, IMD.

Nicholson, N. (2001). Managing the human animal. Industrial Management & Data Systems.

Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. International Journal of Organizational Leadership.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International journal of information systems and project management, 5(1), 63-77.

Pesqueux, Y. (2020). A propos des théories du leadership. Thèse de Doctorat. France. halshs-02524246

Piaget J. (1967). Logique Et Connaissance Scientifique. Paris: Editions Gallimard.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy: Harvard Business Review. July-August, 98-105.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy. Harvard Business School Press, Boston.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy. Harvard Business Press.

Plane, J. M. (2015). Théories du leadership: modèles classiques et contemporains. Dunod.

Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. Team Performance Management: An International Journal.

Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital transformation and value creation: Sea change ahead. GfK Marketing Intelligence Review, 9(1), 10.

Riasanow, T., Soto Setzke, D., Hoberg, P., & Krcmar, H. (2018). Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies. Available at SSRN 3072318.

Richard, S., & Ola, A. (2016). The Max Weber dictionary: key words and central concepts.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi H. (2016). Embracing agile, How to master the process that's transforming management. Harvard Business Review 94.5: 40-50.

Rigby, D. K., Sutherland J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. Harvard Business Review 96. 3: 88-96

Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook. Columbia University Press.

Ruparelia, N. B. (2016). Cloud computing. Mit Press.

Sahu, N., Deng, H., & Mollah, A. (2018). Investigating the critical success factors of digital transformation for improving customer experience. In International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM). Association For Information Systems.

Sahyaja, C., & Rao, S. (2018). New leadership in the digital era—a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions. In International Journal of Civil Engineering and Technology.–2018.–9 (1).–P, 738-747.

Salicru, S. (2015). The global leadership psychological contract model–Actionable to shape the future to 2050. In Sowcik et al. (Eds.), 159-173.

Samama, C., (2017). *L'expérience collaborateur, Faites de vos employés les premiers fans de l'entreprise* ! Les Editions Diateino.

Sample, S. B., & Bennis, W. (2002). The contrarian's guide to leadership (Vol. 127, No. 3, pp. 525-536). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. R. (2013). In management. New York, NY, USA: John Wiley & Sons.

Scholte, J. A. (2008). Defining globalisation. In World Economy, 31(11), 1471-1502.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In Strategic Information Management (pp. 133-150). Routledge.

Siebel, T. M. (2017). Why digital transformation is now on the CEO's shoulders. McKinsey Quarterly, 4(3), 1-7.

Silva, A. (2016). "What is leadership?" Journal of Business Studies Quarterly 8.1.

Soler, L. (2009). Introduction à l'épistémologie (p. 335). Ellipses.

Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2014). The 2014 state of digital transformation. Altimeter Group, 1(1), 1-33.

Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2017). The 2017 state of digital transformation. Altimeter Group, 1(1), 1-33. Third edition.

Sommerville, I. (2011). Software engineering 9th Edition. ISBN-10, 137035152, 18.

Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. Business and Economic Research, 8(3), 139-148.

Srinivas, V., Schoeps, J. T., & Jain, A. (2019). Executing the open banking strategy in the United States. Deloitte Insights.

Swedberg, R., & Agevall, O. (2016). The max weber dictionary: Key words and central concepts (Second ed.). Stanford Social Sciences, an imprint of Stanford University Press.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 51(3).

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis, 67(6), 1673-1687.

Thévenet, M. (2013). *Le leadership pour l'entreprise*. Paris, Kindle.

Thévenet, M. (2015). Leadership: Tome 3 Le leadership pour le leader. Dunod.

Thévenet, M. (2017). Et en 2020... La qualité du travail au travail. RHINFO.

Thévenet, M. (2021). Le télétravail à l'heure du dégrisement. RHINFO.

Thietart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. 4ème édition. Dunod.

Turan, S., & Sny, C. L. (1996). An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning: A Conceptual Framework. Paper presented at the International Society for *Educational Planning's Annual Fall Conference.* New Orleans, LA.

Valero, S., Climent, F., & Esteban, R. (2020). Future Banking Scenarios. Evolution of Digitalisation in Spanish Banking. JBAFP, 2(2): 13.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. Harvard business review, 94(4), 54-62.

Villars, R. L., Olofson, C. W., & Eastwood, M. (2011). Big data: What it is and why you should care. White Paper, IDC, 14, 1-14.

Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). Le guide de la transformation digitale. Eyrolles.

Vogel, P., & Hultin, G. (2018). Introduction: Digitalization and Why Leaders Need to Take It Seriously. In : Conquering digital overload (pp. 1-8). Palgrave Macmillan, Cham.

Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What grounded theory is… a critically reflective conversation among scholars. Organizational Research Methods, 18(4), 581-599.

Walsh, I. (2017). Discovering New Theories. Éditions EMS, collection Business Science Institute.

Weinberger, D. (2011) Too Big to Know. Basic Books, New York.

Weir, L. (2019). Enterprise API Management: Design and deliver valuable business APIs. Packt Publishing Ltd.

Westerman, G., Calméjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.

Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. NIM Marketing Intelligence Review, 9(1), 18.

8.2 Websites

Digital Transformation in financial services, Deloitte

Banking 2025 Four pillars of the digital-first bank, Backbase

Amazonisation is the future of European Services, LuxembourgforFinance

Platform banking as a new business model, Deloitte

11 Disruptive Innovation Examples (And Why Uber and Tesla Don't Make the Cut), OpenView

List of All 36 Netflix Oscar Nominations for 2021, What's on Netflix

FinTech-Global-Report 2016, PWC

2016 Banking disruptor report, Deloitte US

'digital', Oxford English Dictionary

What's difference between The Internet and The Web? , GeeksforGeeks

A proposal for the Darthmouth summer research project on artificial intelligence, Stanford

Qu'est-ce que l'intelligence artificielle (IA) ? , Amazon Web Services

About us, The Partnership on AI

Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy, Gartner

Digital Transformation in financial services, Deloitte

Manifesto for Agile Software Development

IDEO Design Thinking, IDEO

Blake and Mouton's managerial grid, Angelfire

How to be a leader in the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum (weforum.org)

https://www.skillsbridge.lu/ (not available anymore)

The 2018-2019 "Luxembourg Digital Skills Bridge" pilot project – Employers, ADEM Luxembourg

data-protection-factsheet-changes_en.pdf, European Commission

About the Bank, Komerční banka

Accorhotels créé un «shadow comex» avec des 25-35 ans, Stratégies

EN VUE Frédéric Oudéa Course d'obstacles, Les Echos

A 'thrilling' mission to get the Swedish to change overnight, BBC Worklife

Out of left field: How most of the world came to drive on the right, irishexaminer.com

Yes, If... Not No, because, Jim Mitchell, Linkedin

How to be a leader in the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum

24th Annual Global CEO Survey, PWC

Jean Elia (SOGELIFE): Imagining the "new normal", Duke

Appendix: Interviews Transcripts (confidential)

1. Interview 1

Définition de la transformation digitale :

- Faire évoluer notre offre de service à nos clients
- Transformer nos processus en interne
- Transformer notre risk management.

C'est de leur permettre une interaction beaucoup plus rapide, plus automatisée. Enrichir leur service, par exemple prédire ce que pourrait être leurs besoins. Etoffer notre offre à nos clients.

Automatiser nos processus, tendre vers le STP. Eliminer le papier, les traitements manuels quand c'est nécessaire le plus possible.

Exemple : quand on est digital, on a beaucoup plus d'informations/données qu'on est capable de traiter et d'en tirer des enseignements en matière de risque. On est capable avec les données d'anticiper les risques de défaut potentiel. Ça nous permet d'en tirer des conséquences ou d'interagir différemment avec les clients. Sur le risque opérationnel, les données peuvent nous donner des capteurs quand il y a un risque d'engorgement par exemple.

Est-ce qu'il y a un projet de transformation globale…

Jusqu'à présent il y a eu toute une série d'initiatives, énormément de choses faites pour supprimer le papier. Un effort continu en matière d'automatisation de nos processus, mais probablement pas suffisamment d'approche holistique de cette transformation notamment sur le 1er et 3ème volet. Ceci n'a pas été possible pour des raisons compréhensibles c'est que les contraintes d'investissement ont fait que les priorités ont été données à digitaliser les signatures, les dossiers et les processus. Ce qui est le début du début !

Est-ce qu'il y a d'autres contraintes comme le réglementaire ?

Oui, de la protection des données mais ce sont des choses qui sont gérables et que nous savons traiter. C'est plutôt le contraire, la signature électronique que nous avons mise en place est une solution qui est l'authentification la plus forte possible selon la réglementation européenne. Elle est plus solide même qu'une signature.

Impact sur l'organisation : je ne pense pas qu'il faille revoir l'organisation, c'est comme le sujet RSE. Je ne vois pas une direction RSE Luxembourg, idem pour le digital. Certes nous avons nommé un coordinateur pour le sujet RSE, mais ce sujet doit être intégré nativement dans les lignes métiers et support. Un élément important, ce n'est pas qu'un sujet de back office, mais de l'ensemble des métiers. C'est pour cela nous avons décidé, de nommer un membre du Comex et patron d'un métier comme responsable de la transformation digitale.

Votre rôle dans cette transformation ?

Les grands principes : une approche plus holistique, d'où la nomination d'un ***, responsable de la transformation digitale de la banque. 2- on donne un minimum de moyens malgré l'environnement de ressources très limité aux équipes pour faire avancer le sujet et que le digital ne soit pas le variable d'ajustement systématique. Mes prédécesseurs ont pu dégager des budgets mais il faut le faire de façon constante. Mon job est d'assurer qu'il y a un minimum de fuel qui soit dédié à la transformation digitale, sinon nous pouvons rester toujours en manuel, c'est la solution facile.

S'assurer que nous avons la bonne gouvernance et la bonne hauteur de vue et la bonne ambition complète et qu'il y ait également les moyens dégagés pour cela.

Ensuite je peux avoir des convictions (des préférences) comme la signature électronique est quelque chose qui tire beaucoup de sujets, c'est un « enabler » pour beaucoup de sujets par exemple.

J'y crois fortement, on voit tous les jours certaines compagnies/banques meurent du risque opérationnel lié au traitement manuel, aux écarts. Si on n'est pas complétement digitalisé, on encourt des risques. En ce qui nous concerne nous sommes bien mais il faut absolument que nous progressions, réduire le papier, les opérations manuelles. On ne peut pas fonctionner dans le monde du 20ème siècle. Ne serait-ce que pour le risque opérationnel, je ne parle de l'image que ça pourrait donner au client. On ne peut pas se permettre de ne pas être capable d'apporter le meilleur de ce qu'on est parce qu'on ne peut traiter que manuellement. Le seul gros souci c'est la capacité d'investissement.

Les collaborateurs : ont-ils les mêmes convictions. Au Comex, oui. Le plus important est la priorisation des projets même si nous sommes en désaccord. Au niveau du middle

management, j'ai toujours rencontré des gens qui réclament plus en matière de digital. Les collaborateurs veulent y aller et peuvent être des drivers pour la transformation digitale.

Troisième volet :

Les membres du CODIR du groupe vont suivre une formation, je vais suivre une formation qui est destinée à nous sensibiliser davantage sur le digital et cette formation est la bienvenue. Même si j'ai le gout du digital, de suivre les évolutions technologiques, je n'ai pas 20 ans. Il faut en permanence se remettre en question.

Qu'est ce qui a changé ? Je ne pense pas que ça change quelque chose d'essentiel. Ça ne va changer la façon avec laquelle on pilote l'entreprise. Ça va permettre d'avoir une offre plus riche, de réduire le risque opérationnel et de mieux piloter le risque de manière générale.

Plus on automatise, plus on fait évoluer les gens vers plus de contrôle, vers des tâches de conception, ça va changer le job de certaines personnes qu'il vaut faire évoluer mais dans les tâches de direction de la banque je ne vois pas ce qui va changer fondamentalement. Notre métier est d'être banquier et non pas de faiseurs d'API. Notre métier c'est de prêter, structurer, des choses complexes, raffinées (ici au Luxembourg), souvent sur mesure. Le métier va rester, la digitalisation va nous permettre de mieux le faire.

Dans le fonctionnement d'une banque hautement régulée, il va rester le rôle du dirigeant, 1- définir la stratégie, définir l'allocation des ressources. Ce n'est pas la machine qui va faire ça, heureusement. Le rôle de dirigeant va rester. Je n'ai pas peur pour mon rôle dans le futur à cause du digital. Si je pouvais d'ailleurs investir plus, je le ferai bien volontiers. La capacité d'investissement et la capacité d'exécution.

La transformation digitale est une transformation en profondeur de l'entreprise dans sa dimension clientèle et dans sa dimension du management de risque d'une façon très large. Ce n'est pas simplement les solutions techniques, c'est l'occasion de repenser la façon avec laquelle on interagie avec le client.

J'aimerai savoir si j'ai raté une dimension de la transformation digitale.

2. Interview 2

La transformation digitale

Communément répandu : Nouvelles manières de changer les business modèles.

La transformation digitale vient redéfinir ou re challenger la création de valeur et le rôle des banques dans l'éco système économique. Autrement dit, passer d'un rôle de transformation de risques (JE : risk transporter vs risk carrier en assurance) à un rôle à définir. Donc c'est l'existence et le sens de la banque qui est remis en jeu par le digital notamment sur la banque de détail. En clair il y a un enjeu de désintermédiation, de création de valeur, de perception de valeur par le client et progressivement transformer le métier sous forme de commodités et redéfinir à partir de là toute la chaine de valeur du Retail. La transformation digitale à terme va redéfinir le rôle de la banque et il faudrait qu'elle réinvente d'autres missions et d'autres rôles. Il faut qu'elle s'appuie sur son ADN, ce contrat de confiance qu'elle a avec les clients, pour redevenir des plateformes davantage ouvertes, des connecteurs, qui permettent à faire aussi bien les fonctions classiques mais s'ouvrir à des nouveaux services, bancaires et extra bancaires.

Ce serait réducteur de définir la transformation digitale, en une somme d'applications nouvelles. La question fondamentale, le modèle relationnel et la création de valeur comment ils vont se transformer. Et probablement, est-ce que la banque pourra continuer à faire la même chose ou alors elle doit profiter du digital et tout ce que cela amène pour réinventer des nouveaux services et réinventer une nouvelle mission. Il y a bien sûr une implication dans le système d'information parce que cela suppose des systèmes d'informations parce que cela suppose des SI beaucoup plus ouverts, qu'il faut arriver à réconcilier cette ouverture avec les contraintes de sécurité et de confidentialité notamment dans le traitement des données. Cela interroge nos organisations et nos métiers notamment le marketing, l'organisation les processus, les commerciaux, mais aussi nous amène à repenser notre culture et la manière dans laquelle on interagie avec le client. Il faut sortir de la culture de service pour aller à une culture de partenaires et une culture davantage axée sur la création de services avec des écosystèmes pour les clients voire avec les clients. Je m'interroge sur la capacité des banques à suivre.

Aujourd'hui la difficulté qu'on a collectivement, c'est d'arriver à gérer plusieurs temporalités. (À intégrer la notion culturelle, exemple ***, pays en développement c'est un peu hétérogène). D'une façon transversale, la temporalité court terme est de réconcilier une

rentabilité avec la conformité, l'appétit risque et la création de valeur moins en moins évidente avec le client. Le client est moins « willing to pay » !

A court terme, la révolution digitale est essentiellement axée sur l'efficacité opérationnelle et sur la capacité à optimiser le modèle opérationnel et réduire les coûts. Pour pouvoir réconcilier encore une fois un sujet de rentabilité vs un sujet de couts fixes. Ceux qui sont en avance en matière de digital, sont en train de définir des nouveaux modèles de data, de nouveaux modèles digitaux pour pouvoir créer davantage des services à valeur ajoutée vis-à-vis des clients. ** *** par exemple, certaines banques proposent des services de « banque au quotidien » gratuitement. Elles se rémunèrent d'abord sur l'information (même si elles ne savent pas l'évaluer) et une partie sur la marge crédit qui est sous pression avec la baisse des taux. Dans les 3, 4, 5 années, le focus va être sur l'efficacité opérationnelle, peut-être fermer des agences, améliorer la connaissance client… de telle manière à réconcilier l'enjeu lié à la rentabilité avec l'enjeu lié à la conformité. La deuxième étape, une fois que j'ai des données de qualité, que j'arrive à exploiter correctement, je peux commencer à offrir des services, bancaires ou extra bancaires de meilleure qualité, et ainsi pouvoir gagner plus d'argent. Aussi améliorer le cout d'acquisition client que le cout de la conformité. Et progressivement mon modèle va se rééquilibrer avec une partie de la valeur qui va être créée en dehors de la marge de telle manière que le cout des fonds propres, la rentabilité des fonds propres s'équilibre progressivement. Mais on ne l'a pas encore ** ***. Nous sommes encore dans la 1ère phase.

Le sujet est un sujet d'exécution

On l'appelle transformation tout court, transformation permanente.

Pression sur les taux et les marges, contexte.

La relation des jeunes avec la banque n'est pas positive, notamment sur la création de valeur, comme dans la banque au quotidien. Nous ne sommes pas en temps réel, pas connectés.

Certains acteurs nouveaux ou anciens qui se transforment et qui sont venus et disrupté le marché.

Ce qu'on essaie de faire, plusieurs choses : ce n'est pas un sujet technologique, mais un sujet culturel.

Il faut arriver à définir une proposition de valeur, et accepter que progressivement que la proposition de valeur classique, conventionnelle va disparaitre. Donc il faut réinventer des nouvelles expériences client, de nouveaux services à valeur ajoutée, un nouveau modèle relationnel, un nouveau modèle de distribution, et un nouveau modèle opérationnel.

C'est un peu notre programme depuis un an et demi.

Avec des quick wins, un phasage, qu'on redéfinit, segment par segment, avec une analyse fine des segments, le modèle relationnel, la proposition de valeur, le positionnement de la marque, la communication, la manière dont on tarifie. Par exemple, on n'impose plus au client un chargé de clientèle. Ce dernier devient un service à valeur ajoutée, que le client est en droit de choisir et quand il le fait, il pourra exiger un certain nombre de services qu'il paie. Mais pour ceux qui ne veulent pas, je propose une offre de service full digital avec les télé-banquiers qui agissent avec eux avant et après-vente. Donc pas d'affectation de banquiers. Du coup on redéploye le portefeuille. Ceux qui veulent ont des gens formés compétents, qui peuvent apporter du conseil bancaires et extra bancaires.

On redéfinit le modèle de l'agence. Plus de modèles d'agence universelle mais d'agences par segment et par proposition de valeur. L'agence n'est plus un lieu transactionnel (on définit à côté des lieux transactionnels), l'agence devient un lieu par segment offrant un certain nombre de service bancaires et extra bancaires puisque je noue des partenariats avec d'autres. Mon enjeu est que le client continue de me donner de l'information, d'être connecté avec moi. Plus j'arrive à l'interconnecter avec des partenaires, plus je suis capable de le faire vivre au meilleur rapport qualité/prix. Redéfinir tout quasiment, le marketing, l'urbanisation, le SI….

J'ai ouvert des chantiers transverses liés à la culture : la culture managériale, la culture agile, et à la culture d'entreprise. Et progressivement la banque accepte de sortir du modèle fermé et embrasse le monde tel qu'il est, le monde de startup, le monde de partenaires… Donc à partir de là, ça repose la question du modèle de leadership, le modèle managérial, le modèle organisationnel, comment l'autorité s'inscrit, comment la prise de décision se fait et tout ce qui en découle.

Le plan est permanent mais l'encadrement est de 4 ans. *** 2019-2022.

Nous avons commencé par se doter de capacités digitales. J'ai monté une digital factory (qui a couté extrêmement cher), une data factory, des capacités aussi en matière marketing pour avoir les capacités de mener la transformation digitale. On a fait le choix que les applications digitales devaient être internalisées. Il fallait maitriser (même si c'est discutable).

Bien sûr, le sujet de l'organisation, j'ai réorganisé toute la banque. J'ai décentralisé une partie du business au niveau des régions, parce que je voulais donner plus d'agilité, et j'ai recentré le siège sur son rôle d'expertise produit, régalienne bien sûr, mais aussi d'expertise stratégique. Mais le run doit se passer au niveau des régions avec la proximité client. Ainsi je me redonne de nouvelles capacités de transformer et de monter en expertise les équipes du siège. On a lancé bien sur le chantier d'organisation, et on est dans des approches de dématérialisation et de travailler également sur les modèles, on s'est doté donc de nouvelles capacités en matière de modélisation de données.

Après quelques expériences, avec le principe test and learn. Il faut qu'on reste Agile. On n'est plus dans un modèle prédictif !

On doit être en capacité d'expérimenter et en même temps si ça ne marche pas ce n'est pas grave.

Donc les expérimentations sont sur les modèles de distribution, avec un principe qui est d'optimiser. Moins d'agences mais les agences plus étoffée. Plus d'expérience client.

J'ai créé une flagship de l'agence du siège. Elle est devenue une agence d'expérience client avec des parcours, avec les espaces autonomes, de libre-service, les espaces assistés, les espaces de rencontre avec nos experts banquiers qui sont en même temps connectés avec des experts qu'on a un peu partout comme pour le leasing, la bancassurance, etc. Mais aussi une expérience visuelle une aussi expérience olfactive (parfum). J'aimerai que quand les clients arrivent chez nous qu'ils se sentent bien. Aujourd'hui le rapport client banque n'est pas un rapport « wow ». L'effet Wow, même si la banque ne va pas devenir un spa ☺

Je crois plutôt à une approche expérimentale qu'à une approche révolutionnaire, qui vont nous permettre d'installer des modèles qui vont marcher et à côté de ça, donner les capacités à l'organisation de devenir plus agile, qui lui permet de s'adapter dans un contexte qui va être structurellement changeant à chaque fois. Je ne crois plus à une logique d'un plan où on dit voilà comment les choses vont aller. Il faut qu'on définisse une vision et une

orientation qu'on adapte sur le chemin. Il faut qu'on expérimente et qu'on soit agile pour qu'à chaque fois réajuster le tir. Et à partir de là repose la question du leadership. Finalement c'est quoi le rôle d'un dirigeant ? Je pense que son rôle ce n'est plus l'expert, le sachant. Bien sûr qu'il faut qu'il connaisse le métier, de quoi on parle, mais c'est davantage c'est quelqu'un qui arrive à impulser et fédérer les énergies. Pas forcément que internes mais un connecteur. Son rôle est de donner du sens (même si ça parait un peu bateau). Mais franchement l'allocation du temps est essentiellement là-dessus. Je suis en train d'organiser mon agenda pour passer beaucoup plus du temps avec l'éco système c'est-à-dire, sur le terrain, avec les clients, les collaborateurs, les partenaires, chez les startups, chez les parties prenantes… Ensuite faire le lien avec ce qui se passe ailleurs et voir comment connecter nos équipes et notre organisation à ce monde qui bouge.

Le rôle :

Préambule : dans les moments de transformation, les organisations souffrent, les individus souffrent, et il s'installe le doute. En même temps, les marchés, les actionnaires demandent la certitude. Les collaborateurs aussi.

Demande qu'on s'engage sur des ROE, de la croissance, sur des indicateurs financiers, qu'on a déjà du mal à les maitriser dans la durée, même si on pilote c'est très réglementé. A chaque fois il fait s'ajuster, et expliquer pourquoi il faut s'ajuster en permanence.

Contraintes réglementaires se rajoutent mais aussi les contraintes du marché.

Le paradoxe : D'un côté il faut rassurer le marché et les actionnaires et dire voilà ce que nous allons délivrer et de l'autre trouver du sens pour engager les collaborateurs mais surtout expliquer pourquoi il faut s'ajuster.

Dès le départ, je n'ai pas vendu des indicateurs financiers, même si nos ambitions étaient très élevées mais j'ai essayé d'expliquer pourquoi il faut faire tout ça, mais surtout engager les collaborateurs sur un projet d'entreprise qui émerge. J'ai donné juste quelques guidelines, mais le projet d'entreprise émane des équipes. Parce que quelque part il y a une vraie intelligence collective et une conscience collective, en tout cas des managers, sur les options. Il y en a pas 36000. Une fois qu'on a fait ça, qu'on a défini notre mission/notre vision de ce qu'on veut être, quelle est la trajectoire financière et quels sont les projets structurants qui vont nous permettre de réaliser cette trajectoire, quelles sont les modalités

d'exécution qui vont nous assurer que ça va délivrer de manière cohérente. Maintenant il faut embarquer l'organisation dans cette transformation tout en délivrant, du court terme, pour faire du run et en même temps transformer. Je n'ai pas voulu dissocié les deux (le run et la transformation), j'ai fait en sorte que la transformation devienne quelque chose de permanent et chaque année qu'on doive changer les choses. Après pour moi et pour le directoire (top management), il s'agissait d'assoir un pilotage de l'exécution et surtout de travailler sur la culture, culture individuelle et culture d'entreprise. Concrètement, je me suis doté de moyens, j'ai ramené avec moi des coaches, pour m'aider à travailler cette influence collective, pour l'élaboration de ce plan stratégique, et donc j'ai pris le temps, en me disant le run on a identifié les 3 leviers quick wins qu'il fallait faire, mais pour lancer la transformation correctement, j'ai pris le temps pour choisir les gens, pour travailler sur le collectif, lui donner du sens, de prendre le temps d'aller échanger, de le cultiver, lui donner les moyens de grandir, de « l'empowerer ». La transformation ne va pas être faite par le leader, il doit l'inspirer. Il doit s'assurer que l'intelligence collective travaille correctement.

Pas uniquement au sein de l'entreprise, mais dans tout l'éco système.

C'est magnifique comment je la vie. C'est lié un peu à mon tempérament. Je suis persuadé que c'est une source d'opportunités.

> Il y a certainement des défis. Nous avons des contraintes de gestion du court terme pour délivrer les indicateurs financiers et on est en train de le faire, mais au-delà, la transformation en elle-même est magnifique. Parce que la transformation digitale de l'entreprise s'inscrit dans une transformation beaucoup plus globale (civilisationnelle). Parce que l'information et la vitesse de sa circulation (quasiment en temps réel), et finalement le collectif, l'individu, le rapport qu'ils ont avec la société, les politiques et l'entreprise ça change et ça crée des opportunités, ça donne du sens, des nouvelles dynamiques, ça crée de la valeur.
>
> Bien sûr, il y aura des pertes d'emploi mais quelle est la valeur ajoutée d'un caissier. Il y a des métiers qui vont disparaitre et ce n'est pas une mauvaise nouvelle. En revanche il y en a plein qui vont apparaitre. La question qui va se poser il faut préparer les gens, améliorer leur employabilité pour qu'ils puissent faire des métiers plus intéressants. Peut-être il y aura moins de monde (*** personnes). Les gains de productivité qu'on va faire, va nous permettre de faire de la croissance. Le fait qu'on

gagne moins sur certains activités, vont nous pousser à être plus proactifs. Je transfère vers le push par exemple, du scoring, analyse comportementale, willing to pay… source d'opportunités mais il faut faire le job. Quelque part le dirigeant doit mettre son trip. Ce n'est pas un projet classique. Il doit mettre une partie de lui, il doit s'engager, il doit comprendre un peu bien sûr. Sinon, il ne sera pas, ne pourra pas fédérer, connecter, impulser, il doit être congruent, mettre de lui, s'engager, mettre de son trip, être acteur, et prendre des risques.

3. Interview 3

Définition de la transformation digitale :

C'est le fait qu'on intègre des éléments de nouvelles technologies dans les processus de gestion quotidienne. Ce n'est pas uniquement l'informatisation. Quand j'ai intégré la banque nous utilisons un ordinateur pour 4 personnes. Je voulais en acheter d'autres pour informatiser beaucoup plus vite. J'ai vécu tout ça avec des périodes avec un pour un. Mais ça c'est l'informatisation et non pas la digitalisation. Cette dernière, pour moi, c'est quand tu fais rentrer dans le processus normal de production, des éléments de nouvelles technologies qui vont faire « l'homme augmenté » ! On va pouvoir aller plus vite, au lieu d'étudier plein de données la digitalisation va permettre de le faire beaucoup plus vite. Tout ce qu'on faisait dans le passé manuellement, nous allons pouvoir plus facilement.

La digitalisation a touché le secteur bancaire juste après mon rôle exécutif, donc je n'ai pas eu à mener une transformation digitale. Donc pour moi, la transformation digitale c'était un peu après mon rôle exécutif. Donc j'en entends parler aujourd'hui, mais je ne suis plus CEO. En tant qu'administrateur indépendant, la transformation digitale c'est un grand point d'interrogation.

Je suis dans le conseil de 3 banques… banque chinoise, très en avance en matière digitale en Chine (exemple les paiements), j'ai visité le centre informatique en Chine, c'est impressionnant, des centaines de millions traitées en une heure, à l'échelle chinoise. Même les mendiants peuvent être payés par mobile payment. Personne n'a des pièces, ou des billets.

Ici (Luxembourg), ils sont plutôt en retard, mais ils ne le sont pas. Ils prétendent que tout est digitalisé mais ils font encore beaucoup de papier. Dans le board d***, on n'en parle jamais, idem pour ***. On attend les instructions du siège. Chez *** la banque est à Luxembourg, le centre de décision est à Luxembourg. C'est nous le board qui réfléchissons autour de ça. Et nous sommes gênés par tout ça. On en discute au board, mais on ne sait pas dans quelle direction il faut y aller. On dit sans arrêt au management, faites attention, il faut y réfléchir mais pour l'instant il n'y a pas d'avancée concrète sauf pour la cyber sécurité, ce qui n'est pas la même chose que la transformation digitale. Nous avons investi beaucoup là-dessus. C'est un sujet très important. Il y a des milliers d'attaque tous les jours. Mais la digitalisation elle-même, le fait d'augmenter les processus, le fait d'augmenter la productivité des gens, pour l'instant, c'est un sujet théorique. Il y en a plein de littérature,

mais j'ai l'impression qu'à part en parler, il n'y a pas grand-chose qui a été fait. Peut-être dans les banques nouvelles, les banques internet (0 agences), je ne sais pas où ils en sont, mais dans les 4 banques où j'étais/je suis au conseil d'administration, non !

On en parle mais on ne la voit pas la transformation digitale !

A Luxembourg, je n'ai pas vu encore une banque transformée complètement. Pas de banque, à juste titre, une banque digitale.

Pourquoi ?

Je pense que les dirigeants, ne sont pas préparés, ne sont pas en capacité d'accompagner ce phénomène.

Quand j'ai intégré le réseau, on avait des machines de traitement de texte en 1984. L'avantage de ces machines par rapport aux machines à écrire, c'est qu'on pouvait corriger.

J'ai fait un investissement de 27000 Francs, pour acheter cette machine. Mais la secrétaire se plaignait parce qu'elle devait apprendre. Le début, on percevait la machine comme expérience stupide. Après on m'a remercié, notamment mon assistante.

Après j'ai découvert l'IPhone, les tablettes et je sais m'en servir. Mais je n'ai fait que me rattraper comme utilisateur, tous ces utiles. Quand j'ai mes enfants à côté de moi, qui eux ont appris ça à l'école, quand je vois ma fille, moi j'utilise 5% du potentiel d'Excel, elle utilise 20 ou 30% et c'est un univers. J'ai appris ça tout seul. Tout ça pour dire que les gens qui sont en capacité de décision, de lancer un courant, ne sont pas des gens qui connaissent la digitalisation mais plutôt antérieurs à la digitalisation. Même mes enfants qui ont 30 ans sont dépassés par les plus jeunes, qui vivent là-dedans, qui sont nés avec ça et eux seront beaucoup plus permissifs, ils accompagneront beaucoup plus vite. Ils ont une vision plus claire de l'architecture, et nous nous sommes que consommateurs.

Si je compare avec la mécanique qui est ma passion, je peux démonter une voiture, la monter à nouveau, notamment au niveau moteur et mécanique. En digital, c'est l'inverse. Comme il y a des gens qui ne savent pas ce qu'il y a sous un capot mais ils conduisent quand même une voiture. Je ne peux pas être moteur de la transformation digitale si je ne comprends pas un minimum comment ça fonctionne. Mais je peux être moteur dans le sens où je sais que c'est important, et je vais m'appuyer sur des gens qui vont me proposer des solutions, des programmes, etc. Comme ça coute beaucoup d'argent en général, il faut savoir comment

faire et quelles sont les priorités. Je me rappelle d'une expérience : 2005. On embauche un type directeur du SI. C'était un canadien anglophone, et il fallait parler en anglais !

Il voulait qu'on investisse dans l'informatisation et pendant plusieurs années, on a dépensé des sommes folles, folles, folles. Centaines de millions et on a licencié le mec mais on n'était toujours pas mieux. On était toujours loin de ce qu'il fallait faire. Parce qu'on n'a pas embauché la bonne personne, et même des gens intelligents… ne savaient pas séparer la vérité du bobard du truc. Le type avait beaucoup d'assertivité et nous faisait croire des trucs, donc on a dépensé des millions. Tu sais que ça va coûter cher, mais pas où ça va mener. Donc en tant que dirigeant, tu étais tétanisé.

Donc le grand problème que nous avons toujours avec la transformation digitale, et l'informatique depuis toujours, c'est que ceux qui deviennent dirigeants ou qui le sont aujourd'hui ne sont pas nés avec. C'est totalement différent, si on te l'a expliqué à un âge avancé (de dirigeant normalement) ou si tu l'as étudié. Je ne sais pas c'est quoi un code source par exemple. Contrairement à la voiture ☺

Je suis vulnérable comme beaucoup de dirigeants, nous sommes vulnérables par rapport à la digitalisation ! Et quand on est vulnérable, on a peur. Donc soit tu as des informaticiens qui sont capables vont t'expliquer, et c'est un problème depuis longtemps : les informaticiens ne savent pas parler aux banquiers. Pour les informaticiens, ils sont dans leur monde. C'est très important, mais il y a très peu d'entreprise, qui savent marier un banquier avec un informaticien. Est-ce que ça va arriver avec les startups ?

Aujourd'hui, il y a le monde de FinTech qui se développe. On en parle beaucoup au Luxembourg. Mais difficile de comprendre. J'ai participé à des réunions avec eux où je ne comprenais pas de quoi ils parlaient. Ils ne cherchent pas à vulgariser le discours. Néanmoins, les FinTechs c'est une réalité économique, et il se peut que des FinTech on ira vers la banque plus tard. Ce dont je suis convaincu en revanche, c'est que tous les dirigeants sont absolument motivés et convaincus qu'il faut accompagner la digitalisation, qu'il faut embarquer son entreprise dans la digitalisation.

Le problème c'est comment on fait, cette bande de dirigeants ne sait pas.

Le rôle du dirigeant : quand j'étais jeune, je ne donnais pas beaucoup d'importance au rôle du dirigeant en pensant que la banque tournait toute seule. Avec du recul, le rôle du dirigeant

est fondamental. Si tu as un dirigeant, sans être un spécialiste, met en place les bonnes méthodes de management, les bons processus, pour faciliter l'émergence d'une digitalisation et l'implémentation d'une digitalisation raisonnable, raisonné, maitrisé c'est fondamental. Donc le rôle du dirigeant est beaucoup plus important que je l'imaginais quand j'étais jeune, il est fondamental.

Je pensais qu'on avait un processus hyper coordonné presque scientifique de sélection de dirigeant. Mais la réalité est très différente. Tous les dirigeants que je connais ont un background de 30 ans avant d'arriver à ces postes, donc ils sont moins ouverts à la digitalisation.

Les anciens dirigeants connaissaient bien la banque et les gens avant de devenir dirigeant. Les nouveaux même s'ils sont brillants, ils sont moins bons dirigeants, parce qu'ils sont parachutés.

J'en ai vu beaucoup. Des gens brillants mais qui ont fait des erreurs stratégiques, et après quelques années, ça a eu beaucoup de conséquence.

Le rôle d'un dirigeant est très important. DBO qui n'était pas un vrai banquier, mais néanmoins il comprenait comment on devait prendre des décisions. En revanche, le processus de sélection des dirigeants dans les banques est loin d'être optimal. Je serai curieux de savoir si les boards sont véritablement en capacité de sélectionner efficacement les dirigeants. Certains n'ont jamais vu un client avant de devenir dirigeant.

Trop souvent, le processus est défaillant contrairement aux petites structures. Dans les familiales par exemple, j'ai vu une cinquantaine de cas où la famille n'a pas opté pour une succession au sein de la famille parce qu'ils n'ont pas jugé la personne capable. Une des raisons d'être de la banque privée, c'est de pouvoir assurer la pérennisation de l'entreprise. Dans les PME c'est plus efficace, parce que c'est aussi l'argent de la famille en question. Dans les grands groupes, ou le management est déconnecté de l'actionnaire. La sélection actuelle des dirigeants ne se passe pas comme dans la théorie de choix des meilleurs.

Donc, il y a un problème générationnel et deux il y a un problème de leadership. Je m'explique : La transformation digitale commence par des couts et ensuite des gains de productivité. Donc il y a une prise de risque. Combien de dirigeants sont capables de prendre les risques et d'aller de l'avant.

*** qui est un type courageux et très volontaire. Il était capable de prendre les décisions : allez, on y va on y va. Heureusement que la banque gagnait de l'argent parce qu'on en a jeté beaucoup par la fenêtre.

C'est vachement compliqué, parfois on a le courage mais pas les compétences. Digitalisation et le rôle des dirigeants c'est complexe. Il faut du leadership. Tout le monde est d'accord qu'il faut le faire. Si tu ne suis pas le trajet de la meute tu vas disparaitre. Tu es obligé. C'est même plus une décision, la question est : qu'est-ce que je dois faire pour ne pas être largué.

Je pense aussi que les dirigeants vont devenir plus jeunes. Avant, ce qui comptait c'était l'expérience. On n'avait pas le droit d'être dirigeant avant un certain nombre d'années d'expérience ou avant un certain âge. Aujourd'hui, c'est la capacité d'être en prise avec le monde moderne qui évolue très vite. Un exemple : les réseaux sociaux. Je ne les utilise pas sauf LinkedIn légèrement. Ce faisant, j'ai conscience qu'en n'étant pas dans les réseaux sociaux je suis « has been ». Mais par rapport aux gens qui comptent pour moi, ce n'est pas important. Ça ne me pénalise pas. Mais il faut être dans les réseaux sociaux. Donc si les dirigeants sont tous âgés, tu ne peux pas capter les nouveautés, les tendances, etc.

En l'espace de 10 ans, la limite d'âge avait sauté dans plusieurs groupes. *** est devenu CEO d'un grand groupe bancaire à ***. On aura des dirigeants qui sont de plus en plus jeunes, ou tout au moins l'âge n'est plus un problème.

Maintenant, il faut toujours de l'expérience qu'on peut avoir à un âge plus jeune.

Question : dans les conseils d'administration est-ce qu'il y a une résistance. Dans la banque privée, la relation personnelle compte énormément. C'est comme la médecine, t'as besoin d'avoir une relation avec ton médecin. Comme les produits sont les mêmes, ce qui va faire la différence, numéro 1, c'est le chargé de clientèle (c'est ce qui fait que le métier de la banque est intéressant).

Tu peux faire de la digitalisation de la banque sans que le client s'en rende compte.

Mais il y a des métiers dans la banque ou un jour les gens vont être remplacés par la machine. Les gens géniaux ont eu de la chance sur un ou deux paris qu'ils ont faits. En dehors de Warren Buffet, tous les géants, il y a des années où ils ont gagné et d'autres pas. Sur l'analyse quantitative, sur la data, l'intelligence artificielle va faire cent fois mieux que les personnes. Je crois beaucoup à l'homme augmenté ou aidé par la machine.

Finalement, je n'ai jamais rencontré une opposition mais plutôt par où on commence. C'est ça le problème. Et si tu n'as pas des gens dans tes équipes qui te proposent des solutions concrètes, tu ne peux pas les décréter au niveau du board. Beaucoup de solutions innovantes démarrent dans les start-ups mais dans la forêt des startups comment on sait quoi choisir. Par contre, il faut qu'un dirigeant donne un terrain encourageant, permissif pour encourager les idées. Il faut donner envie aux équipes de le faire.

Au niveau du board on ne peut pas être directif mais incitatif. Le dirigeant doit mener la transformation digitale.

4. Interview 4

Définition de la transformation digitale :

L'intégration dans l'entreprise de tous ces outils digitaux, au sens où c'est issu de la technique d'information, et qui permettent soit la transformation de la façon de travailler en interne, pour faire des gains de productivité, soit de transformer l'interaction avec l'externe, donc le client, en intégrant nouveaux modes d'interactions via des nouveaux outils.

Au sein de l'organisation : on a des plans de transformation, qui recouvrent le digital. On est en train de terminer la mise en place d'un outil (***), qui transforme la façon dans laquelle les CRM agissent avec les clients, et qu'ils s'organisent aussi dans leur travail, gardent des traces des interactions avec le client. Il y a aussi tout ce qu'on fait en termes d'upgrade de nos outils de Back Office, on est plutôt sur l'interne.

La différence avec le passé ? Qu'est-ce qu'on peut faire qui n'était pas possible avant ?

Les outils que nous sommes en train de mettre en place ne sont pas des outils neufs, mais avant on ne les avait pas. On n'avait pas d'outil de CRM. L'information n'existait pas pour la banque mais pour les banquiers. Elle n'était pas organisée l'information.

On a aussi mis en place un outil d'e-banking, et là on est dans l'interaction avec les clients. Donc c'est à la fois de l'organisation interne et l'interaction avec le client.

Ça va avoir un gros impact sur le modèle de fonctionnement de la banque. Premier impact est sur la façon de travailler des banquiers. Aujourd'hui toutes les données de clients, sont conservées, automatisées, le KYC, le scoring. Tout est répertorié. Ca structure le travail des banquiers énormément, ça l'organise beaucoup et ça permet de documenter de façon plus précise la BDD client et les interactions avec lui. C'est un outil auditable de la relation avec le client. La relation avec le client n'est plus une affaire « privée » entre le banquier et le client, mais toute l'affaire est documentée et connue par la banque. Ça permet donc à la banque d'être plus maître de ce qui se passe, par exemple dans le cas de départ du CRM.

Je ne crois pas que ce n'est pas le moment du digital dans la banque privée. D'abord ce n'est pas vrai. La preuve en est ces outils sont des outils digitaux et modifient fondamentalement la façon de fonctionner dans la banque. Ce qui est vrai en revanche, dans la banque privée, les canaux d'interaction avec les clients, on est moins dans le stress d'un changement imminent. On n'est pas dans la banque en ligne. La relation physique si j'ose dire, la relation personnelle avec le client reste l'essence de la banque privée, c'est ce qui

nous différencie d'ailleurs d'une banque de détail classique. Malgré ça on a un outil de e-banking qui permet a minima au client de suivre ses positions, sans être obligé d'appeler son banquier, de passer des ordres de transfert sans appeler son banquier, et demain passer des ordres de bourse sans passer par son banquier. Donc même si la relation personnelle reste très importante, petit à petit, tout ce qui n'est pas à valeur ajoutée, on essaie de le faire basculer sur les outils digitaux.

Impact sur l'organisation :

Oui, très forte. Je dirais que la transformation digitale a plus d'impact sur l'organisation de la banque que sur la relation client. Cette dernière reste largement drivée par la relation personnelle. Ça changera, en tout cas, ça va changer avec des générations plus jeunes, qui vont demander des outils digitaux, parce qu'ils sont habitués de travailler avec. Mais bon, ça n'a pas encore dynamité le mode de relation client, mais le digital a beaucoup fait évoluer la façon de travailler en interne. Ex : la documentation de la relation client, le fait que tous les documents sont scannés, conservés dans des bases de données, et qu'on est plus à la merci de CRM qui gardent toute la relation dans leur tête ou avec des armoires où on garde tous les dossiers papiers, qui sont susceptibles de disparaitre/bruler. On est dans un niveau de sécurité de la maitrise de l'information beaucoup plus grand que par le passé.

Le rôle dans tout ça : tous ces projets ont été lancés sous l'impulsion de l'ancienne direction. Mon rôle là-dedans était de faire le porte-parole de la maison mère et de faire comprendre aux gens l'importance de ces outils-là. Ce n'est quand même pas évident, parce que les gens sont habitués soit à l'absence d'outils ou à certains outils. C'est quand même très structurant pour l'activité des banquiers. Ça demande beaucoup de force de conviction pour faire que les banquiers adoptent ces outils et changent leur façon de travailler. Ce ne sont pas les outils en tant que tels, c'est plutôt la façon de travailler. D'autant que les outils ont été construits comme des outils de contrôle, et des outils qui visent à verrouiller l'information. Ce sont des outils qui sont perçues comme des outils de contrôle et de maitrise pour la banque plutôt que des outils pour faciliter la vie des banquiers. Outils pas pratiques, pas ergonomique, assez mal compris du point de vue de l'utilisateur, donc assez mal accepté par les banquiers. Mon rôle c'est d'arriver les bons arguments pour que ces outils finissent être adoptés par eux, et 2ème c'est aller de l'avant. Nous sommes en train de reprendre la main sur notre politique digitale. Se pose la question sur ce qu'on va faire maintenant. Donc mon rôle c'est de promouvoir, de donner des directions, pour que les gens aillent à la

recherche d'outils, pour le développement de la relation client, ou bien dans l'organisation interne. Donc il y a une réflexion permanente qui se maintient sur ces sujets-là et qu'on réfléchisse à comment intégrer le digital dans notre organisation. J'ai désigné pour ça un head du digital, ***, qui est là pour nous aider à animer cette réflexion-là, et ce mouvement autour du digital. Il n'est pas à 100% là-dessus, et il couvre d'autres entités à l'intérieur du groupe, mais il nous connait très bien, il connait nous outils, donc il a le profil pour nous aider à mener cette réflexion sur le digital.

Nous n'avons pas encore imaginé ce que la banque privée sera dans 5 ans, mais un jour il faut qu'on le fasse. Mais je me méfie dans ce métier, des grandes visions théoriques qu'on peut avoir sur la banque privée dans 5 ans. On ne sait pas du tout, on ne sait pas à quelle vitesse les clients vont adopter les outils, quels outils ils vont adopter, et au fond quelle va être la part du digital dans la relation client. C'est très difficile à savoir, parce que c'est la banque privée. ! Dans le retail, on sait. La plupart des banques purement en ligne, même les banques à réseau, sont en train de basculer sur le digital. Elles ont compris que leurs clients ont arrêté d'aller dans les agences et qu'ils utilisent le sms. Donc pour eux le virage il est pris, pour nous le virage n'est pas pris.

Nos clients ne sont pas encore « on-line ». Mon sentiment c'est qu'ils ne passeront pas, le jour où ils basculeront, ils n'auront plus besoin de banque privée. Parce que fondamentalement une banque privée est une offre tout d'abord mais aussi une interaction personnelle. La question qu'on se pose : est-ce qu'il n'y a pas d'outils d'intelligence artificielle qui vont aider à débroussailler les sujets de plus en plus et à mieux personnaliser la relation, mais je pense qu'on est encore loin. Peut-être qu'il y a des bouts mécaniques qu'on pourra traiter comme ça, mais c'est compliqué une relation de banque privée parce qu'il faut comprendre plein de paramètres, qu'on interagisse d'une façon subtile, donc avant d'avoir le système expert qui est capable de dresser le bilan complet sur un client avec plein de nationalités par exemple, pays de résidence, avec des situations différentes, je pense on n'en est pas là. Peut-être sur la banque privée en France plus, parce que les choses sont stéréotypées, on est sur un seul marché, les situations se répètent beaucoup et déjà il y a plein de choses qui ont été automatisées. Chez nous au Luxembourg, Suisse et Monaco, ça restera très compliqué et on risque de rester sur des diagnostiques d'experts où les gens sont à l'écoute/dans l'interaction avec des clients.

Menaces : il y a des risques sur certaines parties de la chaine de valeurs, sur le cœur du métier non, si on le fait bien. Il y a une certaine complexité, notamment sur l'international et le cross-border, qui protège le métier quelque part. Donc je ne vois pas arriver d'acteurs sur le métier de la banque privée, mais sur les différents éléments de la chaine de valeur. Par contre, sur les éléments de la chaine de valeur si. Par exemple l'exécution, l'exécution d'ordre, de courtage, pas vraiment de raison que ça passe par la banque privée. Il y a des acteurs qui font bien les choses, qui coutent moins chers que nous. On a de plus en plus de clients qui passent par eux. C'est sûr que ça peut finir par challenger, même sur les produits structurés par exemple, qu'on peut acheter en ligne, des outils comme ça. Ce qui risque d'être fortement « desintermédié » rapidement, c'est toute la partie transactionnelle pure, toute la partie des transferts. Aussi tous les packages, tous les robo advisors… aujourd'hui t'as des brokers en produits structurés, qui existent de plus en plus, qui ont largement désintermédiés les banques, qui ont des outils digitaux, qui travaillent avec plusieurs banques, qui mettent en concurrence en temps réel, et qui nous ont déjà sortis de ces métiers-là.

Adhésion :

Nous on est encore assez à la base de la base, notamment dans la relation client, d'avoir un outil qui traduit correctement les positions du client, en temps réel, qui est fiable, accessible facilement, avec des outils de sécurité qui ne soient pas disqualifiant, trop complexes, qui permet de faire les opérations de base, jusqu'à l'exécution. Ça c'est la base de la base. Je ne l'ai pas aujourd'hui. La pression que j'ai des équipes, c'est essentiellement pour mettre en place ces outils-là. Les avoir ne sera pas différenciant mais ne pas les avoir est disqualifiant. Parce que les clients ne comprennent pas qu'on ne les ait pas. Les clients nous disent, il ne faut pas qu'une banque aussi grande comme vous, soit à la ramasse dans ces outils. Donc la pression de mes clients et de mes banquiers vient de là. Au-delà de ça, je ne peux pas dire que j'ai des beaucoup de pression.

J'ai aussi la pression de moyens. On a besoin de faire des investissements. Ce ne sont pas des investissements colossaux, le timing est compliqué et pour cela ça met des années à se mettre en place et pour cela ce n'est pas suffisant.

Au-delà de ça, je n'ai pas beaucoup de pression.

Les outils internes qu'on leur a imposés, sont des outils qui leur compliquent la vie. Donc ils ne vivent pas bien le digital. C'est pour 90% du staff.

J’ai 10% du staff en revanche, qui proposent en permanence, qui aiment bien qu’on aille plus vite sur la transformation digitale. Je n’ai pas de gens qui sont contre le digital. Les gens sont demandeurs d’outils qui leur simplifient la vie. C’est là où ils mettent la pression, mais pas sur le digital en tant que tel, au contraire.

En Suisse, on a eu une initiative de construire un data lake. Pour pouvoir mieux l’appuyer, pour avoir des bases de données qui soient plus facilement exploitables, pour nous simplifier la vie. Jusqu’à maintenant le digital qui a été développé chez nous est une juxtaposition d’outils. Côté marchés par exemple, ils ont 10 outils. Pour passer un ordre, il faut aller dans 10 outils différents, récupérer les infos qui sont souvent incompatibles. Donc on a un problème de complexité de ces outils qui ne parlent pas bien les uns avec les autres, qui leur pourrissent la vie avec les outils digitaux. Donc cette idée de Data Lake était pour simplifier la vie et améliorer l’expérience de nos collaborateurs déjà. C’est une solution qu’on a poussée. On a fait venir des petits jeunes qui étaient intéressés par des sujets, qui avaient envie d’avancer là-dedans, on leur a donné les moyens pour qu’ils puissent travailler et avancer sur ces dossiers.

Mon rôle : souvent les initiatives viennent de la base parce que c’est eux qui voient ces problèmes mieux que nous. Le rôle du management est de repérer ces initiatives, les faire vivre, donner les moyens à ces gens pour expérimenter, pour comprendre. Et souvent ils buttent sur des difficultés et ils ne posent des questions sur comment avancer sur ces sujets.

Sur ces sujets-là, je crois beaucoup plus à cette méthode, que les grands plans ex cathedra, les plans sur 5 ans, les visions long-terme. En fait on ne sait pas, on ne sait pas quelle vitesse les outils digitaux vont être adoptés par les clients, on ne sait pas ce qu’ils veulent ou qu’ils ne veulent pas, donc il faut expérimenter les choses et pour le moment quand-même, plutôt dans l’organisation interne donc pour le moment le client interne du digital plus que l’externe.

Impact sur l’organisation : l’exemple du data lake n’a pas été fait par la direction informatique. On a laissé les petits jeunes qui étaient intéressés, qui programment en Python, et les a laissés travailler sans les mettre dans les conditions sans les contraintes lourdes de projets informatiques. Néanmoins en transparence avec la direction informatique avec l’idée que eux soient sur le développement rapide mais l’exploitation soit reprise par

la direction informatique, pour que ce soit cadré, pour la documentation, la sécurité et que ce ne soit pas uniquement le travail de 3 jeunes dans leur coin.

Revoir l'organisation il n'y a pas besoin. Ce n'est pas d'abord un problème d'organisation. C'est d'abord un problème de faire émerger les initiatives, de leur donner les moyens pour que ça avance et de savoir les arrêter quand les trucs ne vont pas aboutir. Pour le moment c'est ça le sujet.

Quand il y aura une dynamique qui se crée, nous regarderons si besoin de revoir l'organisation.

Il y a plusieurs choses dans le digital, là on est dans une approche plus expérimentale pour le data lake. Sur le programme ***, on était dans un programme de digitalisation lourd, très top down, voire trop top down. Le résultat questionne ! Ce n'est pas Agile du tout, c'est couteux à la fin. Ce sont des outils qui arrivent juste en production alors qu'ils sont déjà démodés. Ce sont des approches classiques, un peu à l'ancienne, ça coute une fortune, ça arrive en retard, et c'est déjà obsolète avant que ça arrive en production. C'est pour cela les organisations classiques anciennes ne sont pas adaptés à tout ça et que je préfère qu'on ait une organisation légère et imparfaite, sortir les choses rapidement et rester flexible en évitant les grands projets très structurants. On ne peut pas toujours être dans une organisation comme celle-là mais je pense que l'avenir du digital est là-dedans.

Toi comment tu le vis ?

Je ne suis pas challengé sur le business model en soi, étant dans la banque privée. Ce n'est pas du blabla « par prudence ». Ceci dit, il ne faut sous-estimer, c'est très facile de se transformer en Kodak. On ne peut pas être dans une posture où on pense que c'est du blabla, surtout quand on voit qu'il y a énormément de métiers qui se font exploser par le numérique. C'est vrai que nous, pour le moment, on est un peu moins exposé au numérique, et que pour le moment, je ne vois pas dans notre métier d'acteurs qui auraient de l'avance d'une façon dramatique, je ne le vois pas, mais ça peut venir du jour au lendemain. On ne sait pas très bien dans quelle direction. On n'a pas de vision de là où ça va partir. Il faut donc être à l'écoute, et le jour où on se rend compte que notre métier est en train de se transformer par le digital, c'est le jour où il faut qu'on soit capable de bouger très vite. Donc mon sujet est d'avoir cette écoute sur ce qui se passe dans ce domaine, pour qu'on réagisse vite le jour où

on verra vraiment un truc qui commence à s'affirmer dans cette direction. Mais mon sujet est de savoir que je suis organisé pour ça. Est-ce que je sais que quelqu'un va me retirer la manche. Parce que le jour où il y aura un truc que je n'ai pas vu, je ne suis pas sûr de ça.

Emotionnellement, je ne le vis pas mal, c'est comme un peu le gardien de but devant son penalty, je ne sais pas dans quelle direction ça va partir, mais il faut que je sois prêt.

Le rôle du dirigeant va changer ?

Chez les grands acteurs du digital, là où le digital a tout bougé, à commencer par l'industrie de l'informatique elle-même, c'est l'inverse qui se passe. C'est là où il y a des gourous, là où il y a un management très fort. Les Steve Jobs, les gens comme ça. Au contraire, le digital impose un management très fort, qui est capable d'emmener l'entreprise dans une direction, pas tout seul bien sûr. Donc avec le digital il y a besoin de plus de leadership, beaucoup plus qu'avant. Parce que ça va plus vite. Avant on pouvait se permettre d'avoir un leadership qui avançait progressivement, parce qu'on avait le temps d'évoluer. Maintenant si tu n'as pas un leader capable d'emmener l'entreprise on est vite dans les choux.

Dans quelques années, on pourrait avoir un management plus jeune. Regarde le patron du Crédit Mutuel qui a pris sa retraite, un des grands patrons du Crédit Mutuel était un ancien informaticien du Crédit Mutuel. On est des entreprises qui traitent l'information. On pourrait avoir un Steve Jobs, un type qui vient de l'IT. Il faut bien sûr qu'il soit bien entouré pour comprendre le métier de la banque. Le digital est presque plus important que le métier. Les produits de l'offre bancaire n'ont pas beaucoup bougé. On vend toujours des comptes hypothécaires, des comptes sur livret, des fonds de placement… Ca fait 50 ans qu'on vend ça, si pas plus. Ce qui a changé c'est la façon de la vendre et la distribuer. Cette interaction avec le client qui a fondamentalement changé, plus dans le retail que chez nous et les outils ont changé.

Statement :

Tu sais ce qui est un peu triste dans notre métier, peut-être c'est la banque privée. Je passe finalement beaucoup de temps à réfléchir aux surcouts, à comment je peux dépenser moins, à voir comment je peux être en ligne avec les exigences de conformité que m'impose le régulateur, ensuite à faire du business au quotidien (ça ce n'est pas mal), je passe très peu de temps pour travailler sur ces sujets-là. Je ne sais pas si c'est le même cas chez les autres dirigeants, mais comment on pourrait travailler plus efficacement et consacrer plus de temps

sur ces sujets-là. Passer son temps en séminaire, programmer en Python, est-ce que c'est un bon investissement en temps. C'est compliqué de se tenir informé de ce qui se passe, ce sont des sujets qui évoluent tous les jours, comment on passe plus de temps sur ces sujets et surtout du temps efficace.

5. Interview 5

La transformation digitale : phénomène. On est dans une phase de révolution industrielle, comme on en a déjà connue, connue plusieurs, avec une particularité de cette phase, elle touche tous les acteurs, peut-être plus que les précédentes, et elle se diffuse avec une rapidité extrêmement forte, extrêmement grande et elle génère un changement qu'on a le sentiment qu'il est aujourd'hui exponentiel.

3 caractéristiques spécifiques : ça touche tout, tous les clients qui sont en train de concevoir l'expérience client, l'acte d'acquisition d'achat, différemment, de ce qu'ils le considéraient il y a 10 ans et on est tous dans ce mécanisme, avec une porosité. Aujourd'hui la manière dont on achète un film, des chaussures, conditionne la manière dont on a envie d'acheter un produit financier, une assurance, un billet d'avion. Tout est un peu mélangé, ça traverse tout le système économique. Ça c'est du côté du client mais aussi les entreprises qui sont-elles même clientes. Les entreprises dans la manière qu'elles conçoivent leurs processus de gestion, processus de décision, le digital intervient. L'information disponible est beaucoup plus grande, elle circule beaucoup plus vite. Il y a des capacités à créer des groupes de réflexions. Ça change aussi les habitudes de travail. D'ailleurs les salariés qui sont aussi des clients sont immergés dans cette réflexion numérique et finalement s'attendent à ce que l'entreprise évolue de la même manière et à la même vitesse de ce qu'ils vivent eux au quotidien sur leur canapé en commandant des biens. Tous les acteurs et la vitesse, on n'a pas perçu où ça va nous emmener et à quelle vitesse, juste que ça va trop vite. J'ai l'impression que les choses ont plus bougé dans la dernière année que dans les 2 années précédentes. C'est une intuition. J'ai l'impression que ça va beaucoup plus vite (exponentiel). Est-ce qu'il y a un moment où on va arriver sur un plateau et le mouvement va ralentir, je ne sais mais aujourd'hui pas d'éléments que ça va ralentir ou ça va aller en avant en permanence. Aujourd'hui on sait que les ordinateurs ont plus de capacités d'emmagasiner plus d'information dans moins d'espace. L'intelligence artificielle est plus capable, donc on est dans des mécanismes exponentiels. Pas d'éléments qui disent que ça va se ralentir.

C'est massif, qu'un dirigeant ne peut pas ne pas s'intéresser au sujet et ne pas questionner la façon dont son entreprise fonctionne, ses collaborateurs fonctionnent et lui-même fonctionne en adhérence avec ses collaborateurs et son entreprise. Je pense qu'une entreprise c'est une certaine porosité avec l'extérieur. La transformation digitale est en train de pénétrer dans l'entreprise. C'est la responsabilité du dirigeant de faire en sorte qu'elle se

diffuse le plus vite possible et de la manière la plus intelligente possible, c'est-à-dire, faire en sorte qu'elle crée de la valeur et qu'elle en détruise le moins possible. Qu'elle crée de l'innovation, de la productivité, oui. C'est un sujet que le dirigeant doit avoir dans son radar de façon prioritaire. Je n'aurai pas dit la même chose il y a 5 ans. Cette conscience que le monde évolue tellement vite fait qu'on se dit, est-ce qu'on fait suffisamment, est-ce qu'on investit suffisamment, est-ce qu'on est suffisamment ouvert, est-ce qu'on forme suffisamment les gens, est-ce qu'on adapte suffisamment vite l'organisation… ce sont des questions pour les dirigeants et en tout cas le dirigeant doit se poser ses questions.

Le rôle du dirigeant : ça va tellement vite et que c'est tellement diffus comme mouvement, que le dirigeant tout seul ne peut pas à mon sens définir une trajectoire précise et demander à tout le monde de le suivre sans se poser des questions. Je pense que une des différences aujourd'hui, probablement la meilleure façon de piloter les entreprises c'est de les rendre agiles, c'est de les rendre adaptables et de démultiplier les points de contacts avec l'environnement ce qui va permettre à l'organisation d'être plus intelligente, c'est de se nourrir de chacune des innovations, de chacun des mouvements et donc je crois beaucoup que le dirigeant doit favoriser l'ouverture vers le monde extérieur, plus qu'avant. Il y a quelques années, on concevait l'entreprise en vase clôt. C'est-à-dire se dire comment je vais optimiser mes processus, ma façon de travailler. Aujourd'hui, il faut que le dirigeant ait une vision, quand même, c'est indispensable mais il faut qu'il demande à ses collaborateurs de l'aider à amener l'entreprise dans cette direction. Et que chacun ait une part d'initiative assez forte et une part d'ouverture sur le monde extérieur, qu'on soit prêt à s'appuyer sur des partenaires, sur l'extérieur, sur des accélérateurs, sur des startups. Je pense que les organisations qui réussiront seront à mon sens des organisations qui auront des points de contact avec le monde de l'innovation le plus nombreux possible. Alors c'est là où le dirigeant a un challenge. Quand on fait ça à l'extrême, tu génères forcément du désordre, et forcément un alignement plus difficile à obtenir. Parce que si tout le monde prospecte dans tous les sens pour trouver le meilleur partenaire, la meilleure façon de conseiller le client, de le servir, de manière un peu désordonnée, on va obtenir de l'innovation, mais on ne va pas avoir de gains d'échelle, on va avoir des initiatives qui sont un peu contradictoires. C'est ça le challenge, c'est difficile et passionnant. Je ne dirai pas amusant. C'est extrêmement sérieux et challenging mais passionnant. Je trouve que pour le dirigeant aujourd'hui, pour celui qui se replie et qui dit, je sais ce qu'il faut faire, j'ai tracé la route et tout le monde va me suivre, ça peut marcher quelques années mais l'animal « entreprise » ne sera pas

adaptable et il y a des mouvements de marchés ou d'innovation qui seront ratés. Il y a le manager qui va laisser son entreprise tout faire ça revient à détruire de la valeur par le désordre. La voie c'est de trouver entre les 2, probablement en tâtonnant, en ouvrant puis en recentrant. Il y a ce travail permanent sur l'organisation pour l'ouvrir sur l'extérieur et en même temps la refocaliser en permanence. C'est extrêmement intéressant difficile. J'ai l'impression que les managers comprennent de mieux en mieux ces phénomènes. C'est assez partagé par les managers que je dirige. Même les plus classiques ceux drivés par le résultat, ils savent qu'il faut innover et ceux qui sont les plus innovants comprennent bien que la réalité économique d'une entreprise fait qu'on ne peut pas partir dans tous les sens et qu'il faut se recadrer. Les états d'esprit ont beaucoup changé sur les 5 dernières années. Il y a 5 ans c'était perçu comme amusant mais pas très utile. Aujourd'hui tout le monde a perçu que c'est inévitable et qu'il faut regarder ce que font les concurrents, ce qui se fait dans d'autres secteurs du fait de la porosité qui est devenue plus forte. Aujourd'hui l'expérience client est devenue importante dans tous les domaines. Certains acteurs ont monté le degré d'exigence chez le client. Les gens s'habituent à l'instantanéité, à la spontanéité, à des couts réduits, à des services gratuits, ce qui fait monter le degré d'exigence. Si on se ferme et on dit qu'on est sur un domaine spécifique et qu'on n'est pas concerné, à terme, on va dans le mur.

C'est un sujet passionnant mais inquiétant. L'intelligence artificielle par exemple, un système qui conseille le client, répondre au client et qui à terme devient plus efficace que les personnes physiques dans 95% voire 100% des cas, ça pose questions du point de vue de dirigeant. Dire, c'est quoi la direction dans laquelle j'emmène mes équipes. Est-ce que à terme, une équipe de 1600 personnes, est-ce envisageable que dans 10 ans on sera à 250 personnes parce que les machines sont tellement performantes. En plus, il faut les convaincre d'aller dans cette direction ! de toute façon on ne peut pas ne pas regarder ces sujets, comme intégrer l'IA dans nos processus, au début pour les processus sans beaucoup de valeur ajoutée donc pour plus de confort vers les salariés, mais lorsqu'on ira sur des travaux à mordre sur le travail de certains collaborateurs ça deviendra plus compliquée. On est dans une phase d'appropriation. Dans cette phase il faut donner envie aux gens et les rassurer. Dans quelques années il se peut qu'on ait des problèmes éthiques et moraux.

Cette phase on est dans une création de valeur, le client gagne, expérience agréable, comme le self care. Quand on le fait, on est content. Pour les salariés, c'est la même chose, tout le monde est content. On aura un sujet managérial plus compliqué quand ce n'est plus gagnant/gagnant.

Il y a des industries déjà confrontées à ces sujets. Nous pas encore, parce qu'on est en croissance.

Si ça permet de faire faire quelque chose d'autre aux salariés, c'est bien. Si le changement est massif, il se peut qu'on ne puisse pas faire évoluer les équipes et s'il faut s'en séparer.

Habitudes managériales : je pense que j'ai changé, je pense qu'il faut continuer à changer. Je pense plus le monde évolue vite, plus le manager doit s'adapter rapidement. Les entreprises c'est des organismes vivants. C'est un peu la logique darwinienne. Les animaux qui s'adaptent vivent et ceux qui ne s'adaptent pas disparaissent. Une entreprise si elle ne s'adapte pas disparait, idem secteur d'activité. Le dirigeant a une importance particulière, une responsabilité dans le cadre de son entreprise. De tout temps, il devait s'adapter, mais aujourd'hui c'est encore plus urgent. Je suis plus ouvert sur l'extérieur qu'avant. Je suis plus ouvert à des initiatives, à des nouvelles façons de travailler, des outils, nouvelles expériences. Lancement de la startup ***, c'est moi qui l'ai décidé, voulu, c'est compliqué parce qu'économiquement ce n'est pas rentable au début et peut-être qu'elle ne le serait jamais mais je suis content de cette initiative parce qu'elle nous a appris à raisonner autrement, à regarder d'autres marchés. J'ai changé, je suis en train de changer et je pense qu'il faut que j'essaie de m'adapter plus vite. Je dois me remettre en question, de ma façon de déléguer, de décider, de prendre de risques. Laisser plus de place à l'initiative.

Baleine vs bande de poisson. Baleine peut s'échouer sur la rive s'il y a une tempête contrairement au banc de poisson qui est difficile à détruire. L'entreprise vers quoi on doit aller, c'est une entreprise qui va dans le même sens, avec un leader, mais qui s'adapte. Il faut que les entreprises soient cohérentes mais rester adaptables. Manager c'est aussi aller vers ça. Le contexte est vraiment challenging. 8 ans en arrière, le contexte l'était mais sur des problématiques de marchés, de risque, de compétition, aujourd'hui les dimensions sont plus importantes, les autres problèmes existent mais en plus la façon dont on parle au client, dont on gère le risque, la manière dont on fait travailler les salariés, les jeunes générations : plus de flexibilité, plus d'horaires flexibles, auxquels il faut s'adapter. Ce n'est pas la

génération qui doit s'adapter mais plutôt à l'entreprise. L'entreprise doit s'adapter au client mais aussi aux salariés. Les jeunes n'ont pas la même vision de l'entreprise.

Il y a 25 ans c'était trop long, mais c'était normal (exemple 10 jours pour une réponse). Les jeunes la veulent tout de suite.

Quel modèle, esprit startup :

Le dirigeant d'une entreprise doit faire évoluer l'entreprise et la façon de travailler. Après, on est en mode projet ancien. Il y a plusieurs scénarios.

1. Ne rien changer. Ce n'est pas envisageable !
2. Transformer le mode en mode agile, la faire fonctionner complètement différemment, basculer l'entreprise dans l'ensemble de ses composantes sur des nouveaux modes de travail. Je pense (intuition) que ça détruit de valeur.
3. Scénario intermédiaire : racheter des startups ou créer des startups en dehors de l'organisation, ce n'est pas mal mais je crois
4. Changement plus interne à l'entreprise mais au cas par cas. Créer sur certains projets un mode de travail agile, avec des équipes polyvalentes, faire évoluer l'organisation, construire des organisations qui soient nativement matricielles. On est obligé de travailler avec les autres. Tout le monde dépend de tout le monde. Déssilotter l'entreprise pour qu'elle fonctionne comme un organisme vivant. T'as besoin de quelqu'un dans le cadre d'un projet pour 3 mois par exemple, interagir avec quelqu'un, puis ne plus interagir avec lui… organisation souple. Mettre de la souplesse de manière le plus répartie possible dans l'organisation pour diffuser ce type de penser, et que de façon à ce que les managers de proximité, prendre les idées et trouvent les solutions.

   Sinon, tout casser et tout organiser différemment supposerait que je sache dans chaque département de l'entreprise comment l'organiser. Ce n'est pas possible car le manager n'est pas omniscient… le manager de département peut le savoir mais il n'a pas la hauteur de vue, l'expérience. Mais le fait de voir à côté de lui des mouvements, ça va lui donner des idées. Ca va moins vite mais c'est plutôt ça le bon chemin. Après c'est une question de quantum et d'énergie. Cette dernière doit être significative. Souvent au début, ça détruit de valeur. Les gens ne jouent pas le jeu. Racheter des startups c'est très externe à l'entreprise. Il faut l'intégrer pour qu'elle

bénéficie à l'entreprise. Le fait de seulement racheter une entreprise crée de la valeur mais ne change pas l'entreprise.

Injonction paradoxale :

Dans les grands groupes. Une partie de l'entreprise qui veut changer mais le paquebot veut lancer des instructions qui sont en ligne avec les méthodes d'il y a 15 ans. C'est inévitable. Mais il faut essayer de trouver une manière de le faire…

Une grosse organisation ne peut pas aller à la vitesse de la lumière mais notre rôle consiste à la faire ripper et la faire pivoter petit à petit vers des organisations plus agiles. Donc il faut accepter que ça ne se fasse pas d'un seul mouvement, et quand on nous ramène en arrière, il faut un peu se rebeller et trouver la manière de transformer l'instruction pour la remettre dans le bon sens. Parfois c'est difficile voire impossible mais là il faut accepter de faire un pas en arrière pour rebondir. Il ne faut pas se sentir vaincu. Ce n'est pas parce que l'organisation génère des injonctions paradoxales, qu'il faut dire que c'est mort. C'est normal, c'est le résultat du passé. L'entreprise se défend contre le désordre.

6. Interview 6

La transformation digitale : le digital, pour moi il y a un sujet de transformation qui doit modifier l'expérience collaborateur, il s'agit de « transformation interne » et puis il y a une autre dimension de transformation de l'expérience client. Pour la banque de détail l'enjeu est d'autant plus important qui traite un très grand nombre de clients, et donc derrière il y a des enjeux d'efficacité et des enjeux de compétition. Quand on parle de la banque privée ou de la banque de gestion de fortune, on est sur un nombre beaucoup plus petit mais pour autant ce serait une erreur de considérer que les enjeux de la transformation digitale sont moins importants. Peut-être que la pression aujourd'hui est un peu moins forte mais la pression peut devenir aussi forte, il y un enjeu interne de la transformation de l'expérience collaborateur qui sont de plus en plus importants, notamment pour trouver des solutions aux enjeux de reporting que nous avons, soit vis-à-vis du régulateur ou à l'intérieur d'un groupe. Les enjeux liés à la réglementation que ce soit MIFID ou la règlementation en matière de lutte contre le blanchiment et le financement de terrorisme, de lutte contre la corruption. Aujourd'hui le métier s'est complétement déformé avec un temps administratif qui est devenu trop important, du côté des équipes commerciales, mais idéalement avec des besoins d'investissements dans les fonctions support notamment dans les fonctions de contrôle pour faire face aux exigences de la réglementation. Tout ceci, n'est pas durable. Les banques ne peuvent plus le supporter financièrement. Et le digital doit permettre d'apporter une réponse à tous ces enjeux, notamment qui sont les conséquences de la réglementation. Donc ça c'est l'expérience collaborateur et c'est les enjeux de retrouver un équilibre qui soit davantage tourné vers le client plutôt qu'un équilibre qui est aujourd'hui déformé en faveur des contraintes de contrôle en interne et de la réglementation. Les ressources sont aujourd'hui très consommées de ce point de vue-là.

Ensuite l'expérience client, le client doit aujourd'hui pouvoir interagir avec sa banque son banquier. Tous les canaux. Donc il y a le canal traditionnel, on va dire le rendez-vous ou le téléphone, mais il doit y avoir des autres canaux digitaux qui doivent être disponibles au choix du client. Et ces canaux digitaux, doivent être conçus non pas simplement comme des réponses à des attentes d'interactions de la part des clients mais également pour mobiliser des expertises qui peuvent géographiquement organisées différemment. Autrement dit le digital ne nous oblige plus à avoir dans le même endroit l'ensemble des solutions aux besoins exprimés par le client. Et de ce point de vue-là, le métier de la banque privée et de gestion de fortune est très en retard. Alors que sur la banque de réseau, parce que la

contrainte est plus forte à cause du grand nombre de clients, les banques du réseau sont en général beaucoup plus en avance sur les sujets de transformation interne, efficacité, et sur le sujet d'expérience client et d'accès pour le client à l'ensemble des services que propose une banque.

Le digital pour qu'il marche ne doit pas être perçu, dans le cadre de l'expérience client comme quelque chose d'alternatif. C'est quelque chose de complémentaire. Donc le client doit avoir une relation, comme le banquier avec son client, une relation omni canal. Donc c'est tout à la fois. C'est utiliser le digital dans le cadre de rendez-vous physique pour mobiliser un expert, ou pour simuler un certain nombre de choses, donc ce n'est pas quelque chose qui s'oppose, mais quelque chose qui doit être intégré dans le fonctionnement actuel. Ce n'est pas l'un ou l'autre. Dans notre métier, on le conçoit comme quelque chose qui doit être intégré. Alors, pour rattraper ce retard, dans un groupe comme le nôtre, ça passe par des décisions de ségrégation de budgets. Le digital ne peut pas être fait par des personnes en plus de leurs jobs actuels. Il doit y avoir des équipes dédiées, 100% digital, avec de budgets alloués et une roadmap clairement définie. Ce que nous avons décidé de faire, là parce que nous sommes dans une conduite de changement, si on veut réussir une transformation digitale, il faut avoir le courage de nommer des gens en charge du digital, de les positionner à un très haut niveau dans la hiérarchie, et d'allouer des budgets et de mettre en face un certain nombre d'objectifs, avec des choses qui sont avec des échéances courtes pour pouvoir entrainer toute la banque et puis des projets qui peuvent être un peu plus structurants, un peu plus longs et un peu plus couteux en termes d'investissement. Dans cet enjeu de transformation digitale, la difficulté c'est d'embarquer l'ensemble de la banque, parce que la transformation qui réussit est celle si l'ensemble des collaborateurs de la banque intègrent cette dimension et sont des contributeurs, voire une force de proposition, et puis après l'autre difficulté, à part celle d'entrainer tous les collaborateurs, est de pouvoir faire cohabiter un système informatiques et des habitudes qui sont celles du passé, avec l'objectif futur où les outils sont ouverts sur les solutions digitales, c'est-à-dire qu'on va développer des nouvelles applications qui vont devoir communiquer avec le système central, donc il y a un enjeu de changement de méthodes même managériales, et de cohabitation entre des habitudes, des processus, des organisations et puis la cible que l'on veut avoir avec des outils qui sont différents. Et en ce qui nous concerne on est là aujourd'hui, on a alloué des budgets, on a mis en place des équipes full-time dédiées au digital, par contre, le digital ce n'est pas ces équipes qui vont le faire tout seul, c'est

l'ensemble de la banque et donc il faut faire travailler ensemble ces nouvelles équipes avec les équipes traditionnelles de l'organisation, de l'informatique, parce qu'ils se regardent de façon « en chiens de faïence » ou si chacun reste dans son monde de fonctionnement antérieur, ça ne peut pas marcher.

Revoir l'organisation ?

On a revu une partie de l'organisation avec une équipe digitale, dans notre cas elle est une équipe « fédérale » donc multi-sites, à Luxembourg, en France, en Suisse, à Monaco, parce que la réussite ou la force de ces projets sont si ces projets sont faits pour le compte de la collectivité. Ce ne sont pas des projets pour *** mais des projets pour le métier *** Monde. L'équipe chapeau digital et puis après il y a des équipes projets avec des product owners, qui doivent dans la mesure du possible abandonner le job qu'il faisait pour prendre un projet qui peut avoir une durée de vie d'un an, deux ans ou un peu plus. Donc il faut avoir une approche RH volontariste, pour accompagner des personnes pour leur dire : tu arrêtes ce que tu fais et tu prends ce sujet-là pour le compte de l'ensemble des métiers ***, pas seulement pour la banque au Luxembourg.

Le ***: il y en a une au Luxembourg mais il y en a aussi dans chaque région de France. L'initiative à l'origine est française, donc c'est une décision du groupe de créer un écosystème pour accueillir des start-ups et leur permettre d'évoluer en mettant à leur disposition des locaux et puis parfois des spécialistes juridiques, fiscaux pour accompagner les jeunes chefs d'entreprise qui n'ont pas parfois la capacité d'avoir ces expertises et de se payer tous ces conseils. Donc on peut, nous dans la transformation digitale au niveau de la banque, utiliser des solutions qui étaient hébergées ou « nursées » dans un ***. Pour autant, pour les solutions, on peut trouver une FinTech qui nous intéresse (pour acheter ou travailler avec), qu'on a hébergée dans un ***, au Luxembourg ou ailleurs. Ça c'est des opportunités, parce que les startups qui sont abritées dans ces ***, elles ont pour certaines strictement rien à avoir avec la banque. Elles sont abritées par la banque mais parfois elles ont des métiers qui ne nous intéressent pas du tout comme entreprise bancaire. Donc « *** *** » ce n'est pas une organisation pour la banque. C'est une organisation que le groupe a décidé de créer pour aider les « startupers » sans avoir une idée de retour pour le ***. Ce n'est pas une initiative calculée pour le bénéfice du ***. C'est ce que fait le ***, comme plein d'autres choses. Il considère que c'est sa responsabilité dans la société d'aider les jeunes entrepreneurs. Donc nous au niveau de ***, il peut y avoir des initiatives à cycle court, où

on va essayer de remplacer des processus manuels par des processus automatiques, donc des RPA (Robotic Process Automation), on s'appuie sur une équipe qui n'est pas chez *** mais dans d'autres filiale du groupe qui a déjà commencé ce genre de transformation de processus, et donc ça peut être des sujets, je ne sais pas, l'automatisation du traitement des notes de frais ou des processus où il y a des traitements manuels qu'à la place on veut mettre des robots. Et nous, dans le monde ***, on traite des petits nombres de clients, des petits nombres de collaborateurs, des solutions robotisées ont été mises en place dans des banques plus grosses, dans des entreprises beaucoup plus grosses, parce que le retour sur investissement était évident, nous il est moins évident, mais les solutions sont plus performantes, donc on doit de plus en plus faire l'audit de tous nos processus pour les automatiser à chaque fois que c'est possible et que ça permet de réduire les couts et augmenter la fiabilité. Donc là aussi, une dimension RH importante. Quand on veut automatiser un processus, ça veut dire automatiquement supprimer des emplois. Ce qui est vrai, mais la banque, le métier se transforme tellement que c'est la responsabilité au travers de la formation de la banque que d'accompagner les évolutions des collaborateurs. Les métiers à faible valeur ajoutée, il faut les robotiser, les automatiser et donner aux collaborateurs, des taches à plus forte valeur ajoutée. Donc ça c'est des choses qu'on a déjà démarrées il y a quelque temps, et qu'on cherche à poursuivre et même accélérer. Ensuite, il y a des projets qui sont plus lourds, donc plus couteux, donc ça peut toucher des développements ou des améliorations sur des outils tels que le CRM, avec dans nos idées ou dans nos projets de traiter à cette occasion-là l'onboarding des clients au-delà de la gestion de relation client au travers de cet outil dans le futur. Donc là il y a des enjeux de modernisation qui sont importants, alors que les CRM qui gèrent un plus grand nombre de clients, que ce soit dans les réseaux ou de l'industrie, le CRM c'est quelque chose qui existe depuis très longtemps. Les banques de gestion de fortune, où il y a un petit nombre de clients, la performance des outils CRM est encore faible et doit sérieusement augmenter. Et quand on parle d'onboarding de clients, il y a les sujets réglementaires ou de compliance, et sur la compliance, je pense qu'on est encore juste au début de la digitalisation de tous ses processus, et qui sont devenus très administratifs et très lourds, pour satisfaire les exigences des régulateurs, et qui n'ont de mon point de vue, aucune valeur ajoutée dans la partie collecte des informations, le travail de collecte d'information et de collecte de documents pour le KYC d'un dossier, toute cette partie-là, se fera de mon point de vue autrement. Le rôle qui restera de la banque sera celui de l'analyse et de la décision d'onboarding ou pas d'un client. Je sais qu'il y a des initiatives dans le marché, nous on n'est pas dans ces

initiatives, pour avoir des genres de hub, multi-banque, pour construire une centrale de données clients sur la partie obligatoire et réglementaire. Donc, c'est ce que je disais au début, aujourd'hui on perd beaucoup de temps sur les sujets qui sont imposés par la réglementation et ce qui présente un intérêt pour l'entreprise c'est la partie analyse, et non pas la partie « data crunching » en amont. Tout ça il faut que ce soit digitalisé au maximum. Donc on est encore loin de transformations très importantes qui vont se faire et qui vont permettre d'ailleurs aux banques de retrouver un peu d'espace et d'oxygène sur le cœur de leur métier qui est la relation avec le client. Et pour ce qui nous concerne, le conseil, le conseil en investissement et le conseil patrimonial.

Rôle du dirigeant.

Là on est sur les dimensions, stratégique, politique et RH. Donc c'est veiller à ségréger des budgets, soutenir les équipes qui sont dédiées à la transformation digitale, donner la perspective à l'ensemble de la banque, mobiliser les autres ressources de la banque pour ne pas qu'elles s'affrontent avec les projets digitaux puisque les projets digitaux sont des remises en cause de comportements de l'ensemble des individus de la banque. Donc le manager, notamment le Directeur Général (CEO), doit être le garant de la cohésion et de la transformation qui impacte tout le monde. Il faut éviter qu'il y ait des personnes qui se disent « il y a des budgets qui sont pour eux, et puis pour moi on me demande de faire des économies ». Donc c'est donner du sens à l'ensemble de la démarche et à chaque fois bien expliciter les objectifs qui sont à la fois pour l'expérience collaborateurs, et à la fois l'expérience client qui doit changer avec un objectif d'une meilleure qualité de service, et de performance et de capacité à affronter la compétition. Il ne faut pas que le digital soit porté comme étant un objectif d'économie. Et si on dit, je fais du digital pour faire des économies, je ne peux pas avoir l'adhésion de l'entreprise.

Comment concrètement :

Sur la partie expérience collaborateurs il y a une résistance consciente ou inconsciente, et donc il y a des enjeux d'accompagnement, au-delà de la formation. Il faut donner des perspectives, il y a des jobs qui disparaissent et il y a des jobs qui apparaissent. Donc il faut donner du sens à l'ensemble parce que sinon on va solliciter des personnes, si je demande par exemple à une personne de me trouver dans son métier un processus que je vais industrialiser, il va se dire mais oui s'il industrialise mon processus, qu'est-ce que je vais

faire. C'est des enjeux managériaux importants, et le manager de proximité ou le middle management a un rôle important là-dessus. Il faut comme dans tous les sujets, il y a l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt client et l'intérêt collaborateur, et l'intérêt collaborateur c'est souvent le plus difficile à traiter ou à valoriser parce que souvent il ne voit que les impacts négatifs pour lui. Donc moi, mon rôle se situe essentiellement à ce niveau-là pour que l'entreprise soit complètement alignée à tous les niveaux. Le digital ce n'est pas l'affaire de quelques personnes. C'est l'affaire de tout le monde.

Aujourd'hui, le constat est que le changement il n'a pas eu lieu donc on doit investir et se faire aider par des spécialistes de la conduite du changement, pour que le top management donne davantage l'exemple. Aujourd'hui on est encore trop dans le statut quo. Et donc on prend le risque de créer une rupture si on ne traite pas le changement managérial à tous les niveaux à commencer par la tête, à commencer chez moi, pour que ce soit bien l'entreprise qui soit totalement embarquée. Donc là aujourd'hui on a fait des choses évidemment nécessaires en termes de personnes dédiées, des budgets, des projets, mais le changement du top management, du middle management et ensuite l'onboarding de tous les collaborateurs n'est pas encore fait.

Disruption de la chaine de valeur :

Ça fait partie des menaces. Alors la menace est plus forte de la part des GAFA sur le retail et le personal banking où là on peut jouer sur le grand nombre, surtout que ces clients sont traités dans des réseaux où la compétence a baissé. Donc là il y une menace importante, après le niveau de sophistication que seront capables d'atteindre les GAFA deviendra de plus en plus une menace pour nous (banque privée). Là où on est un peu protégé mais pas pour très longtemps c'est qu'il y a les 2 dimensions dans notre métier, il y a la dimension conseil patrimonial, donc la partie juridique et fiscale, détention de patrimoine, planification de la succession, toutes les dimensions un peu plus complexes du patrimoine et puis il y a la partie investissements qui est sans doute plus facile à traiter par les GAFA. Et c'est cette partie sur laquelle on est menacé. C'est pour cela je disais au début on est moins sous pression que les banques de détail, celles qui traitent le personal banking, mais c'est une erreur de dire qu'on a le temps. Il faut vite s'ajuster, on peut penser que la dimension relationnelle gardera une importance forte dans notre métier mais ce n'est pas certain que ce sera toujours comme ça.

Comment vous la vivez personnellement :

Je ne suis pas d'une nature inquiète, c'est forcément avec des métiers qui changent. Je fais partie d'un groupe qui est très puissant et qui est prêt à investir massivement sur le digital, je vois cela comme opportunité et une raison supplémentaire de consolidation dans le secteur. Donc un peu comme la réglementation a tendance un peu à tuer les petits, le digital c'est une contrainte externe qui va mettre beaucoup de pression sur les « petits » qui ne pourront pas investir. Quand je dis petits je parle de banques de taille intermédiaire, il y a les acteurs qui garderont une activité de niche très spécialisée où la pression du digital elle se réduira, en interne elle n'aura pas trop d'impact parce qu'ils sont très spécialisés, ils ne font 36000 choses comme nous, et puis en externe il y aura des solutions de marché dont les coûts vont baisser. Les acteurs de taille intermédiaire, eux ils seront concurrencés par les acteurs de niche d'en bas et les acteurs d'en haut qui peuvent investir massivement dans le digital, donc avec ça, plus la réglementation, plus les taux négatifs, je pense qu'ils vont avoir du mal.

Statement/Question :

Plutôt une question, quand on parlait des GAFA, ce sont des acteurs mondiaux qui doivent combiner des multiples réglementations, pour moi une curiosité et en même temps leur puissance technologique et financière qui doit permettre d'y répondre : comment ils vont arriver à intégrer les réglementations qui sont toujours en train de changer, entre la réglementation qui est de l'ordre du juridique et la partie techno, ces combinaisons sont d'une complexité très forte. Les GAFA qui traitent à l'échelle mondiale, c'est des sujets qui sont pour moi des points d'interrogation.

7. Interview 7

Définition: transformation digitale c'est d'améliorer l'expérience client au travers de canaux digitaux qui permettent au client de transacter/consulter quand il le souhaite et de la façon dont il le souhaite utilisant les différents moyens mis à sa disposition. Pour moi, c'est ça la transformation digitale.

Maintenant il y a beaucoup de conséquences. Qu'est-ce que c'est l'expérience client ? Non seulement une expérience au moment où ils veulent, mais surtout quelque chose qui est à la fois déshumanisé mais typiquement plus efficient qu'un voyage à l'agence, où il faut faire la queue, attendre, etc.

Pourquoi c'est une transformation, parce que non seulement il faut utiliser les moyens et les canaux de distribution nouveaux, mais aussi cela transforme toute l'organisation. Sur les hommes et les femmes de l'organisation mais aussi sur les systèmes parce que c'est typiquement et malheureusement pour les banques, un des plus grands problèmes, tout ce qui est legacy system. Donc c'est très bien d'avoir des outils digitaux performants qui sont le front-end, mais il faut que ça communique avec le back-end, et c'est généralement beaucoup plus compliqué qu'on le pense. Pour que ce soit très simple devant, il y a beaucoup de choses très compliquées derrière et qui sont assez inefficientes fondamentalement. Et c'est donc une vraie transformation tant pour les systèmes, les employés et c'est pour cela ça prend du temps et c'est aussi une transformation pour les clients. C'est « impensif » de le dire, mais c'est vrai que pour les gens un peu jusqu'à un certain âge et qui ont une fibre pour le digital, et qui sont plutôt occupés, les outils digitaux c'est extraordinaire. Vous pouvez faire les choses à 11h du soir et pas entre 8h et 12h et 14h et 16h quand vous êtes plutôt occupé. Mais c'est vrai que certains clients, n'ont pas cette éducation digitale qui leur est nécessaire pour pouvoir bien utiliser les outils même s'ils sont relativement simples, mais aussi encore une certaine méfiance par rapport à ces outils et pour certains clients c'est une occupation, une promenade, un contact social que d'aller en agence pour faire ses transactions financières. Donc c'est vraiment une transformation, je pense que le mot est bien choisi, ce n'est pas seulement une expérience digitale mais c'est vraiment une transformation qui prend du temps, parce qu'on en parle depuis au moins 10 ans, la transformation digitale des banques. Si c'était simple, ce serait derrière nous. C'est toujours en cours (ongoing).

La banque de demain :

Ce qui est toujours intéressant, « dans le court terme on surestime toujours le changement, et dans le long terme on le sous-estime » (Amara's law).

Et je pense que si on revient 10 ans en arrière, on disait : Ah, il n'y aura plus d'agences dans les banques, il n'y aura plus ci, il n'y aura plus ça. Et ce n'est pas vrai, encore dans le pays on a encore sans doute beaucoup trop d'agences de banques, parce qu'il y a une certaine proportion à ne pas accepter le changement et aussi parce qu'il y a un vrai besoin de certaines de ces agences. Alors pour moi c'est quoi la banque de demain : c'est vraiment la banque qui va réussir, et c'est une porte ouverte, à combiner, le digital et l'humain. Donc pour moi les 2 ne sont pas antinomiques, ils sont complémentaires. Et la banque de demain, en général, c'est une banque qui a des outils digitaux hors pair, qui facilite véritablement toutes les taches à faible valeur ajoutée qu'on peut avoir besoin de faire avec une banque, comme par exemple le paiement ou même la possibilité de voir les investissements de base qu'on peut avoir, même sur un crédit immobilier standard. Tout cela ce sera digitalisé, au moins pour 80% du programme, c'est-à-dire, toute l'information. Là où il faut garder l'humain c'est sur les 20% restants, exemple sur le crédit immobilier, le client va dire, expliquez-moi. Il y a des gens qui sont capables de prendre la décision eux même par exemple sur du fixe et du flottant, des taux variables ou des taux fixes, il y a des gens qui sont un peu moins « knowledgeable » (bien informés) sur ce point, qui aimeraient bien entendre un spécialiste qui va leur dire ce qu'il faut faire. Bien sûr qu'avec des taux très bas, il faut faire des taux fixes, mais si c'est un investissement, et qu'il se peut qu'on revende dans 3-5 ans, à ce moment il faut faire des taux variables. Donc il peut y avoir un certain besoin de valeur ajoutée supérieure, qu'on n'a pas aujourd'hui dans le digital, mais peut-être dans 20 ans, avec l'intelligence artificielle on pourra répondre à tout ça, mais ce n'est pas évident surtout que chaque cas est différent. C'est cette combinaison de l'humain et du digital qui est importante. Et qu'est-ce que ça veut dire : il y a une autre dimension qui est le rapport d'un humain (client) avec sa banque est un rapport de confiance et ce rapport est renforcé par la présence physique. Et cette présence ne peut pas être juste une machine. La présence des ATM à droite et à gauche, ça renforce le sentiment d'existence, de réalité, qu'on le veuille ou pas. Les produits digitaux sont irréels, tandis que si on a un building on peut toucher, on dit que son argent est safe. Il y a la perception, il y a de la réalité, mais « la perception est la réalité » de toutes les façons. Pour développer cette dimension de confiance avec la banque, il y a un besoin de choses matérielles du genre géographique dans

certains endroits, et une présence de personnes et pas la perception qu'il n'y a que des machines dans cette banque. Donc ça c'est important et je suis intimement persuadé qu'il faut rationaliser énormément des implémentations des banques/agences, on le voit dans beaucoup de pays, France, Belgique, etc. (Au Luxembourg c'est différent, parce qu'il y a une banque qui ne respecte pas les contraintes économiques et ne ferme pas les agences, ça doit être la banque ***). Ça c'est une chose, ce lien de confiance avec le client, et l'autre chose, c'est ce besoin de valeur ajoutée, et c'est pour cela, je suis intimement persuadé que l'humain sera encore dans des agences moins nombreuses mais plus importantes mais aussi des call centres très spécialisés. Ex (le même) : si vous voulez avoir un crédit immobilier et vous avez une question à poser, généralement il est 11h du soir, l'agence est fermée, et si l'agence est ouverte, vous allez être déçu de la qualité de votre interlocuteur. A moins que vous soyez dans une grande ville/agence et même… Parce que la personne de l'autre côté, fait tous les produits de la banque, et fait un PPI par jour ou même par semaine, alors que si vous avez un call centre spécialisé, il y a une mauvaise image dans l'offshoring des call centres, mais je parle de vrais call centres de qualité, avec des gens qui font que du PPI, que de l'investissement, bref qu'un seul produit. Et si gens-là, si vous ne faites qu'un seul produit, vous êtes beaucoup plus experts et à même vous aidez votre interlocuteur. Donc je crois beaucoup à, non seulement il faut garder quelques agences et avoir quelques spécialistes dans les agences, mais d'avoir des call centres très spécialisés qui seraient disponibles à des horaires intéressants (pas nécessairement 24h/24). Bien sûr on utilise des produits digitaux, ça existe déjà dans certaines banques, vous dites j'ai tout recherché, il ne me reste que deux questions, je prends rendez-vous ou j'appelle un call centre et l'écran se split en 2, d'un côté je vois le visage de l'employé et d'un autre il me montre les charts des taux sur les 20 dernières années. Ce sera ça la banque de demain, et les banques qui réussiront, je réfléchis pas mal là-dessus, c'est à la fois des banques comme la *** la ***, la *** qui ont 165 ans d'expérience ici, donc des avantages en termes de notoriété, en termes de ce rapport de confiance, qui est gigantesque, d'un autre côté elles ont tous les désavantages de tout ce qui est legacy, legacy systems mais aussi legacy people. Donc, tout ce qu'on vient de discuter, ce n'est pas facile de prendre un gars qui était un super vendeur dans une agence, qui vendait tout, et le mettre dans un call centre pour qu'il devienne un super advisor d'un produit. Il y en a quelques-uns qu'on peut reformer mais il y en a qui n'ont pas ça. Donc ça prend du temps, ça a des implications sociales qui sont importantes, donc à la fois les « incumbents » ont des avantages, mais aussi des désavantages importants. Je pense que la banque qui réussira sera une « néo banque » qui arrive à créer ce lien de

confiance le plus rapidement possible. L'argent est fondamentalement une notion hyper émotionnelle. Les gens ont véritablement besoin de ce lien de confiance. Les gens sont prêts à accepter un mauvais produit (malheureusement ou heureusement), mais en se disant mon argent est sûr. Je ne pense pas qu'il y a beaucoup de produits ou des choses qu'on vend dans le monde, où on est prêt à accepter une qualité moindre pour être sûr qu'il n'y a pas de problème. On n'acceptera pas de manger de la très mauvaise viande en se disant « mais au moins il n'y pas tel engrais, tel machin, tel truc ». Mais avec l'argent, tout le monde va vers des choses sures. On l'a vu avec la crise financière, toutes les entités d'état, avaient récupéré un nombre de clients important parce que les gens ont peur, même s'il n'y avait pas de service, mais au moins l'argent est safe. C'est pareil, « the flight to quality », dès qu'il y a un problème, on va acheter des bons de trésor même si on prête sur 10 ans à des taux négatifs en Allemagne et au Luxembourg !

Challenge par les GAFA :

C'est déjà le cas, on ne le voit pas parce qu'on n'enlève pas tous les panneaux de banques et on les remplace par des nouveaux acteurs. On peut avoir cette compétition à deux niveaux, soit au niveau total, toutes les néo banques, et il y en a assez peu qui sont vraiment multi produits. Ce qui se passe, c'est plus une attaque sur certaines parties de la chaine de valeur des banques. Et en particulier c'est les paiements, parce que les paiements, c'est quand même à la base pas très compliqué, en économie on appelle ce phénomène RED, les banques prennent longtemps et chargent fortement. Il y a 6 trillions USD par an, pour les paiements. Si c'est relativement facile, et que c'est rentable, il y a un grand gâteau et beaucoup de gens sont en train de voir comment je peux le faire en mieux, et c'est ce qu'on voit avec plein d'acteurs au point que les banques bougent là-dessus. La *** en une demie seconde, fait un virement d'ici en Australie avec SWIFT, alors qu'on disait que c'était assez compliqué. Non ce n'est pas très compliqué. Ce que font un certain nombre de nouveaux entrants, peut être fait par des incumbents mais ils ne le font que sous pression, pour sauver leur « lunch ». La compétition a déjà commencé. Elle prend une partie des profits « away from them » et d'un autre côté elle les force à s'améliorer et avancer. Ces nouveaux entrants, commencent en général par le paiement ensuite ils font du cross-selling et essaient d'aller, de devenir un peu plus des banquiers. Ils font des investissements, et ils ont moins de contraintes, c'est vrai.

Au Luxembourg c'est un petit marché, donc il serait bien pour faire des test cases, mais pour se lancer et faire de l'argent. Un pays comme la Belgique est plus intéressant, ce n'est pas très grand comme l'Allemagne, mais pas petit comme le Luxembourg.

Ce qui est bien c'est que les régulateurs essaient d'imposer les mêmes contraintes. Le mot d'ordre : si on fait la même chose, on doit être soumis aux mêmes règles. Ce n'est pas toujours le cas. C'est très ennuyeux et c'est très agaçant, parce que la pression réglementaire mise sur les banques représente un cout et un changement important. On n'est pas sur un level playing field. On court tous les 100 mètres, mais nous avec 25 kg dans les poches. On ne peut pas imaginer que le futur restera comme ça. Il y aura des accidents, ex : Revolut et N26, il y a un problème d'AML. La difficulté n'est pas d'ouvrir un compte en ligne, avec un peu de coding on peut le faire en 5 min. Le problème si c'est une porte aux terroristes ou aux criminels pour ouvrir des comptes sans KYC ou background check. A la *** on était les seuls à pouvoir ouvrir un compte en ligne en 7 ou 8 minutes, avec un contrôle AML. Revolut ça ne fait rien du tout au niveau de contrôle. Les accidents vont forcer les régulateurs à imposer des conditions pour que les acteurs, incumbents and new entrants, aient un level playing field, et j'espère que les régulateurs se diront un jour, que la banque est un mal nécessaire, et les banques sont importantes pour l'économie. Ce n'est pas parce qu'il y a eu des choses qui ont été faites par des banquiers, des individus et des banques qui ont fait un certain nombre de choses condamnables avant la crise financière et qui ont amené la crise financière, que tout le secteur est pourri, et qu'un monde sans banques serait mieux. Ils peuvent essayer qu'un monde sans banque ce ne sera pas très bien ☺ Je pense que des 2 côtés, les politiques et les régulateurs, il faut essayer d'être un peu plus conciliants et comprendre les difficultés, et de l'autre côté que les nouveaux entrants soient soumis aux mêmes règles que les incumbents. Ça ne veut pas dire que les incumbents vont tous disparaitre, mais ça veut dire qu'un certain nombre qui profitaient de certains loop wholes (vides juridiques) et qui n'ont pas de vrais business models vont disparaitre. Ça ne veut pas dire que toutes les grandes banques vont pouvoir continuer à être fat and ugly. Un certain nombre va disparaitre et on aura une compétition plus saine.

Comment vous en tant que dirigeant, avez mené la transformation digitale.

Le digital n'est qu'une facette de l'innovation. En fait, on n'est pas parti sur le digital, quand je suis arrivé en 2014, on est parti sur l'innovation. Ce que nous avons voulu faire, était de

mettre l'innovation au cœur de tout ce que nous faisons. Et le digital est devenu une conséquence logique. La façon dont on déclinait l'innovation, et c'était vraiment la façon. On a mis l'innovation comme une valeur de l'entreprise « core value », comme quelque chose qu'on voulait avoir à l'esprit dans tout ce qu'on faisait. Donc, bien sûr le plus évident, était d'investir dans outils modernes et digitaux, mais aussi d'investir dans le back end, dans le core banking system. C'était aussi de soutenir les compagnies innovantes, pour cela on a été les premiers à faire un partenariat avec le Fonds Européen d'Investissement sur le programme qu'on appelle ***. C'était le programme où le Fonds Européen nous garantit une partie des engagements que nous pouvons donner à des compagnies innovantes. Ça était aussi de faire des partenariats avec des FinTechs, soit dans l'amélioration de notre offre client, on avait fait un partenariat avec ***, qui à l'époque était autre chose, maintenant elle est devenue une sorte « d'agence immobilière ». Ça nous permettait par exemple avec un service qu'ils avaient : vous rentriez un élément et ils avaient un service et ça vous donnait des éléments comme par exemple combien vous pouvez payer en loyer, en mensualité, est-ce mieux de louer ou d'acheter, quels prix dans chaque secteur, les taxes, etc. C'était un outil, pas révolutionnaire, mais qui aidait à la réflexion pour quelqu'un qui s'intéressait au secteur immobilier. On avait fait ce partenariat pour améliorer l'expérience client. Ou bien, quand on a fait l'ouverture de compte en ligne, à un moment il fallait un vidéo link. On ne l'a pas fait en interne, on a utilisé une FinTech qui était en Allemagne. Vous aviez l'impression de continuer avec la *** mais une partie de cette chaine était faite par une FinTech. C'était un 3ème élément de faire des choses innovantes.

Si vous demandez aux start-ups (au Luxembourg) quelle est la banque qui les soutient le plus, ils vont répondre la ***. Exemple, the tip of the iceberg « startup nights ». Nous avons financé beaucoup plus de Startups que toutes les autres banques réunies. Et finalement, la façon avec laquelle on travaille. On a intégré la méthodologie Agile, bien avant les autres banques (au Luxembourg). On avait à la fois revue l'organisation et la co-localisation des équipes. On avait sur 2000 personnes, on avait 200 personnes qui travaillaient en mode agile. La raison pour laquelle on était les premiers à faire le « digital onboarding », et c'était clé pour nous, on avait mis des équipes autour d'une table (classique) avec le juridique, conformité, technologies, front office, marketing etc. dans la même pièce, pour qu'ils travaillent ensemble. La raison pour laquelle il y a eu un certain succès, c'est parce qu'on mettait l'innovation au cœur de ce qu'on faisait, et donc un des produits dérivés de tout ça, c'était d'être plus avancé sur nos canaux digitaux. C'est la conséquence je dirais, de

l'environnement qu'on a voulu créer au sein de la banque et qui était un peu, quelque chose sur lequel nous avions mis notre nom. Personne n'y était. Quand vous pensez tennis, vous pensez ***. Sur l'innovation, au niveau monde il y a ***, au niveau local, il n'y a pas une autre banque qui était vue comme plus innovante.

C'était difficile de maintenir les couts en investissant à la fois sur l'innovation et sur le legacy system. C'est le grand problème. Ce serait beaucoup plus facile de partir avec une feuille blanche. Non seulement vous avez vos produits, vos programmeurs, et les bonnes idées, vous allez avoir des choses qui sont beaucoup plus performantes et beaucoup moins chers parce qu'il y aura beaucoup moins d'interconnexions, d'interfaçage à faire entre votre core banking system et vos applications. En termes de coût, la grande chance des néo-banques ça va pouvoir être de véritablement court-circuiter les incumbents. Pour ces derniers, les 3 bases de couts qui sont très compliquées sont les : legacy systems, legacy clients, and legacy people. Ces 3 bases de cout, vous ne pouvez pas virer tout le monde d'un cout, et c'est bien parce qu'il y a un rôle social de l'entreprise, vous ne pouvez pas sortir tous vos clients et vous ne pouvez pas débrancher votre legacy système informatique. Vous pouvez le faire mais il y aura tellement d'investissements, et un write up important et ça prend beaucoup de temps. Quand vous avez des centaines de milliers de clients, ce n'est pas évident. Une bonne néo banque peut faire quasiment la même chose à 50% du prix. Donc si vous avez un coût d'exploitation de 60%, pour la même chose, on peut le faire à 30% avec une néo banque. Ça c'est l'avantage. Le grand désavantage, c'est le manque de confiance qu'ont les clients pour mettre leur argent avec. Heureusement pour les incumbents parce que s'il l'avait la confiance, ce serait catastrophique pour les incumbents.

Comment vous l'avez vécu ?

Le rôle était d'essayer de ne pas être focalisé sur le digital ou sur un outil/processus comme l'onboarding digital. Il fallait prendre du recul et chercher un liant et ce liant était, devenons la banque la plus innovante au Luxembourg. Et de le mettre dans un contexte plus vaste et qui puisse parler à tout le monde. Parce que si on dit c'est quoi la *** c'est le digital onboarding ? Il y a des gens qui travaillent sur ce projet et qui vont être contents. Même si c'est important, il y a une dizaine de personnes qui y travaillent alors qu'il y 2000 autres personnes à la ***. Et ce serait réducteur. Donc il faut essayer de trouver ce qui impacte tout le monde. En déclinant l'innovation sur des différentes dimensions, non seulement c'est

intelligent pour véritablement transformer la banque mais c'est véritablement, ça parle à 90% des employés de la banque et ça permet de créer un mouvement.

Mon rôle était :

D'essayer de penser à ça. Prendre un peu de hauteur et de mettre l'innovation au cœur de tout ce qu'on faisait.

D'en parler beaucoup et d'être consistent. Ce que n'aiment pas les gens, c'est quand vous dites que faites alors que vous ne le faites pas. Je ne dis pas qu'on est parfait, mais vous regardez notre appli **** et vous la comparez à d'autres banques, elle est nettement en avance en termes de fonctionnalités, facilité d'utilisation, etc. J'étais furieux parce qu'on n'était pas les premiers à faire Apple Pay maintenant on l'a, mais pour le reste c'est plus sympa de travailler avec notre Appli, qu'avec celles des autres banques, en termes de facilité d'utilisation, de fonctionnalités, de couleurs, etc. Il faut être cohérent. Si on dit qu'on veut être innovant et mettre l'innovation au cœur de tout ce qu'on fait, il faut mettre les budgets pour investir pour des nouveaux canaux, les budgets pour former les gens, les budgets pour mettre en place l'organisation Agile, au début ce n'est pas évident, pendant des semaines il n'y a rien qui se passe. Si on dit qu'on veut être proche des FinTechs, il faut faire des partenariats. Je vous en ai parlé de 2, on en a fait 3 ou 4 qui n'ont pas marché. Donc il faut être cohérent et il faut accepter que tout ne marche pas aussi bien mais au moins, ça crée une certaine dynamique quand vous avez cette cohérence et quand vous avez un sujet porteur. Si on avait dit on est la banque du BTP, ça n'aurait pas été un sujet porteur. L'innovation est un sujet un peu plus sexy que le BTP. Mais c'est plus risqué aussi parce que si vous n'êtes pas cohérents et constants là-dedans, les gens vont être très cyniques. Si vous regarder les locaux de formation à la *** on a pris une partie de l'immeuble où il y avait du matériel IT. On a vu ça, on a creusé des fenêtres, et on en a fait du sous-sol, un des plus beaux centres de formation. Beau mais pas cher ! On a récupéré une place qui ne servait à rien, et comme on a creusé des fenêtres, ça a commencé à mettre de la lumière, on a mis des trucs genre IKEA (mais un peu plus solide) et ça a créé une ambiance jeune/hype et ce n'était pas cher. Ça a créé un dynamisme.

Il faut que la stratégie soit holistique (all encompassing) pas dans un seul secteur, et aussi être le garant que ce ne soit pas une mode.

8. Interview 8

C’est une bonne question. Je ne sais pas si j’ai jamais réfléchi à une définition. C’est plutôt de dire, d’abord il y a eu la digitalisation, avant qu’il n’y ait la transformation digitale. Donc, l’informatisation, c’est tout simplement, le sort de technologie plus pointue qui se différencie notamment dans le secteur financier, des grandes infrastructures (ou les mainframes comme on l’avait dit dans le temps), l’IT était synonyme de technologie et ça c’était toujours en fait un grand bloc quelque part qui s’assurait que la machine tournait. La digitalisation, c’est tout à fait autre chose. Tout d’un coup, la technologie, se démocratise. La technologie en fait, pas sur la table du gars de l’IT chez moi, mais en fait de tout le monde ici, de tout opérateur, de tout responsable commercial, marketing. Ils ont tous à faire de technologies, qui leur permettent, de faire leur business, de faire leur business différemment et surtout en fait, adapter leur business, leurs services et leur comportement en fonction d’une attente client différente. Je reviens un pas en arrière : la technologie dans le passé, les grandes machines, les mainframes, permettaient de standardiser, et par standardisation on entendait optimiser les flux de transactions, clairement définis. Et c’était en fait, cette technologie, qui déterminait le niveau de qualité, ou respectivement le niveau de service que le client pouvait avoir. Aujourd’hui c’est différent. Les clients aujourd’hui ont des expectations et des attentes très différentes. Je ne parle pas du retail, du mass banking (JE : les autres l’appellent personal banking), où un virement est un virement et on ne va pas recommencer à… mais il y a plein de services qui aujourd’hui doivent être beaucoup plus adaptés et sur mesure. Et là, la digitalisation est un instrument, un levier important qui permet de faire ça. En d’autres termes de rester efficace, tout en servant le client différemment. C’est ça en fait, le grand défi, et même l’énorme opportunité de cette transformation digitale. Et on le voit, on a eu des discussions ici en interne, on a aussi maintenant un grand projet de transformation digitale. Ce n’est pas que depuis qu’on a le projet qu’on s’occupe de la matière, quelque part, il faut que les gens comprennent que le monde est en train de changer très rapidement, et que les attentes que les clients ont vis-à-vis d’une organisation qui vient de fêter ses 90 ans, et qui en fait pendant 50 ans, a exploité un business model très peu évolué dans le temps, et avec beaucoup de succès que en fait ce n’est peut-être pas suffisant pour les 5 ans à venir. En d’autres termes, le succès du passé et le futur succès est tout à fait autre chose. Alors on a jugé bon de mettre en place un projet pour la digitalisation devienne visible et lorsqu’elle est visible, on en parle plus ouvertement, et en en parlant, en même temps, on la démystifie et on peut justement atténuer

les craintes que les gens ont envers cette transformation. Lorsqu'il y a la transformation digitale aujourd'hui, on veut savoir qu'est-ce qu'elle veut dire, lorsqu'on entend les syndicats par exemple ou les politiciens, « on va nous bouffer nos jobs, qu'est-ce qu'on va faire des gens, etc. ». Il faut désamorcer ce genre de débat en disant tout simplement que la digitalisation est déjà rentrée dans votre vie privée. Depuis quand vous avez cette machine-là (il montre son smart phone) ? Vous vous rappelez encore du jour où vous aviez un Nokia où on pouvait téléphoner et avec un peu de chance, on pouvait envoyer un sms. Et puis vous avez évolué vers le MMS qui coutait une fortune pour envoyer une image, et aujourd'hui sans ça (le smart phone) vous faites quoi ? Pas grand-chose ! Vous avez de la crainte, mais vous trouvez ça (le smart phone) chic, pratique et tout.

Et c'est exactement ce qui est en train de passer dans la vie professionnelle. Nos clients aussi ont ces machines. Ces machines ou ces machines ou whatever. Et il faut tout simplement être à la hauteur des technologies ou des possibilités que la technologie peut avoir. Alors on a fait une chose, pour aussi démystifier le digital, on avait organisé avec un consultant de la place, qui s'était offert (parce que les consultants aiment faire ce genre de trucs pour avoir des idées pour après), une journée technologie. On avait organisé plusieurs workshops en interne, où ils ont montré la prochaine génération des vidéo conférences où vous étiez virtuellement (avec des lunettes) dans des salles quelque part dans le monde, vous voyez votre voisin, vous voyez les gradins, vous étiez physiquement dans une salle au Texas (sans y être), avec plein d'autres gens, et vous aviez votre réunion, comme si vous étiez au même endroit dans la même salle. Ils ont trouvé ça super. Il y avait d'autres workshops, mais l'idée était de montrer ce qui se passait « what's happening out there ». Nous ne sommes pas en train d'inventer quoi que ce soit en fait, c'est la réalité. Et donc, ça a créé un emballement.

Le rôle de dirigeant, c'est pour voir les choses au clair, voir c'est quoi le challenge pour l'organisation qu'on gère. Pour l'organisation ce n'est pas seulement pour dire pour l'organisation mais aussi pour les clients, le business, les produits, votre organisation technologique, mais surtout au niveau des ressources dont vous aurez besoin ou respectivement le gap qui pourrait exister par rapport à ce que vous avez, et c'est ça votre responsabilité de gérer. Et puis si on regarde l'autre volet, c'est quoi les opportunités. Et si je travaille encore et toujours, c'est parce que je suis toujours enthousiasmé par les opportunités, et je vois tous les problèmes, ou ce que les autres voient des problèmes, comme la réglementation, comme une opportunité. Les choses que vous ne pouvez pas

influencer, que vous ne pouvez pas changer, forget it. Prenez-les, commencer à s'énerver en disant, encore une réglementation, n'est pas bien, c'est de l'énergie perdue. Utilisez l'énergie pour dire, c'est ce que nous faisons, évidement si la réglementation nous impacte directement en tant qu'organisation, il faut regarder : qu'est-ce que ça veut dire pour nous, qu'est-ce qu'on va faire pour se conformer, qu'est-ce que ça change pour nous, et surtout qu'est-ce que ça nous permet pour nous d'optimiser en interne. Un rapport supplémentaire au régulateur qui doit fournir lui-même un rapport au régulateur européen pour dire quelque chose, il faut en revanche poser des belles questions : alors on l'alimente comment, c'est quoi nos bases de données derrière, les autres rapports qu'on fait on les alimente comment ? Et tout d'un coup, on trouve que pour faire convenablement et dans les délais ces rapports du régulateur, nous permet de modifier la manière avec laquelle on crée d'autres rapports. C'est ça les optimisations qu'on doit regarder.

Et le 2ème point, qui est le plus important pour moi, chaque fois qu'il y a une réglementation, et je reste sur la réglementation pour l'instant, ça a un impact sur nos clients, sur certains de nos clients. Qu'est-ce que nous pouvons faire, offrir comme service, étendre notre scope, améliorer le, intégrer dans, adapter la tarification de, etc. C'est ça qui, pour la transformation digitale, va faire avancer le monde à une vitesse, qu'on n'a pas vue au préalable, parce qu'avant, je reviens à mon point de départ, les mainframes, la question était : est-ce que le mètre cube on peut le réduire en augmentant la capacité sur une petite puce, mais on a fait in fine toujours la même chose, on a traité des virements. Alors que la digitalisation permet de démocratiser la technologie, et ce qui nous amène aujourd'hui aux FinTechs et je suis un grand fan des FinTechs, mais dans un sens très particulier. Il y a plein de gens, très souvent des jeunes, qui ont des bonnes idées, et il y a plein de choses qui ne voient jamais le jour, ou jamais le marché, parce que ces idées géniales, il faut qu'elles répondent à un besoin de son marché. Ce n'est pas une solution à la recherche de son problème, parce que là vous êtes mal parti. Et j'ai trouvé d'expérience personnelle que « associer des FinTechs à des associations établies, peut créer des choses réelles, et permettra à ces FinTechs de se développer tout en aidant les sociétés établies à profiter de la flexibilité que les nouvelles idées/technologies apportent ». Exemple : on a une *** ***, et il y a beaucoup de data derrière. Comment on organise la data ? On faisait comme on faisait depuis 50 ans, on a des bases de données énormes, parce que lorsque vous recherchez un prospectus vieux de 50 ans, l'emprunt est déjà arrivé à échéance il y a 40 ans, vous le trouvez toujours, il est accessible gratuitement sur notre site, etc. il y a une énorme base de données derrière qui a

été construite, selon les normes des grands mainframes et tout le machin. Aujourd'hui on est le leader mondial dans tout ce qui est ***, produits *** d'investissement, obligations, fonds d'investissement etc. 50% de part de marché mondial, on a une masse de données. En d'autres termes, les investisseurs ont accès à notre base de données gratuitement, et au lieu de chercher chez tous les émetteurs, aujourd'hui la moitié de ce qui est produit **********, on les trouve à une adresse, à un site web chez nous. Est-ce que c'est bon ? Oui, c'est un avantage, c'est ce qu'on dit, le succès entraine le succès et génère plus de succès. On nous aime, parce que toute cette information est disponible. **********

L'UE va dans ce sens et d'autres aussi. Donc c'est de la donnée volontaire, non structurée et nous disons : toute l'information est disponible donc notre rôle de transparence est assuré. C'est comme si je vous disais aujourd'hui : Je vous mettrai un camion de data devant vous et je vous dis : help yourself, « débrouillez-vous » !

Et vous me diriez : ça ne va pas tout ça. Je suis investisseur, j'ai certains critères, et donc certaines informations dont j'en ai besoin qui soient structurées. C'est là où je dis depuis un moment, je prends l'exemple : une obligation verte est tout d'abord une obligation avec toutes les contraintes réglementaires qui sont afférentes au marché des capitaux et les directives européennes et tout ce qui vient avec. Et puis il y a l'élément vert, c'est quoi le projet d'investissement, vers où ça va, est-ce qu'on fait ce qu'on a dit qu'on allait faire, c'est quoi l'impact, etc. Cette information-là, c'est ça qui vous intéresse avant tout (notamment sur le côté vert), le reste c'est un taux, une durée, un émetteur, etc. Donc on a regardé tout et on a décidé de décliner l'information verte en 150 data points, comme on les appelle, 150 détails. On a parlé avec des émetteurs, des avocats, des intermédiaires, des intermédiaires, etc. on arrive à 150. Et vous en tant qu'assureur/investisseur vous avez besoin de 1 à 50, un investment banker aura besoin de 25 à 70, etc. (c'est un exemple). Il faut donc détricoter tout ça. Comment vous faites ça, sur un grand mainframe ? Oubliez ! FinTech : c'est quoi une base de données aujourd'hui, qu'est-ce qu'on fait ? On créer une base de données pour 500K€, parce qu'il y a des gens qui partent de zéro, et qui cherchent une solution à un problème. Je trouve ça génial. Et j'ai fait pour un demi-million €, ce que sur mon mainframe, pour lancer un projet et pour avoir le consultant qui va me dire combien de connexions il faut faire, j'aurais dépensé 2 M€ et j'aurai toujours rien. Je rigole parfois, je ne connais rien en IT et je vois les choses de manière très simple. Le point où on est arrivé avec notre grand mainframe, chaque fois qu'on fait une mise à jour, on fait certaines

vérifications, certains tests, et on pousse ce bouton. Et qu'est ce qui arrive régulièrement, ça pète, ça pète quelque part. Entretemps, notre mainframe est arrivé à une complexité, je schématise, qu'on ne maitrise même plus tous les impacts qu'une action a au départ. Donc on peut faire des tests, et on fait des tests, mais on ne sait pas dire si on a fait tous les tests parce qu'il n'y a plus personne qui maitrise l'ensemble. En d'autres termes, il faut faire ça pour que ça pète là-bas, on s'obstine et ça marche de nouveau. Ça ce n'est pas l'avenir. La transformation digitale est une démultiplication des systèmes où il faut s'assurer qu'il y a une certaine cohérence, entre les différents modules, mais l'avenir d'une bourse n'est plus la grande plateforme de trading, mais on aura des plateformes qui vont là-dessus ou quelque chose de similaire, peut-être on aura 5, mais plus d'un grand truc. Ça c'est pour moi la transformation digitale. C'est un « enabler » et un potentiel de disruption importante. C'est ce que je trouve extrêmement intéressant. Une entreprise qui embrasse une attitude proactive et positive à ce changement. Nous le vivons aussi, et je ne me suis pas en train de me jeter des fleurs, mais je crois qu'on a créé une image de l'entreprise sur la place, et je vois qu'il y a beaucoup de demandes de talents qui veulent nous rejoindre spontanément, parce qu'on est perçu comme étant une entreprise dynamique qui est prête à participer à ce nouveau monde et où tous ces jeunes peuvent s'impliquer et laisser leurs marques. C'est ce que je dis à tout le monde et je les laisse faire. Il ne faut pas venir travailler ici et compter aller en retraite ici. Si vous voulez faire, très bien, si ça vaut la peine. Mais typiquement ce n'est pas le modèle qu'on met en avant ici. Mais si vous restez 5 ans, vous pourrez changer de cap après, vous verrez très bien où vous avez laissé vos marques et vos empreintes. Et c'est ça qui est intéressant.

Organisation, stratégie digitale :

Vous avez compris que je ne suis pas un grand fan de notre mainframe. Nous avons lancé il y a un an et ça va nous occuper jusqu'au début 2021, donc toute l'année 2020 encore. Nous serons la 1ère entreprise de notre taille au Luxembourg, qui va complètement migrer dans le cloud. Ce n'est pas une idée mais quelque chose qui court. Le cloud et tout ce qui va avec. Je ne suis pas un grand expert en la matière, mais je pose la question : est-ce que ça coute moins ou ça coute plus ? A priori ça ne coute pas moins, mais ça permet de travailler très différemment. Parce que, aller dans le cloud, avec toutes vos applications telles qu'elles existent aujourd'hui, vous vous tuez. Donc vous devez revoir vos applications

avant de migrer dans le cloud. Certaines on va migrer dans l'état actuel, et certaines on va faire plus tard. Mais on migre des choses qui ne sont pas cruciales, et qui en fait n'empiètent pas sur le projet dans son ensemble. Mais les principales applications sont complètement revues et actualisées pour qu'elles soient « fit » dans le cloud, sinon si on va directement, on bouffe une capacité incroyable et les couts vont augmenter considérablement. Et cette actualisation remet à plat l'organisation, parce que vous devez revoir vos processus, votre modèle d'organisation, comment les choses s'enchainent, etc. et c'est ça la beauté de la transformation. Rien que d'aller dans le cloud, ce que beaucoup de gens avaient mal compris en disant on n'aura plus de salles physiques, mais les vrais impacts c'est que toute votre organisation change. Et en parallèle à ça, nous avons tout un éventail, un portefeuille de projets qui vont dans le sens de la digitalisation. Par exemple : on a un projet qui est déjà live, on vient d'ajouter un projet additionnel là-dessus, notre métier principal est le listing, on vient d'ajouter le e dans listing pour que ça devienne e-listing. C'est-à-dire l'automatisation de tout ça, aujourd'hui nos correspondants principaux, comme la *** pour les produits structurés, les opérateurs de Paris ou à Luxembourg, la saisie est immédiate et le processus de cotation est live et on a des reporting live… et nous réfléchissons systématiquement et tout le temps, à une question qui est comment nous pouvons contribuer avec une valeur ajoutée à un meilleur fonctionnement des marchés des capitaux. Evidemment vous pouvez décliner : comment est-ce que je peux mieux servir les asset managers pour la cotation des fonds d'investissement, et c'est tout à fait autre chose comparé à assister *** dans l'émission de ses produits structurés. Généraliser : quelle valeur ajoutée pour les opérateurs dans les marchés des capitaux. C'est la question qui nous mobilise et que nous posons régulièrement parce que je reste convaincu que c'est uniquement en aillant une valeur ajoutée perçue par le client, pas par nous, qui est notre meilleure assurance de la pérennité de cette organisation. Le jour où on a plus de valeur ajoutée perçue par le client on est mort. Ce n'est pas très compliqué !

Impact sur l'organisation (Agile) : nous avons fait plusieurs choses, notre ancien responsable de l'IT, responsable pendant 25 ans, qui a construit notre mainframe et qui en même temps est celui le plus futé en termes de nouveaux développement pour se lancer dans une startup, dans laquelle la bourse est le principal actionnaire, une société qui va se focaliser sur des outils de distribution de fonds d'investissement à l'international entièrement basée sur les DAT. Ce sera la première entité de cette nature-là et de cette envergure-là. C'est imminent et le jour où vous voyez l'annonce vous comprendrez la

qualité des autres actionnaires et vous vous rendrez compte de l'envergure. C'est un projet pas anodin qui a la capacité et le potentiel d'être extrêmement disruptif pour toute l'industrie des fonds d'investissement. Ça c'est le déclencheur. Nous en avons profité pour recruter un nouveau responsable IT, qui a recruté en fait un nouveau responsable architecture parce que d'autres de nos collègues vont intégrer cette nouvelle entité. Donc on a pris du sang neuf, des gens qui viennent avec d'autres vues, et qui nous permettent de faire cette transformation digitale plus facilement parce qu'ils n'ont pas le devoir ou la charge de devoir tenir compte systématiquement des contraintes du passé. Evidemment, ils ne peuvent pas les ignorer, mais si vous avez travaillé 25 ans sur une infrastructure et même si aujourd'hui vous êtes d'avis que le blockchain c'est l'avenir, tous vos actes, même mentalement, tiennent compte du passé. Je crois aussi, parce qu'on parle disruptif, c'est un terme facile à dire, si ça concerne le marché, les clients, les autres, mais le disruptif doit se faire en interne aussi. C'est ce que je dis aux personnes, de ne pas tenir compte de l'existent d'abord dans vos réflexions, sinon chaque nouvelle idée, chaque nouveau développement est immédiatement « tué », on voit tout de suite la montagne des problèmes. Regardez ce que vous voulez vraiment faire, et après on regarde comment on traite les problèmes, et pas l'inverse, et c'est ça qu'en principe qui fait qu'il y a énormément de gens qui échouent, parce qu'ils voient tout de suite la montagne des problèmes : comment je vais surmonter ça. Mais dis-moi d'abord vers où tu veux aller, c'est quoi ta vue derrière la montagne. Qu'est-ce que tu veux construire là, et après on décide si on creuse un tunnel, si on fait un détour, si on grimpe. Mais d'abord où est-ce qu'on veut aller, et pas du style si on fait ça on aurait un grand problème. Conclusion : on ne touche pas !

Et c'est comme ça qu'il y a plein de sociétés qui perdent le « momentum » tout simplement, et je suis convaincu que dans cette transformation il y aura beaucoup de gens qui vont laisser la plume parce qu'ils n'ont pas réalisé la vitesse avec laquelle tout se fait aujourd'hui. C'est incroyable.

J'ai plus de 40 ans dans ce secteur et si j'ai fait ça pendant tout ce temps parce que cette phrase, je l'ai répétée tout au long de ma carrière, ça change, ça a encore changé, c'est énorme et chaque fois c'est une nouvelle dimension sauf qu'en fait aujourd'hui on fait tout au carré (exponentiel), et dans une fraction de temps, et c'est ça ce qui est nouveau.

Votre rôle :

Un dirigeant ce n'est qu'une personne. *******. Pour moi un dirigeant, c'est toujours une équipe. Oui, il y a un CEO, un DG, un administrateur délégué, mais finalement, ma vue des choses, ma perception, tout seul, je serais drôlement seul, solitaire, perdu un peu dans le désert. Seul, je ne vaux rien. Il me faut une équipe, et typiquement ici on l'appelle un comité de direction. En fait toutes les structures de management sont bonnes mais le dirigeant lui-même tout seul n'a pas de valeur contributive énorme. Maintenant, en disant cela, c'est un travail d'équipe, le dirigeant peut tirer certaines ficelles et ça commence par lui-même. Dans quel état d'esprit est-ce que vous êtes vous-même ? Est-ce que vous y croyez ou vous n'y croyez pas ? Si vous faites la transformation digitale aujourd'hui parce que vous pensez que c'est à la mode et que toutes les revues que vous voyez disent il faut faire ceci, il faut faire cela et le client etc. alors il faut faire semblant on va lancer un projet, je dis n'importe quoi, on va faire l'harmonisation l'utilisation des IPhones. Donc il faut que vous y croyiez. Le moment où vous y croyez, ne faites pas de demi mesures. Le premier rôle est d'emballer votre équipe de direction. Et en même temps si l'équipe de direction fonctionne bien, il y a ces frictions et des allers-retours, parce que qui suis-je pour imposer une vision. J'ai une vision mais je ne suis pas visionnaire. Mais ma vision peut s'améliorer par les échanges avec mes collègues au niveau du Comité Exécutif. Et on forme ensemble une vision pour cette entreprise, que nous comprenons tous, et vers laquelle on est prêt à s'engager. Mais ce n'est pas MA vision de départ. Oui évidemment il y a des éléments (qui viennent de moi) mais il y en a d'autres en fait. Et c'est ça ce qui est important, parce que qu'on le veuille ou non, la résistance au changement, les craintes, de perdre son job si on fait ceci ou cela, etc.

E-listing par exemple, c'était la mer à boire, parce que c'était mal géré au départ. Du style l'ordinateur va lire le prospectus dans l'avenir alors que la valeur ajoutée c'est une équipe de 15 personnes qui ne font rien d'autres que de checker si oui ou non. Demain l'ordinateur va faire ça à ma place et moi je vais faire quoi, je vais faire du classement, même pas du classement parce que tout est en digital. Donc il faut gérer ça convenablement et pour ça il faut d'abord il faut avoir une vision commune de la direction générale. Et dans mon cas, j'avais l'avantage aussi d'avoir pu recruter quelqu'un qui d'un point de vue « soft skills », marche très bien dans notre organisation. L'intégration se passe très bien. On a pu partager et on a pu se challenger mutuellement et puis j'ai les collègues aussi qui viennent de différents bords et qui ont compris et qui sont tous convaincus que le seul chemin pour nous, petite entité autonome dans ce grand marché où il y a une consolidation de dingue qui est

en train de se faire, qui se fait depuis un certain temps déjà, où on peut être racheté ou on voudrait être racheté deux fois par an, et où on résiste comme les gaulois dans leur village, parce que nous croyons que notre plus grand atout aujourd'hui, je parlais de la valeur ajoutée, vous pouvez surtout la livrer si vous êtes une entité flexible et rapide dans vos prises de décision, en d'autres termes vous devez garder le contrôle de vos développements. Et le jour où nous ferions partie d'un groupe quelconque, nos actionnaires auraient probablement un grand chèque, mais on ne jouera pas le rôle qu'on joue aujourd'hui sur la place financière, parce qu'il faut le dire aussi, c'est une grande responsabilité dont nous sommes bien conscients. Si nous allons bien, ça veut dire qu'on a pris les bonnes orientations, la moitié de la place financière va bien. La place financière c'est beaucoup plus que les fonds d'investissement et le wealth management (gestion de fortune). Tout ce qui est marché de capitaux est très important. Toute cotation qui vient chez nous, il y a plein d'intervenants qui ont participé. Des big 4, aux consultants, aux réviseurs, aux banques, aux intermédiaires, aux avocats etc.

Il faut avoir une vision vers où on va. Il faut avoir une idée vers où les besoins du marché vont s'orienter. Il faut tenir compte des contraintes et des opportunités de la place financière dans son ensemble, parce que c'est nouveau, les principaux acteurs qui sont nos actionnaires aussi, à commencer par **** jusqu'à l'état, comment nous devons opérer pour que la place financière puisse continuer à se développer directement. Donc c'est cette conviction-là, si vous avez un management team soudé avec des messages cohérents et surtout si vous prenez le temps et la peine de démocratiser de nouveau « bring it down » au plus petit dénominateur commun, ce que nous appelons ici un « lunch and learn » par exemple, pour qu'en fait même la réceptionniste sorte avec des indications de ce qui se passe, pas tout peut-être mais au moins les orientations de ce qui se passe. Vous devez entrainer dans cette démarche toutes les parties prenantes. Ça commence en fait par votre conseil d'administration, que je vois 4 fois par an, mais je sais qu'ils sont tous dehors tous les jours. Est-ce qu'ils ont les messages ? Est-ce qu'ils passent les bons messages sur nous, sans parler du secret professionnel. C'est eux autant que la délégation du personnel. Ces derniers sont des grands fanatiques de la transformation digitale, alors que quand ils étaient élus il y a un an, ils parlaient de tous les « fun factors » (soirée de fin d'année, chèque repas, etc.) sauf de la transformation digitale. Et puis nous avons sensibilisé la délégation à ce sujet, qui nous occupe ensemble. On les a formés, leur a expliqué et ils sont devenus nos ambassadeurs aujourd'hui. Il faut entrainer les gens positivement. Ça c'est le rôle de dirigeant. Je continue

à être un nul en informatique (comme dans les bouquins « pour les nuls »☺), et franchement je me trouve très bien dans mon rôle, parce qu'il ne faut pas être spécialiste. Je préfère jouer le rôle de celui qui continue à poser les questions « bêtes » et qui demande à ce qu'on me réponde pas avec le dernier langage technologique, que je ne comprendrais pas, mais avec un langage que je puisse m'approprier et expliquer moi-même. Parce que mes administrateurs ne comprendraient pas votre langage, ni les membres de la délégation.

Mais ça commence par la conviction personnelle. Vous y croyez, vous y voyez l'opportunité ou c'est encore un mal nécessaire et encore un projet qu'il faut rajouter sur une longue liste.

Pour les arbitrages, je ne décide rien. Rien n'est dicté d'en haut. Je veux surtout éviter qu'on dise, c'est eux (d'en haut) ou c'est lui qui a décidé. Vous décidez. On décide ensemble. On a un comité portefeuille projets et on regarde régulièrement, comment est-ce qu'on avance, c'est quoi les priorités, etc. Personne n'a la boule de cristal et il y a des problèmes qui surviennent en cours de route. Je demande tout le temps qu'il y ait des solutions proposées et on arbitre ensemble…

C'est un exercice démocratique, parce que c'est le seul moyen pour qu'il soit accepté. Sinon ce serait beaucoup trop facile, de dire not my problem c'est eux. Et donc j'assume aucune responsabilité même si j'ai toute la responsabilité, c'est pour cela je disais que le dirigeant n'est pas très important. Je suis un organisateur, un chef d'orchestre qui met sa main partout mais il ne faut pas me demander qu'est-ce que je veux décider.

En conclusion, la transformation digitale, ou la technologie de manière générale est en train de changer le business notamment la finance, la banque et le marché des capitaux d'une manière fondamentale. Il y a d'autres facteurs exogènes qui impactent : réglementation, situation géopolitique tendue, évolution des taux d'intérêts et tous ces éléments que nous ne contrôlons pas. En ce qui concerne la technologie, il y a moyen d'intervenir. Il faut surtout la voir comme une énorme opportunité pour revoir la manière dont nous faisons notre business et devenir beaucoup plus pointus dans l'offre de services qui doit être beaucoup plus individualisée et ça offre la possibilité d'individualiser et de personnaliser davantage les services vis-à-vis de la clientèle. Ceux qui ne comprennent pas ça vont rater d'énormes opportunités et ce n'est pas la question de budget, parce que si c'est uniquement le budget qui vous guide, vous risquez de rater l'avenir.

9. Interview 9

Personal definition of digital transformation:

First of all it is a continuous process, i.e. it is not a clip, not a one-time thing, but a continuous trajectory. It's important. It's not you do it and it's done, it is continuous and will in my personal view remain continuous. Digital transformation or digitisation overall, there's a kind of myth around the term and the question could be how one best demystify the terms, sort of dissecting what's in digitisation as in information processing, information security as in information design, as in information management. So breaking down the sub components is a very important starting point.

Digital transformation, it's critical to be very precise as to what does one actually mean. Is it an area that talks about people dimension, a process dimension, a data management dimension, a dimension about a legal framework in which you operate? Does it mean the actual technology? Well people think that's IT, well I would disagree. It's also IT but it's a lot more.

Digital transformation changes a lot but it doesn't change everything. The core role of a bank, and I speak for banks now, does not necessarily change, that is the role of financial intermediation, or other forms of intermediation. The latter is a core element of what a bank does. Intermediating is a tricky business, and more importantly it's a highly regulated activity, and rightly so. Will the way banks intermediate, will that change over time? Will it be more digital, more process oriented? Yes. But does it mean banks will become hip technology start-ups, I don't think so. Because, for the policy, the macroeconomic, microeconomic policy perspective and the public policy perspective, the role of the bank and the balance sheet that is put between one side and the other side of the capital market that plays an important role in the intermediation, that will not disappear.

What did you do in terms of digital transformation?

We did conduct digital transformation at the bank, the answer is yes. First of all my background is that of an industrial engineer. I have a degree in both electric engineering, specialising in semiconductor technology back then and business administration. So I always carried, ever since I left university, both in me in the various roles I played in the past, across the industry. During certain periods, I was also at some points the CIO in banks

and/or the COO in banks. So I've covered the basics both from my theoretical background but also as a practical perspective. Specifically in Luxembourg what we have done and that is one prime example of digital transformation. A process that continues but that was kicked off in summer 2016, after my arrival here at the beginning of 2016. We decided and aligned a line force and a very substantial investment in the digital and IT rejuvenation of our platform. We did change, meaning shut down the old and put in place a new core banking platform. The previous system, which was extremely stable, extremely reliable, but was 39 years old. That gives you a sense of how stable it was and how not agile it was. It was an 18 month project which came to a successful conclusion at the end of 2017 where we started the transformation by changing the core system of the bank. That was a 30 M€ investment at the time.

End of 2017, beginning of 2018, we went live with the new platform. And that enhances my earlier comment about continuous process. That sets the foundation for more transformation that is to come. And I talked about the IT piece, but of course on the back of a new IT system and the core ledger of the bank, virtually every single process in Operations, in Finance, in Sales, had to change. Hence again, digital transformation is about much more than changing the IT, you have to change the process, you have to train people, you have to change the way the people interact through processes with technology, how they operate, so it's really a multi-faceted management challenge.

The digital transformation we did cover the entire suite, from sales, from client interaction to the outside world, to the way client orders, client transactions, do get processed and executed, to the way we account for those, to the extent we risk manage those. So a proper and meaningful digital transformation really affects all areas, in a good way. Which also to your earlier point, what will change over time in the future, digital transformation of today, if done well, affects front to back, in all directions. That will come even more relevant. In previous days, you could have transformed discreet elements of an overall banking value chain. Those value chains become more and more STP (Segmenting and more and more connected), hence changing one bit, changes a lot along the value chain and along the corporate system as a whole.

Impact on the organisation: not that dramatically, of course in certain areas, there was increase or reduction in capacities, but if your question is on organisational design, not necessarily. I wouldn't say there were fundamental changes to the organisational design,

there were certain functions where we had on the back of technology, make or buy decisions. As in the past, certain things we made in-house, once we had the new technology platform in place, we opted to buy those services from the market, be it at the group internally or external. So make and buy yes, but fundamental changes of the overall organisational design, not so much so. Which again stresses the earlier point. I still believe that the core function of the intermediator like the bank, they remain intact. You may need less or more people, you may need different skill sets in those roles, but a compliance function will not disappear, or a risk management function, or a treasury function, or a finance function, or a sales function will not disappear, as a discreet function just because you operate on a more digitalised platform. I don't want my independent valuation person to do the sales. There's a segregation of duties and rightly so. That's an organisational design principle and most banks today are in their organisational setup not too dissimilar, because all of us we have to follow what the legal and regulatory framework prescribes and under which we operate. You'll find a high degree of similarities in many banks.

I hate using the word "Agile". For me Agile is slightly overdone. That's my personal view. What we need to develop even further is that people in every part of the organisation, develop a more holistic understanding of the entirety of the value chain of a bank, or of an intermediary as a bank is. It is important, that someone who structures products, understands how regulatory reporting works. It is important that someone who risk manages counterparties understands how security risk settlement works. Meaning, mutual understanding of what a change in my part, in my area, means somewhere further down the value chain. So the eco-system, is not departments that stand next to each other, it's a seamless flow. Ultimately, it's all about data and how data is managed and how rules operate. There's a lot of rules based interaction as hard coded rules in banking.

The need for this holistic understanding was there, before digital transformation, but it was only needed for management and when people wanted to move in management. If you wanted to be entrusted with wider responsibility, you needed to understand quite a few of these components. Now we see that further (down). In the past, the manager may have been the moderate between different departments because they spoke a different "language". If today you want to have high performing teams or individuals specialist in roles, they are better if they understand what they do means elsewhere. So the requirements to either train

or rotate, and personally I'm a big fan of rotating, that will probably take years, but they will get a thorough understanding of the entire value chain through a multi-year rotational concepts, that make them better in their specialty.

Role as a leader in this digital transformation:

I specifically chaired the project. Although I'm the CEO, or because I'm the CEO, you can chose, that very specific IT change programme, I took it on myself, from 2016 to 2018, together with a team, it's not that I delivered the project. The CEO has to get engaged. Digital transformation if done well, and if you want it to be successful is a matter for the management board (Comex), I don't consider it delegable, and even further, if it is fundamental as our situation was, it's not just someone on the board, I would always recommend, at least that's what I did, is that the CEO gets engaged and takes the lead. I chaired the governance of the programme through that 1 ½ year exercise.

It was miraculously quick (18 months).

The IT background indeed helps! I don't know if it was a coincidence, but I generally believe that it does help. And I think understanding processes and technology, in platform businesses and in intermediation businesses is very important. In purely advisory businesses, maybe slightly less so, because you can conceptually separate the advisory bit from the administrative bit of technology and process. The moment you put a balance sheet in between, the moment you put money flows in between, you intermediate, your business model i.e. the whole commercial aspect of what you do as an enterprise or as a bank, I think require a thorough understanding of technology and process that come with it.

In every single part of what we do, I'm sure there's people who know more about the speciality, and I hope it's the case, otherwise I wouldn't have a good team. Yet, I think where managers and CEOs can be relevant and important is to be the ones who have the most holistic understanding of the bunch and of course if you can combine holistic understanding with a thorough yet sufficient level of detail, which is does not mean that you are the ultimate specialist, but it's always good as a manager or a CEO to be able to ask not 1 or 2 but maybe 5 or 6 questions and drill deeper. At some point, in all domains I reach my limit because I don't know, and all the specialists collectively they know so much better

than I do. Where I may be able to help them is to actually link up their collective knowledge and make it something that's comprehensive and useful on a collective basis.

It was a coincidence that I had this technological background. I think is quite essential. I wouldn't certainly put it to age, because age is not relevant, but having no or very limited understanding of technology and platform in today's day and age, can be a significant hindrance in successful digital transformation. Is it impossible, probably not but it may take longer and the outcome may be a result that is potentially more remote from the commercial realities of the business. Because what's important is that you actually marry both sides, the client, market, commercial needs, with the question how do I best deliver that intermediation and service promise of a bank. So everything is possible in all circumstances, but I would say it helps to be faster, and you observed that it's been fairly fast, and I dare say it also has a probably higher likelihood that the ultimate outcome is generally aligned with the commercial, client and market needs of our institution.

There were multiple triggers for us to launch digital transformation:

The date of 01/01/2018, very important new regulation that came into force and that is MIFID regime. In order to have our systems and processes MIFID compliant, we had to undergo considerable investments in change anyway. And then the question rose: do that change on the old/previous platform seriously undergo considerable enhancements, changes and updates anyway. It that a good and right trigger to do the fundamental thing.

By doing what we did, we also converged onto a system that is used by all 5 entities of the group for one area of our business that is wealth management. It allows us now as a group to realise synergies and we have the same platform running in these locations. Within Luxembourg, we also implemented the system for *** Luxembourg branch and for another entity.

There was a risk management dimension. Here age is relevant because the system architect had passed the age of 70. The system was not well documented.

Resistance to change:

Easier than many of us had thought. Of course there was resistance, there was a need to train, a need to explain, for those areas where it meant that roles will fall apart. It was also

important to handhold along the way, but we had a widespread embracement of the project and the change. We invested a lot upfront in the communication, that was critically important, and in mobilisation, and in providing rationale and context. So that was a lot of time invested and it was extremely well invested. But if we hadn't had an extremely collaborative approach to the matter and a supportive and constructive. Against a resisting organisation, you cannot effect a transformation in 18 months. I shall say, we were prepared for a more complicated conversations, but we made the right decision in investing a lot in communication, upfront, before we started it, before even starting the change process and that was time well spent. Furthermore, the communication was done permanently, more around the status, not around why we do it. We stopped explaining why we do it after we explained for 6-8 weeks. Make sure that everyone is mentally aligned, then you could also in the teams get them mobilised and then focus on execution and not have months, quarters and years of debating the rationale. We got people aligned around the rationale fairly quickly and those that have legitimate concerns as in "if and when the transformation is over, my job may fall away", one has to address in a very respectful way those situations. But we need to decouple those situations from the overall process and speed of its implementation.

A few people were worried about their future at the bank, and rightly so. And what people gave us credit for is that we didn't duck those questions, we addressed those very upfront and consistently along the way. It wasn't too many. Everyone had to be trained on the new system. That was the most important change and the most important, not resistance, but point of sweat, where if you worked for 20 years on one system, and then someone tells you it's going to be a new one then better get ready now. That it important.

I'm not only coping with it, I like driving those things. It's always been a passion of mine.

Managerial habits: it wasn't the first time. I've done it before, very different situation under different circumstances. It was the second time that I basically changed, in a responsible capacity, the core technology and process DNA of a bank. It obviously helps if you've done it once because it gives you the confidence that it can be done again. You can anticipate the pain points, not that you know everything, but you know the psychological cycles of such a project. Project management in a senior role is a lot about psychology. We talked about

communication, we talked about mobilisation, we talked about addressing personal concerns, etc. It is almost as important, for a successful transformation, as understanding technology and processes. That you understand people psychology and how to address on individual basis but also on a group basis. Have I changed my habits, you need to ask my team! I tend to believe that I haven't changed along the way, but it is for others to change.

I don't think that leadership role is going to be more or less. There's always been that myth of leadership. So the question is leadership necessary or not, it's highly debatable in academic spheres. I think it hasn't really changed. It's maybe a different topic or a different fiddle that a CEO better knows how to play. Again, technical skills, is one, but if one believes there is value in leadership, again there are academics who dispute that, but if we subscribe to the notion that there is value in leadership, then transformation, change, change around technology, bringing clients and markets closer to the process and the production piece of things, the need to care for the entire value chain, I think that will continue. But will the role of the CEO per say change, I don't think so.

But is there a different skill needed for the CEOs in the future, yes along the way. If it was good enough to understand what clients want, or how to develop relationships, if it was good enough to be CEO, I don't think that is the case anymore. So the skill, the experience and the expertise that the CEO should evolve and it will continue to evolve. As I said, digital transformation is a continuous process, so is the necessary dimensions of change in any organisation. Sometimes you need people that crisis manage, if we had this interview 10 years ago, well people would have said, the most important feature of a CEO is that they should be crisis resistant. Today people think crisis is a thing of the past. Today is the transformation acumen. So the themes may change, and currently it (digital transformation) is a theme. What does not change is the continuous path of streamlining process the use of technology in the way banking business is done. So that is a long term trajectory, it's not just a theme, and hence would I expect CEOs to bring more of that trajectory under their experience and expertise belt, yes very much so.

10. Interview 10

Définition :

On parle beaucoup du digital dans le secteur bancaire, c'est le mot le plus utilisé. Quand on dit transformation digitale si on prend une définition plus étroite, c'est une transformation de la banque où on doit pouvoir arriver à transformer la banque pour avoir un pourcentage de nos contacts et de nos ventes avec nos clients via les canaux digitaux qui augmenterait par rapport à notre mode de fonctionnement d'aujourd'hui où la partie physique est encore prépondérante. Donc c'est arriver à avoir des outils et des processus internes performants pour pouvoir peu à peu ou vite si possible augmenter le nombre de clients qui utilisent nos points de contact digital, principalement la banque mobile pour ensuite arriver à transformer cela dans des objectifs concrets, augmenter le pourcentage de ventes qui sont 100% digitales. Aujourd'hui pour ton information, dans notre stratégie pour 2020, notre target est d'avoir 35% de ventes sur le digital end-to-end. Ce n'est pas une « origination » d'un produit sur le canal digital pour après le « closer » dans la branche, c'est vraiment un processus end-to-end digital, c'est ça qu'on prend comme définition dans les 35%.

Pour moi, arriver à cette transformation digitale est impossible si on la prend seulement sous l'angle commercial et digital, et d'avoir ce raisonnement financier et commercial dont je viens de parler. Pour moi, pour arriver à cette transformation digitale, il faut transformer la banque en profondeur, et cela passe par une transformation plus globale, dont certaines banques du groupe et ailleurs l'ont fait. Chez ***, on a lancé un programme qu'on appelle « transformation du modèle opérationnel » de la banque qui englobe une notion plus large. On change le mode de fonctionnement de la banque, et on change la façon dont les équipes de la banque travaillent ensemble. Donc ici, on va dans certains endroits vers des équipes « agiles » où l'IT et le business travaillent dans une seule équipe. Pourquoi sans ça la transformation digitale mentionnée dans mon premier point est impossible ? Parce qu'aujourd'hui le monde va très vite en termes de développement des outils digitaux, et pour être en mesure d'être en concurrence par rapport à cette speed of change qu'on va dans d'autres banques ou dans d'autres secteurs, tu es obligé de travailler aussi d'une autre façon. Sinon ce n'est pas la peine d'essayer d'être un acteur dans le digital. C'est pour ça que chez nous, et pour moi c'est ça la notion d'une transformation digitale plus large, c'est une transformation plus profonde des modes de fonctionnement de la banque qui englobent beaucoup plus, qui englobent évidemment le mode de travail entre les différentes équipes, la transformation du land scape IT. Ici on rentre dans des sujets de notre core banking

systèmes qui sont très souvent obsolètes dans nos banques et qui existent depuis très longtemps. Donc on rentre dans un nombre de sujets structurants, qui est énorme, et c'est pour cela, qu'à mon avis, pour réussir cette transformation digitale, il faut parler de la transformation globale dans ton organisation pour pouvoir espérer être un acteur de référence dans le digital.

Qu'est-ce que vous êtes en train de faire concrètement ?

Si on va dans les projets, on a tout ce qui est le front du digital, toutes nos interfaces, on a des projets et on avance bien sur notre banque mobile et internet. Pour les clients retail, corporate et pro. On a des banques mobiles et internet pour chacun de ces segments clients et on est en train de les upgrader pour les rendre plus performants, plus user-friendly et avec l'objectif d'être dans le top 5 dans le pays dans le ranking qui compare les différentes banques mobiles sur le marché. Ça c'est pour la partie front. Elle est liée évidemment à l'IT. Il y a beaucoup de développement et il faut augmenter les équipes IT pour accélérer dans ce domaine. Ensuite on a, pour le back, et pour le core banking system. On a un projet qui pour nous s'appelle ***, mais c'est le projet de remplacement de notre core banking système. C'est un projet majeur énorme qui est étalé sur 4 ans et qui demande des investissements progressifs. La façon dont on a abordé le projet : on n'est pas en train de remplacer un vieux système *** par un autre nouveau système monolithe. Ce qu'on a décidé, et on s'est fait aider pour prendre la bonne décision, au lieu d'avoir un core banking system « monolithe », avec un seul système qui centre tout, on va avoir plusieurs modules qui correspondent à nos principaux systèmes d'information mais dédiés à notre dispositif retail et corporate. Donc on passerait d'un seul système monolithe, à plusieurs modules qui sont « pluggés » à un système. L'idée permet non seulement d'upgrader ce core banking système qui devient vieux mais aussi d'avoir une flexibilité additionnelle pour le futur parce que, à un moment le nouveau système va aussi devenir obsolète, mais si on n'est plus lié à un seul système monolithe, on sera beaucoup plus flexible dans les upgrades futurs de notre core banking système. Et cela est aussi nécessaire dans ce monde où tout ce qui est en termes de systèmes et développement IT ça va beaucoup plus vite, et on a besoin de produire beaucoup plus de changement côté produit qu'avant compte tenu de ce nouveau monde digital et des demandes clients.

En mode Agile, c'est le 3ème component : c'est la transformation dont on travaille en interne entre plein d'équipes dans la banque par rapport à la façon traditionnelle de travailler où on avait le business, retail, corporate, les opérations, IT, et les autres fonctions support qui étaient des fonctions totalement séparés, même s'ils travaillaient ensemble. Aujourd'hui on transforme la banque dans la façon de travailler en allant de plus en plus dans les équipes Agiles, dans les endroits où c'est nécessaire. Je ne suis pas un amateur d'Agile partout dans la banque et sur certains projets Agile n'est pas la solution. En fait, les critères principaux où il faut avoir des équipes en Agile sont :

Il y a un lien avec le client final, donc un lien externe

Le nombre de développement IT à faire et la vitesse (speed of change) à laquelle il faut faire ces changements

La possibilité d'avoir une vision P&L sur cette équipe.

Donc, cette transformation Agile, on l'a commencée début 2019, c'était pour nous une année où on a préparé beaucoup en termes de background pour passer à ce nouveau mode de fonctionnement parce que c'était beaucoup plus difficile que dire je vais travailler Agile, il faut adapter toute la banque y compris des processus d'achats, des processus de Financial paying, pour travailler dans ce nouveau mode. On a fait un travail préparatoire et à la fin de 2019 on a commencé à avoir formé nos premières équipes agiles et fin 2019 on a 10% de nos équipes « change » qui est en format Agile. Pour 2020, l'objectif est d'avoir 60% de nos employés qui travaillent sur les projets « change » en mode Agile. Ce n'est pas toute la banque bien entendu.

Résistance :

C'est clairement un point majeur. Cette transformation est aussi culturelle. A nouveau, quand j'ai dit que la transformation digitale est très large, est une transformation du modèle opérationnel, du système, c'est aussi une transformation culturelle. Et tout ça c'est essentiel pour aller dans ce nouveau monde.

D'abord il y a eu beaucoup de résistance parce que ce mode de travail Agile donne beaucoup plus de transparence. D'un côté tu donnes plus d'autonomie à ces équipes, parce que le principe est que tu mettes des product owner qui sont des mini-CEO de ces équipes, tu leur

donnes un budget et tu les contrôles tous les 3 ou 4 mois, mais tu leur donnes d'un côté beaucoup de confiance. De l'autre côté, l'équipe est commune et les objectifs sont communs. Si tu as un type IT, son objectif n'est plus de livrer un code à une certaine date, c'est les mêmes objectifs que l'ensemble des équipes. C'est d'avoir x nombre de clients en plus, y plus de revenus, etc. Et dans ce mode de fonctionnement, il y a beaucoup plus de transparence au sein de ces équipes parce que chacun dépend de l'autre. Souvent ceux qui étaient dans le mode « je fais mon bout de travail, je suis tranquille et personne ne m'embête » pour certains c'est plus confortable de travailler comme ça. Donc certains doivent sortir de leur zone de confort et pour certains c'est inconfortable. Il y a évidemment du turnover au moment du lancement des équipes agiles. Statistiquement, ça a été prouvé qu'il y a une partie des gens qui partent malheureusement donc ça créé plus de turnover pendant la période initiale, autour de 20% selon l'organisation au départ dans ces équipes Agiles. Donc c'est beaucoup plus complexe que juste dire on part tous à l'Agile. Autour de tout ça il faut avoir un programme de communication dans l'ensemble de la banque pour tout le temps expliquer pourquoi on est en train de faire ça, tout le temps expliquer que c'est plus intéressant de travailler comme ça, motiver les gens, il faut qu'il y ait un « buy-in » pas seulement du CEO mais de toutes les personnes clés de la banque, parce que s'il y a des messages différents qui sont passés, si t'as par exemple un CEO qui est extrêmement motivé et plein d'énergie pour aller dedans mais t'as ces adjoints qui sont enthousiastes sur la forme mais qui n'y croient pas profondément eux-mêmes, là tu peux avoir des messages différents (JE : contradictoires) qui sont passés aux équipes et dans ce cas-là, c'est très difficile de transformer culturellement les esprits. Donc il y a beaucoup de complications sur cette route, et pour moi il n'y a pas de solutions « box » pour cette transformation Agile. Je suis personnellement un adepte d'une transformation Agile progressive et qui s'adaptent aux différentes équipes. Parce que si tu essaies de mettre tout le monde dans la même box en disant c'est que ça, les gens vont s'organiser pour travailler comme ça mais ils ne vont pas eux-mêmes y croire et ça sera de l'Agile sur papier. Il faut que ça soit progressif, ça prend forcément du temps, et avoir la conviction des gens de ces équipes eux-mêmes, de l'équipe que c'est la bonne façon de travailler, c'est la clé de succès. C'est impossible pour moi d'imposer ça par une décision managériale.

Le rôle du CEO :

Le rôle du CEO est clé dans la transformation digitale et dans cette explication que je t'ai donnée tu vois que ça enveloppe tellement différentes partie de la banque, et engage tellement d'aspects de fonctionnement, entre les clients, les systèmes IT, la transformation culturelle, la communication… en fait pour moi, ça va de soi et c'est impossible de faire autrement. Ça doit être le CEO qui doit être le lead de cette transformation. En pratique, je suis le sponsor de ce projet de transformation, qu'on a annoncé chez ***. En plus de mon rôle de CEO, j'ai le rôle formel de sponsor de ce projet de transformation. Ce qui implique que je suis présent dans les différents steering commitees (comités de pilotage), je suis présent avec le « core team » de la transformation, les gens qui leadent les différents streams pour en faire une équipe motivée qui a accès au CEO à travers son rôle en tant que sponsor de ce projet. Plus beaucoup de communication dans tous les différents meetings, all staff ou les forums, l'engagement du CEO est clé dans ce succès.

Le digital me passionne, parce que c'est un changement exceptionnel, c'est comme l'invention de l'électricité. C'est quelque chose qui ne change pas seulement la banque mais le monde. Evidemment c'est passionnant et le rôle d'un CEO est devenu extrêmement complexe parce qu'il y a ce lien avec la technologie et la partie IT qui est devenu énorme. Avant il fallait être un bon banquier et c'était ça le principal, cet aspect je ne peux pas dire que c'est facile parce que je ne suis pas IT de background. Il y a des efforts à faire pour rentrer dans des sujets que tu ne connaissais pas avant et qui sont plus complexes pour toi parce que tu n'as pas ce background. Après, il ne faut pas essayer de faire tout ça tout seul, il faut avoir des gens qui sont plus compétents que toi dans certains domaines mais aussi il faut avoir une vision qui englobe tout et savoir où tu vas, ou tu te diriges, à quel rythme, et évidemment les équipes qui est autour de toi qui a toutes les compétences pour transformer la banques dans une banque plus digitale. C'est ça qui est compliquée mais en même temps passionnant. Mais évidemment on ne pas avoir toutes les compétences chez une seule personne pour cet enjeu de transformation digitale.

Le CEO moderne ne doit pas être un geek mais il est obligé au moins d'aimer la technologie, donc au fond de lui ne pas rejeter ça et avoir une certaine envie d'utiliser les nouvelles technologies. Après pour moi, pour une telle organisation complexe comme la banque, c'est plutôt les skills d'un leadership et de management d'équipe qui sont les plus importantes,

parce que tu dois organiser l'équipe qui doit avoir les skills y compris des skills très techniques, dans l'IT et dans le digital, et après pouvoir les motiver. Parce que si tu vas vers un truc où tu es très fort dans l'IT, ce n'est pas suffisant pour cette transformation de la banque parce que c'est un domaine très complexe que ce n'est pas seulement les compétences IT qui sont nécessaires pour la transformation. C'est plutôt les skills d'un leadership qui sont primaires mais avec plus d'attention et plus de passion pour les technologies par rapport aux CEO de la période d'avant.

11. Interview 11

Définition: la transformation digitale pour moi est peut-être une étape que nous avons peut-être toujours faite dans le passé, si on parle d'automatisation, c'est quelque chose qui n'est pas nouveau pour notre secteur. En revanche, j'ai tendance à dire que nous trainons le pied au niveau bancaire par rapport à l'industrie qui était beaucoup plus au pied levé par rapport au changement de processus. Les banques ont plus facilement gagné leur vie que l'industrie dans le passé. Pour moi la transformation digitale je la vois avant tout au niveau d'un changement de processus nécessaire à cause d'un changement comportemental du consommateur/client. Et là du coup ça devient extrêmement brutal parce que ça vient très vite d'un côté, de l'autre côté on est confronté à des énormes que l'industrie n'a pas connu peut-être au même niveau que le monde bancaire. Et 3ème il nous manque très souvent la masse critique pour les investissements en tant que tels. Si vous prenez des grands groupes comme *** qui ont une belle échelle européenne, c'est autre chose que si vous prenez une petite banque qui a un réseau national uniquement et qui doit faire des investissements importants pour un nombre de clients beaucoup plus limité.

Cette transformation digitale je la vois avant tout au niveau du changement de processus qui impacte énormément l'organisation. Il impacte l'organisation parce que nous avons tous des « legacy » sur presque 100 ans de processus bien définis qui avaient sans doute leur justification. Ces processus sont répliqués dans des programmations, dans des SI très lourds, très compliqués à manœuvrer et adapter, et 3. Ceci couplé avec le fait que presque toutes les banques passent 50-60% de leur temps rien que pour rester compliant, il ne reste plus grand-chose pour être innovant d'un côté pour le client et dans l'innovation j'exclue même ce volet de la transformation, parce que la transformation, vous pouvez faire une transformation digitale, mais là vous n'avez pas vraiment changé de produits. Vous prenez vos produits existants, vous pouvez les mettre un peu plus de façon digitale, vous allez vous adapter au nouveau comportement du client, mais vous n'avez pas encore de nouvelles solutions. Et donc cette trilogie est extrêmement compliquée. C'est compliqué pour tout le monde, mais je crois que le banquier c'est un métier qui vient d'une histoire très traditionnelle qui était basée à son origine sur la relation physique, sur la confiance. Passer de cet aspect du « face to face » à quelque chose qui se fait sur smartphone et une approche qui n'est pas la nôtre, ce n'est pas dans notre ADN. Je crois que tous les prestataires de service, les banques, les assureurs, ont du mal à ce changement de consommation et comme toutes ces organisations ont à côté des systèmes plutôt rigides ont aussi une population qui

est très réticente par rapport au changement (change resistance). Donc si je demande à une autre organisation de me décortiquer un processus et de me faire de l'ancien processus un nouveau processus plus digital, je vous dis ça ne rime à rien, parce qu'il vient avec quelque chose où en fin de compte on ne pense pas dans le comportement du client qui a moins de 30 ans, on pense à une autre mentalité, à ce que le client avait besoin il y a 5 ou 10 ans, et on essaie de l'automatiser mais on ne pense pas dans l'état d'esprit avec des applis et des fonctionnalités, et d'une interactivité. J'ai parfois l'impression que les 2 mondes évoluent à part, ce qui n'est pas très prometteur.

Nous avons 3 métiers, avant tout le retail, mais aussi le financement d'entreprise et une activité moins importante qui est la banque privée.

Le défi pour nous est de voir le rythme de changement et à quel niveau nous souhaitons l'accompagner, à quel niveau nous devons l'accompagner, entre la présence physique en agence et la présence digitale par d'autres canaux de distribution. Nous avons opté pour une solution que nous avons appelée, (j'étais très fier en pensant d'avoir inventé le mot ☺) le « phygital ». Je parle il y a 4 ans. Après j'ai découvert que ce mot vient du milieu de la logistique qui a été inventé dans les années 90, de faire un mélange très sain entre l'interaction physique et l'interaction digitale. Nous restons convaincus que pour tout ce qui est daily banking (la banque au quotidien), les activités courantes, il faut des fonctionnalités de toute façon, online classiques, je ne les appellerais même pas digitales. Là où ça devient plus difficile, nous avons refait notre réseau des agences pour y apporter un peu plus une configuration de conseil, parce que nous avons découvert que les clients ont envie d'investir une heure dans un « face to face » pour avoir un conseil sur un produit ou sur une solution bien particulièrement, mais contrairement au passé, ils n'investissent pas plus qu'une heure. Ils n'investissent plus 10 minutes pour remettre le plan de la maison ou la fiche salaire où vous devez venir l'agence signer le contrat. Donc le processus, derrière la solution, derrière le conseil doit être complètement digitalisé. En idéal, il revient à la maison, il a déjà une offre de contrat, quelque chose de pareil, qu'il peut signer à la maison et nous renvoyer. Ça c'est un comportemental qui devient très différent, mais l'absence complète du physique pour une banque comme la nôtre, nous n'y croyons pas. Pour les moments clés dans la vie, du client, que ce soit pour un investissement important, un prêt de logement, pour un conseil bien particulier ou pour une solution, là on estime que notre clientèle pendant les années qui viennent, c'est face to face encore.

La banque de demain ? Je crois que cette approche physique va rester, mais l'approche digitale va augmenter en puissance. Rien qu'avec le changement démographique. Si je prends les générations qui ont moins de 30 ans qui sont « digital natives », qui sont complètement habitués à toutes les solutions digitales, ceux-là n'investiront pas dans le « face to face » plus d'une heure, ou en tout cas ne pas se déplacer. Peut-être ils le feront par Skype mais il ne faut plus un grand réseau d'agence. En Europe Occidentale, je pense que ça va prendre encore quelques années, à cause de la démographie. Les gens n'ont pas encore ces habitudes, les jeunes oui, mais la grande masse de la population, heureusement pour nous parce que nous ne sommes pas encore prêts. Ils préfèrent encore au moins voir vivre une partie de ce concept plus analogue. C'est pour cela si vous regardez les pays de l'Est, pourquoi ils sont tellement forts, ou plus forts en digitalisation, ils ont sauté une étape. Ils n'avaient pas de secteur bancaire avec agence, maintenant où les secteurs bancaires sont en train de se développer, ils ne vont plus construire des agences, ils vont plutôt passer cette étape pour faire directement du online digitalisé, du Skype, etc.

Nous avons lancé beaucoup de projets, avec des succès « moyens ». Nous avons commencé il y a 2-3 ans. Je voulais avoir une approche plus agile, comme tout le monde, et on avait mis des jeunes, des geeks en différents domaines. Pour moi c'était un peu un échec. C'était un échec pas seulement à cause des gens ou à cause de l'organisation Agile. Si vous prenez les mêmes équipes, et même les jeunes parmi les anciennes équipes, ce n'est pas parce que vous les mettez dans un autre bureau et vous dites travaillez plutôt de façon plus Agile ensemble que l'état d'esprit y est. Je crois que c'est une question de mentalité qui fait que soit l'agilité fonctionne soit elle ne fonctionne pas. Parce que les gens en fin de compte étaient supposés travailler de façon plus agile, ils ont pris autant de temps que les projets classiques en IT. Donc ce n'était pas la solution miracle.

Oui, on a dû revoir l'organigramme, et nous avons recruté un nouveau CIO il y a quelques mois, recruté de chez *** Bank (une banque digitale), pour encore une fois, réadapter cette mentalité qui doit venir d'en haut. Je me suis fait moi-même longtemps le reproche dans le sens, il y a 3-4 ans, je venais aux réunions avec mon agenda classique (filofax), vous véhiculez un message peu innovateur. Et le jour où j'ai commencé à faire tout électroniquement, les gens commencent à vous copier. Ils se disent : si le vieux le fait, je vais le faire. Et c'est un peu comme ça qu'il est donc important de donner l'exemple, c'est

important d'avoir des gens qui pensent différemment. Nos gens de l'IT étaient pour longtemps des ingénieurs civils qui avaient fait des spécialisations en IT, qui savaient démonter un ordinateur IBM, qui savaient comment l'ordinateur était fait à l'intérieur mais qui n'avaient pas ce flair, cette vision, comment on peut travailler en cloud ou autre technologie. Ce changement d'esprit nous défie énormément et risque de nous dépasser en termes de défis.

Managerial habits :

Je crois que plus que jamais vous devez gérer par l'exemple. Je me suis rendu que la transformation d'une entreprise, surtout au niveau technologique, il faut qu'elle passe par le haut. Il faut que les dirigeants de l'entreprise s'intéressent à ce qui se passe dans le monde. Si vous ne posez pas les bonnes questions, si vous ne faites pas les bonnes réflexions, cet entourage aurait vite compris que c'est quelque chose qui ne vous intéresse pas ou qu'il se dise c'est peut-être pas pour la banque. Il faut donc forcer les chances et c'est ça qui est le plus défiant. Si vous prenez les grandes banques, allez à la grande louche, prenez toute l'Europe, presque tous les groupes bancaires sont gérés par les mêmes personnes depuis les 7-10 dernières années ? Donc des gens qui ont pris des habitudes, une certaine ancienneté et ceci dans un monde qui a complètement changé. Donc si vous n'êtes pas en tant que dirigeant d'entreprise, dans un comité exécutif, de directions, prêt à vous intéresser, à ce qui se passe autour de vous, ce sera très difficile pour une entreprise. Déjà si vous l'êtes, à mon avis c'est très difficile. Nous sommes très réticents au changement et on reste attaché à ce qu'on a. Changer l'état d'esprit est une question de parfois forcer la main. Je me suis posé très souvent la question, pourquoi les gens ne changent pas ou ont du mal à faire le changement d'esprit, même si on prend quelqu'un qui 45 ou 50 ans, et qui est membre du comité de direction (et nous en avons), où je trouve qu'ils devraient être plus à l'affut de nouvelles solutions. Ce n'est pas à moi de dire au patron de l'IT par exemple : est-ce que tu as déjà pensé à des solutions d'outsourcing, au cloud… Ce n'est pas à moi normalement de poser ces questions. Idem pour des algorithmes de décision pour les crédits, ce n'est pas mon métier. Et je crois que dans la nature humaine, qui a un peu peur de perdre sa justification dans l'organisation. Plus il automatise puisqu'il vient avec des solutions géniales, il a peur de perdre son emprunte qu'il a laissée dans l'entreprise. Alors que c'est justement l'inverse parce qu'il y a une chose que vous ne pouvez remplacer, c'est l'expérience professionnelle de travailler avec des clients, au moins internes, et transmettre cette expérience vers des canaux digitaux. C'est quelque chose que les gens sous estiment

mais c'est la seule expérience que je trouve très souvent au niveau de la banque mais aussi au niveau de l'association (auprès de mes confrères). Les gens retournent dans leur zone de confort pour protéger un peu la compétence, la chasse gardée qu'ils ont montée depuis plusieurs années, et qu'ils ont peur de lâcher prise à certains moments.

Si j'avais une recette à donner sur comment mener la transformation digitale, j'aurais eu plus de réussite dans notre organisation. La recette que je donnerais à chaud, il faut comprendre pourquoi l'organisation fonctionne comme elle fonctionne aujourd'hui tant au niveau technique qu'au niveau des êtres humains. Pourquoi les êtres humains, pourquoi ces processus sont devenus tellement compliqués, dans notre cas de figure, nous avons une banque qui a presque 100 ans, les processus qui ont évolué, et à chaque révision de processus chacun a dit il faut encore mon accord, ma signature, ce qui fait que le processus devient très compliqué. A juste titre, peut-être à cause de la réglementation, mais qui est un processus qui n'est plus lié. C'est pour cela je disais que par rapport au secteur industriel, on trainait le pied. L'industrie est plus orientée vers la rentabilité. Si vous prenez une entreprise comme Good Year, là avec quelqu'un qui travaillait dans le service organisation, il y avait des ingénieurs qui faisaient un peu le tour de l'usine, s'ils voyaient quelqu'un qui était en attente d'une pièce et pour 40 ou 50 secondes quelqu'un tournait le doigt, ils recommençaient à penser le processus, alors que chez nous, on regarde sur Google, et on attend une heure peut-être que le dossier vienne. On n'a pas cette culture. Et je crois qu'il faut bien comprendre le cheminement dans la banque, et ça c'est la recette. Parfois il faut descendre à la cave, pour comprendre comment l'organisation fonctionne. Les « exécutifs » dans les entreprises aujourd'hui, moi inclus, sont très souvent des gens, qui sont très loin du day to day, et qui ne s'intéressent plus parce qu'ils pensent que le high level c'est les grandes stratégies, etc. C'est vrai, mais la mise en pratique des grandes stratégies, vous la faites uniquement si vous comprenez ce qui coince en détail. La recette c'est de comprendre technologiquement, et comprendre pourquoi, dans l'état d'esprit des gens, les choses fonctionnent comme elles fonctionnent aujourd'hui.

Je crois qu'aujourd'hui la menace (des GAFA) est dans la tête de tout le monde. Je mettrais dans 2 phases. La 1ère où on sous estimait l'impact, c'était de 2013 à 2016, où les gens ont dit : nous sommes les banques, on ne va pas nous forcer la main rapidement. Oui, tout cela a dramatiquement changé et les gens se sont rendu compte que dans d'autres industries, bien établies, il y avait une disruption qui était significative. Aujourd'hui, je crois, que les patrons de banques se rendent bien compte de la menace. Ils ont aussi des idées, mais il

manque très souvent, je ne vais pas dire l'argent, parce que l'argent c'est une pénurie pour tout le monde. Je dirais, et je le dis très souvent à ***, au niveau politique, en Europe dans la réglementation, si dans un secteur 50% de votre capacité est absorbée rien que adapter les lois dans vos organisations, et ne pas apporter une valeur ajoutée pour vos clients, c'est trop. Nous faisons un exercice de réglementation, une surenchère en termes de réglementation. Les américains l'ont bien compris, en écartant à un certain moment les banques de cette réglementation, en Asie, ils font une certaine réglementation mais un peu à leur sauce, mais en Europe nous faisons on ajoute des couches et des couches (MIFID2, PSD), il y a énormément de choses qui ont une très faible ajoutée à la clientèle mais qui absorbent énormément d'énergie dans l'entreprise avec le risque que ceci va faire que nous ne soyons plus compétitifs d'ici quelques années.

Donc nous avons les idées, mais je vous le dis honnêtement. Toutes les idées que j'ai, elles sont toutes répondues par des milliers de jours et nous devons écarter des projets parce que un peu comme tout le monde nous sommes coincés un peu avec le réglementaire, une grande partie déjà absorbée et comme nous n'avons pas les « deep pockets », pour faire cela en outsourcing en permanence, et puis la legacy à gérer. Je vois que c'est la plus grande menace. Ce n'est pas le manque d'idées, ce n'est pas le manque d'urgence, c'est le manque de possibilité d'agir encore pour être compétitif.

Nous avons des clients qui nous disent, ça c'est une nouvelle fonctionnalité (qu'ils ont normalement des néo banques ou des FinTechs), pourquoi vous n'avez pas ça ? Ce n'est pas parce que nous n'y avons pas pensé mais nous sommes réglementés, pour le faire ce serait tout à fait différent. Et le client pourrait avoir une approche plus légère en termes de sécurité et ça pourrait être une carte qu'on pourrait jouer à l'avenir. Les banques, les assureurs nous avons une image de confiance « trust worthy » vis-à-vis du client. Nous avons l'habitude de travailler avec des données, nous avons l'habitude de travailler confidentiellement avec des études, et il faut un peu mieux faire du leverage sur ces éléments, et ça pourrait être l'élément pour nous différencier vs GAFA à l'avenir, en tout cas pour les années qui viennent. C'est marrant de le dire, et je ne suis pas fier de mon affirmation, je ne peux pas cacher que chaque fois que je lis dans le journal que des millions de données ont été volées, je pense c'est bien, le client doit se rendre compte qu'il faut qu'il soit attentif à ce qu'il fait par rapport à ses données. Et c'est peut-être mieux pour nous. Des forteresses de données, même si ce n'est pas toujours le cas, mais ça reste mieux que les FinTechs.

Nous investissons beaucoup en termes de sécurité. Toutes les banques ont les mêmes défis. Ces sujets sont omni présents. Et je sens qu'on court toujours derrière les évolutions. C'est quelque chose qui change tellement vite mais qui est devenue d'une priorité absolue. Et les banques sont plus lentes pour accoucher l'une ou l'autre solution, parce que nous avons l'habitude dans le secteur financier de tester tout, à ce que ce soit 200 mètres waterproof, peut être que le dégât est moins important qu'on l'estime. On est très frileux.

Si c'était à refaire !

Si c'était à refaire, je m'impliquerais plus. C'est une auto critique que je me fais moi-même. J'ai géré la transformation digitale comme nous avions tendance toute la transformation dans le passé. Et je crois que beaucoup de dirigeants de banques, sous-estiment que cette transformation-ci, la transformation digitale, est tout à fait autre chose que les transformations « échanges d'informations et autres ». Je m'impliquerais plus encore. Dans la mesure du possible, faire partie plus directement des comités de pilotage. Il faut en quelque sorte sentir cette transformation et non pas seulement l'observer parce que si vous l'observez, vous allez vous rendre compte qu'au bout de 12 mois il n'y a pas grand-chose qui a changé. Et là vous devez prendre des rectificatifs beaucoup plus importants et c'est un des grands éléments que je dirais aujourd'hui. Et on grandit parfois avec ces expériences. Nous avions un très grand projet IT quand je suis arrivé à la banque en 2007, on a complètement changé l'infrastructure informatique. On s'est fait accompagner par des grands consultants en la matière, et en fin de compte on a commencé mi 2008 avec un grand projet où les grands experts nous avaient dit, 18 mois avec autant de personnes qu'il faut mettre à disposition, avec tels et tels moyens et en fin de compte il nous a fallu 5 années pour le go live. C'était le big bang en 2013, on était parmi les rares banques en Europe à changer tous les systèmes at midnight, mais c'était à cause de l'architecture. On l'aurait sinon fait différemment. Mais le budget a été beaucoup dépassé, en termes de RH ça nous a couté la peau des fesses, et c'était là où j'avais pris les premières claques en quelque sorte, tout le monde m'a dit, à cette époque-là, les CEO de la place, m'ont dit bienvenue au club, on est heureux que tu fasses la même expérience, mais je ne voulais pas faire la même expérience en fin de compte. Et pourtant c'était 2013, maintenant on est 2020, a fait pas mal de projets informatiques et chaque fois on retombe dans les mêmes pièges (les projets qui ne finissent pas, qui dépassent les budgets, etc.).

La solution magique n'existe pas. Mais je dois dire que l'IT est devenu un métier plus complexe, et c'est peut être aussi une certaine menace des CEO ou des conseils d'administration. Il y a 10-15 ans, je ne pensais pas que c'était important d'avoir une compétence technologique dans un comité de direction ou un conseil d'administration. Aujourd'hui il faut l'avoir. Et vous devenez plutôt des entreprises technologiques qui font des services financiers alors que dans le passé on était des prestataires de services financiers qui étaient soutenus par la technologie. Et pour éviter que ce soit l'IT qui dicte le rythme de l'évolution de l'entreprise, là il faut une transformation managériale qui soit différente. Les postes de dépenses dans les banques, c'était les frais de personnel mais aujourd'hui, et je vois ça d'une année à une autre, les frais en développement informatique ça frôle la même proportion que les frais du personnel. C'est donc un driver très important sans que vous ayez nécessairement à tous les endroits les compétences pour contrôler pourquoi on fait ce type d'investissement, alors que pour les recrutements, on a 1000 filtres pour recruter quelqu'un et pour acheter un serveur ça s'achète.

12. Interview 12

Définition de la transformation digitale :

Depuis l'origine, on a un modèle économique, un modèle avec les clients, un modèle opérationnel qui est basé sur l'objectif de l'autonomie du client grâce à la technologie. Le client fait ses opérations du début à la fin, prend ses décisions seul et la technologie permet de le faire. Ça a commencé pour nous avec le courtage sur la bourse, si vous lui amenez les cours en temps réel, si vous lui amenez les informations sur la valeur, si vous amenez le parcours de souscription du compte et des opérations de bourse, à ce moment-là, on a une économie industrielle importante, puisqu'il n'y a pas de réseau de distribution, on évite tout un tas de coûts et donc le prix peut-être amélioré et on a un avantage concurrentiel par rapport à une organisation non digitale. Donc le point important du digital pour moi, de mon point de vue, c'est que ce n'est pas une révolution d'interface ou une révolution de front (sic office interface) ou d'écrans, pour moi c'est une révolution industrielle. C'est probablement une incompréhension majeure avec les différents acteurs y compris le secteur bancaire, en fonction des points de départ de chacun, on n'a peut-être pas tous compris au même moment, tous les avantages ou tous les inconvénients du digital (parce qu'il y a les 2 façades). Donc les gens, souvent voient le digital comme un complément, et pas un élément de substitution. A partir du moment où on l'envisage comme un élément de complément, ça peut apporter des choses positives quand même, mais peut-être que ça ne peut pas mettre en cause l'acteur qu'il le fait de manière suffisante pour qu'il en tire le plein bénéfice ou en tout cas vis-à-vis des acteurs qui sont 100% dans cette logique. Il n'aura pas exactement les mêmes bases de comparaison. Donc, la transformation digitale pour moi, c'est arriver à faire en sorte à traiter des sujets compliqués ou des sujets traités parfois sous mode de commercialisation qui étaient ancestraux, de manière totalement différente. Avant c'était des produits compliqués, il fallait passer par des banquiers, par du papier, beaucoup de complexité technique, beaucoup de SI différents, à des choses qui doivent être réalisés par le client lui-même, plus de réseaux de distribution, si on veut aller au bout de la démarche, plus de démultiplication des SI mais plutôt une centralisation et de simplification. Des parcours, qui doivent rester compréhensibles puisque finalement le client, dans un modèle B2C, c'est Monsieur et Madame tout le monde, donc il faut se mettre à sa portée, donc une obligation de simplicité dans la façon de présenter les offres. Et ce n'est pas le point fort des banquiers puisque nous on est toujours dans le jargon, la technique, puisqu'on est supérieur aux autres (ironie) et donc le digital c'est arriver à rendre la banque et la finance

accessible immédiatement, avec une notion de temps réel et de simplicité qui permet à chacun à la fois de prendre de bonnes décisions, de souscrire, et de gérer ensuite son argent, ses crédits d'une façon fluide, avec un prix, parce que c'est ça pour moi l'élément clé, qui est bien meilleur que celui qu'on avait dans le monde d'avant, un monde qui était très sympa et très positif, qui avait beaucoup d'intérêt, parce qu'il y a beaucoup de gens qui valorisent ça, et qu'il ne faut pas considérer qu'il y a qu'un seul modèle possible. Mais dans le digital, on ne va pas s'appuyer sur le modèle interpersonnel. Sinon ce n'est pas un monde digital, un monde digital c'est un monde dans lequel chacun, quel que soit le secteur d'activité je pense, est autonome dans sa prise de décision. Et il y a une économie d'échelle majeure, parce qu'il n'y a pas de réseau de distribution. Et comme il n'y a pas de réseau de distribution et les effets d'efficacité bien sûr en termes d'IT, opérationnel et autres, à ce moment-là, j'ai un très bon prix, et normalement il y a un cercle vertueux, qui exige un très bon prix, si les gens sont satisfaits du service, s'ils sont contents d'être autonomes, qui est une tendance de fond à mon avis des consommateurs. On préfère aujourd'hui décider plus qu'avant, parce qu'on a plus d'infos, parce qu'on peut comparer, parce que « on veut tout de suite ». Est-ce compatible avec des magasins qui ferment à 17h30 ? Donc, le digital, vu d'un acteur qui l'était à l'origine, on n'a pas eu de crise existentielle. Notre problématique des dernières années était de l'exécuter. Comment j'arrive à faire en sorte de respecter ce modèle assez simple fondé sur l'autonomie du client, fondé sur l'efficacité opérationnelle de base, sur le fait qu'on doit être très peu nombreux pour gérer beaucoup de clients, comment est-ce que j'arrive à déployer ce modèle-là, sur du crédit immobilier, sur du crédit conso, sur l'assurance vie, les opérations de la bourse, la banque au quotidien, le traitement de chèques, du découvert autorisé. Je regarde le parcours, j'arrive à gérer les contraintes réglementaires, j'arrive à gérer les problématiques IT du mieux que je peux, mais l'idée que j'ai à chaque fois c'est mon client doit comprendre ce que je fais tout de suite. Il doit trouver ça canon, y compris par le prix, il doit y arriver tout seul. Et le crédit immobilier est intéressant parce que c'est le produit le plus compliqué. Et même là, on voit que les clients arrivent à créer des dossiers de crédit d'immobilier eux-mêmes sur la base des informations, des documents… Évidemment, si tu n'as pas l'offre qui existe, tu ne pourras pas constater le succès éventuel. Après, est-ce que ce modèle est universel et le seul unique? Nous n'avons jamais revendiqué que nous étions le seul modèle possible. Ce qui me gêne le plus, c'est quand les gens parlent du digital, ils ne sont pas dans cette vue très puriste, qui est le digital c'est par opposition à autre chose. C'est en remplacement d'autre chose. Tout le monde le voit par confort intellectuel comme un complément de ce que j'ai déjà. Et de plus en plus

comme une zone d'amélioration marginale comme par exemple des coûts d'exploitation. Ce qui est un sacré problème, parce que si je le vois comme un élément complémentaire, et d'ailleurs ça se voit dans les bases de frais généraux de pas mal d'établissements, quel que soit le secteur et dans la banque en particulier, on voit bien qu'on a fait beaucoup de choses dans le digital sans pour autant baisser les frais généraux. Pourquoi, comme c'est un complément d'un système qui est déjà existant, ça aurait plutôt tendance à couter plus cher parce que c'est en plus. Si avant j'avais un site web et un réseau bancaire, et demain j'ai une appli mobile en plus, l'appli mobile il va bien falloir que je la gère, sauf si j'allais renoncer à mon site web, sauf si j'allais renoncer à mon réseau bancaire, sauf si j'allais renoncer à mon centre d'appel. Si je suis toujours à géométrie constante et je rajoute, oui il n'y a pas de magie à ce moment-là. Tu ne tires pas en gros, le sens même de ce qu'est le digital. Ou alors, il faut assumer, ou inverser la proposition et dire, pourquoi se transformer en digital ? Est-ce que j'avais besoin de le faire ? Et là, on te dit, les clients le veulent, ils en ont besoin. Donc c'est bien en complément, il ne faut pas en attendre, et il faut assumer jusqu'au bout, que des pure players digitaux, sont plus efficaces en termes de couts, mais n'auront pas toute la même proposition de valeur, et toi ta proposition de valeur différentielle doit te permettre de continuer à recruter des clients et essayer d'être bon, et tu factureras probablement plus cher parce que tu seras plus cher en cout de gestion, et ce sera justifié. Dans ce cas le mot transformation est embêtant parce qu'il est trop engageant, ce n'est pas une transformation dans ce cas-là. Les mots doivent avoir un sens. D'ailleurs, quand on parle de la transformation digitale pendant 10 ans, il y a un problème en soi, parce que dans une transformation il doit y avoir un point d'arrivée, ça ne peut pas être continuel. Donc soit c'est une transformation et dans ce cas ça doit aller vers une logique qui est la nôtre, soit on considère que c'est un élément malheureusement indispensable, dans ce cas, c'est un problème plutôt qu'autre chose, je suis obligé de le faire, parce qu'on me le demande, mais je sais que je n'en obtiendrai pas un plein bénéfice mais c'est absolument indispensable pour enrichir ma proposition de valeur. Mais je n'en attends pas les bénéfices au sens industriel, opérationnel, économique. Je trouve que cet élément-là n'est pas limpide parce que qu'on écoute les gens parler de ça en général, quand ils ont des points de départ non digitaux, je ne parle pas des pure players, pour qui c'est plus facile, parce qu'on est parti d'une feuille blanche… c'était une raison d'être qui paraissait hyper logique parce que c'était cohérent vu du client, vu d'un point de vue opérationnel, technologique, et vu d'une question de proposition de valeur. On est sur quelque chose de très commerçant et pas très banquier moins parce que si tu es moins cher, c'est déjà super. Et être moins cher n'est pas

une décision du Comex ou du marketing, mais plutôt la conséquence d'être plus efficace. Donc le plus dur c'est d'être plus efficace et pas le moins cher.

Donc pour moi la transformation digitale c'est quelque chose qui souvent n'est pas complètement assumé, qui est souvent mal compris, souvent mal exécuté, parce qu'on y met pas soit la communication suffisamment forte avec les moyens suffisamment forts qui vont avec, soit il faut communiquer moins fort et moins le remettre comme un élément structurant et il faut presque ne pas parler de transformation digitale. Si on parle de transformation digitale, c'est qu'on en attend quelque chose de très significatif, sinon il faut être en mode de remplacement et si on est en mode de remplacement, ça veut dire des changements profonds, de modèle même. Si tu ne le fais pas, il faut que ce soit assumé, parce que tu considères que ton modèle est bien meilleur pour d'autres aspects, et que ça va compenser le fait de ne pas avoir le prix, de ne pas avoir l'efficacité, mais t'as autre chose. Je peux citer le luxe, ou d'autres domaines où on arrive à justifier les marges, les prix, différents avec des réseaux de distribution qui sont originaux par essence où là il y a un caractère très assumé qui serait orthogonal avec ce que je dis sur notre modèle. Et ça marche quand-même. C'est pour cela je ne crois pas au modèle unique. Mais je crois que la connerie est de vouloir avoir les trois en même temps, pour faire la même chose. Parce que là, tu n'as aucun avantage d'aucun des modèles, parce que tu ne seras pas bon sur aucun des trois. (Les 3 modèles : 100% digital, 100% intensité humaine et fort pricing ou un mixte entre les 2). Il me semble que ce qu'on a tendance à trop valoriser c'est le design, l'écran, qui sont sympas mais ce n'est pas l'élément clé. Pour moi, l'élément clé c'est ce qu'il y a derrière, qui permet de faire des choses de manière totalement et radicalement différente de ce qu'on faisait avant. Notre but est que les clients ne nous contactent pas. Notre but ultime c'est que le service relation client de *** disparaisse. Pour moi, ce serait, si je veux être content c'est de ne plus avoir des clients qui nous contactent. On n'y est pas là, mais c'est le KPI qu'on suit le plus.

Le modèle du futur :

Le modèle 100% digital est probablement le modèle du futur, mais on peut avoir le modèle qui répond au besoin du client qui veut tout, de suite, avec une proposition de valeur, sympathique, avec les aspects design. Exemple appli ***, on dit qu'elle est plus sympathique que l'appli ***. La question : est-ce que c'est suffisant ? Est-ce que le modèle

où le relationnel, la proximité, est important. On peut faire les 2. Donc ce n'est pas une transformation si on a un modèle digital en plus !

Là où ça devient une transformation, c'est si tu dis je ferme 100% des agences, je développe une appli, là du coup j'ai économisé en coût, mais il faut que le client puisse faire tout en ligne. On voit bien la difficulté. Ce n'est plus une décision d'écrans mais une question industrielle.

Est-ce que je suis capable de systématiquement digitaliser mes produits, de systématiquement donner l'autonomie et les faire comprendre au client ? Est-ce que mon offre qui auparavant se vendait, peut devenir une offre qui s'achète ? C'est ça la grande différence. Est-ce que j'ai besoin d'un vendeur pour faire acheter mes produits ? Ou faire comprendre des choses qui ne le sont pas ? Ou est-ce que demain le monde devient plus transactionnel, plus dans le mode achat, et là il y a moins de blablas, j'ai moins la possibilité de corriger les erreurs, et c'est sur quoi je suis jugé. Dans un métier comme le nôtre où il n'y a pas de brevet, tu ne peux pas faire la différence sur ton produit ou ton parcours, et même si on l'avait, on ne sera pas si c'est la poule ou l'œuf. En tout cas, on ne sera pas les génies de l'innovation au sens fondamental des produits. La réalité vue par les consommateurs, même avec les directions de l'innovation, si on prend un peu de recul, les consommateurs ne s'arrachent pas les comptes bancaires parce que les produits c'est l'équivalent de l'IPhone. Il faut relativiser. Nous faisons de la commodity, une carte bancaire reste une carte bancaire, tu peux la rendre plus sexy, mais ça reste une carte bancaire. C'est pour cela j'incite sur le côté industriel du digital, nous on l'a beaucoup, parce qu'on est une activité profondément industrielle, qui devrait être profondément commerçante (je parle de la banque de détail), on fait du B2C, et parfois nos spécifités qui sont réelles d'un point de vue réglementaire, parce qu'on a des risques que n'ont pas les autres métiers, mais parfois on perd le fil de : on a le droit d'avoir des bons produits, on a le droit d'avoir envie que les clients ont envie d'acheter nos produits et d'avoir une démarche qui est un peu plus commerçante. Je crois que c'est noble. A la rigueur, je préfère être commerçant que banquier. Après tu peux faire la bascule l'analogie avec le e-commerce, je le dis souvent depuis 15 ans, nous nous sommes toujours inspirés plus d'Amazon que d'un ***. Tu tires le fil de moi je regarde plus les pure players indépendamment du secteur, même si dans notre secteur maintenant il y a plus d'acteurs qui sont sympas à regarder. Je regarde plus ce que font les acteurs (du digital) que ce que font les banques, même si il y a parfois de nouvelles idées. Par rapport à d'autres secteurs,

ça n'a pas beaucoup évolué, en termes de produits, de part de marché. Là la question de la barrière d'entrée locale doit expliquer certaines choses, plus il y a certains phénomènes qui expliquent. C'est un domaine très compliqué et pas forcément lié au business, est-ce que ça correspond vraiment aux vraies attentes des clients, des citoyens aussi.

La réglementation ne pose pas vraiment de problème. Le sens du texte est objectivement logique. Le sous-jacent est intelligent. Il faut protéger le client. La difficulté réside parfois dans la mise en application. Parfois on ne se comprend pas avec le régulateur. Les textes ne sont pas clairs… même si on fait plus qu'on nous demande.

Alors que je veux évoluer et être au même niveau que ***, et on vient *** alors que je suis plus ***… Le régulateur diffère d'un pays à un autre. Ce qui donne parfois un avantage aux concurrents d'autres pays.

Si je reviens à la question du e-commerce, du e-commerce, chaque pièce que je rajoute ça fera autant de transformation en moins, c'est aussi simple que ça. Si je reviens à la fluidité dont j'ai besoin pour vendre mes produits, j'ai besoin d'être à égalité parce que ce sont des éléments très importants. J'investis beaucoup sur le marketing, et c'est un budget qui ne s'amortit pas, c'est pour remplacer ce que faisaient avant les commerciaux, c'est moins bien socialement, mais c'est mieux d'un point de vue économique. Et si je peux améliorer ma transformation de 10 pts, 15 pts, c'est majeur en fait, et j'ai des concurrents qui peuvent faire ça.

Barrière à l'entrée : pas vraiment la réglementation, mais plutôt la contrainte capitale et les risques aussi. Il faut mettre plus de capital pour faire du crédit par exemple alors que c'est peu rentable contrairement à l'e-commerce où les marges sont très élevées. Est-ce que Google a envie de le faire, je ne pense pas vu leur niveau de rentabilité. On pourrait cependant faire mieux, déjà nous tous seuls, mais le régulateur peut être plus sympa.

Google, ou équivalent, peuvent en revanche désintégrer la chaine de valeurs, comme le paiement. Si on se compare au niveau plateforme, ils sont nettement en avance (les GAFA). Mais quand on a une base comme la leur, on n'est pas du tout sur le même niveau. C'est très intéressant leur modèle, avec l'abonnement et autre, nous ne sommes pas dans le même modèle. Notre métier est un cauchemar, qu'est-ce qu'ils viendraient faire dedans ?

Nous on n'a pas transformé, on a été digitaux dès le départ. Ce point de départ conditionne souvent inconsciemment ou consciemment complètement l'organisation humaine et le corps social. Exemple : *** banque qu'on a rachetée en 2006, avec des agences, on a mis 6 mois pour fermer 30 agences sur 50, c'était très compliqué et directionnel, dur, les gens n'étaient pas prêts.

La transformation digitale, ce n'est pas parce que t'es pure player que c'est fini. On a tellement d'enjeux, l'enrichissement de tes offres par exemple, ça n'a pas été simple. Il faut gérer l'aspect régulateur dans sa globalité, il faut gérer l'aspect économique, ton prix pour arriver à absorber, t'as quand même des concurrents, on n'est pas les seuls. Ce n'est pas parce qu'on n'est pas dans la « transformation » de notre façon de travailler, on ne l'a pas changée, mais elle s'enrichit tous les jours et elle nécessite de tenir compte systématiquement de ce qu'est le modèle. Et le cœur de ce modèle est très exigeant contrairement à ce que pensent les gens, que c'est très facile ☺

Historiquement on a fait des plans sociaux, même si dernièrement nous n'en avons pas fait, mais cette perception de facilité est très erronée. C'est tout l'inverse, par ex : pour ne pas avoir des droits d'entrée pour les produits d'assurance vie, c'est parce qu'il n'y a pas de conseil, d'IP, etc. c'est l'inverse qui serait un problème. Si je paie des droits d'entrée. Si dans le réseau je passe 2 heures avec un ou une conseillère, je suis prêt à payer. Je parle de 2004, c'était difficile de mettre tout ça en place avec toutes les parties prenantes, gérer les connexions, la réglementation, les flux, négocier les prix…

Et après t'es tout petit, t'es à *** Mds€ vs 1700 M€, donc il faut rester humble. Nous n'avons pas révolutionné le secteur non plus.

Par contre, nous avons réussi à avoir un chiffre qui est sympathique, nous avons montré que c'était possible de le faire, avec les moyens. Mais je n'ai pas remplacé un mille milliard. Parce qu'il y a une inertie, parce qu'il y a des gens qui préfèrent de passer par le conseiller, parce qu'il y a plein de contrats et plein d'offres et ces 1700 milliards étaient là avant qu'on commence. J'exagère un peu mais c'est ça l'idée.

Pour revenir à la question, la transformation non, par contre, la problématique de gérer une entreprise 100% digitale dans sa continuité tous les jours, c'est d'arriver dans chaque produit, chaque processus, chaque parcours, à être dans l'optimisation permanente. Tu as une offre gérable 100% en ligne, mais elle est toujours perfectible. Tu n'as pas le temps d'ennuyer parce que ce n'est jamais terminé. Comme ça doit l'être le cas d'une entreprise

qui cherche un peu à être dans une logique de croissance. Forcément tu te remets en cause, forcément tu cherches à t'améliorer. Tu peux enrichir ton offre, ton parcours n'est pas assez clair. Ex : on fait maintenant le crédit conso avec un mode 100% automatique. Il faut que le niveau d'universalité de ton processus soit très très bon. Si tu veux avoir l'effet de levier il faut que tu remplaces. C'est le modèle du dernier chèque, il faut que tu renonces parfois à certaines choses, aux dernières 10%, parce que le coût de perfectionnement devient très élevé vs ce le gain obtenu, donc elles ne permettront pas de justifier l'investissement. Elles remettront en question l'ensemble de ton modèle.

Tu peux faire des conneries ou des investissements inutiles de temps en temps, mais il ne faut pas en avoir beaucoup.

Si tu veux tout faire, tu finis par rien faire, ça nécessite beaucoup d'investissement.

Maintenir un système inefficace historique, c'est aussi un investissement, pas très intelligent.

Management :

L'enjeu pour nous est moins dans le changement ou la conduite du changement contrairement aux autres. Le moins t'es clair, le plus tu as des problèmes. Mais depuis le temps que ça dure, ça commence à être un sujet de confusion. Parce que si tu le mets comme un élément complémentaire et pas de substitution, même vis-à-vis de tes équipes, tes managers, ton organisation, tu envoies un message pas très limpide, parce que peut-être tu attendais des résultats et tu ne les as pas, tu ne les as pas parce que toi-même tu n'es pas allé au bout du sujet. Et donc finalement pour tes équipes ce n'est pas évident, parce que tu ne sais pas de quel angle tu dois prendre le sujet. Et puis le message central qui est compliqué, le digital est un extraordinaire destructeur d'emploi et de futur embauchés. S'il est un élément d'efficacité majeur, c'est au détriment de quelque chose. L'efficacité je la compare à quoi, c'est toujours en relatif. Je la compare à une organisation humaine qui est source d'erreur, de problématique de gestion, d'organisation. Ça ne se dit jamais parce que ce n'est pas politiquement correct, mais la réalité c'est la raison économique.

Ce n'est pas magique pour les gens qui transforment, mais si tu ne tires pas les conclusions, on revient toujours au même, si tu n'as pas l'élément économique majeur, si tu n'as pas le discours très clair vis-à-vis de tes équipes, si tu n'as pas pris en compte les mesures compensatoires que ça va entrainer, en fait on passe à côté du truc et évidemment il y a un

éléphant dans le couloir. Maintenant chez nous, on n'a pas ces sujets-là. L'efficacité se traduit par des embauches qu'on ne fait pas. On était à 650 avec 400000 clients, on est 800 avec 2 millions. C'est bien les gains d'efficacité qui ont été source d'éviction et d'augmentation de l'intensité de la masse salariale sur la base de frais généraux. Mais pour revenir à la culture managériale, ce que ça pose comme sujet pour nous, c'est d'avoir un alignement parfait sur un modèle qui peut parfois paraitre assez paradoxalement moins sympa à titre individuel, parce que tu es dans des schémas plus centralisateurs, ça porte moins sur la délégation interpersonnelle, un peu par l'essence. On peut dire dans les réseaux, dans la banque, c'était déjà pas trop le cas parce que c'était souvent des organisations un peu « militaire ». Un directeur d'agence, c'est un peu emblématique, vue du terrain, avait un profil entrepreneur local un peu. Chez les acteurs digitaux (je pense), les décisions sont un peu pyramidales, et nous l'assumons. Donc tu peux avoir des sujets de culture parfois, et pour certains cadres ils ont l'impression d'avoir moins d'autonomies, on est très stricte dans l'obligation d'aide sur ces schémas, donc ça t'oblige à avoir un ADN très fort de l'entreprise, parce que quel que soit le service ou le produit sur lequel tu réfléchis ou sur lequel tu bosses, que tu sois juriste ou au marketing, il faut que tu aies tout de suite l'angle de : « il ne faut pas que je refasse la roue, il faut que je réutilise des fonctions si elles existent déjà, je veux penser que le client puisse se débrouiller tout seul, il faut que j'en ai qu'une « conditions générales… », Donc cet apprentissage-là, et on n'y arrive pas tout le temps, et c'est très difficile, même si on pense de l'extérieur que c'est facile. Le maintien d'une culture managériale drivée par une efficacité et par un modèle économique poussé à la simplicité, ce n'est pas évident. Parce que les gens viennent d'horizons différents, parce que peut-être qu'il l'emmène moins de promesse. Ex : si nous sommes en réduction d'effectifs même avec la croissance, les perspectives du personnel ne sont pas alléchantes. Avant il y avait beaucoup plus de perspectives liées à la diversité, liées à l'intensité interpersonnelle dans les processus, donc ça crée plein d'opportunités du point de vue individuel. Du coup, en individuel pur, est-ce que mon modèle fait rêver, j'ai moins d'opportunités en nombre. Comment je réconcilie ça, je le réconcilie par 2 choses. 1- le fait que tu es dans une histoire d'entreprise que tu peux à titre individuel valoriser et j'assume complètement y compris à l'extérieur. Et 2, tous les métiers qu'on a, sont tournés vers des métiers de plus d'expertise, de plus d'analyse et de moins être dans les travaux « industriels » au sens mauvais du terme, tel qu'on l'entendait dans le traitement de tâches unitaires. Et ça c'est vrai dans les équipes marketing, mais aussi dans le service clientèle en traitant le sujet de réduction en amont. On oriente les gens vers plus d'analyse de ce qu'ils font et pas sur ce qu'ils font. On travaille

sur comment on arrête le problème. Là tu emmènes les gens, vers la formation, vers des choses à plus de valeur ajoutée, même pour eux à titre personnel, parce que ça leur permet de prendre un peu plus de recul. Est-ce que tout le monde peut être embarqué dans l'histoire, bien sûr que non. Et tant mieux, on n'y est pas arrivé, ça n'est jamais fini. Heureusement que j'ai ces éléments-là.

C'est toujours mieux d'être dans une boite qui a une histoire sympa, qui est leader, que tu rends du pouvoir d'achat aux citoyens, t'es content. Et puis tu te vends un peu mieux à l'extérieur. Deuxième axe, et on ne sera pas trop nombreux, on a un CODIR qui ne sera pas augmenté, ni le Comex. On n'a que 10 postes ou 60 postes intéressants. Heureusement pour les gens en interne, on a une prise de recul, plus d'expertise, et de changements de jobs parce qu'on fait pas mal de mobilités internes, les fonctions changent et elles vont encore beaucoup changer parce qu'on veut extrémiser notre modèle. T'as un point de départ, t'es sur une voie, qui n'est pas la seule mais que tu es sûr qu'elle va arriver au bout, parce que tu as des concurrents, parce que tout le monde fait ses efforts aussi, il faut garder une longueur d'avance. Et quand tu as une longueur d'avance, ça t'oblige à penser comment aller encore plus loin. Les gens ne comprennent pas le problème parce que comme tu n'as pas de crise existentielle, qu'il n'y a pas de problème, pourquoi s'*** à aller encore en avant. C'est parce que si tu ne le fais pas, dans un an ou deux, tu vas avoir un problème. Donc tu as cet espèce de course en avant qui n'a rien avec notre organisation, ce n'est pas un sujet de digital, pour maintenir un positionnement de leader tu es obligé de prendre un risque.

Tu ne peux rester leader que si tu es challenger dans ton état d'esprit. Ce n'est jamais un point d'arrivée mais plutôt une dynamique. Et c'est intéressant parce que dans la vie il y a tellement de gens qui veulent te piquer ta place. Et ça c'est un discours qu'on travaille avec la direction et l'ensemble du staff pour garder cet état d'esprit. Et c'est pour cela je disais qu'à titre personnel c'est intéressant. Ex : avant j'ouvrais des comptes manuellement maintenant je vais regarder combien j'en ai ouvert par catégorie…

C'est plus intelligent que d'ouvrir un compte.

On en fait de l'agile sans en faire un sujet, mais c'est plutôt on est dans un état d'esprit agile. Pas d'impact non plus sur l'organisation lié au digital.

Comment tu vis ce challenge ?

A titre perso, je me suis un peu éclaté, je m'éclate. C'est enthousiasmant d'être dans une aventure business et humaine qui est un peu originale, inédite c'est un peu prétentieux. On a souvent l'impression d'avoir défraichi des sujets quand même, avoir une certaine reconnaissance fait du plaisir, avoir atteint un nombre de clients. T'as participé quand même à cette histoire, tu as rencontré des gens exceptionnels, le Comex qui est très hétérogène en termes d'âge, de parcours, d'origine …

Ça marche parce que la vision, pour moi, c'est l'élément clé pour faire réussir une boite. Si ta vision est claire et t'es capable de démontrer que tu te rapproches de ce point, tout va mieux. Après il y a des difficultés et plein de problèmes, y compris financiers, taux bas, etc.

C'est le genre de truc qui m'amuse, il y a tellement de gros problèmes, que c'est sympa !

Ce qu'on essaie de faire est de se marrer. On ne se marre pas tous les jours, mais au moins de se dire : si tu fais la somme de toutes les difficultés que tu as relevées, que tu te mets dans la seringue parce que tu ne veux pas augmenter les moyens, tu réfléchis différemment. La roadmap IT je la limite de force. Parce que je pars du principe que si tu l'augmentes, tu crées de toi-même les raisons de la diversification de la dispersion. Et le gros problème des boites de mon point de vue c'est cette dispersion. Chacun a envie de faire ce qu'il veut, chacun trouve qu'il a des idées géniales, ce qui est vrai. Le plus dur c'est de dire non. Je passe mon temps à dire non. Chacun a envie d'avoir raison. Il faut être capable en permanence de rejeter les idées. Rejeter les idées c'est fondamental. Sinon, tu ne peux pas faire celles qui sont importantes et ça pour moi c'est une culture managériale, pas liée au digital je ne crois pas. Le seul truc qui compte c'est ta vision, ta vision, ta vision. Ne jamais dévier de ta vision, de savoir pourquoi t'es là et après c'est que de l'exécution. Et si tu es dans l'exécution, mon problème perso, c'est que je me fais trop embarquer dans des sujets politiques, même s'il en faut un peu mais j'ai atteint ma limite. Quand tu es dans des sujets plus terrain, plus concrets, t'as un impact à avoir, parce que t'as le droit à avoir des idées en tant que patron, y compris dans le détail. Que voir les idées parfois ça te donne des idées pour d'autres choses. Que de voir les gens travailler sur le détail c'est de les voir travailler vraiment, savoir ce qu'ils pensent, plutôt que de penser savoir ce qu'ils pensent, et ça permet d'envoyer des messages, mieux que d'une estrade. Quand tu es en réunion, être le casse-couille de la réunion, c'est ton rôle aussi quelque part. Quand je vois certains de patrons, je me demande dans quelles mesures ils se mettent dans ces positions inconfortables. Je ne

parle pas de la réunion budgétaire, qui est à la limite celle où ils peuvent jouer ce rôle-là, mais je parle de choses plus concrètes, un nouveau produit, un nouveau service. A quel moment on les voit décider eux-mêmes de certaines choses. On est payé aussi pour décider. Décider de prendre un risque, décider de ne pas faire un produit, et que les gens te voient en train de le faire, d'une façon quotidienne, c'est important. Je me trompe peut-être. Je préfère passer pour un enfoiré, je suis suant, mais je n'en veux à personne. Souvent je dis ce que je pense, je dis voilà comment on va faire, voilà comment ça va arriver si vous faites comme vous le pensez, et vous savez quoi on va le faire comme vous le voulez. Parfois je prends cet angle-là, parce que j'ai besoin d'avoir des gens avec moi qui adhérent. Il faut qu'ils aient absolument compris pourquoi, et qu'ils soient absolument en phase, et qu'ils se rendent compte de l'absurdité de certains de leurs choix. Ça ne peut venir que du profond de toi !

Est-ce lié au digital ?

Je suis persuadé que non. Je suis persuadé que Ford quand il a fait des bagnoles, et qu'il avait mille fois notre succès, je suis persuadé qu'il avait la même façon de travailler. La lettre de Jeff Bezos quand il s'introduit en bourse, ça doit être en 1998, lettre très connue. Elle écrit noir sur blanc ce que j'allais te dire sur le courtage en ligne, même si je l'ai lue bien après.

Je me suis jamais posé la question. J'ai des potes qui travaillaient chez les concurrents, dans des postes bien plus prestigieux, et ces discussions sur le modèle digital, moi je considérais au départ qu'il y avait une valeur à la taille et faire de l'économie d'échelle c'était le futur. Je les avais en 2002-2003. C'est pour cela, je suis parfois surpris quand je vois certains débats, mais je n'ai jamais eu le moindre doute que cette voie-là était une voie possible. Est-ce que ça allait être 10% du marché, 20%, 80% ? Dire que tu le savais à l'époque ou le savoir pour demain ce n'est pas possible. Aujourd'hui j'aurai tendance à dire plus de 50% et j'étais dans une boite ou je n'étais nulle part au départ. Quand tu es petit, ton but est de devenir gros. Comme le marché n'existe pas, à la limite, si tu démontres toute la cohérence du début à la fin de ton positionnement vis-à-vis du client et ton positionnement économique, t'es sûr de pouvoir avoir une porte de sortie. Tu peux te tromper. Tu peux te tromper sur l'intensité sur plein de trucs. Tu peux foirer l'exécution ce qui arrive souvent. Les conditions de marché peuvent changer, et ça peut ne pas marcher pour différentes raisons.

Le plus important c'est de ne pas avoir changé l'avis depuis le départ. Si tu prends les slides de la reprise de la *** banque en 2006, il n'y a pas un mot à changer. Un truc qui est différent, c'était le crédit immobilier, il fallait justifier pourquoi on gardait 15 agences aussi (clin d'œil). De plus on n'avait pas des parcours digitaux, mais sinon l'autonomie du client, le fait que le service client doit disparaitre, je le dis depuis le début. Parler d'un boulot qui doit disparaitre, parce qu'il sert à rien, c'est mieux si on l'avait fait.

Les journalistes me challengent sur le modèle économique, la rentabilité et surtout sur la notion sociale. Tu ne recrutes pas assez, comment tu justifies les couts vis-à-vis du groupe, tu favorises le chômage. Tu leur dis mais toi en tant que client ou tes lecteurs, c'est de pouvoir payer moins cher, ou faire des crédits le dimanche après-midi. Il y a toujours l'ambivalence entre le souhait quand tu te places en tant que consommateur. A titre égoïste.

13. Interview 13

Transformation digitale :

La transformation digitale c'est quelque chose qui a commencé il y a 40 ans avec l'arrivée des premiers ordinateurs dans la banque et ça n'a pas cessé depuis puisque, digitalisant de plus en plus toute la banque jusqu'à l'utilisation aujourd'hui de la blockchain, aux robots, à l'intelligence artificielle et tout ce qui est lié à internet et le cloud computing. Donc c'est une longue histoire, car c'est une bonne quarantaine d'année où cela a commencé, où on a commencé à avoir des outils pour box affaires et par définition une banque ou une compagnie d'assurance, c'est une usine de traitement de l'information. Ce sont des informations qui viennent des marchés, ensuite c'est les clients qui ouvrent des comptes donc on crée des bases de données, et puis ces clients ont des « récipients »/des comptes, et de là naissent les transactions. C'est donc la comptabilisation de toutes ces transactions, une banque est à côté de ses nobles missions de faire du crédit et faire des dépôts, c'est une usine de traitement des informations. Donc il n'est pas surprenant que notre secteur investisse dans la digitalisation et ce depuis des décennies. Je pense que la proportion des investissements en informatique est très élevée chez nous, d'ailleurs, la banque n'a pas d'autres outils de production mise à part les locaux qu'elle loue ou qu'elle achète, l'essentiel de ses investissements sont dans l'informatique.

La différence entre le digital d'il y a 40 ans : l'évènement le plus important est l'avènement d'internet, qui nous a permis de créer un canal de distribution nouveau, pour dialoguer avec nos clients et donc aujourd'hui la relation avec le client ne repose plus uniquement sur le contact physique avec le client dans les agences mais il y a beaucoup de communication avec le client qui passe ou bien via le canal mobile (e-banking) ou l'email sécurisé voire des applications comme la vidéo ou le téléphone par vidéo. Nous sommes en train de tester un WhatsApp sécurisé avec le client avec la possibilité d'avoir des conversations avec le client dans un environnement sécurisé. Problème effectivement, avec l'avènement de l'informatique celui de la fraude et de la sécurité informatique qui nous préoccupe particulièrement. L'aspect de la sécurité est la clé dans notre métier puisque par définition, dans la banque, on manipule des valeurs, c'est-à-dire d'un côté on veut que les dépôts soient sécurisés et qu'un tiers ne puisse pas vider les comptes et de l'autre côté, compte tenu de la confidentialité qu'on a entre le client et la banque, avoir une intrusion d'un tiers. Donc la sécurité informatique est une condition sine qua non de nos investissements.

Nous sommes une banque diversifiée, la banque privée est notre première spécialité, ensuite nous faisons du crédit, nous faisons du corporate pour les entreprises du marché régional, essentiellement luxembourgeois mais aussi un tout petit peu en Belgique et en France, et puis nous avons une petite activité de banque professionnelle, dans la banque professionnelle nous classons tout ce qui est fonds d'investissements, avec les fonds liquides, les fonds avec investissement alternatif et on classe là-dedans également les activités de type tiers gérants, donc des gestions externes qui ont des comptes sur nos plateformes qui est une activité spécifique. Alors nous sommes une petite entité avec 1000 employés. Nous sommes plutôt des spécialistes, plutôt une boutique, on n'a pas la base d'un marché avec des millions de consommateurs. Nous avons peu de clients, avec une profondeur du service qui est assez poussée. Cela va de l'opération sur compte courant jusqu'aux activités de family office, l'accompagnement de la structuration du patrimoine de la famille. Nous ne pouvons pas développer tout nous-mêmes, donc nous avons une approche où on essaie de trouver ce qu'on appelle le « best of class », nous sommes donc sur la plateforme Avaloc, une plateforme d'origine Suisse, il y a d'autres banques qui l'utilisent comme banque Pictet, banque fontobel, etc. beaucoup de banques qui sont sur cette plateforme. A l'origine c'était une plateforme spécialisée banques privées comme plateforme comptable, aujourd'hui c'est elle s'est ouverte à d'autres segments, il y a des banques comme Raiffaisen qui l'utilisent Avaloc comme plateforme bancaire.

Je pense que les futures générations n'auront pas besoin d'une banque mais d'un service fourni par une appli. On aura une appli pour faire ses paiements, une appli pour gérer ses cartes de crédit, on aura une appli pour faire des demandes de crédit, donc je pense qu'à l'avenir, le service tel qu'il va être délivré va radicalement changer. On ne va pas aller dans sa banque et faire toutes les opérations durant toute sa vie. On voudra consommer les services bancaires comme des services à portée de main, donc si on veut faire un service de paiement, on veut pouvoir le faire aisément à travers une appli. Donc l'industrie va, à mon avis, être très profondément impactée par tous ces changements et finalement le client qui va prendre son crédit quelle que soit la banque, classique ou digitale/exotique (il cite Amazon), le client sera plutôt neutre par rapport à qui sera la banque derrière mais il voudra surtout la facilité et l'aisance d'un service délivré par une appli. Donc PSD2 a sonné l'ouverture des API des systèmes informatiques : l'ouverture des systèmes informatiques pour les tiers. Et ça ne s'arrêtera pas aux paiements mais l'ensemble des métiers bancaires à destination des clients retail, privés sera impacté. Que ce soit le crédit, que ce soit le métier

de titres et de gestion, ça ouvre la possibilité à des spécialistes à venir se greffer sur les plateformes bancaires, donc je vois à l'avenir une séparation, comme on l'a vécue dans la téléphonie ou dans les « utilities », l'électricité par exemple, il y a d'un côté les producteurs et de l'autre la distribution. Et je pense que la banque de demain va être fortement impactée par ce phénomène où il va avoir des spécialistes de la distribution (digitale je suppose) qui vont s'intercaler entre le client final et la banque. Et nous sommes bien sûr sur ce chemin.

Est-ce qu'il y a une menace pour la banque de demain ?

La banque est toujours menacée parce qu'elle ne s'est pas transformée il y a 40 ans, 30 ans, 20 ans, 10 ans. On n'en parle plus aujourd'hui, c'est un changement permanent et on ne doit pas toujours être leader en technologie mais un bon suiveur, si on veut ne pas souvent se tromper et donc la technologie est au cœur des préoccupations du monde bancaire et bien sûr au niveau de notre comité exécutif. Et dans notre direction, le rôle de l'informatique est omni présent. D'ailleurs aujourd'hui tous les projets de la banque ont une composante informatique. Cependant, éviter juste de parler de la relation client, si on parle informatique, bien sûr ce sera déterminant pour le futur modèle opératoire du secteur financier dans son ensemble mais il faut comprendre que l'ensemble des réglementations imposées au secteur ont des composantes informatiques : MIFIID, GDPR, DAC6… Je pense qu'aujourd'hui je dirais que 80% des investissements des banques se font dans la refonte de leurs systèmes pour tenir compte des obligations réglementaires. C'est une estimation bien entendu, que 20% vont vraiment dans l'outil client qui lui permet d'avoir un meilleur service.

Toutes les innovations technologiques seront tôt ou tard intégrées dans le secteur bancaire. Il y en a ceux qui mettent peu plus de temps parce qu'il y a l'élément de sécurité par exemple le cloud. Il arrive très lentement dans le secteur financier, à cause des doutes sur la sécurité des données mais toutes les technologies qui ont été inventées finissent par arriver dans notre secteur. La blockchain n'a toujours pas trouvé sa place dans le secteur. Elle est parfois une solution qui cherche un problème à résoudre ! Mais derrière la blockchain il y a l'idée de la digitalisation de tous les actifs et les actifs qui seront certainement digitalisés c'est tout ce qui est titre et cela rendra les transactions sur titres beaucoup moins onéreuses et beaucoup moins compliquées. S'il suffit d'échanger des certificats par email, ce sera possible avec blockchain, ce sera beaucoup plus facile que de travailler avec le tiers de confiance qui doit être dans la relation aujourd'hui si on réalise des opérations sur titres. Et donc je pense que notre secteur sera très fortement touché par les digitalisations de tous les

actifs et qui va réduire d'une façon significative le cout des opérations. Donc ces technologies vont finalement arriver dans la banque. Pratiquement tout ce qu'on a inventé en informatique finit par percoler de notre côté et il faut qu'on utilise chaque innovation à bon escient et ça c'est parfois la difficulté.

Qu'est-ce que vous avez fait en termes de transformation digitale ?

Je dirais que la première fois que nous avons migré sur une plateforme externe c'était en 1992, c'était un progiciel bancaire qui a été développé à la fin des années 80. C'était l'un des logiciels les plus modernes du marché. Il avait le mérite d'avoir bien structuré la banque. Olympic repose sur un modèle de banque et ne permet pas beaucoup de flexibilité, donc chacun doit travailler selon ce qui a été encodé dans le progiciel Olympic qui existe toujours d'ailleurs. C'est un progiciel qui se porte bien mais la technologie sous-jacente est relativement ancienne et ne permet pas de faire certaines choses comme individualiser le modèle opératoire d'une banque. Il y a exactement 10 ans, en 2009, nous avons migré sur la plateforme Avaloc qui a 2 caractéristiques : 1- c'est plus une trousse à outils, standardisée qui évolue très vite et où il faut faire des mises à jour régulières, mais Avaloc est surtout réplique le modèle organisationnel d'une banque. La 2ème force c'est qu'on peut avoir plusieurs instances, donc plusieurs banques, qui puissent en parallèle être migrées sur la même plateforme. Donc sur notre plateforme, il y a 8 banques qui travaillent dessus. Donc ce que nous avons fait avant la migration, c'est que nous avons rassemblé tous nos spécialistes, et nous avons dessiné un modèle de banque, qui nous semblait idéal, avec notre expérience, notre savoir-faire. Ensuite, on a construit notre système autour de ce nouveau modèle. Donc la banque a migré dans Avaloc, et ce dernier était donc le monde nouveau. Je dirais que c'est très structurant, puisque toute la banque est sur un seul progiciel et ça donne une cohérence de toutes les bases de données. Et je dirais que la donnée devient une condition essentielle au bon fonctionnement d'un SI et donc tout avoir sur une plateforme, c'est déjà pas mal ! Il s'agit d'une plateforme front et back, après viennent se greffer autour des outils qui permettent une meilleure communication chez nous, c'est Backbase la technologie choisie, c'est une start-up néerlandaise qui a maintenant 12 ans et c'est une sorte de, ce que fait Avaloc comme plateforme comptable/bancaire, Backbase le fait pour tout ce qui est communication (JE : flux) entre une plateforme comptable et les utilisateurs. L'utilisateur ça peut être le conseiller, le client final, ou même l'intermédiaire. Donc

Backbase on l'utilise comme la couche qui vient autour d'Avaloc. Bien sûr il y a des choses qu'on peut faire directement avec Avaloc, mais c'est moins moderne et moins flexible c'est pour cela on a cette dualité. En tout cas, Avaloc c'est la plateforme cœur et autour il faut interfacer toute une série de progiciels pour nous connecter aux marchés : tout ce qui est information du marché, Bloomberg, Reuters, etc. les services de paiement comme Swift. Donc autour de ces informations il y a toute une série d'autres progiciels qui nous permettent de nous connecter à la planète et d'être efficients dans nos traitements. Donc voilà un peu notre architecture qui est un peu la condition sine qua non, pour pouvoir construire d'autres services digitaux, par au-dessus. J'ai déjà mentionné l'extrême importance de la donnée et la qualité des données dans les systèmes. Lorsqu'on parle digital, si la donnée est fausse, le résultat est évidemment faussé !

Nous avons tout, un CTP, CDO. Nous avons une équipe assez importante de gens qui sont des pros et qui connaissent le digital. Nous avons des échanges avec d'autres banques, avec des tiers qui nous conseillent. On observe beaucoup ce qui se fait à droite et gauche. Si on veut rester d'actualité, il faut être bien informé bien sûr.

Votre rôle :

L'encodage est devenu plus facile. La façon avec laquelle on code a beaucoup évolué aussi ! On a gagné beaucoup en productivité aussi en la matière, il y a une maturité.

Avant d'y revenir, pour terminer l'image technologie de la banque, il faut insister sur le fait que si Avaloc et ce qui vient avec étaient une condition sine qua non, ce n'est pas ça qui va aujourd'hui nous aider à rester compétitif. On a parlé de l'un ou l'autre logiciel qui était interfacé, mais je dirai que ça va beaucoup plus loin. Si on veut être en mesure de saisir les chances (opportunités) de la digitalisation, il ne suffit pas d'avoir une bonne base comptable et une bonne qualité de la donnée, mais il faut que certaines autres conditions soient réunies comme la signature électronique. C'est quelque chose extrêmement important parce qu'elle est en phase de devenir plus sûre que la signature classique/manuscrite, même devant notaire. Ensuite, la robotisation et l'intelligence artificielle, les 2 étant assez liées. Un robot peut faire des tâches de façon très efficace mais ne peut s'occuper que de choses standards. Dès que ça devient complexe, il faut des algorithmes qui lui permettent de s'adapter à la situation, et l'intelligence artificielle c'est des algorithmes, qui compte tenu des données existantes et de l'expérience, s'enrichissent et évoluent toutes seules sans besoin de

recodage. Le robot se recode lui-même. La robotisation couplée à des algorithmes dits intelligents, permet d'aller beaucoup plus loin et de rendre une banque beaucoup plus sure, puisque les robots peuvent surveiller les transactions, isoler les transactions qui peuvent planer des doutes, puisque elles ne sont pas standards ou bien elles présentent des risques particuliers. Je dirais donc qu'il y a une série de technologies comme la signature électronique, la robotique, l'intelligence artificielle, le bon usage des bases de données, l'exploration des datas (data mining), toutes sont des conditions sine qua non pour qu'on puisse parler d'une digitalisation réussie.

Le rôle de dirigeant (on y revient) : il est essentiel que le conseil d'administration et le dirigeant d'une banque comprennent bien les enjeux de l'informatisation et de la digitalisation. Je pense que « sur-digitaliser » est aussi bien un danger que « sous-digitaliser », je pense qu'il faut essayer constamment de trouver le bon niveau. Je pense que tout le secteur bancaire, mise à part le rouleau compresseur de taux négatifs, est confronté à un tunnel réglementaire sans fin, donc on peut voir cela comme une contrainte, mais on peut aussi saisir la chance (l'opportunité) parce que si on arrive à mieux adopter les nouvelles réglementations, à mieux les implémenter, ça peut même devenir un avantage concurrentiel. Et pour ce faire, l'utilisation du digital est absolument clé. Puisque ce sont normalement des changements fondamentaux, qui sont amenés par les nouvelles réglementations. Et si on est bien organisé derrière, la réglementation peut même devenir un avantage compétitif. Donc il est essentiel que le dirigeant comprenne bien les tenants et les aboutissants du digital. Pour moi, ça fait partie de mes principales responsabilités. Ça fait 20 ans que je suis à la tête de la banque.

Même au comité exécutif, cela prend une part importante dans nos débats, et j'attends de tous mes collègues qu'ils comprennent bien ce qui se passe au niveau informatique et digital. L'IT est toujours autour de la table puisque c'est clé. Je dirais que depuis des années, on cherche la bonne façon de collaborer entre informatique et métiers. C'est un sujet qui est vieux comme mathusalem, on sait tous que si l'informatique est un bastion, et qu'il faut écrire des cahiers des charges qu'on transmet à l'informatique et si on a de la chance, quelques mois ou quelques années plus tard, l'informatique va délivrer des programmes qui permettent de réaliser les rêves des demandeurs, les chances ne sont pas nulles que les produits délivrés ne correspondent pas ou plus aux besoins du demandeur. C'est quelque

chose que nous avons tous vécu. C'est-à-dire que dans le mode classique, les utilisateurs du front ou du back office, écrivent d'abord un cahier des charges, qui est validé par l'informatique et après on réalise un projet. Je pense qu'il est beaucoup plus efficace, si on a un mélange entre informaticiens et praticiens, que les informaticiens fassent partie du projet très tôt et qu'il y ait une bonne collaboration. Apporter une bonne collaboration, il faut qu'il y ait une bonne transpiration entre les différents métiers. Il nous arrive assez souvent que les informaticiens rejoignent les métiers et deviennent des praticiens eux-mêmes. Donc ils auront une meilleure compréhension des outils. Aujourd'hui notre IT est devenue l'un des principaux fournisseurs de talents dans les métiers. Et il n'est pas exclu que quelqu'un qui travaillait dans l'organisation ou l'IT joigne plus tard les métiers et devienne conseiller de banque privée, conseiller d'investissement ou autres. Tout ça fait partie d'une culture où nous essayons de faire beaucoup de choses pour éviter que l'informatique soit trop une forteresse isolée. Il faut que les experts de l'informatique soient proches des métiers pour comprendre leurs besoins, c'est pour cela que nous avons une partie de nos développement qui se font en méthodologie « Agile » c'est-à-dire une méthodologie où on se met d'accord sur un besoin, sur un « minimum viable product », un produit de base qu'on essaie de délivrer d'une façon agile, assez rapidement. Et cette méthodologie a également des inconvénients, le principal étant lorsque le produit (MVP) est livré, souvent tout n'est pas encore parfait derrière et on crée un backlog qu'il faudra ensuite corriger mais l'arrivée du produit est très rapide et on se rend rapidement compte si on s'est trompé. Là il y a absence d'un cahier de charges, il y a simplement une idée, et on s'imagine le produit IT tel qu'il pourrait être à la livraison, et à partir de là, on essaie tout de suite de le développer. Et ça permet au cours du développement et au cours des prochaines versions, de chaque fois l'adapter, aux vrais besoins. Et ça donne des résultats assez encourageants.

Pour revenir au rôle, le dirigeant ne doit pas seulement être conscient de l'importance clé du digital, mais doit comprendre toutes les tendances nouvelles. Donc aussi bien les technologies, comment elles fonctionnent, comme la blockchain qui n'est pas évidente à comprendre, les tenants et les aboutissants, les avantages et les désavantages, etc. je pense qu'il est important de comprendre les nouveaux produits qu'il y a sur le marché, ou qu'il y a dans le milieu, et deuxièmement il faut comprendre comment bien faire prendre la mayonnaise. C'est-à-dire le mode Agile n'existait pas encore il y a une dizaine d'années. Il faut donc comprendre que la façon de produire le digital, la façon de la créer évolue, et qu'il

est dans notre intérêt de bien intégrer les informaticiens, ou ceux qui sont en charge de l'informatique dans nos réflexions stratégiques et dans l'expression des besoins.

Vous avez de la résistance ?

Nous sommes par nature une industrie complexe. Toute information que nous traitons, tout ce que nous faisons ici, finalement résulte en des comptabilisations des données en comptabilisation d'information et donc tout n'est pas parfait. Il arrive que des projets n'aboutissent pas comme nous l'avions espéré, et donc ça amène parfois des tensions. Généralement quand même dans notre maison, comme nous avons une tradition de migration qui a commencé en migrant sur un nouveau SI en 1992, nous avons une assez bonne maitrise du digital à travers la banque. Bien sûr, tout n'est pas toujours aussi facile, tout n'est pas rose, parfois il y a des programmes qui sont délivrés qui ne représentent pas que des avancées. Tout ce qui est régression, et tout ce qui est testing, il y a parfois des crispations en la matière, mais généralement dans notre maison en particulier, le digital est bien accepté dans son ensemble. La digitalisation est plutôt bien comprise, nous encourageons nos employés à avoir une bonne connaissance des outils digitaux, c'est pour ça que notamment nous équipons nos employés, ou aidons nos employés à bien s'équiper d'outils informatiques. Depuis une vingtaine d'années nous offrons à nos employés la possibilité d'acquérir le matériel dernier cri en leur offrant des formations. Ça va de la formation Word, Excel, PowerPoint jusqu'à des formations sur la sécurité informatique, la gestion base de données, internet of things, etc.

Nous offrons aussi à nos collaborateurs d'investir au niveau personnel. Parce que c'est la première condition, si on comprend l'intérêt du côté personnel et familial des avancées de la digitalisation, on est enclin plus facilement à l'accepter au niveau du travail. Donc nous subventionnons l'acquisition du matériel privé et nous assurons derrière une bonne formation des collaborateurs. Je dirais donc que le niveau de compréhension généralisée (general literacy) en la matière est pour moi la première clé de réussite. Et ça permet de réduire la peur de la robotisation et de la digitalisation. Jusqu'à aujourd'hui, le digital a rendu la banque plus productive, plus sure aussi, parce que là où il n'y a plus d'intervention humaine, on a moins de risques d'erreur. Donc je dirais que d'une façon générale, le digital contribue à une meilleure banque sans supprimer des emplois parce qu'on a vu l'inverse. L'informatique crée des emplois de plus en plus innovants et nouveaux, comme à titre

d'exemple les spécialistes de GIU (Graphic User Interface) et les experts d'UX (expérience client), les scrum masters, etc.

(Peut-être grâce à cette culture) Tous nos collaborateurs sont demandeurs d'outils digitaux qui leur permettent de faire leur travail de façon plus puissante.

En tant que dirigeant, votre rôle :

Je dirais que la banque et nos métiers de la finance se sont beaucoup transformés, surtout depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion du tunnel réglementaire. La 1ère condition de survie dans nos métiers c'est de connaitre toutes les réglementations et d'arriver à les intégrer dans la culture de la banque à tous les niveaux. Bien sûr, cela a une forte composante informatique. Parce que les projets comme MIFID 2, on ne peut pas les faire sans IT. Il y a des choses qui manuellement ne sont plus possibles. Exemple : le banquier dans MIFID2, a l'obligation de surveiller constamment le portefeuille d'investissement du client et donc comme les titres changent de prix à tout instant, un client dont le portefeuille correspondait à son profil, peut très rapidement se trouver dans une situation où il y a une violation des limitations qu'il a données au banquier quant au type de portefeuille et de risque de ce dernier. Le banquier a l'obligation de vérifier à tout moment s'il y a correspondance entre le profil d'investisseur du client, les restrictions données par le client et la réalité du portefeuille. Comment peut-on faire cela de façon manuelle, c'est juste impossible. Donc, il faut des outils, qui non seulement font cette surveillance et rendent le conseiller et le client attentifs à ces violations mais plus loin, si on veut être efficace et aider le client, seulement les banquiers qui arrivent à aider leur client, à lui apporter de la valeur ajoutée vont survivre dans cette planète. Ces outils doivent aider le banquier et le client à prendre les bonnes dispositions pour à nouveau corriger le tir et mettre le portefeuille en accord avec le profil et les préférences du client. C'est juste à titre d'exemple. Si en tant que dirigeant, on n'est pas vraiment très conscient de tout le volet technologique, on n'arrivera même pas à mettre en œuvre la réglementation. Sans parler maintenant des besoins et préférences des clients qui sont des besoins de consommation moderne. Le client a besoin d'une appli, où il rentre en contact avec le client d'une façon sécurisée mais d'une façon très aisée, et avoir une bonne transparence des services qui sont vendus par la banque.

Statement : un constat qui est qu'aujourd'hui, nous investissons des sommes impressionnantes, tous, toutes les banques dans tous les pays, et on réinvente tous la même roue. Chacun essaie de faire une belle appli mobile, chacun essaie de faire des beaux sites,

et finalement ce n'est pas très efficace. Le secteur n'est pas consolidé, il y a beaucoup de petites et grandes banques à travers l'Europe, aux USA c'est un peu moins le cas, à travers la planète il y a beaucoup de banques qui font toutes la même chose. On est dans un modèle qui n'est pas très efficace, et ça va poser un problème de rentabilité, puisque si chacun fait la même chose, il n'y a pas d'économie d'échelle. Il me semble que les solutions vont venir de l'extérieur et quelqu'un va arriver avec des solutions qui vont s'imposer à l'industrie. Le danger est donc qui va arriver, est-ce que ce sera à nouveau les américains qui de toute façon contrôlent toutes les infrastructures de cette planète, qu'elle soit militaire, commerciale ou autre. Si on prend un taxi dans la rue, on commande un Uber et c'est un américain qui empoche. C'est quand même l'américain qui a ramené le service Uber avec la confiance qu'on a dans ces applications Airbnb, booking et autre. En fait, ces plateformes arrivent à capter ce qu'il y a de plus précieux, c'est-à-dire la confiance du client. Si le client a confiance que le service est bon, ils se mettent en tant que monopole en se mobilisant entre le client et le service provider et arrivent à développer un modèle économique très rentable, ou bien parce que le client lui-même est prêt à payer, ce qui est rarement le cas, parce que souvent c'est l'hôtel derrière ou le vrai taxi qui paie en réalité. Ceci risque de nous arriver à nous, banquiers. Je pense que la banque aujourd'hui est très inefficace et va pour cette raison va faire face à des transformations fondamentales. Et je pense que nous sommes tous avisés à ce qui risque de nous arriver, et si on peut faire des initiatives communes, notamment sur la place luxembourgeoise, comme pour le KYC, ou les bases documentaires communes. Ça doit être encouragé au lieu que chacun développe son truc dans son coin. Chaque acteur individuel arrivera à en tirer un avantage concurrentiel. Je pense qu'ensemble, nous serons plus forts.

14. Interview 14

Définition :

La transformation digitale c'est vraiment le passage de modèle de business et de modèle opérationnel pour servir le business, qui historiquement était fondamentalement lié à des connexions à la fois physiques, téléphoniques et basés sur du traitement de données et de l'échange de données basés sur une informatique classique ou standard ou issue de tout ce qu'on a connu sur l'organisation des SI. Donc on est parti d'un univers informatisé mais où le rapport à l'informatique pour le client et pour le collaborateur était basé sur de séquences, d'analyses, d'échanges, de traitements et de mise à disposition a posteriori avec beaucoup de séquentiel et peu d'inter connectivité très rapide. La transition ou la transformation numérique et digitale est fondamentalement liée à cette bascule vers la possibilité de connecter à la fois un client et je rajoute le collaborateur dans l'entreprise, le rendre connecté pratiquement, à tout moment, partout où il est, à un ensemble de flux et de prestations d'informations et de services. C'est donc un changement complet, de vitesse, de rapidité d'accès à l'information, de connectivité et d'interdépendance, entre le client et l'entreprise. Par conséquent, arriver à faire ça, il faut comprendre évidement et travailler sur la manière de rendre connecté le client à l'ensemble des modèles de services de l'entreprise et de la banque, et donc là on a beaucoup parlé dans les banques, de capacité, multi-channel, multicanal, multi produit, de vente en ligne tout en faisant du conseil à distance ou du conseil connecté à de la vente en ligne complémentaire. C'est une multitude d'interfaces possibles à tout moment, avec de la transition digitale, mais évidemment ça ne doit pas s'arrêter là, puisque l'objectif du processus de vente, on doit aussi avoir un processus d'après-vente, qui traite la vente, avec une connexion, une interaction très immédiate, ou très interdépendante ou sans rupture de charge. Donc une vraie transformation digitale, c'est d'avoir réussi à basculer à une connectivité pratiquement real-time, entre les acteurs de la chaine, de la vente jusqu'à l'après-vente, sans dis-connectivité. C'est la définition telle que je la vois, ce qui veut dire que pour y arriver il y a beaucoup de conditions, et ça ne se fait pas en bigbang.

Transformation au sein de votre organisation :

Concrètement, une banque comme la nôtre a beaucoup travaillé en priorité la connexion digitale entre le client et la banque. Donc elle a vraiment commencé par ça évidemment

comme toute autre banque, d'ailleurs à s'équiper de plateforme web, de services web et de services mobiles, pour que l'accès aux produits et services de l'entreprise, soit disponible en consultation, en exécution et en reporting auprès du client. Ça a été engagé depuis des pas mal d'années. Mais il y a une évolution permanente et qui va de plus en plus se concentrer sur le mobile plus que sur le web. Petit à petit, on voit d'ailleurs qu'on va encore plus moderniser nos fonctionnalités sur le mobile, et ne plus mettre autant de fonctionnalités sur une plateforme web, parce que l'objectif est que le client accède et utilise le plus de fois, son mobile et l'appli mobile de la banque, chaque jour, où plusieurs fois par semaine, qu'il soit connecté par ce biais-là. Donc ça c'est le 1er point, le plus important dans une transition digitale, c'est évidemment cette connectivité du client, avec un enrichissement des fonctionnalités, et on a des objectifs évidemment, de plus en plus au-delà de la connexion, de vendre progressivement un pourcentage de services en ligne, directement à partir du mobile, qui puissent être en proportion de plus en plus importante par rapport aux ventes hors mobile banking. Donc c'est le 1er axe d'une transition digitale. Au passage, c'est beaucoup d'investissements, ce n'est pas forcément un moyen, immédiat, même on en est sûr, de gagner des nouveaux revenus. Ça n'est pas parce qu'on se développe en capacité multi-channel et notamment de faire la vente en ligne, qu'on améliore notre volume de vente. On a plutôt tendance à fidéliser nos clients, développer de la satisfaction, leur donner de la user expérience, qu'ils apprécient davantage. Mais cette transformation digitale n'apporte pas grand-chose en développement de nouveau business et de part de marché. C'est un point fondamental : c'est une évolution technologique et service au client qui ne se facture pas.

Ensuite le 2ème point, qui concerne plutôt les méthodes de travail, c'est que pour arriver à avoir une capacité à moderniser, faire évoluer et rendre nos applications très accessibles aux clients, la transition digitale passe par des nouvelles formes de travail en équipes avec des méthodologies qu'on qualifie d'Agile où on développe des processus de mise à jour, en équipe intégrée, alors qu'avant on était complétement en séquentiel, le front, le middle, le back informatique… Aujourd'hui une transition digitale, pour développer des capacités et des évolutions rapides, passe par du changement organisationnel, pas forcément partout, mais déjà pour produire ce genre d'applications on fait des équipes dites Agiles, qui vont utiliser des méthodes de conception, de design et d'incubation, qui vont tester des prototypes sur des rythmes courts avec des méthodes très disciplinées, et qui vont livrer et

mettre en production des solutions, également rapidement. Ça, ce sont aussi une forme de travail qui est absolument indispensable qu'on parle de transition digitale. Alors ça concerne surtout l'informatique qui a bouleversé sa méthode de travail, qui a accepté qu'on ait des nouveaux composants organisés comme ça et peut-être un des éléments intéressants dans ces approches, c'est qu'on implique dans la conception, et dans toute la partie prototypage on implique le client. Avant de se livrer en production, on a vraiment mis les clients au cœur du travail de conception, et ça c'est les nouvelles formes de travail, qui sont vraiment nécessaires pour réussir la transition digitale, à commencer par tout ce qu'on développe vis-à-vis du client. Donc, on n'a plus du tout maintenant sur tous ces canaux et ces offres de service aves les clients, tout passe par des équipes qui travaillent en mode Agile avec des cycles d'incubation, des plateformes d'accélérateurs, d'accélération et qui livrent derrière et qui mettent en production. C'est la logique de l'App. Je fabrique une App et une fois qu'elle est testée, je la dépose, je la charge et je la mets en production. Il me semble très important de comprendre que le modèle organisationnel évolue. Il a fondamentalement changé dans la transition digitale.

Il faut ajouter avec également, la technologie qui elle aussi nécessite au niveau du SI. Je ne suis pas un informaticien, mais j'ai compris que l'informatique devait également rendre son environnement beaucoup plus accessible, beaucoup plus compréhensible, auprès des univers fonctionnels et devait aussi moduler ou organiser son architecture de SI et de données, on a également travaillé avec des connecteurs qui facilitent l'intégration des Apps. Je sais qu'il y a eu aussi une évolution de l'architecture et des conceptions pour arriver à vraiment faire de la transition digitale telle que je viens de la décrire. Donc ça c'est le 3ème point.

Le 4ème touche beaucoup plus la masse de l'entreprise et c'est vrai qu'une transition digitale ne peut pas se concevoir en étant digitale qu'avec le client. En fait c'est bien le bout en bout qu'on doit viser et souvent ça s'est passé par étape. Mais on devient de plus en plus digital si également au-delà de l'interface avec le client, on développe des concepts digitaux, de digitalisation de nos processus, on réorganise nos fonctionnements internes dans une banque, dans une entreprise, par processus qu'on digitalise et qu'on rénove, avec des logiques de workflow, de processus paperless, d'applications qui deviennent de plus en plus

user friendly et user centric au sein de l'entreprise. Donc c'est important de savoir qu'une transition digitale, en général jamais complètement aboutie sauf si on part de zéro, mais quand on regarde des « néo banques » qui elles sont parties de zéro, elles ont un univers informatique, qui entre le client et le collaborateur est pratiquement le même. Pour des vieilles organisations comme les nôtres, le legacy, doit progressivement se transformer pour arriver vers des modèles de travail et d'informatisation qui sont empruntés de ce qu'on a construit sous forme d'App avec les clients. Petit à petit on installe, des univers beaucoup plus digitaux qui ont été travaillés avec des méthodes d'incubation pour réformer entièrement une chaine de valeur du front, un ensemble de processus, du front (du client) jusqu'au contrôle interne de la banque. Donc on est engagé petit à petit à réorganiser/modifier nos processus bancaires et l'informatique qui va avec et la transition digitale c'est également ça, c'est qu'on soit bout en bout. Et évidemment ça se fait avec des moyens très importants, ça se fait par séquences progressives mais ça ne se fait pas en bigbang.

Le dernier composant que je verrais c'est qu'il y a vraiment une inculturation à terme dans l'entreprise, pour expliquer tout ça, qui doit être faite dans une entreprise pour faire la transformation digitale, comprendre pourquoi la vente en ligne progresse, comment le consommateur réagit par rapport à la vente en ligne à l'opposé du comportement qu'on avait jusqu'à présent quand on travaillait dans une relation conseiller client. Il y a évidemment beaucoup de culture nouvelle à apporter auprès des collaborateurs, que ce soit au moment des processus de vente, que ce soit dans les processus et les technologies qui sont utilisées et évidemment leur expliquer ce que c'est une FinTech ou une startup qui vient avec des moteurs de calcul, des algorithmes, des solutions de service qu'on peut interfacer avec nos environnements. Tout ça fait partie de cette inculturation qu'il est important d'expliquer au sein d'une entreprise parce qu'elle va se transformer en utilisant toutes ces capacités là et il faut l'expliquer. Il faut avoir les gens qui sont comprenant et vont être capables ensuite de participer aux projets pour les mettre en œuvre. Toute la phase d'inculturation et ce sont des choses qu'on a faites. On fait régulièrement des forums, on présente des FinTechs, des startups, des méthodologies de travail liées au digital, des succès liés à des incubations qu'on a réalisés, etc. Donc il y a tout un chapitre culturel extrêmement important qu'il faut faire.

Il y a un point qui s'est développé dans le mauvais sens, c'est la croissance des risques informatiques (en termes de sécurité), donc le risque Cyber est une conséquence du développement énorme des technologies, de l'accessibilité beaucoup plus facile dans les SI, de la part de tas d'opérateurs, du client, etc. et d'hyper connectivité de systèmes d'informations, ce qui fait que toute une transition digitale doit s'accompagner, en allant de plus en plus vers des systèmes ouverts, par des plans de sécurisation IT, où là il faut beaucoup d'expertise, beaucoup d'inculturation aussi, des techniques de protection, des standards et des normes à développer… Malheureusement ça coute très cher et ce n'est pas fini !

La méthodologie Agile : aujourd'hui on a une partie de nos projets qui fonctionnent en mode Agile, et ce sont tous les projets qui travaillent sur les produits services qu'on fournit au client. Tout ça, on a des asset teams qui fonctionnent en mode Agile et qui délivrent, avec aussi des profils très particuliers qui sont dans ces équipes, des UX designers, des gens qui ont la capacité de bien dessiner les fonctionnalités, les ergonomies et la simplification de l'usage pour les clients. Cette partie fonctionne entièrement en mode Agile, et puis au cas par cas, quand on rénove, quand on innove même dans nos processus internes, on se met aussi en méthodologie Agile, avec des phases d'incubation et de prototypage avant de livrer des solutions tactiques.

On a aussi dans tout le spectre, dans tout le dispositif, on a créé notamment des équipes spécialisées sur tout ce qui est installation de robots, qui sont des moteurs de travail qui permettent d'automatiser des tâches avec des technologies en étant beaucoup plus rapide, beaucoup plus efficace, et on insère des robots qui font des tâches répétitives à la place des personnes. Donc on a un dispositif spécialisé en termes de robot, ce n'est pas énorme, nous on a pris du retard, mais chez ***, on a une trentaine de robots qui tournent dans nos différents environnements, ce qui n'est pas beaucoup, mais je sais que dans d'autres banques du groupe, en France, en Italie, c'est en centaines qu'ils ont déployé des robots. On est en train de monter en compétence et on avait 3 ou 4 il y a un an et demi, maintenant on en a une trentaine, donc on avance très vite.

Et puis on a également un autre dispositif qui est la création d'algorithmes intelligents, tout ce qu'on appelle intelligence artificielle, qui sont des moteurs de calcul basés sur les données qui effectivement font des travaux dits intelligents, c'est-à-dire des travaux où on gagne en efficience plus qu'en efficacité, c'est-à-dire c'est l'énergie rapportée au temps qu'on consacre, donc on va beaucoup plus notamment dans les domaines du contrôle par exemple, ou de cyber clients, ou de détection de cibles avec ces algorithmes, on va tout de suite pointer les sujets à impact ou les sujets à traiter plutôt que de faire des balayages complets. Tout ce qui est algorithme, ça se développe bien aussi.

Et alors, par rapport à la question initiale, nous travaillons sur un grand programme mais qui aujourd'hui a démarré il y a déjà 6 mois, et qui aura pour objectif de basculer dans une culture Agile dite at Scale, globalement à horizon, 2021-2022 pour tout le fonctionnement de la banque. On n'est pas encore là, notre objectif est d'arriver à une organisation dite Agile, dans tous les compartiments de la banque, pas uniquement dans l'univers des projets notamment les projets digitaux. C'est un grand programme très ambitieux mais c'est peut-être l'aboutissement d'une transition digitale ou d'une forme de transition digitale complète.

Votre rôle :

Moi j'ai déjà un rôle clé c'est de promouvoir évidement toutes ces initiatives et de les sponsoriser, et d'en faire un axe complétement stratégique dans la transformation et l'évolution de la banque. Autrement dit, la transition digitale c'est un des leviers majeurs de la stratégie, de nos plans stratégiques à 3-4 ans. Donc on termine un plan 2020 qui avait été initié fin 2016. On va rouvrir un plan 2021-2024 en cours d'année, et le rôle du CEO, c'est de s'assurer que notre plan stratégique intègre complètement un axe de transition digitale avec justement des programmes de travail, des programmes d'action, pour bien le mettre au sommet des priorités. Ce n'est pas la seule, mais c'est une des priorités majeures. Et même si ça fait longtemps qu'on parle du digital, on n'a jamais complètement fini. Je considère qu'on est loin d'avoir terminé notre évolution digitale, bien au contraire ça évolue et ça bouge tout le temps donc mon rôle c'est de garantir que la transition digitale, les transformations autour de l'informatique et des données sont au cœur, sont un des piliers stratégiques de notre évolution. Ça c'est le 1er point.

Le 2ème c'est effectivement d'être aussi leader sur tous les projets ou les programmes qui ont une forte dimension culturelle, d'ajustement culturel et de changement de mind set, et en particulier le programme Agile at Scale, je le sponsorise directement, parce qu'il y a beaucoup d'évolutions dans la culture et le mind set de toute l'organisation et il faut que ça commence par le CEO, le comité de exécutif pour que toute l'entreprise se sente confortable. En général c'est la base ou un certain nombre de personnes de la base qui sont très partants pour ça, mais c'est la hiérarchie qui est très mal à l'aise avec ces nouvelles formes de mindset, donc le rôle du CEO c'est d'être complètement le premier à montrer le chemin. C'est le 2ème point, c'est l'engagement très fort sur les projets de dominante culturelle, sur le mindset, et j'ai d'ailleurs un deuxième programme qui correspond beaucoup à cet esprit de la transition digitale autour de l'agilité, de la flexibilité, nous n'avons pas encore basculé en termes d'immobilier en organisation « flex office ». Ça c'est le genre de projet où le CEO doit être très leader, parce que ça change complètement les habitudes, et ça fait mal, beaucoup, donc il faut beaucoup d'engagement.

Le 3ème et dernier point, c'est qu'il faut évidemment en tant que CEO, s'assurer que la transition digitale livre de l'impact business et d'efficacité opérationnelle et business. Il y a un point très important : c'est bien de se digitaliser, mais si ça ne crée pas de la valeur c'est un problème. Il faut absolument surveiller la création de valeur du digital et là pour le coup il y a un rôle du CEO qui est de s'assurer que le programme d'exécution va avoir de l'impact donc il faut exiger un monitoring de ces impacts sous forme de KPI, d'objectifs à fixer, d'atteinte de ces objectifs, sur ce qu'on attend en matière de digital.

Personnellement :

Je suis un financier, j'ai des études de compta, finance et marchés financiers, je ne suis pas du tout ingénieur, mais je le vois bien, il y a un très gros besoin, sans devenir ingénieur, dans l'évolution de nos entreprises, la maitrise, la compréhension de la technologie informatique, est nécessaire. C'est un grave danger de ne pas comprendre ce que l'informatique est en train de faire aujourd'hui et demain. Donc il faut se plonger, il faut faire l'effort, il faut « parler informatique » comme on parle une nouvelle langue. Et j'ai oublié de le dire, dans la culturation digitale, il y a effectivement tout ce travail de

comprendre la technologie, les problèmes de data, les APIs, les algorithmes intelligents, tous ces sujets-là, les technologies d'échange, jusqu'au sujet de sécurité IT.

Comment vous êtes en train de « coper » ? Face aux geeks.

C'est une forme de la culturation du digital, c'est que la manière aujourd'hui de faire du business, de comprendre les évolutions, de voir comment ou qu'est-ce qu'on doit devenir c'est aussi un état d'esprit qu'on doit changer par rapport à ce qu'on avait l'habitude de faire avant. Aujourd'hui, ce qui compte encore plus, c'est la curiosité et la connexion dans un monde beaucoup plus ouvert. On parlait déjà de « l'open architecture », aujourd'hui l'ouverture, la connectivité sont devenus le sujet de fonctionnement. Et par conséquent, parler avec des jeunes, des startups, des FinTechs, sur ce qu'elles inventent, sur leurs modèles, sur ce qu'elles font, avant on ne faisait pas ça du tout. On se disait : moi je ne parle qu'avec des entreprises clientes, ou avec des grands clients qui ont des chiffres d'affaires, des niveaux de revenu, de l'importance majeure sur ce qu'ils avaient construit. Mais ça n'est plus la logique des choses, aujourd'hui ce qui est important, c'est beaucoup plus de comprendre l'innovation, la nouveauté et ce qui nous arrive dessus, et donc d'être connecté à l'écosystème des startups, des innovateurs, et d'être connecté aussi aux intra preneurs dans une entreprise. Dans une grosse boite comme la ***, la ***, il y a beaucoup de collaborateurs qui sont en fait en eux-mêmes des potentiels « startupers », en tout cas ils sont créateurs d'idées, et ça c'est très important d'avoir beaucoup plus de présence et d'écoute, par rapport à ces gens-là et à leurs idées, que de ne faire que de la « représentation avec les ministres »☺. Donc c'est important, il faut redoser, le temps relationnel avec les typologies de client. Avant on ne voyait que les gros clients qui pesaient très lourd, et on voyait les gens qui avaient du pouvoir. Aujourd'hui, non, il n'y a pas que ceux-là qui comptent, il faut au contraire voir ceux qui n'en ont pas mais qui vont en avoir demain parce qu'ils vont réussir.

L'organisation bancaire va-t-elle changer ? Est-ce que le rôle du dirigeant va changer ?

C'est difficile de dire. Je crois que ça va évoluer mais ça ne peut pas changer complètement et radicalement. La raison c'est que une banque c'est aussi un bilan avec beaucoup de risques financiers, particulièrement régulée, beaucoup de règlementation, beaucoup de contrôles, beaucoup de problématiques de risques de liquidité et de taux d'intérêt. Donc il y a aussi un facteur humain de pilotage et de maitrise des risques qui même avec beaucoup

de digital et de transformation digitale aboutie, va rester très important. C'est plutôt un assemblage de compétences ça n'est pas un renversement de compétence qui va se faire. Pour l'instant je ne crois pas qu'un geek qui n'a jamais fait de finance et de pilotage de risque financier, qui n'a pas expérimenté les crises financières, pourrait être complètement, s'il n'est que technologie, le modèle ou le profil idéal du CEO de demain. Je pense que c'est plutôt quelqu'un « d'hybride »☺, qui est plus fort en technologie, mais qui reste aussi très responsable de la maitrise des risques, parce qu'elle reste quand-même très importante pour les entreprises bancaires. Si votre modèle de scoring commence à faire n'importe quoi ou s'il y a une crise systémique, une crise immobilière et que vos algorithmes ne répondent plus à l'évolution de la crise, vous avez quand même besoin de gens qui comprennent c'est quoi le risque bancaire sur les marchés immobiliers. Donc on n'aura pas que des robots, ou des geeks à la tête des banques.

Est-ce que les banques notamment les grandes, vont se transformer complètement en digital ?

Elles vont complètement transformer l'intérieur, elles vont être beaucoup plus comme, on pourrait le dire, si on regarde ce que les industries automobiles ont fait, elles ont trouvé des efficacités industrielles exceptionnelles avec beaucoup de technologie, de robotisation, de processus de production très optimisés. Ça je pense que les banques vont aller vers ça. Aujourd'hui, elles sont à un niveau faible d'automatisation, de productivité, mais elles vont l'être de plus en plus grâce à des technologies qui se sont beaucoup améliorées, et parce qu'on doit aussi produire beaucoup moins cher le service bancaire qu'on l'a fait jusqu'à présent. Il y a pression aussi pour qu'on fasse des gains de productivité, d'où le fait qu'elles vont beaucoup se moderniser l'intérieur il me semble.

Final statement/question :

Je pense que c'est très intéressant de comprendre comment les cultures entrepreneuriales et d'entreprise vont évoluer avec le digital. Aujourd'hui on parle beaucoup de GAFA et des milieux de startups et des fonctionnements, des cultures d'entreprise de ces sociétés totalement spécialisées sur le digital et la data, et qui ont fait de la data d'ailleurs leur business model, on sait qu'elles sont des cultures très prononcées, très neuves aux meilleures pratiques, je ne sais pas si managériales, je ne sais pas si elles ont les meilleures pratiques managériales, mais ce sont des pratiques performantes. Ça m'intéresse de comprendre comment la transformation digitale va influer, sur les performances

d’entreprise et sur la manière et les style de culture d’entreprise. Je pense que ce n’est encore pas facilement à deviner.

Le thème est intéressant et les questions sont bien posées. Je voulais donner un peu de ressenti, de l’expérience, ça vaut ce que ça vaut…

15. Interview 15

Définition :

Le digital, mais pas que le digital, transforme le métier de banque de détail, et pas que la banque de détail d'ailleurs, transforme le métier de la banque, dans la manière d'interagir avec le client, que ce soit le client particulier ou l'entreprise, dans la manière qu'elle a en interne de gérer ses process. Le digital permet de revoir complètement la manière dont on transmet un dossier de bout en bout entre le front et la back. Le digital a un impact très fort et transforme complètement nos process internes, le digital transforme complètement nos process et nos interactions avec le client. Donc c'est un vrai bouleversement. Le digital apporte aussi beaucoup de sécurité, il permet de sécuriser beaucoup de choses, notamment dans les process internes : de simplifier et mieux contrôler beaucoup de sujets.

La banque de demain :

Jusqu'où ça ira et comment sera la banque de demain, c'est difficile à dire mais ce qui est certain, c'est que ça fait apparaitre des nouveaux modèles, là on parle de banque de détail, clients particuliers et clients professionnels, avec le digital sont apparus complètement de nouveaux modèles, complètement différents, qui n'existaient pas. Pendant très longtemps, la banque était faite de la même manière, permettait ou traitait une interaction entre un client et un conseiller. Donc purement humain, avec éventuellement des contacts à distance ou par téléphone, et puis beaucoup d'échange de documents sous format papier. Le digital a permis de créer des modèles complétement nouveaux comme Boursorama, comme N26, comme toutes les banques en ligne, qui sont purement digitales, et il n'y a de l'interaction humaine qu'en backup en cas de problème. L'interaction humaine n'existe pas, tout se fait via un outil. Et puis, dans les modèles traditionnels, les modèles traditionnels ils se transforment, parce qu'il faut pouvoir offrir le digital, donc même dans une banque où le client vient chercher de l'humain, il veut aussi avoir des éléments digitaux, parce qu'il veut, comme pour tout, avoir un accès à l'information et pouvoir faire des transactions 24h/24, 7 jours sur 7. Donc le digital est un élément important pour pouvoir exposer toute une série d'informations au client, et pour permettre au client d'initier toute une série de chose par lui-même, comme il le veut, au moment où il le veut, et donc le digital transforme profondément les interactions avec les clients, pas tous, mais beaucoup. Et la banque de demain, il y aura plusieurs modèles de banque parce qu'il n'y en aura pas qu'une. Il y a aura des modèles qui correspondent à des besoins de clients différents, qui tous intègreront une

partie digitale, certains seront complètement digitaux et d'autres, qui intègreront une partie d'humain, mais un humain beaucoup plus précis, beaucoup plus expert, beaucoup plus orienté service, et du digital pour gérer tout ce qui est produit commun, tout ce qui est information de base, ce qu'on appelle la banque au quotidien.

Ça c'est sur la partie Retail. Sur les Entreprises, c'est un peu différent, les interactions digitales existent depuis plus longtemps. Il va y en avoir de plus en plus. Il y a aussi des nouveaux services sur les bouts de chaines de valeurs qui arrivent pour complètement digitaliser certaines opérations, mais je pense que globalement que c'est plus du support le digital sur l'entreprise qu'une vraie transformation du modèle. Il n'y aura pas je pense, sur les toutes petites PME si, des banques complétement digitales pour les entreprises, sauf pour des services complètement de bases. Il y a nécessité qu'on propose beaucoup plus de choses en digital, mais ça a commencé depuis beaucoup plus longtemps, notamment sur le change, sur la trésorerie, sur le cash management mais sur le reste, ça restera de l'expertise et l'humain.

Les impacts du digital sur l'organisation :

La transformation digitale a un impact très fort sur l'organisation parce que :

Comme ça un impact sur la relation avec le client, ça un impact sur le dispositif qu'on met en face du client pour cette relation. C'est-à-dire que ce que l'on voit, les clients ont accès à distance à beaucoup d'informations, ils vont moins demander les informations en agence. Comme ils peuvent faire beaucoup de choses par eux-mêmes, ils vont, pas tous, les faire et ne pas aller en agence. Il faut revoir le nombre de personnes qu'on leur met en face, il faut revoir le type et la formation des personnes qu'on doit mettre en agence. Donc ça a un impact sur le dispositif relationnel, très important (l'impact), et c'est pour ça qu'on revoit ou on ferme certaines agences, on revoit la formation des conseillers pour qu'ils soient plus pointus, plus experts sur certaines choses, donc ça un impact sur le dispositif relationnel.

Puis ça un impact important sur le middle et back office, puisqu'on va vers la transmission de plusieurs sujets en digital, complètement dématérialisé, et donc ça fait supprimer toute une série de taches qui consistaient juste à scanner, photocopier, envoyer des dossiers, etc. ça permet d'automatiser toute une série de taches simples, et même de mettre de points de contrôle, en bloquant certaines choses. Donc ça modifie très profondément les postes et les taches aussi bien en Front Office qu'au back office.

Qu’est-ce que vous avez fait concrètement ?

Il y a un grand plan que nous avons lancé en 2016, qu’on a appelé ***2020. Ce plan consistait à revoir le nombre d’agences et en fermer beaucoup pour adapter notre dispositif vis-à-vis du client. On avait constaté qu’il y avait des agences ou il y avait moins de personnes, moins de clients qui venaient. On a revu le dispositif, on a lancé un plan de transformation extrêmement important, auprès des collaborateurs, du fait qu’on leur demande moins en agence de faire des taches, de virements de choses comme ça, parce que les clients le font via des sites internet que nous avons développés et dans lesquels nous avons investi beaucoup, développé des applications que le client peut faire en ligne, et donc aujourd’hui tous les virements en ligne, créer des nouveaux comptes pour des bénéficiaires qu’il peut faire en ligne, il peut sur les cartes mettre des oppositions en ligne, changer les limites… Le client a toute une série d’opérations de base qu’il peut faire tout seul, du coup, on a moins de conseillers en agence pour faire ces opérations puisque le client peut les faire tout seul. On a aussi, en plus des sites et des applis, un certain nombre de choses que nous avons développées au niveau distributeur pour que le client puisse les faire là-dessus. Du coup, les conseillers on leur demande de faire autre chose. On va leur demander d’être plus là, pour faire du crédit, pour faire de l’épargne, pour faire des produits à plus grande valeur ajoutée. Donc on a mis énormément de moyens en formation pour accompagner la montée en compétence des effectifs pour faire des nouveaux produits, et on revoit aussi notre dispositif relationnel en fonction du type de client et du besoin client, on demande au collaborateur d’interagir différemment avec le client. Pour les clients patrimoniaux on va plus demander au conseiller d’aller chercher le client, de lui proposer des rendez-vous, d’aller le voir plus. Pour un conseiller qui s’occupe du client plus « grand public », on le laisse plus être en réactif face au client. On a revu complètement par rapport un modèle qui était le même modèle pour tout le monde pour tous les clients, donc on l’affine pour le rendre plus personnalisé en fonction du type/besoin du client. Et puis on a investi dans ce plan ***2020, il y avait le plan de dispositif relationnel d’effectivement de l’investissement en outils et en proposition au client digital et puis un plan de digitalisation des processus donc pour effectivement permettre de faire toute une série de choses en digital, de transmettre beaucoup d’informations en front to back, en automatique, de permettre de mieux suivre le traitement de dossiers en automatique. Donc on a lancé depuis 2016, un très grand plan, qui se déroule très bien, dans lequel on a investi, dans les outils, dans les

Hommes, dans le dispositif pour s'adapter au nouveau contexte. Et c'est sûr ça ne va pas s'arrêter là. On continue à déployer notre plan jusqu'à fin 2020, qui est très chargé. On a délivré beaucoup de process, beaucoup d'outils mais on n'a pas fini. On continue à updater notre application, à l'enrichir, on continue à enrichir la digitalisation de nos processus cœur, et après, on va réfléchir à la suite, et la suite c'est effectivement de réfléchir à comment on va enrichir notre offre digitale client. Pour l'instant on a mis en place, l'offre de base, ce qu'on appelle la banque au quotidien, ce dont je vous parlais, les virements, les moyens de paiements, etc. Demain, c'est de dire qu'est-ce qu'on vend en ligne. On a fait jusqu'à présent du self-care en ligne, on n'a pas beaucoup fait de ventes en ligne. On a quelques produits, on a investi aussi pour que le client puisse souscrire de bout en bout en ligne, comme le crédit à la consommation, comme certaines assurances, mais la question est de se dire, comment on essaie demain de devenir un vrai e-commerçant, à côté de nos agences, comment on incite le client à souscrire directement les produits en ligne. Ça c'est un de nos sujets très importants, pour la suite. L'autre grand sujet c'est comment continuer à digitaliser nos process et de faire en sorte qu'il y ait de moins en moins de papier, ça a été fait en grande partie jusque-là, mais de faire en sorte nous transmette électroniquement tout ce dont on a besoin et qu'il y ait de moins en moins de manipulation de papier par les collaborateurs de la banque. Sinon sur les grands axes, on continue à digitaliser tous les process notamment.

En tant que dirigeante, quel est votre rôle ?

Je n'étais pas là au début, je n'ai pas eu le côté lancer la réflexion. Ils ont lancé la réflexion : qu'est ce qui se passe, qu'est-ce qui se passe sur nos marchés, qu'est-ce qu'on doit faire face à l'émergence de tous les moyens digitaux. Je suis arrivée, il y avait déjà le plan en cours. Mon rôle cependant, est de « requestionner » en permanence la vitesse à laquelle on fait tout ça, la nécessité d'intégrer des nouvelles choses, de repenser, de se projeter... Tout ça bouge très vite, et on voit des nouveaux entrants qui proposent des nouvelles choses, et mon rôle et de m'assurer que tout ce qu'on a prévu on le délivre comme on veut, mais aussi de faire en sorte qu'on réfléchisse à la suite, par rapport à ce qui se passe de nouveau, comment on s'y adapte, à quelle vitesse, comment on peut accélérer, qu'est-ce qu'il faut accélérer ou pas, et de décider la cible qui bouge en permanence puisque tout avance très vite et bouge en permanence.

Sur les projets IT on travaille avec la méthodologie Agile depuis quelque temps, on est en train de réfléchir à comment organiser le métier, toute la partie marketing, marchés, organisation en Agile pour pouvoir avoir une réflexion beaucoup plus permanente sur l'adaptation de nos modèles relationnels, de nos produits, de nos interactions avec le client. Donc oui on est en train. On a lancé cette réflexion l'année dernière, on va faire des pilotes sur certains sujets cette année (2020), on a déjà commencé en fait l'année dernière sur quelques projets, on va créer cette année 2 « tribus » pour bien tester le sujet et l'idée est de passer pour toute la partie marketing *** et correspondants en mode Agile, complètement, justement pour être plus efficace, raccourcir le délai de décision, donner plus de pouvoir au terrain, et donc être capable de proposer des choses. Maintenant, on fait sur un certain nombre de process, on n'attend pas d'être parfait pour lancer les choses, on travaille de façon plus Agile déjà, on sort une première version qui n'est pas parfaite, et puis on l'améliore avec le temps. On a revu, et on est en train de revoir, nos manières de travailler en interne, et on a revu la façon dont on livrait nos produits depuis quelques années, en étant plus Agile.

La méthodologie IT Agile, ça fait déjà plusieurs années qu'on travaille avec, et avec des sujets d'amélioration incrémentale, et puis en matière de pur business, on va se mettre en Agile. Pas que sur l'IT. Pour l'instant on est en pilote sur le business.

Le but de tout ça, c'est d'être beaucoup plus réactif, dans la prise de décision, d'être plus capable de proposer des solutions beaucoup plus rapidement, de tester des choses beaucoup plus vite. On a un vrai souci d'améliorer notre « time to market » qui doit être énormément raccourci.

Personnellement :

La réflexion sur Agile est partie du sujet de dire, dans le monde d'aujourd'hui, qu'est-ce qu'il faut faire pour être plus réactif, pour simplifier nos process, pour aller plus vite, et ça nous a amenés à dire il faudrait qu'on regarde cette méthodologie Agile. Le Comex de *** a impulsé cette réflexion. Sur le sujet digitalisation par ailleurs, j'ai repris le sujet en cours de route. Je fais des points d'avancement. Je ne vais pas faire concrètement les choses, même aller coder ☺ je n'ai pas du tout cette intention-là. En revanche, c'est un sujet que je suis de très près, je suis son avancement de très près. Après personnellement, je suis quelqu'un d'Agile dans sa manière de faire, c'est-à-dire ce sont des concepts qui me

correspondent bien, parce que je m'adapte, j'aime bien ne pas planifier très longtemps en avance, m'adapter aux évènements, donc naturellement, j'ai un peu tendance à me donner des objectifs court-terme, et à avancer très rapidement step by step. La méthodologie Agile me convient bien. De dire par exemple, dans une semaine on va livrer ceci, bien sûr il y a des décisions stratégiques, mais après aussi dans la manière d'adapter notre offre, de réfléchir qu'est-ce qu'on peut faire. Comment par petites améliorations, on peut faire bouger les choses.

Sur le digital, je trouve que c'est génial d'avoir autant de choses que vous faites vous-mêmes et sur lesquelles vous avez la maitrise, vous pouvez avoir l'information directement en ligne, je trouve ça, comment dire : je suis très « appétente » au digital ! Je trouve que ça simplifie énormément ma vie. Je ne fais pas tout en digital, par exemple dans ma relation bancaire, je fais beaucoup de choses en digital et puis après, dès que le truc devient compliqué, j'ai besoin d'avoir quelqu'un en face de moi. Le modèle *** me va très bien parce qu'il correspond à mon état d'esprit en tant que cliente. Mais je trouve que tous ces éléments sont une amélioration énorme du quotidien. Ça nous fait gagner du temps, ça nous donne la sécurité, ça nous permet d'être autonome. Personnellement je trouve que c'est très bien, et je m'y intéresse beaucoup et je m'intéresse beaucoup à ce qu'on peut apporter. Je trouve que les sujets qu'on peut avoir via l'intelligence artificielle, etc. sont des sujets d'aide à la prise de décision et sur lesquels il faut pouvoir investir et sur lesquels il faut s'appuyer là-dessus. Je pense qu'il y a un trait complémentaire du digital par rapport à l'humain. Ça ne va pas remplacer l'humain, c'est une complémentarité extraordinaire sur laquelle il faut investir.

Résistance au changement :

Je confirme que ce n'est pas facile, on doit fermer les agences, on revoit les dispositifs du back office et du front office, on supprime beaucoup de postes, on investit par ailleurs sur des outils et on investit beaucoup sur les équipes qui font le choix de/qui utilisent ces nouveaux outils et ces nouveaux process, mais à côté on supprime énormément de postes. On oblige les gens à se remettre en cause très profondément, et donc effectivement il y a de la résistance. Globalement, les gens ne remettent pas en cause la stratégie. Ils ne remettent pas en cause que leur métier doit évoluer, qu'il faut qu'on fasse évoluer nos process et nos outils, on doit revoir les rôles de chacun. Ça ils ne remettent pas en cause, ils adhèrent à la

stratégie. Après il faut qu'ils apprennent des nouveaux outils, des nouveaux métiers, il faut qu'ils s'habituent à travailler différemment, et on leur fait faire ça beaucoup. On ne change pas un outil par un outil, on change beaucoup de choses en même temps et en parallèle, donc il faut qu'ils apprennent beaucoup de choses en parallèle, et ça forcement ça perturbe les gens. Il y a des gens qui sont capables de faire, pour d'autres c'est beaucoup plus compliqué, et on leur demande de faire ça très rapidement. Il y a aussi des difficultés, pas seulement de la résistance. Au début, il y avait de la résistance au changement et puis après les gens ont compris et maintenant c'est juste que ce n'est pas facile. Il faut s'habituer à travailler autrement, il faut apprendre à interagir différemment, il faut découvrir en permanence des nouveaux process et des nouveaux outils, etc. donc c'est compliqué.

L'investissement :

Je peux vous donner un exemple, on a annoncé en septembre 2019 une nouvelle phase de transformation des back offices, pour maintenant changer leur organisation, les organiser en filières, sur certains métiers, pour être plus efficace vis-à-vis du client, possibilité qu'on a, parce qu'on a amélioré nos process, donc on peut concentrer les équipes à certains endroits, avoir moins d'équipes réparties sur le territoire, j'ai personnellement, avec la directrice des RH, j'ai fait le tour de la moitié des back, middle, pour expliquer aux équipes, pourquoi on fait ça, répondre à leurs questions, donc oui je m'investit personnellement dans le changement.

Changement d'habitudes managériales :

Le dirigeant doit être capable, pas tout à fait avec le digital, mais plus avec les nouveaux moyens de communication, mais c'est lié au digital, le dirigeant doit adapter sa méthode de communication, qu'il s'adapte à la communication à distance… Et donc oui, ça impacte fortement mon mode managériale de par l'adaptation des nouvelles techniques de communication. Les techniques et le rythme : Il faut qu'on soit plus réactifs, il faut qu'on soit plus rapide dans la communication. On peut faire une communication plus large, avec plus de monde, il faut donc retravailler son impact, parce qu'on ne peut plus travailler de la même manière.

Dans la banque il y a tellement de métiers que c'est un peu difficile. Mais bien sûr il y aura des gens qui viendront d'un autre domaine, d'expérience très différente, pas besoin d'avoir

commencé dans une agence pour diriger une banque de détail aujourd'hui et demain. Il y a certains métiers de la banque qui doivent avoir plus profil « banquier » traditionnel qui sont plus de métier de risque, ou prise de risque crédit par exemple. Je pense qu'il y aura toujours un besoin d'avoir une certaine expérience sur ce métier-là, mais ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas commencer ailleurs, et d'avoir fait autre chose, puis il y a d'autres métiers où vous pouvez venir d'un autre monde.

Sur certains cas oui, il y aura des challengers qui vont venir, et sur certains métiers c'est déjà le cas. Sur l'ensemble du métier, probablement les GAFA pourront le faire. Mais est-ce qu'ils le feront je doute, parce qu'il y a aussi beaucoup de contraintes, il y a beaucoup de règlementations, beaucoup de contraintes de fonds propres. Par rapport à la rentabilité et les moyens qu'il faut mettre, je ne suis pas sure que les GAFA ont envie de le faire. Après est-ce que les GAFA peuvent faire le métier, oui. Ils peuvent acheter un Boursorama par exemple, ou un N26. Est-ce qu'ils auront envie de le faire. Certains vont tenter, d'autres pas. Est-ce qu'ils le feront sur une partie du métier ou sur l'ensemble des métiers. Sur la partie compte et paiement probablement. Est-ce qu'ils auront plus loin ? Probablement pas. Sur la banque de détail, sur la partie compte, paiement et éventuellement crédit à la consommation, oui, les GAFA peuvent venir et d'autres aussi. Les GAFA interviennent aujourd'hui pour maitriser la partie paiement et crédit de leur business modèle à eux. Personne n'y est complètement aujourd'hui.

16. Interview 16

La transformation digitale :

La banque privée ou la banque des particuliers : probablement à moyen terme, 5 à 10 ans, on risque d'avoir une banque de particuliers qui est très segmentée entre d'un côté des offres très digitales, très à distance, très visio, très téléphone, donc très à distance dans lesquelles il y a le digital, globalement pas très chères, assez simples, où on peut faire un peu tout, monter des crédits, faire toute sa banque au quotidien, souscrire un contrat d'assurance, et de l'autre pour la clientèle un peu plus haut de gamme, y compris pour la banque privée, fortunée, on a une banque qui est avec un fronting humain important, en revanche des processus assez largement automatisés, digitalisés, un certain nombre d'offres qui sont full digitales, qui reprennent d'ailleurs une partie de ce qui existe dans la banque au quotidien, ou dans la banque peu fortunée, mais dès qu'on est sur des choses relativement à forte valeur ajoutée, le fronting va rester assez largement humain et c'est le process qui doit être très digital.

Maintenant on commence à avoir du recul, ça fait une dizaine d'année qu'on est tous, à marche forcée dans le digital, tu te rends compte que le client qui a envie de faire tout en digital n'est pas commun, dans la banque privée. Le client à qui on dit pour faire un virement ça va être du digital, oui bien sûr, en revanche si le client est dans une logique de dire, je veux investir 2,5 M€, qu'est-ce que vous pouvez me proposer, ça passe par des rendez-vous physiques. Evidemment ça passe par des mails, par tous les canaux à distance pour échanger. Après une fois que le client est convaincu, vous dites au client vous pouvez souscrire avec une souscription électronique et là où je dis que c'est automatisé derrière. Mais le fronting me parait assez largement humain sur les moments majeurs. Et nous, en tant que banque privée en général, on n'est pas assez bon, on n'est pas souvent pas bon dans le digital après le moment humain. Elle a encore assez peu automatisé ses processus à part sur la partie de détail, la banque au quotidien. Quand la banque privée est adossée à une banque de détail, la banque au quotidien est souvent digitale. En revanche, la suscription d'un contrat d'assurance vie, d'un fonds de private equity, d'un produit structuré, un reporting de gestion, une agrégation des actifs est souvent très manuelle. Ma conviction aujourd'hui c'est que, on ne va pas digitaliser le banquier en termes de moments clés, quand on va définir l'allocation d'actif, donner confiance, faire la pédagogie, ça peut assez peu se faire par le digital, et en revanche quand la pédagogie a été faire, l'allocation a été définie, que le schéma d'ingénierie patrimoniale a été posé, là on peut faire beaucoup de choses en

digital et je pense que les clients le voudront plus et que plus ils sont « digital natives » plus ce sera naturel.

En réponse à une question : Non, je ne pense pas que les robo-advisors dans le futur vont challenger le business model de la banque privée. Très clairement. Ma conviction c'est que quand tu digitalises un processus humain, défaillant, à ce moment le digital l'emporte, souvent. Quand tu digitalises un processus humain qui fonctionne, il y a une faible adhésion du client. Je m'explique : quand tu digitalises la mise en gestion ou le conseil en gestion, s'il est délivré par un humain, qu'il est bien et pour lequel tu paies pour ça comme dans le cas d'une banque privée, globalement, quand on dit maintenant on va tout faire en digital, de temps en temps tu le feras, de temps en temps tu ne le feras pas, mais disons que tu n'es pas mécontent de discuter avec un humain, tu as de la réassurance, le type au passage te pose une question sur tes enfants, ou il aborde d'autres sujets au passage, etc. Quand t'es en revanche, t'as zéro service dans ton agence, t'aimerais avoir des conseils mais tu n'en as pas, on te dit c'est digital ou rien, t'es plutôt content (d'avoir une agence qui te donne du conseil). Maintenant tous les mois on m'envoie une analyse du marché, deux trois propositions d'allocation d'actifs ou d'arbitrage, ce n'est pas mal. On me propose de faire le virement moi-même au lieu de faire la queue au guichet, de remplir un bordereau papier, après ça prend 5 jours, ils vont le paumer, ils vont le saisir ou je ne sais pas quoi… et après mon virement est fait dans 4 ou 5 jours, tu vas dire ok, donnez-moi mon RIB, donnez-moi l'appli et je vais faire moi-même le virement d'une façon instantanée. Ça, tout le monde y adhère. Mais quand tu digitalises un processus humain qui marche, et il y a plusieurs processus qui marchent, les clients ne sautent pas dessus. Je fais un parallèle : tu dirais aux gens, maintenant vous avez accès aux taxis parce que le taxi est autonome, il n'y a plus d'humain, vous montez dans le taxi, c'est moins cher, on n'a pas un type à payer tous les mois, etc. ça tourne 24/24, c'est plus amortissable et tout, t'as plein de gens qui vont dire je prends ça. Et puis les gens qui avaient l'habitude et les moyens de prendre un taxi tu leur dis il n'y a plus d'humain dedans, vont peut-être dire, mais non, ça marchait très bien avec les humains, moi j'aimais bien discuter avec mon chauffeur de taxi, savoir quelle était l'ambiance dans Paris, le style. Là je me sens tout seul dans ce truc-là… ça dépend d'où tu pars, si tu n'avais pas accès aux taxis parce que c'était trop cher, et maintenant c'est devenu full digital tu le prends le truc, si tu as accès à l'humain et l'humain est de qualité, tu n'as pas tellement envie d'avoir un avatar en face de toi qui dit bonjour Madame ☺ avec une voix synthétique, certes il te reconnait, il va chercher tes données mais tu as l'impression

qu'il y a une déperdition. Nous nos clients aiment bien qu'on leur dise ah votre épouse elle a été souffrante d'accord, est-ce qu'elle va mieux, ah d'accord… ça fait partie du charme de la relation. En revanche quand le processus est défaillant, exemple, un fonds de private equity ou d'assurance vie, s'il y a 35, 40 pages à remplir, parapher, ça les clients ça les ennuie si tu n'as pas la signature électronique. Mais si tu as un processus qui permet de signer ça électroniquement, les clients vont sauter dessus, parce que là il n'y a aucune valeur ajoutée pour le banquier, au contraire, il est gêné de ce moment-là. En gros aujourd'hui il ne faut pas investir massivement pour digitaliser l'humain, sauf dans les processus derrière le banquier ou derrière l'expert. Parce qu'aujourd'hui dire je digitalise tout mon banquier, du front jusqu'au back, ce n'est pas forcément totalement pertinent. On a lancé un robo-advisor, ***, qui fait du conseil en investissement full digital. Le client aime bien la partie j'appuie un bouton, tout se met en place, en revanche le côté vous me poussez l'écran, je lis et me fais une idée moi-même, tout ça, c'est moins évident. On voit bien qu'aujourd'hui ils appellent pas mal la plateforme, au bout d'un moment ils s'y font tous seuls, mais on n'a pas un raz de marée de client qui s'est sauté dessus, qui nous disent c'est génial votre offre ! C'est vraiment un produit qu'il faut vendre et qui ne s'achète pas. Parce que globalement ils sont habitués à ce qu'un banquier les appelle, qui leur parle de la pluie et du beau temps, qui leur parle du produit, il donne son avis, et globalement le client approuve bien ça.

Est-ce que vous êtes en train de mener une transformation digitale : Nous à la fois avons lancé une transformation digitale pour digitaliser l'ensemble des briques de notre offre et on est dedans. On a déjà fait un certain nombre de choses efficacement depuis 3-4 ans. On a développé ce robo-advisor, on a 800 clients et plus de 100 millions d'euros d'actifs là-dessus. Ce n'est pas évident, c'est un produit vendu et pas acheté, mais c'est l'avenir on y croit. On est en train de digitaliser l'ingénierie patrimoniale pour pouvoir faire des diagnostics patrimoniaux en quelques clics, pour guider le banquier. Aujourd'hui le banquier est obligé de faire appel à un ingénieur patrimonial, là l'idée est qu'il puisse prendre en charge une partie parce qu'ils sont guidés par l'outil qui t'amène un arbre de décision à poser les bonnes questions à ton client et à te faire une synthèse. Les choses plus complexes, tu fais appel à un ingénieur patrimonial ou à un expert. On est en train de digitaliser les briques de l'ingénierie aussi. Un jour ou l'autre on sortira la gestion sous mandat digital mais on ne l'a pas encore commencée parce que nous n'en faisons pas assez (1 milliard par an), et cette performance n'est pas liée au fait si on est digital ou pas. Le

client probablement fera moins confiance si cette partie était digitalisée ou s'il devait se débrouiller seul.

On a évidemment des tablettes, on a fait des outils de simulations, avec la capacité de faire de la visio-conférence avec les clients dans certains des cas, on a un agrégateur d'actifs qui est assez puissant. On peut agréger les avoirs du client y compris à la concurrence sans que le banquier voit ce qu'il y a à la concurrence mais le client sait que chez nous il peut voir la totalité de ses actifs quand il ouvre son compte chez nous, ça c'est puissant. On a digitalisé un outil qu'on appelle « dialogue d'allocation d'actifs » qui permet de faire des simulations des estimations des gains et des pertes, en les projetant sous des méthodes de Monte Carlo, et donc ça permet de donner des éléments de confiance sur la performance, et c'est didactique, pédagogique, visuel. On a la signature électronique de la MIF, on peut « mifer » un client en full digital avec une signature électronique. On a toute la banque au quotidien, on peut faire des virements jusqu'à 50000 € en un seul virement et jusqu'à 100000€ par jour. On peut stocker ses documents administratifs, on peut faire un crédit conso en ligne. Si tu veux tout que la banque de détail de notre groupe offre en matière de digital, on l'offre aussi. Un coffre-fort électronique. On va progressivement digitaliser toutes les briques de la banque privée et on le fera en se disant où est-ce qu'il y a le plus de valeur (pour identifier les priorités), et aujourd'hui on est en train de se dire, on ne va pas digitaliser exactement les actes du banquier mais derrière le banquier. Ou le bout de l'action du banquier, mais plutôt le bout fastidieux pour améliorer l'expérience client, libérer du temps commercial au banquier. Là c'est tout bénef, on libère du temps au banquier, il peut faire plus de conseil, plus de proactivité, ça donne une meilleure image, c'est plus fluide pour le client. Et de l'autre côté, c'est plus simple pour les fonctions support, middle, back, l'intégration dans les systèmes, le reporting, etc. on est en train de travailler sur le speech to text par exemple. Les ingénieurs patrimoniaux vont pouvoir faire du texte en parlant à leurs clients. Faire des comptes rendus.

Impacts de la digitalisation sur l'organisation : pas encore. Aujourd'hui tu tapes les 2 mondes, non seulement tu n'éradiques pas le papier et l'ancien monde mais tu dois rajouter tout ce qui est digital. Du point de vue cout, c'est énorme parce que tu es obligé de maintenir les 2 équipes, les 2 setups, les 2 processus, aujourd'hui on n'a pas vraiment fait des gains, on a amélioré la perception des clients, parfois on a simplifié la vie du banquier mais au final on a des clients qui sont sur l'ancien processus, d'autres sur le nouveau. On a donc les deux mondes. C'est très couteux. Le groupe est en train de se poser pas mal de questions

là-dessus. Ils disent : on a investi énormément de l'argent sur le digital, ça apporte beaucoup de choses positives, (30% des crédits sont faits en ligne, ce qui veut dire 70% ne le sont pas, mais il faut maintenir les 2 systèmes). T'as 2 couts. La question, est de dire quand et si j'arrête le offline et je fais du online. Mais c'est assez courageux parce que si tu te plantes tu perds tes clients. Notre groupe est en train de dire, j'ai la somme des couts. Je devais réduire les couts en investissant dans le digital mais je ne les vois pas baisser. J'ai mes amortissements informatiques qui coutent très cher, mais de l'autre côté je n'ai pas réduit mes couts. J'ai un peu moins de volume dans le back office, mais je n'ai pas de coupes majeures. La gestion conseil digitale n'a pas supprimé la gestion conseil digitale. Ça ne m'a pas supprimé les banquiers. C'est l'enjeu majeur.

Pour les banques non digitales à 100%, tu ne peux pas passer d'une promesse client humaine à une promesse full digitale. Parce qu'une partie de tes clients ne suivent pas. C'est ça le nœud. On est dans une phase de transition. Tu as beaucoup de gens accrochés à l'ancien monde, très humain, et même si tes processus sont merdiques ils y sont attachés, et t'as une partie qui bascule mais pas tout. Donc tu as les 2 mondes. Il faut faire coexister les 2 et ça coute très cher. Et dans le cas de la banque privée c'est encore pire que la banque de détail, je pense que dans un certain nombre de cas important, le fronting humain restera.

Est-ce qu'il y a de la résistance collaborateurs, est-ce qu'ils ont peur. Il y en a. on a ce genre de résistance mais ce n'est pas le principal frein, c'est peut-être 30% et les 70% c'est un frein client.

Le banquier dit, si je digitalise ça me désintermédie et le client dit, moi j'aime bien travailler avec vous, j'aime bien vous avoir, j'aime bien quand vous demandez des nouvelles de la famille, etc. moi le truc full digital, s'il n'y a pas une baisse de prix de malade, je ne vois pas l'intérêt. C'est comme quand tu vas chez le boucher, un bon boucher, parce que la banque privée c'est un bon boucher. Tu peux demander conseil sur le type de viande, sur le repas de la semaine dernière comme il s'est passé, là d'un seul coup tu as un avatar, certes super malin, mais derrière tu te dis ce n'est pas pareil. T'as envie de dire : vous êtes certains de ce que vous me dites là ? Donc, le banquier n'a pas vraiment peur de perdre son job, mais il dit, est-ce que vraiment moi qui suis un bon banquier, qui donne conseil, est-ce bien de diriger mon client vers une offre full digitale. Le client de *** (banque digitale) est attaché au processus de ***, il n'est pas attaché à quelqu'un. Et il sait pourquoi il vient.

Ton rôle dans tout ça :

Moi mon rôle est de donner un peu la vision, le cap sur ces choses-là. On a créé des startups internes. On a 2 startups qui fonctionnent. On a fait émerger des jeunes talents qu'on a mis dans les startups internes. Plus de projets transformant au niveau business *** et l'agrégateur d'actifs. Donc en gros, on a ces 4 initiatives au-delà de la digitalisation et des processus. On a mis des gens de talents dedans, c'est un moyen pour eux de s'approprier le digital, de vivre le mode agile, de pousser le reste de la banque, d'identifier des zones vierges, d'essayer de travailler différemment, d'écouter les clients, de faire du test and learn. Mon rôle est de suivre ces évolutions, de les impulser, de regarder ce que fait la concurrence, s'assurer qu'on n'est pas en retard, en même temps s'assurer qu'on n'est pas en avance à claquer du fric sans qu'il n'y ait pas de business case. Notre rôle évidemment de travailler avec l'IT du groupe, c'est aussi les pousser pour qu'ils bougent pour qu'ils s'adaptent, pour qu'ils adaptent leurs méthodes, leurs approches, qu'ils révisent leurs couts. Qu'ils travaillent en mode agile. Mon rôle est d'être en contact avec les clients et traduire ce qu'on sent sur le terrain pour essayer d'identifier leurs vrais besoins. Je veille à ce que le donneur d'ordre pour ces outils ne soit pas l'IT, pour qu'on soit vraiment sur des use cases. Je suis en contact régulièrement avec l'IT. J'ai fait avec mon équipe une immersion à ***, d'une matinée. Je passe régulièrement du temps pour m'imprégner de ce qu'ils sont capables de faire aujourd'hui, du point de vue techno, et dire ah ça c'est super, ça peut nous intéresser, par exemple sur les datas pour pouvoir faire des offres plus pertinentes pour nos clients, du marketing plus ciblé. Exemple : nous sommes en train de faire un POC sur les datas. On a un rôle d'interface entre la techno d'un côté et le commercial d'un autre, et d'essayer de mettre les talents et les ressources rares sur les bonnes problématiques, en fonction aussi de voir ce qui se fait à la concurrence et d'essayer d'arracher des projets en avance ou pas du marché en fonction de ce qu'on sent d'utilité client, et aussi savoir quand il faut calmer le jeu, quand il y a la techno mais pas le use case par exemple.

Je pense que la techno c'est un moyen, c'est des solutions, c'est des réponses à des problèmes qu'on a, des problèmes de productivité, des problèmes d'expérience client, des problèmes de qualité, de reporting, d'analyse de données, de segmentation. Toute cette techno m'intéresse, il faut la prendre à bras le corps, la traduire, dans des choses intelligentes et utiles pour nos clients et pour nous, mais c'est d'abord le business qui doit l'emporter,

donc on a besoin de l'humain pour identifier ces use cases, pour les prioriser, pour s'assurer que c'est pertinent de lancer les équipes dans ce genre de bataille. L'humain a toute sa place, je ne crois pas qu'on va digitaliser les banquiers tout de suite, en tout cas pas sur les besoins un peu complexes comme je te disais. Les managers ont toute leur place pour comprendre ces technos et les utiliser efficacement, être « donneur d'ordre » avec une maitrise d'ouvrage côté métier qui définit les besoins et puis de l'autre les banquiers ont toute leur place, je ne suis pas inquiet.

Il ne faut pas absolument comprendre comment ça fonctionne, comment c'est construit, pas savoir coder, c'est mieux mais pas absolument nécessaire, en revanche tu dois comprendre l'éco système. Tu dois faire des learning expeditions, passer plus de temps pour s'imprégner davantage de ces solutions-là. Il faut savoir les importer dans le monde du business. C'est important de comprendre ce que la technologie permet de faire et pas forcément comment elle est construite. C'est mieux si tu peux comprendre comment elle est construite. On était à la tech week la semaine dernière, ils ont présenté plusieurs solutions technologiques, et tu dis ça c'est intéressant, ça pourrait être exploité dans tel et tel cas.

Tu n'as pas besoin d'être un geek, mais c'est important d'en avoir notamment dans la maitrise d'ouvrage. En même temps, je modère un peu mes propos, on voit que dans la banque privée, la transformation est plus lente, parce qu'une partie des clients ne savent pas ce qu'ils veulent, et ils ont un bon fonctionnement avec des humains, ils ne sont pas ravis de voir arriver un avatar. Ils ne sont pas dans la recherche de relation avec Boursorama ou N26. Ils sont prêts à payer, payer pour la qualité mais surtout payer pour un humain. Donc si tu digitalises, oui mais dans ce cas, tu factureras moins cher et ce n'est plus pareil. Tu auras fait des économies mais tu auras perdu du PNB (produit net bancaire) aussi. Donc à mon avis c'est une connerie. Ça peut être pour une banque qui ne fait que ça, b4 banque par exemple mais c'est une niche. Ça ne cartonne pas. C'est l'équivalent de Boursorama banque privée.

Comment tu vis cette transformation : je suis assez « content » que beaucoup de choses n'aient pas marché, ce qui nous donne un peu de temps. Très peu de FinTechs ont réussi à ce stade et ils se dirigent vers le B2B et arrêtent le B2C parce qu'ils n'ont pas trouvé de business case, parce que la barrière à l'entrée est trop importante, parce que le cout d'acquisition client est colossal. On se rend compte qu'il n'y a pas de banques privées en ligne qui ont émergé. Ça ne veut pas dire qu'il n'y aura pas 10% ou 20% de nos clients qui

feront la majorité des choses à distance. Je ne dis pas que ça ne va pas arriver mais ça sera probablement un département. On dira, si vous voulez une offre en ligne moins chère, pourquoi pas. Mais aujourd'hui, la bonne nouvelle c'est qu'on n'a pas le feu aux fesses, comme c'était le cas il y a 3 ou 4 ans, quand on ne savait pas où ça devait aller : Il faut absolument faire un robo-advisor, il faut faire ci, il faut faire ça. Tous les robo-advisors ce sont plantés en Europe. Aux États-Unis, il y a des trucs qui ont l'air de marcher. En Europe, ça ne décolle pas. On n'a plus la même urgence, même dans le groupe, on se dit, avant de faire du digital, on se dit qu'est-ce que vous supprimez comme processus réel pour pouvoir absorber le cout du digital. Si la réponse est « on garde les deux », on leur dit : « réfléchissez bien alors ». On est un peu revenu de cet emballement sur le digital, et aujourd'hui on est plutôt dans une logique de dire, je digitalise là où ça fait sens, là où il y a vraiment la création de valeur pour le client et pour la banque. Et la logique « tout va passer digital, très vite », ce n'est plus d'actualité. Il y a plein d'industries où ce que je dis ne marche pas. On vend des habits par internet, il y a du conseil en ligne. Dans l'industrie financière, il n'y a pas eu encore des énormes réussites dingues. En France, il y a une FinTech qui a cartonné, le compte Mikel, le compte dans les bureaux de tabac… Les autres, il y a une Lydia qui est une néo banque qui est plébiscité par les jeunes, est-ce qu'elle est rentable, je ne crois pas trop, et elle n'est pas près de l'être. La bonne nouvelle c'est que ce n'est pas aussi trivial heureusement, donc on a un peu le temps de former nos équipes, on a un peu le temps de faire la pédagogie auprès de nos clients et un peu le temps de s'adapter. Donc de développer intelligemment en dépensant proprement notre argent si je peux dire, et ça ce n'est pas mal comparé à il y a quelques années où on pensait que tout allait être révolutionné par le digital, même dans la banque privée. Donc on a gagné un peu de temps. Il y aura des acteurs qui vont détruire des éléments de la chaine de valeur, comme on le voit dans la banque de détail. On fait des virements instantanés, des paiements instantanés, il y a un tas de trucs. Tu peux modifier ton compte, faire des virements internationaux. On en bénéficie dans le détail. En revanche, on n'est plus dans le robo-advisor à tout prix. Je ne dis pas ça parce qu'on ne l'a pas fait. C'est pour dire, on est moins dans l'urgence dans laquelle on était il y a quelques années, et on fait du digital tous les jours mais sur des briques qui ont vraiment de la valeur, et non pas sur tout va y passer, y compris la relation entre le banquier, l'expert et le client… Aujourd'hui pour faire une gestion sous mandat, les clients ont tellement la trouille des marchés financiers qu'ils veulent passer par un conseiller. Après pour passer l'ordre, ils sont prêts à le passer sur le digital.

Mon rôle c’est donner et impulser la vision, comprendre les tendances, modérer ou accélérer en fonction de ce qu’il y a à faire, calmer les ardeurs ou au contraire accentuer les choses, donner des moyens quand c’est nécessaire, identifier les talents pour les mettre sur les projets en question parce que ça doit venir du métier, du business au départ.

17. Interview 17

La transformation digitale:

J'ai énormément évolué depuis quelques années, un petit peu comme lorsqu'on parlait de l'internet au début, là je reviens aux années 2000, où on disait je ne sais pas à quoi ça va me servir et puis ça devient une partie de ton quotidien.

Il y a une chose extrêmement importante, dans la banque privée et dans le poste où je suis aujourd'hui (corporate), c'est qu'il y a un truc énorme autour de la data. C'est l'exploitation maximale de toute la data que tu peux avoir dans tes systèmes de base qui font que ton business est ce qu'il est, et le fait que tu vas créer d'autres business parce que tu as cette data. C'est toute la réflexion autour de la data. Dans mon nouveau boulot c'est hyper important. Après la transformation digitale c'est, t'as la banque où tu penses l'aspect relationnel, comment intégrer du digital dans la relation client, sachant que dans la banque privée, la relation humaine est très importante. On avait le digital comme l'aide à fluidifier les relations avec le client, permettre en un clic d'accéder à ses données, ses comptes, tout ce qui est administratif, ça ne doit plus être un sujet et tout ce qui est administratif ça doit être traité d'une façon automatique et sans papier. Ensuite, t'as l'aspect relationnel, qui devient plus intense puisque tu ne traites plus de paperasse et d'administratif mais t'es là pour parler de sujets qui ne peuvent pas être traités de façon digitale. Donc, je pense que pour la banque privée, on a eu tous les sujets autour du e-banking, autour du conseil digital, des robo-advisors, du diagnostic patrimonial digital, tout ce qui fait tu as besoin que quelque part, d'aller chercher plein de données, que dans ta tête tu n'as pas, pour pouvoir donner un bon conseil au client, pour faire des simulations. Donc, c'est l'utilisation maximum de la data, au service du client.

Un autre domaine d'application, c'est tout ce qui est KYC. Tout le monde est obligé de chercher des données partout, où tout le monde a besoin de la même chose, tu ne peux pas ne pas utiliser le digital pour aller chercher les données. Sur les clients privés, c'est un peu compliqué, mais pour les clients institutionnels c'est très facile parce que les données existent quelque part. T'as tout ce qui est analyse des données, comment aller te chercher les cas qui ne sont pas normaux dans la recherche de fraude par exemple, ou dans la recherche de noms, de screening de transactions, tout ce qui est recherche de sécurité, AML, en transactionnel, etc. tout ceci doit être automatisé par du digital parce que c'est l'analyse de données. Le digital doit nous apporter une force de frappe énorme, parce qu'au travers

du digital t'es capable d'avoir accès à l'analyse d'une base de données énormes, que l'homme n'a pas. Je pense que tout tourne autour de ça !

Dans l'asset management, services aux distributeurs, services aux clients corporate, ces derniers ont besoin : les distributeurs ont besoin qu'on leur donne toutes les informations nécessaires sur les fonds, soit parce que t'as des obligations de transparisation (look-through) pour les assureurs par exemple, soit pour des besoins de custom charge dans la banque, soit pour donner la performance des assets aux clients. On parle toujours des données. La banque et les stratégies qui vont venir, ce sont des stratégies qui tournent autour de l'agrégation de données et du packaging de ces données pour les revendre aux autres. C'est important pour la banque privée, c'est important pour la banque corporate ou l'asset management. C'est important de chercher l'efficacité, au sein de la banque, comment faire les choses plus simples au sein de la banque. Donc, le digital, doit permettre en interne d'aller chercher des données, d'aller faire du screening, d'aller constituer/chercher des dossiers qui existent déjà, etc. D'ailleurs beaucoup de gens se mettent sur des plateformes dans des niches pour être les providers de cette fameuse donnée dont tout le monde a besoin. Ça c'est de l'organisation interne, tout ce qui est dans les back office des robots pour faire de la réconciliation, ou bien dans un weekend où on devait screener des milliers de clients et ça a été fait avec des robots qui allaient chercher dans des bases de données même externes pour voir s'il y avait des problèmes sur certains clients.

C'est ce que j'identifie d'efficacité de la banque, et c'est nécessaire, et aujourd'hui on est loin. Parce que tout a été monté en ajoutant des gens ou des briques sur le système à chaque fois qu'il y a eu une nouvelle réglementation. On n'a pas pensé efficacité de ces fonctions alors qu'on parle de risques, on parle de conformité, on est en train de brasser les données pour sortir les exceptions et l'alerte. Utilisation de l'intelligence artificielle dans ce cas.

De l'autre côté, je vois la transformation digitale comme nouveaux services au client, parce que t'es capable d'utiliser des données. Exemple : on utilisait dans la banque privée la big data pour comprendre le comportement du client pour arriver à lui proposer quelque chose qui allait avec leur profil parce qu'on avait cette analyse comportementale. Des choses qu'on ne pouvait pas faire manuellement sans des armées. Aussi de ce côté de la transformation digitale, fluidifier l'information et la relation avec le client : la mise en disposition digitale de son compte, les applications, en temps réel, pour lui simplifier la vie. Pour faire ça, soit tu as des armées qui le font mal, soit tu le fais d'une façon automatisée.

De façon plus générale quand tu penses transformation digitale dans la banque, tu penses aux agences et aux gens qui ne se déplacent plus. Et donc, il faut pouvoir les satisfaire chez eux, à n'importe quelle heure. Du côté de la banque privée, le client doit te voir pour exposer ses soucis et non pas pour traiter les problématiques opérationnels.

Comment on met ceci en application ?

Tu as l'IT d'un côté, et le digital d'un autre, et les deux ne se parlaient pas ! Nous avions des organisations qui ne pouvaient pas fonctionner. C'est compliqué. Je pense que la seule façon de faire avancer les choses c'est de le faire par des petites touches, mais le risque c'est de ne pas aller aussi vite qu'on le voudrait. Je pense que le faire avec un mode MVP (minimum viable product), faire un petit groupe de travail, regrouper les gens de différents métiers, de raisonner en brainstorming, et faire comme si nous étions les utilisateurs, de dessiner son plan, faire des prototypes, que tu peux donner à développer. Mais l'important c'est que le travail soit orienté client, sinon tu vas nulle part. Et je pense qu'il y a un autre truc, qui est très important, c'est de rencontrer des start-ups qui ont plein d'idées et qui peuvent te couvrir une partie de tes besoins. Mais souvent, comment concrètement tu travailles avec eux, et c'est ça le truc qui est compliqué. Il faut avoir un gars malin, comme j'avais en Italie mais que je n'ai pas réussi à faire au Luxembourg. La réussite est là. Déjà il faut avoir les idées bien claires de ce qu'on veut faire, d'absolument rencontrer dans ce domaine-là des gens qui sont sur des niches, et après il faut se lancer.

Bien sûr qu'il faut qu'il y ait une organisation agile avec des petits groupes qui travaillent sur des projets et qu'ils soient autonomes en partant de POC (proof of concept). Il n'y a que ça qui marche. Dans les grands groupes, c'est une question de budget, d'où la nécessité de commencer par un petit essai. Exemple : en achetant un service auprès d'un prestataire, on a mis en place les portfolios reports en un clic. Avant on le faisait sur Excel. Ça prenait une semaine par rapport et du coup on ne faisait que les reports par demande, maintenant on le fait pour tout le monde et on peut le regarder sur sa tablette. Et ça c'était juste en mettant un gérant avec un provider de solution qui existait. Et on l'a fait en 6 mois. Les projets suffisamment petits passent sous les radars avec peu de budget. Dans l'exemple d'efficacité, on a fait gagner du temps au gérant, on a fait plaisir au client, qui peut venir discuter avec nous dans un salon, on pouvait lui montrer la simulation sur une tablette, en termes d'expérience client c'est formidable. Au niveau de l'organisation, dire qu'on organise tout par tribus je ne suis pas tout à fait d'accord, parce que c'est l'entreprise libérée, ou il n'y

plus de hiérarchie, des projets l'un à côté de l'autre et on avance. Vu la taille, nous avons détaché quelques commerciaux créatifs, un gars du marketing, un gars de l'IT…

Je pense que les banques ont beaucoup souffert du fait de leur « legacy » aux comptes, d'être un peu prisonniers de leurs systèmes, de l'aspect confidentialité qui fait que tu ne peux pas facilement utiliser les données, ou même parfois ils ne savent pas ce qu'ils ont ou n'ont pas comme données. Donc c'est arriver à passer au-dessus de tout ça.

Sous quel rythme : je le vois que dans les start-ups, contrairement aux banques qui ont une histoire, tout est raisonné en digital dès le début. Tu n'as pas une chose qui ne l'est pas. Commencer de zéro c'est beaucoup plus facile sans doute. Dans certaines banques, tu n'as pas le choix, il faut que tu raisonnes par projet et des choses petites dans une méthode agile. Avec des projets pilotes, préférablement avec des clients pour que ça correspondent bien à ce qu'ils attendent, et donc que ça plairait au marché, et puis tu complètes et tu agrèges tes systèmes. Voilà comment je fais.

Le modèle de la banque de demain : on aura une partie complètement digitale, comme dans le cas de retail, avec moins de gens, malheureusement (je ne suis pas sure que c'est malheureux parce qu'ils pourront faire autre chose). Tu as des parties de l'activité qui vont être challengées par des nouveaux acteurs qui arrivent sans le poids du passé. Exemple les paiements, les « security services » avec les blockchains. La banque va être disruptée sur une grande partie de ses services. Même la banque privée avec les robo-advisors par exemple. Il faut que la banque trouve des choses où elle est incontournable. Là où je trouve qu'elle est incontournable c'est les aspects sécurité, t'es plus confiant avec une banque qu'avec une plateforme que tu ne connais pas. Et ce qui joue ici c'est la confiance. Il y a plein de services qui vont disparaitre ou qui vont être challengés, donc soit il faut être meilleur que le challengeur, soit il faut le racheter mais en tout cas il faut être très alerte. La banque dans son ensemble est très menacée. En tout cas, il y a plein de services qui peuvent être faits par d'autres et plus efficacement. La banque est coincée sur l'aspect réglementation et capital alors que les plateformes ne le sont pas.

Pas tout va passer digitale, même si des grandes banques le pensaient. Le client a toujours besoin du relationnel pour certains trucs. Par exemple, tout ce qui est réflexion patrimoniale dans la banque privée tu ne peux pas le faire par un système, les crédits compliqués, tout ce qui nécessite une discussion et un montage intellectuel que tu ne peux pas faire en un clic. Mais même sur les choses compliquées, le digital peut apporter de l'aide. Tu peux savoir

quels fonds ou les titres sont éligibles pour quels types de clientèle et dans quels pays. C'est facile. Ça aide le gérant, soit il ne sait pas et il prend des risques (de conseil) soit il n'a pas l'info et c'est énorme pour la chercher. Donc c'est un bon outil d'aide à la décision.

Et le dirigeant dans tout ça ?

Ce que j'ai fait jusqu'à présent : je n'ai pas eu l'impression d'avoir toute la latitude pour faire tout ce que je voulais faire, mais mon rôle était vraiment de militer et faire tout pour constituer ces petits groupes pour éviter qu'on parte dans des projets énormes, pour faire en sorte que les gens se parlent, et qu'on conçoive ensemble et qu'on désigne ensemble. Mais en tant que dirigeant, t'as des trucs qui te tiennes à cœur, que tu veux faire toi-même, t'as envie d'être dans le groupe mais tu as d'autres trucs qu'il faut impulser cette méthode de travail, sinon ça n'avancera pas. Il faut que les choses se dupliquent. Une chose est importante, il faut obliger tout le monde à réfléchir digital à chaque projet. Dans ton interaction avec le client, qu'est-ce que t'as fait pour lui faciliter la vie et ça doit faire partie intégrante de toute réflexion. Et ça c'est aussi le rôle du dirigeant. On revient à la discussion du début, vous dites que pour la compliance il n'y a pas assez de budget, mais qu'est-ce que vous avez fait pour automatiser, pour utiliser l'intelligence artificielle et pour obtenir tout ce que vous faites de façon plus facile ?

Tous ceux que je connais et moi en particulier, j'ai évolué. Tu sais t'entends des choses, il faut rester très ouvert sur tout ce qui se fait, s'intéresser à ce qui se passe. Il y a quelques années, je ne voyais pas l'intérêt du truc, maintenant c'est incontournable. Tu ne peux pas raisonner sans le digital. Exemple : internet, au début, on disait ça sert à quoi. Est-ce une encyclopédie pour chercher des choses ? Aujourd'hui on ne se pose plus la question. Tu ne peux rien faire sans. Le digital c'est pareil. C'est comme un 2ème cerveau. Et on emploie beaucoup le terme le « banquier augmenté » et c'est vrai. Ce n'est peut-être pas un 2ème cerveau, t'as ton cerveau et t'as des milliers qui te brassent l'info pour que toi tu sois intelligent, plus intelligent. Il y a plein de gens, leur façon raisonner notamment dans la banque est très cartésienne. J'ai le pouvoir parce que j'ai les infos. Je suis très fort parce que je connais par cœur comment sont classés les concurrents, je sais par cœur les chiffres. Ce n'est plus eux les bons avec le digital, le bon c'est celui qui sait utiliser toute cette info qui doit être beaucoup plus surmultipliée, et c'est celui qui doit avoir beaucoup plus le contact, l'intelligence émotionnelle, le leadership, sachant que l'info on l'a et on l'a tous. Le dirigeant va perdre le pouvoir de l'info. Donc ça ne va plus être le même profil, t'as plus

besoin de patron computer, mais t'as besoin de patron qui réfléchit, qui pense à la suite, qui réfléchit, qui fédère, qui impulse, et pas celui qui récite par cœur la leçon du mec au-dessus. Ça devrait changer complètement le profil. Personnellement, en tant que dirigeante, je me suis trouvée coincée entre ces 2 mondes, donc je n'ai pas une certaine frustration à ne pas pouvoir justement libérer les énergies sur tous ces domaines, et cette impression qu'on a pour certaines banques : t'as les gars chargés du digital, qui font tous les salons, ils sont sur toutes les tables rondes, mais qui ne parlent pas au business. Et de l'autre côté t'as le business qui a des besoins, qui a plein d'idées, et c'est 2 mondes. Il faut montrer que tu es, aussi vis-à-vis du client, parfois il faut lui montrer un écran, même si derrière, c'est des gens qui bossent manuellement… T'as l'image qui est importante, mais ça doit faire partie du business. Il ne suffit pas de communiquer, dire que j'ai créé la fonction du chief technology/digital officer. Ça doit être dans notre façon de raisonner, de penser, c'est le 3ème bras, le 2ème cerveau, le banquier augmenté, et utiliser de plus en plus les data scientists, pour te faire le bilan de ce que t'as dans tes bases, ce que tu peux en faire, t'aider à sortir les data principales. Et c'est devenu plus facile avec un bon data scientist. On ne le fait pas encore assez. Exemple Frédéric Oudéa, pour montrer l'impulsion, il a voulu apprendre à coder. Tu n'as pas besoin de coder de savoir coder pour mener une transformation digitale. Il y en a des gens qui savent et qui peuvent te chercher les trucs. Je pars du principe que maintenant tout est possible. Dès lors qu'il y a de la donnée, n'importe qui peut te la chercher. Tu peux tout aller chercher, et ce n'est pas cher. La donnée existe, elle est gratuite ou pas chère (aujourd'hui), les plateformes vont les chercher, les agrègent, les rendent dynamiques et elles te font des simulations, elles te font des comparatifs, etc.

Mais pour revenir à ta question, nous dirigeants qui sont expérimentés ou seniors, ce n'est pas évident de prendre ce tournant quand même parce qu'on n'est pas natif du digital.

Le rôle:

Je pense que le management a changé un peu, oui. Ce qui a changé essentiellement c'est l'approche de ces sujets. On écoute plus les jeunes, les marchés, ce qui émerge, les start-ups…

Je ne pense pas que les futurs dirigeants seront des gens techniques, forcément plus jeunes, les futurs dirigeants qui réussiront bien seront au-dessus de tout ça. C'est-à-dire, il sera là pour faire travailler les gens ensemble parce qu'avec les nouvelles générations le risque est que chacun travaille seul, donc il est là pour créer et faire le lien, c'est de l'intelligence

émotionnelle qui n'a plus rien à voir avec le digital ou avec les masses, donc ce ne sera pas les geeks qui vont devenir dirigeants, ils sont assez individuels. Les bons dirigeants sont ceux qui vont avoir la vision, l'envie qui aura des idées. Je ne me sens pas menacée dans mon rôle. Aujourd'hui les dirigeants trop « cartésiens » vont être dépassés.

La technologie donne des idées, aller à l'extérieur, voir des start-ups, c'est pour prendre des idées, pas pour devenir geek ☺

18. Interview 18

Channel which connects the 2 extreme of the process.

The industry is not efficient, on the operations.

The platform is very important.

Strongly believe that the time to market to deliver information is shrinking and the client doesn't want to go to different places to get information.

Clients tend to compare the funds industry (or the banking industry) with other type of commercial companies like Amazon. The behaviour of this client on the retail market, is expected from the financial industry. Many of those activities that we provide reflect a "social behaviour" rather than a commercial behaviour.

Digital doesn't mean that instead of sending an email, you send information in a different way. Digital is to have the possibility at distance to retrieve all the information that you need. Tomorrow clients will not receive information in a 3D format, but what is important is for clients not to go to different places in order to get information. But through the same platform, they could ask for different kinds of information. The response from the client is amazing. Regardless of the content that you have, and even if you don't have it, what is important is to be able to request it through the platform. If you have 20000 prospectus, they probably need the 20001st. it is really the digital infrastructure that the client is looking for. It should be fully available, and if not, it should be made available. Clients don't want to go back to manual, even corporates. We have a platform where we monitor 300 funds, which is not a lot, but we can enrich it as we go. The clients will accept the mind-set, even if you don't have what they want at a certain time, they know you will be able to get it. Deliver the additional information/service that they are looking for. That is what digital is achieving. You know you can achieve something, you have to have the right channel to ask for it.

We are investing a lot in digital, we believe that we can still extrapolate some information from fund documentation. In the corporate there is a lot of paper, and we are doing a lot.

What we did at first is to setup this "market place" and what we are doing now is populating i.e. enriching this platform, this market place with additional information and services of course. And this is what the client is asking for. We go back to the example of booking a

ticket on the web, or a hotel room. If you see a picture, it could drive your decision. So if you provide additional information (without having to).

Personal definition of Digital transformation: it is a journey to a new social mind set. It is a journey that brings our clients into a new social mind set, one of a social network, a new way to deliver news, gathering goods at a time in a click. It is a journey to align the financial industry with the social mind-set which has changed.

Are you conducting digital transformation? We are conducting digital transformation. The journey since I joined is unbelievable (since 4 years I joined). 450 people, out of which are 100 people digital, most put together in the last 18 months. Everything started from the IT department of a team fully dedicated to digital transformation. 18 months ago, we started digital transformation and everything went very fast. Our company was completely different. We had a web site, operational and transactional, but if I look at it then and now, it's another story, another thing. The layout, the way you ask for information, the way you download a file is simply crazy.

25% of the staff is allocated to digital then. Plus we bought a company to go digital, we made a big investment, a big move. But your market valuation will benefit of all this. If you look at the valuation of custodian banks or asset services, they are 5, 6 times their book value. If you look at digital banks, if you have a nice story to tell, perhaps it's 20 times. I'm talking about our infrastructure and our bank, but it's going to be the case for all digital companies. You can link with whoever. E.g. if you want a prospectus, before you had to go to different places to ask for it, now everything is in one platform or "market place". We're already one step ahead. Later, this prospectus goes to your IT system directly. So with digital, all these systems will be able to talk to each other, and things will go much faster. Clients will benefit at the end of the day.

You cannot do it if you are not digital. You can do it via protocols, but it's much more complicated, less reliable and slower. All with a click!

This could be for 10 funds or 1000 funds or whatever. It's amazing.

The incremental benefits that the digital transformation carry on, is amazing.

Did you change the organisation?

We had to do a big step, which is not easy at all. We had to be very tough with the IT people because digital is not IT!

It's not very pleasant and not nice to go to a guy who's been working for 20 years to ensure your system is running well every day, and tell him whatever we are doing as digital does not belong to you, but to a 24 years old guy! One big step to achieve which is not easy. Create a clear separation between your IT, because the day you cannot switch one your IT you are dead, and the digital who have a completely different mind-set.

If you have the IT person running the digital, then the attitude will be: don't touch what I have done! There will be a mental constraint. No I cannot do this because otherwise I will touch this, I cannot do that because otherwise I have a contract with a provider that I don't want to upset. So it must be someone completely free on mind, and free also to be visionary. They have to think about the solution regardless of how to implement it. The person in charge of digital doesn't have to worry on how to implement it. If we need it, we should have it.

This was not easy at all, especially in a technological bank, you have the head of IT who joined the company from day 1. All the team, all the contact with the providers, all the IT servers, backups, make him very powerful and one day you tell them we're going to move in another direction.

From the organisational point of view, I think this is the biggest challenge. Don't forget also that these new people don't know your company.

What was your personal role? Who was the person with a vision?

This was a top down decision taken in one day from the shareholders. We changed shareholders 2 years ago. They had a strong track record in technological acquisitions. They decided to change this bank, into a digital company.

Starting with changing the logo of the company, to reflect the waves of Wi-Fi. A top down decision which immediately was passed to the organisation. That was the easy part because it was one guy who decided and it went quickly. They said this is going to be different and they went for it.

It was very difficult for (traditional) IT people to accept it. Their first reaction was this is not possible, this is dangerous, so they did not take it well. And the people that took it better were the front office, people who are in charge of selling the activity. Why? Because clients were looking for something different. We didn't know exactly at the time that it would be a market place. We didn't realise that it would be such an infrastructure that would be delivered. But we were sure that the clients didn't want to have any more constraints in terms of sending orders, not receiving confirmations, not receiving data, regulatory data especially. For the sales oriented people, it was very well perceived. It was important to have a competitive edge over our competitors. IT were the people less convinced and we had to hire other people. And the sales people were the most active, and the most accepting!

For the leaders. 6 Worldwide Regional managers. All were positive about this transformation. Some who had a client care attitude, a "farmer" approach, were worried about the impact on clients and the stress it will cause them. They would need to adapt their infrastructure so part of these were a bit sceptical. Maybe 50-50. The other 50 were more optimistic. Maybe it's related to the number of clients you have. The more you do, the more you are worried. If I'm a leader on a market why should I risk. Those who were in favour, saw it as an opportunity to increase the number of clients. Conservative approach is coming from people who have something to lose, while innovation is easier for people who have nothing to lose. If I lose a few clients, I would gain a lot more, but those who have 250 corporate clients, their position was understandable but now that it is done, all of them are very positive. All in favour.

When the decision came, you had to apply it in your entities. Apart from the IT, no resistance. Bear in mind that we are a young company with a very young average age and this helps a lot. I'm the oldest, I'm 50 and I have sometimes some difficulties in understanding or executing some digital tasks… But them being young, they have no problem doing things differently. As a leader I'm not pushing them to go digital, they are doing it.

Coping it with it? I'm having fun. I saw my company becoming more and more close to my personal life as a client. It's fun. It's going in the direction of the client needs. When they are having the service they need, they ask less about the price. It's exactly as when you go

on Amazon. I have in real time all the information I need, the specifications of the product I'm asking, what was said about it lately (as in comments), the price, the factsheet, etc.

For me it was a little bit difficult, I had to ask my son☺, in terms of slang, terminology and so on. But as I got along I felt it much easier and again, fun.

The next challenge will be the capacity to feel the gap between what we have and what the client expects, in the sense that when you give the client a nice infrastructure, they start challenging you. Why don't you make this evolution in order to match this new expectation?

So the question is, how scalable the digital transformation is? So this could be the concern or something difficult to cope with. Is everything scalable from the digital point of view? Perhaps yes, perhaps no. if it's not scalable what do you do? Do you go back? Now you're nice, shining, and digital but if you say this can't be done, do you go back to the paper? Do you send faxes or emails? How scalable this technological evolution is? To keep matching expectations of clients which are driven by digital evolution.

Managerial habits: I haven't changed it with regards to daily management, digital didn't go into my day to day relation with the team. It might change in the future in case the way you interact with your people would have to pass through a device but for the time being it remains a direct relation with the staff. In terms of business, it changed a little bit. It made it easier. I have to look at less parts of the business. E.g. if I want to meet a client, I go online to my platform, I surf a little bit, I check functionalities, I have everything in front of me. It made my life easier because I don't have to recollect information, putting them on PowerPoint, thinking of how to customise it for every client, etc.

Nowadays, the web gives you access to everything that you need. Management of people, no. budget resources, business plan, no but it's a big support. Classic organisation, no Agile, but very agile in the mind-set. But delegation and staff's demands are becoming more and more present. The regulation is difficult as well for a small company. Digital tools don't impact management.

The role of the CEO will not change because of digital transformation, but we'd probably have younger and younger CEOs in banks. The average age will go down. We'll have 35 year old CEOs who will manage big banks. Young clever persons from other industries probably who will conduct digital transformation at banks as CEOs.

FinTechs are the future. Our children will not go to a conventional bank in the future. Example of opening a bank account with a FinTech, bank online. It's really amazing. You can be enthusiastic and full of energy.

You don't have to do it because it's politically correct or because someone is imposing it to do it but rather because it makes your life easier. Because you go closer to real life, banking should be like going to a restaurant, reserving a hotel… this is something that will make our lives easier and more fun!

19. Interview 19

How we started, how we drafted, how we implemented.

Apocalyptic view: (part of the story was implemented in a research in McGill University).

When I arrived, first 3 to 5 months: analysis of how the company is functioning, how the organisation is doing…

The company is the number one profitable subsidiary of the group in terms of results, biggest market share in the CR. 16% to 18% market share and more than 25% in corporate banking.

One of the most profitable in the market.

So everything is green, there was no burning platform and no immediate visible problem but rather a comfortable situation.

When we went one layer lower, profitability is slowly deteriorating, cost income ratio is going up slowly, we don't have the highest NPS in the market, i.e. the sympathy of the client and we are not the main magnet for the talent working for us or potentially working for us.

We said to ourselves, even though there is no burning platform, we thought that it is the best time to reshuffle the business model of the bank. And why? Because all our KPI are slowly deteriorating and there is a storm in the financial services around the globe. The country has a wall of defence against external impact, but this doesn't mean that we will be covered forever and it's much better to be prepared for the future changes instead of staying in this comfort zone. And on top of everything, the behaviour of clients is changing, they expect the bank to fill in differently its role. There is an avalanche of regulatory measures flowing to our bank in huge quantity and quality. There are competitors fighting very hard for their market share and for their clients. Combination of regulation and behaviour of clients is also creating new space for unexpected competitors that we couldn't see 5 or 10 years ago which are the international establishment either technological companies or banks that were created as tech companies such as Revolut and N 26 who are slowly entering step by step to this market. So the combination of a rather apocalyptic vision on the longer horizon, plus some weak although visible warning signals coming from the inside, have moved our debate from analysis to action. And when making the action, we made the diagnosis of what is wrong or what is less working inside the organisation. And we saw a

lot of silos inside especially at headquarters. And we took 3 silos that were central marketing, central software development and central project management team (1000 people). So the way we went forward is to cancel the supply chain against them. So we will cancel the logic of internal client vs internal supplier and we will rather find a way where people work together instead of working for somebody or demanding something for somebody. And then at this point, only after the diagnosis, we went to see consultants who have introduced to us the methodology of "Agile". Having said that, I am looking at our transformation programme rather as a cultural change where the digital plays a super important role, because we started with the organisation, we have cancelled 3 super powers (central marketing, central software development and central programme management). We offered all the people inside new jobs which were organised in the logic of Agility and we took the simplest model of Agility called Spotify (people rejected the name Spotify at first).

We took a small team of people (management board -3 or -4) who were enthusiast and knowledgeable about the Agile Methodology and we started to work on this part of our strategic plan. This was probably the most visible chapter of our strategic plan. Next to that we have committed to our stakeholders to do certain steps on the side of retail banking and distribution of products, the same on corporate banking etc. so the book was much larger than agility but agility attracted the most of the attention of everybody.

We took in total 1500 people (40% of our head quarter) and reorganised them from centrally managed pyramid or hierarchy based establishment into tribes and squads. Squads are the smallest team of up to 10 people, you have the product owner and the Agile coach. In the previous language, you have somebody from marketing, somebody from software development, you have somebody from project management who understands the processes and a few more guys. And we assigned them, each and every squad with some tasks, with no boss, they have to organise themselves around the logic of delivering something new to the client, customer journey squads. A certain number of squads is organised in the form of tribes. The tribe leader is the only person who has a managerial responsibilities and power and is directly reporting to a member of the management board. Before there were up to 7 layers of management board members and workers, now, there is only one, the tribe leader who is in charge of up to 150 people. After having done this, in 8 months, we have taken 16 tribes and 5 centres of expertise. We put that machine (the new organisation) in place between August 2018 and February 2019 (6 months), so rather quickly but not let's say as a big bang type of launch.

Going from people to technology, I fundamentally believe that the organisation and people are modelling the future architecture of IT and not the other way around.

So we were now going through another stage of the development of the company where the monolithically software platforms will be replaced by open platforms where the software development will be possible in parallel instead of being produced one after the other in the queue of demands which is the usual logic of software development from 25 years ago.

If I should emphasise on the principles of how we did it (the role of the persons), we said to ourselves, we need to be collectively convinced that this is the way we want to organise the company. Second, we need to understand the new methodology. It sounds like a new religion, new words, people need to understand even the terminology used, the professions, scrum master, agile coach, were never appearing in our organisation and 3 once we do understand and we are deeply convinced, we need to on board the maximum possible people inside the organisation to help us implement that. We cannot do at the top management only.

We knew at that time already that the perimeter was large, 40%. They call it Agile at Scale but we didn't care too much because we didn't come with a top down approach. We have first identified our pain points/imperfections within the organisation and then we tried to find a method on how to go forward. Second very strong principle: we need to communicate 3 times more about what we are going to do because this reorganisation needs to be understood not only by the employees but by the regulators, shareholders main and minority, external stakeholders, clients, auditors. The head office was approving this through a steering strategic committee. We made a roadshow through our organisation, to the regions, headquarters, 8-10 presentations to hundreds of people. At least 50% of the organisation have seen the top management. Despite that, we still feel that we need to communicate more. There is a need and a demand for it.

The role of the persons: we couldn't have done it without the ownership, not only sponsorship, of the top management. Their role is very important and instrumental for that. We did not create a programme management but the management board was directly in charge.

Second point, we spoke with top 50 managers, after 100 managers, to on board maximum people and after that. Why, because we want to be faster, more flexible and longer term. We are preparing our nerve system well, working with the signals coming from the inside

and outside. So we are preparing ourselves to be ready for any future changes which will come in higher intensity and higher frequency.

The technological part, the digital part of it, is inevitable, very natural part. If you define your future organisation as fast reacting or proactively acting organisation, which will be the leader in its business, the banking, but open to cooperation with external parties, teaming up with other companies in providing the appropriate services to the citizens and companies of the country, you need to make sure that your systems are up and running and ready to absorb this type of novelties. But as you see we started with people.

Personal story:

I asked the government to dismantle his organisation. I had a similar experience in the public sector.

I sort of like these personal challenges. I am not afraid to put my personal capital and equity once I believe that they are fundamentally right and positive and I am deeply convinced that banking industry and financial services industry must go through massive restricting work in order to survive. This is the game of death or life. The banking will be scrutinised much more than today. Bankers after the crisis of 2008, lost the confidence of citizens and clients because they betrayed the whole society. This challenge will continue and will get stronger and more intensive and technologies will play enabling role for others to compete with banks. And this is why the banks need to re-establish, rewrite and redo the business model or the DNA or to rephrase their mission even though on short term basis, the changes are not so massive because if you ask me which of the fintechs are threatening you most, I would say without being ironic or cynical or egoistic, none of them, fundamentally, which doesn't mean that I will be able to answer in the same way in 2, 3, 5, 7, 10 years from now. Because we don't know which type of competitors will start growing or appearing. It might be big technological companies, it might be other banks massively invading our market, it might be FinTechs that are now established by students…

When you have this conviction and you have colleagues or your side, then things might be moving forward otherwise it's only a hypothesis. And it was recognised as important points and that's why we were able to go ahead. On one hand we are praised by the head office (***) and I am very proud. But I say it's the foundation on which we build, and now we go one step further ahead. We need to completely change our technological equipment and we

need to continue culturally completely redo the organisation. And that's a beautiful job. It's really a mission.

We are sort of encouraged to share with others on how we did it. Even outside the group. A lot want to emulate us. Suddenly people around the globe are trying to do the same. You could call it technology but in reality it's culture. In reality it's people. The main obstacle against which you fight is the collective mind set of the organisation.

Reaction of people: it was not easy, it required a lot of energy, couple of changes in the management as well. If you are changing a pyramid of 7 floors into a forest of zero floors (RDC) then you get rid of a lot of managers, mainly middle management, who are used to traditional pyramidal or hierarchical management, those are the most who created the resistance to change. We didn't fight with anyone, we just cancelled the positions. No deputy directors across the organisation. 360 positions were cancelled, 6%. Everything was done in those 8 months. It went beyond the agility. Beyond the headquarters, also to the network. We have killed a couple of committees, replaced by quarterly sessions where people are meeting 50 to 60 people, discussing business, product development, client reactions. Contrary to the committees, thanks to the squads and tribes we see who the owner of every business line or product is. This helps us in innovation and human interactions. Suddenly, it's not the anonymous committee which decides. No one is able to hide, everyone has to come and speak about priorities, strategy, tactics, spending money left, stopping spending money right, etc.

This bank was very traditional, managed like a ministry. The country is like this. It was hierarchical, top down, etc. I simply believe in completely different logic of managing companies. It's not a machine, it's a living organism. I don't believe one person or a small group of persons, no matter how "enlightened" they are, that are smarter than the others. They need to be much more exposed to the organisation, they need to go to people and speak with them. We need to empower people to achieve something. The unemployment rate very low, helped us. Part of the people didn't believe it might be true! I had to convince them with people who did believe that this is the direction. The majority were positive but there were sceptics, and the sceptics have a strong voice. So you have to convince the sceptics or replace the sceptics.

There is always 15 to 20% of sceptics around you. We did not get rid of everybody who didn't agree, but active resistance or passive resistance was in super minority. So there was a huge wave of support coming from the majority.

Question about how he lived it:

I used to play collective sport and I do believe in the power of collective. Second I was entirely on it, I wasn't an observer. I was owning and I'm still owning the story. You can't convince people in changing if you don't do it first. We have also changed at the top management the way we do things, our own approach to things, we changed things in our daily routine and the stereotypes, and yet, I was tired like hell at certain moments when I had a lot of things on the table. We are a profitable bank with great indicators, so we had to maintain that profitability. We didn't ask for any derogation. We had to keep the business running as usual. But we didn't create a shadow programme management, I wanted everybody to take a part. Now we have a team which is being changed by 3 people at top management, one is voluntary, two others were offered different opportunities because they were not able/they were not willing to pursue. Maybe they would have survived.

I said to myself, either you do this or you don't take this position, and I didn't do it for some egoistic reason or needs, I really profoundly believe that there is more storm ahead of us than behind us. That's how I see the world.

Question: if the conditions were different (the opposite), would it have been more difficult?

One of the conclusions we made is that we do in good times. And there is no unemployment, we are a rich company, so it's a good time to do it and to invest in it. Instead of waiting for the crisis and do massive changes during the crisis. On the other hand, the second idea, during the crisis, all these changes are easier to implement because you have the external environment paradoxically giving you huge arguments why we need to do it. You could see pros and cons on both sides.

On the group level, there was not unanimous support. There were sceptics, knowing that the bank is very conservative, please don't harm the profitability of the bank. Risk oriented managers were sceptical. Some were saying Agile is a buzz word, it wasn't done so much on such a scale. So we had to convince the group about our ability to do it.

Final open statement/Question: what is the profile of these guys, who are we? What drives them? How they see the world and how do you see the world?

20. Interview 20

Définition de la transformation digitale :

La transformation digitale a des impacts très significatifs, puisque c'est la capacité à répondre au client en améliorant leur expérience de bout en bout. C'est vraiment le parcours client et l'expérience client dans la meilleure façon possible. Quand j'ai dit l'expérience et parcours client, j'entends aussi le collaborateur et les parties prenantes de la banque. Donc les impacts sont des impacts à tous niveaux. Tout d'abord dans les SI, puisque nos SI doivent être le plus fluide possible, en capitalisant sur les nouvelles technologies. C'est une évolution dans la façon de concevoir nos produits, puisqu'on les conçoit non pas en fonction de ce que nous estimons comme intéressant pour le client mais en fonction de ce que le client souhaite (vraiment), avec des clients qui sont de plus en plus exigeants au de regard de ce qu'ils peuvent vivre dans leur vie personnelle, avec ce que leur mettent à disposition notamment les GAFA. Quand je dis client, je parle évidemment de l'ensemble des parties prenantes. C'est-à-dire, les clients, individuels ou entreprises, c'est les régulateurs, c'est les collaborateurs, etc. Ce sont ces différentes parties prenantes, qui doivent avoir des parcours qui sont le plus fluides et le plus simple possible (sans couture). Comme nous ne sommes pas des entreprises technologiques type GAFA, qui commencent à venir concurrencer sur nos produits et nos activités, nous, notre facteur de différenciation ce sont les Hommes, et c'est notre capacité dans ces parcours clients, à articuler le contact relationnel/humain, avec la simplicité, facilité, rapidité offerte par le digital.

Cette transformation digitale dans ces impacts, elle a un changement de mind-set, elle a des changements organisationnels, puisqu'il faut qu'on soit capable de traverser les organisations au regard de ces parcours clients, capacité pour simplifier la vie des clients et d'être plus efficace à pouvoir utiliser les données clients et l'intelligence artificielle, mise en place d'organisation Agile plutôt par typologie de parcours et par centre d'intérêt du client plus que par organisation produit. Et puis, l'open banking, puisqu'on n'aura pas la capacité de faire tout soi-même, donc là aussi ça change la façon dont les banques travaillent : c'est qu'est ce qui relevé de mon cœur de métier, et qu'est-ce que pourra avoir un parcours client qui fait intervenir plusieurs services ? Je peux être amené à ouvrir mon système, mais je m'appuie aussi sur de l'open banking, pour pouvoir au cours d'un parcours client, faire appel à tel service, que je ne vais pas moi banque assurer moi-même mais que je vais déléguer à des tiers.

Tu crées de plus en plus un écosystème, basé en termes de SI sur l'open banking et des plateformes. Soit c'est toi qui fais pour, pour une question d'économie d'échelle, c'est un peu comme les constructeurs automobile, soit c'est toi qui est le sous-traitant, en marque blanche, pour différents acteurs (aussi), soit ce sont les autres acteurs qui vont sous-traiter une partie des services offerts au client dans la chaine de valeur.

Tout ça pour que tu offres le meilleur service au client, enfin le service qui correspond le mieux aux besoins du client, avec une expérience client qui soit la plus optimale possible. C'est ça l'objectif.

L'organisation :

On part d'une organisation très hiérarchique, qui est souvent concentrée sur des produits ou des expertises, à la capacité d'avoir une organisation Agile, fonction d'un regroupement d'expertises autour d'un projet déterminé ou d'un parcours client déterminé. Et ça, ça change assez significativement. On est complètement dans le matriciel. On peut être amené à être dans le matriciel, dans l'Agilité. Tu n'as plus un manager pour encadrer la même équipe, etc. mais tu vas avoir un manager qui va encadrer une équipe d'experts par exemple. Tu vas maintenir une partie de ton organisation pour animer ces experts, leur donner des compétences d'expertise, mais au service d'un projet. Tu vas avoir un leader, qui va être autre que le manager, qui va leader un ensemble d'experts en fonction d'un projet ou d'un parcours client. Ex : si je dis finalement, mon parcours client c'est l'épargne, eh bien au sein de l'épargne, je ne vais pas être sur un produit déterminé, je vais être sur une multitude de produit, et tout l'objectif ça va être dans le parcours client, c'est d'être en mesure de solliciter telle expertise, telle organisation, etc. autour de ce parcours. Et donc dans une phase d'organisation Agile, pour le concevoir déjà.

On passe du manager expert, du manager qui connaissait très bien son produit, son activité, etc. et c'était souvent lié à un statut, au manager plus leader qui va animer l'équipe. Exemple, dans le réseau, jusqu'à présent, on avait un manager dans chaque back office. On avait un back office, un manager qui était manager de l'ensemble des équipes qui étaient dans ce back office. Ces équipes, pourront faire des crédits aux particuliers, pourront faire de l'assurance vie, le back office de l'assurance vie avant d'aller vers la compagnie d'assurer producteur, les successions, avec plus au moins des spécialités selon les endroits. On a dit, il nous faut un ensemble d'expertises plus importantes pour traiter ce sujet-là, donc

on regroupait les expertises pour traiter par exemple les successions, les crédits, etc. Aujourd'hui, on crée des filières, épargne, crédit, etc. et le manager de ces filières, en hiérarchique c'est le manager de la filière. Dans une implantation, t'as plusieurs filières, et le manager de cette implémentation est là pour coordonner, définir les liens entre les différentes filières, s'assurer que tout cela est cohérent, sans avoir un pouvoir hiérarchique sur chacun mais en donnant du sens à l'ensemble. Et c'est lui par ailleurs qui doit s'organiser pour que l'expert de telle filière qui doit travailler avec une autre filière dans le cadre d'un parcours client soit bien disponible pour pouvoir le faire, puisqu'on va être orienté client et pas orienté expertise.

Et le CEO ?

Le CEO doit donner un cadre. Si tu regardes le cadre, il est en train de se définir avec la raison d'être, déjà. Cette raison d'être est sensée, alors est-ce qu'elle a été bien faite c'est autre chose, elle est sensée orienter une action quand il y a une ambiguïté. Exemple, la MAAF, clairement l'objectif est le client d'abord. Si le produit ne correspond pas au besoin du client, on ne lui vend pas ce produit. On préfère un produit qui est moins rentable pour la compagnie, qu'un autre, parce qu'il correspond mieux au client. On fait du sur mesure. C'est vrai que dans un premier temps, pour les conseillers de clientèle ça a été dur de se dire, mais finalement, je suis en train de vendre des produits moins rentables pour l'entreprise, que des produits plus rentables, mais ils correspondent plus aux besoins de nos clients. Mais en fait c'est la satisfaction client, qui fait que derrière, t'as une recommandation de ce client vers d'autres clients qui amène d'autres clients et qui évite de dépenser de l'argent en marketing. Ils n'ont pas besoin de marketing parce que le client vient tout seul. Tout cela pour te dire, que la raison d'être, qui était basée sur le meilleur service pour le client, a orienté les actions jusqu'au plus bas de la chaine vers les conseillers. Donc tu n'as pas besoin d'avoir un dirigeant qui soit derrière eux. Ils savent ce qu'ils doivent faire.

Chez *** (donc concrètement), on a essayé d'articuler tout, c'est-à-dire, je suis partie de la raison d'être du groupe, même si à l'époque elle n'était pas vraiment définie, mais pour moi c'était accompagner la société dans sa transformation positive, en l'articulant à ma raison d'être chez ***, c'est « accompagner mes partenaires dans la transformation positive et durable ». De cette raison d'être j'ai décliné ma stratégie. La stratégie de ***, pour définir

sur quelles missions je dois intervenir, c'est de dire premièrement, mes missions doivent être alignées avec les enjeux stratégiques du groupe, et deuxièmement mon positionnement doit avoir le maximum d'impact, mon positionnement doit être tel que j'apporte le maximum d'impact au groupe et donc je ne vais pas accepter d'être la PME de base, même si c'est une mission stratégique, je vais me positionner pour apporter vraiment de la valeur, et d'impact pour le groupe, et donc je vais travailler en mix avec d'autres équipes externes ou des équipes de transformations internes pour disposer de la meilleure équipe pour répondre aux besoins de mon client. C'est ma stratégie. Ensuite j'ai mes valeurs, donc les valeurs du groupe mais j'en ai rajouté 3, parce que je n'ai pas un client au centre si le collaborateur n'est pas au centre, donc qui permet de gérer les équipes, de faire que le collaborateur va être engagé effectivement : la confiance, la bienveillance et la transparence. Pour se faire, j'ai un cadre, qui est un d'organisation Agile, qui est basé sur chacun a un rôle et non pas un statut, ce qui veut dire j'ai des consultants, des project leaders, des principals, des directeurs associés et moi, et puis des managers de transition maintenant, on a chacun un rôle et ce rôle n'est pas un statut, c'est : j'ai la capacité d'assumer ce rôle, quel que soit mon expérience antérieure etc., à ce moment-là, je me positionne sur ce rôle-là. Et puis je lui délègue un rôle de manager, un principal, plus que tout le monde dépend de moi, sachant que s'il n'est pas en mesure d'assumer ce rôle, je lui enlèverai et le donnerai à quelqu'un d'autre. Ce n'est pas quelque chose qui est définitif.

J'ai toute une série d'actions sur le développement des peoples : formation, on a une academy qui est définie par les consultants et animée par les consultants pour les consultants. On a des évaluations après chaque mission, dans lesquelles on met les point forts pour capitaliser là-dessus, et on lui donne ses axes de développement, pas dans le but de sanction mais pour le faire grandir. Ces évaluations sont reprises lors de la mission suivante. On s'organise pour que le responsable de mission puisse accompagner le collaborateur dans ses axes de développement. Et c'est très clair que ce sont ces objectifs, au-delà des objectifs de la mission. On a des people review à mi année qui fait synthèse des progrès réalisés par le collaborateur et qui lui donne des objectifs de développement pour la 2ème partie de l'année, pour arriver à la review de fin d'année, qui matérialise cette composante-là, sachant qu'on a des missions imposées, qui nous sont données par nos donneurs d'ordre. Et des figures libres, comme du patinage, qui sont une contribution à la vie du cabinet. Donc il y en a qui contribuent sur la formation, d'autres sur l'ouverture vers l'extérieur, d'autres sur le développement commercial et dans leur mission, la capacité à

identifier les besoins des clients. Il y en a qui contribuent sur toute l'animation du cabinet pour générer un esprit d'équipe, avec des organisations techniques, séminaires, conférences.

Point important : Le recrutement est basé sur la diversité, diversité de profil, des gens qui viennent de l'externe, conseil externe, des gens qui viennent de l'intérieur du groupe. Des gens qui apportent du conseil, les autres apportent la connaissance du groupe. Diversité générationnelle, c'est à peu près tous les âges avec des cultures différentes, diversité géographique, 21 nationalités, et diversité de profil d'éducation, avec des ingénieurs et des diplômés d'écoles de commerce. Tout ça pour générer de l'innovation.

***, c'est dans notre culture, puisqu'on a cette volonté d'intervenir de façon frugale, la plus frugale possible pour le groupe. C'est ça l'organisation Agile. Toutes les semaines, on revoir le staffing de l'équipe pour coller au mieux aux objectifs stratégiques ainsi qu'aux objectifs de développement des people.

Quelles étaient les difficultés que tu as rencontrées ?

Les premières difficultés c'était les SI, parce qu'on a des SI qui sont très legacy, dans ces grandes entreprises et ces grandes banques. Donc il faut que tu passes d'un SI qui est très legacy, pas très ouvert, à un SI type open banking avec des API et ouvert sur l'extérieur. Et en plus, un SI qui intègre cette expérience client, là où avant on était plutôt dans une notion de la sécurité. Le temps n'était pas important, il fallait que les informations soient fiables, et donc des systèmes de batch, là où dans l'expérience client, le client veut avoir les informations tout de suite. Donc cette notion de rapidité d'exécution demande une refonte complète des SI qui n'ont pas du tout été conçus comme ça.

2ème sujet, ce sont les personnes effectivement. Que ce soit dans la partie gestion de projets, où l'utilisateur donne ses besoins, la maitrise d'ouvrage les traduit en besoin compréhensible par l'IT, l'IT le développe et l'utilisateur in fine aura le résultat de tout ça. Si tu regardes le projet ***, l'utilisateur aura le résultat au bout de 5 ans. Aujourd'hui on ne peut plus se permettre ça, on est dans le test and learn. Tu as l'utilisateur qui discute avec l'IT, qui développe en même temps, qui montre le résultat de son développement, l'utilisateur dit oui, ça va, ça ne va pas, ou il faut améliorer comme ça. Donc on est plus dans des petites livraisons avec pas mal du test and learn. Et ça change complètement les façons de travailler et les organisations puisqu'il faut que tu mettes l'utilisateur à côté de

l'informatique, la maitrise d'ouvrage qu'est-ce qu'elle devient. Le rôle des uns et des autres sont en train d'évoluer complètement. L'informaticien doit communiquer avec l'utilisateur alors qu'avant, il disait, c'est moi qui suis le maitre, c'est moi qui connait l'informatique, toi utilisateur tu ne connais rien et je ne veux pas parler avec toi. Je caricature mais c'était un peu ça. Les IT détestaient les gens qui travaillaient sur Excel, parce que ce n'était pas stable, ce n'était pas sécurisé, etc.

Donc il y a tout un changement de mind-set à tous les niveaux, des utilisateurs, en passant par la maitrise d'ouvrage, en passant par les informaticiens, qui doivent évoluer, avec un objectif (peut-être lié à une banque française), mais si tu veux sur le beau produit, que sur le truc pas complètement finalisé, mais que je vais finaliser avec le client. On va aller vers le 100% à mettre à disposition de mon client plutôt que vers le 80% et les 20% à voir mon client comment je pivote, quitte à ce que ça mette 3 mois au lieu de 5 ans, et puis je vais avancer en marchant, mais j'aurais déjà les 1ers résultats.

J'ai eu déjà des sujets entre l'IT et le digital officer. La première problématique que j'ai rencontrée, t'avais l'IT d'un côté avec ses SI etc. et qui regardait le digital officer non pas comme un partenaire mais comme un concurrent qui ne « connaissant rien ». Il fallait faire communiquer et définir les rôles respectifs du digital officer et de l'informatique de façon à ce qu'ils soient des partenaires et non pas des concurrent ou des gens qui s'ignoraient parce qu'ils avaient des approches très différentes. Mais comme on est dans une banque, il ne fallait pas faire n'importe quoi. Cette notion de test and learn, il y a aussi des limites.

Je pense que pour pouvoir faire cette transformation digitale, il faut être un entrepreneur. Et un entrepreneur a 2 qualités majeures : il a de l'audace et il a de l'optimisme. Parce qu'il se prend des coups en fait. Si tu veux mener une transformation digitale, le leader doit avoir ces 2 composantes là sinon ça ne va pas se faire. Au-delà de la transformation digitale, toute la transformation, je suis dans des groupes de travail sur l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, etc., l'économie de demain, ce n'est pas la transformation digitale mais c'est l'accompagnement de la transformation de la société, ces 2 qualités restent valables. Le leader doit rester optimiste et audacieux. Après, il ne faut surtout pas que l'audace devienne « casse-gueule », d'où l'importance de tester, apprendre, savoir arrêter, pivoter, etc. Et le projet *** est à mon avis le contre-exemple, c'est adhérent aujourd'hui de mener un projet pendant 5 ans, en se disant, maintenant que j'ai avancé, je ne vais pas m'arrêter.

Il faut savoir s'arrêter très vite parce que justement pour être audacieux, il ne faut pas que tu foutes la société en danger. Il faut savoir pivoter, arrêter, etc. sinon ça peut couter très cher.

Le dirigeant doit être audacieux, optimiste, mais aussi il doit être très bon communiquant, et capable d'entrainer ses équipes mais aussi d'entrainer les actionnaires et les autres parties prenantes. Soit c'est un dirigeant qui est lui-même propriétaire de son entreprise, dans ce cas très bien il n'a pas à convaincre d'autres acteurs, parce que ça fait mal, de changer comme ça. Je te donne l'exemple de ***. On a eu des baisses d'activité, on a eu des pertes d'activité, on a dû renoncer à des activités, que ce soit la transformation digitale ou la transformation de modèle, tu renonces à des activités pour mieux rebondir après, mais ça veut dire que tu n'es pas en croissance régulière, et donc ça il faut l'assumer. Il faut à la fois savoir où tu veux aller, avec une certaine feuille de route pour y aller de façon à convaincre tes actionnaires pour qu'ils te suivent, et être un bon communiquant pour entrainer et tes équipes et tes actionnaires. Parce que si on ne comprend pas ce que tu veux faire, du coup tu n'as pas le soutien. A partir du moment où ce n'est pas toi l'actionnaire.

A quel point c'est important la maitrise des outils digitaux :

Je pense que ce n'est pas nécessaire. C'est comme un chef d'orchestre. Il ne sait pas jouer parfaitement de tous les instruments. Lui il a la partition, il sait lire une partition, il sait ce que sont capables de faire les différents instruments, de manière à les coordonner et ensuite il impulse à chacun de jouer correctement la partition avec l'impulsion qui est donnée par le chef d'orchestre. C'est pareil pour le digital. Quand *** dit par exemple j'apprends à coder, il n'apprend pas pour coder, il apprend pour comprendre ce que permet de faire le coding. Je pense que ce n'est pas outil. Mais il faut savoir ce que fait la blockchain, pour savoir dire si dans telle circonstance, ça fait du sens, ou pas, savoir ce qu'est capable de faire l'Intelligence Artificielle, des risques et des limites et des potentiels de l'IA c'est bien, savoir coder ce n'est pas nécessaire. Là tu as des personnes pour coder. Et de plus en plus d'ailleurs, je suis convaincue du fait qu'on est de plus en plus dans un monde de coopération, de partenariat, et d'équipe. Je pense que t'as un leader, mais je crois plus à un Comex et une équipe dirigeante qui fonctionne bien plus qu'à un homme qui dirige tout. On l'a vu avec Renault, Carlos Ghosn s'en va et puis boom, tout s'effondre.

Donc il faut un leader qui impulse, mais il faut que derrière il y ait une équipe qui est dans la durabilité et la solidité. D'où l'importance non pas de réfléchir sur une personne, mais quand tu remplaces une personne dans un Comex de réfléchir à l'équipe et à la complémentarité des profils, d'où la diversité, la mixité, etc. plutôt qu'une personne qui va avoir toutes les compétences.

Dans toute cette transformation, le plus complexe, c'est la conduite du changement. Le plus complexe c'est de changer la culture. On est en train de passer d'une culture à une autre culture. Dans cette notion de transformation digitale, il y a beaucoup d'éléments contradictoires, parce qu'un côté il y a la sécurité, mais d'un autre côté t'as de la rapidité et de l'agilité. Tu as des expertises et d'un autre côté il y a un manager qui est capable d'assembler et de fédérer plusieurs expertises en fonction d'un projet déterminé. Et tout ça, ce n'est pas de la technique, ce n'est pas de la technologie. Quand on dit transformation digitale, surtout il ne faut pas penser technique, parce que la technique elle existe toujours, elle est facile à faire, le plus compliqué c'est de changer les hommes et leur mind-set pour les faire évoluer vers ce nouveau monde, parce que là on est dans les soft skills et non pas dans les expertises.

Il faut faire simple, mais attention, la simplification de certaines choses nous abêtit. C'est en travaillant sur la complexité, le sur mesure, la richesse, que finalement l'homme est intelligent. Si tu simplifies à outrance, le risque est d'abêtir l'homme et de ne plus avoir ce qui fait la différence entre l'homme et la machine… Bref, ça doit être simple vue du client, même si c'est complexe en arrière. Donc on a à gérer la complexité en essayant de la rendre simple mais pour autant il faut savoir gérer cette complexité. Mais pour nous ça ne doit pas nécessairement être plus simple, nous il faut savoir gérer cette complexité sans en rajouter.

21. Interview 21

Personal definition of digital transformation:

The definition, it's not so complicated. It's a channel transition. Before, customers in any business, be it in banking or any other activity, were mainly active physically, now people live and use way more the internet. So it's a change of channel usage, where the internet is the main place where people are, and that goes beyond the businesses, it goes to personal life. Some people have a bigger life on Facebook than in reality or on Instagram because it moves all the time. It's that. It's the usage which is a very complex in a business environment because you can't say we are going to close all our human channels and we are going to move everything to digital. That's not possible, because people use a mix of channels, and some customers use more than others, and that is a huge complexity. Well before, if I move to banking then, main activities were between people, via humans, and part of it in branches for a lot of banks, now you need to have and the branch, and the ATMs and PCs, and mobile, and social media, so we have duplicated, even more than duplicated, we have more distribution channels more than ever before. So that's the big, that's enormous for companies.

You have to maintain all of these channels. We are trying to convince customers to move more towards mobile, and at *** that's our philosophy. Our distribution channel strategy is really mobile first. Our preferred channel is mobile, but it's not that we want to do that, that customers follow. Some strictly continue with their relationship managers, do a mix of things and that's the complexity. You cannot say I'm going to close I'm going to close all the branches, and not have call centres anymore, it's not possible because you are going to lose all the customers. That's not what we want, we want to follow the customer, that's our strategy. We want to deliver good service to customers, and if you say that, you need to invest in all the channels, even the ones you like to decrease or stop.

In terms of profitability it's an issue: banks have been in the past and it depends on the country. But if you look at the Benelux specifically, the Netherlands, Belgium and Luxembourg, that's the cheapest banking services for the customers. Italy, France, Spain, it's more expensive. That's for regular banking service, so that is a challenge in these 3 countries, you already don't have a high income or standard banking products, and that you need to invest enormously on these banking channels. So from the profitability point of view that's not easy.

Our strategy is to deliver the best customer experience, even if your objective is for them to use mobile. We will do everything to make sure that the internet experience is a great one, so that people are motivated to do that. We do a lot to motivate customers to go there. You also need to make the difference between transaction and advice. It's a big difference. In advice, I'm convinced that it will stay with human interference for a long time. Because most of our customers don't have the knowledge to do that by themselves or do that alone on digital channels. That's very complicated. It depends on what you are talking about. And banking is large. It's not only related to transactions. If you want an advice on an investment product, that is banking. If you have a company and need a loan, that is banking. You need to make the difference between the transactions and advice related products.

I'm convinced that in the future of banks, it will stay a mix of humans for complex, but things that customers think are very complex (and that are not), and for everything that is transactional simple sale will move to digital. And even complex products will be accompanied in the future on the internet. There will be a proposal, a start through digital channels and then it will move on to human advisors. There's a clear move to digital on all angles. Some things we force, like transactional, and we are forcing to digital, but the rest is way smoother.

What have you put in place concretely?

Before I became CEO of Luxembourg, I was Digital transformation officer in Belgium, and I launched the digital transformation of the bank (***) in Belgium.

The first thing is like with any transformation, be it digital or another one, you need a story to tell. There is a reason why you want to do a transformation, it starts with the why. Once you know why you're doing something and you know what you're going to do, you need to get the people with you because you can't do the things alone. That is for sure. You need the people to be aligned with you in order to reach your change goals and that's a usual process. It's not different between digital and another transformation. It is very impactful in banking because certainly for the retail side, maybe not for the wholesale, it's less impactful but it will also. Because you see it, even outside banking, if you look at businesses, where did the change start? Most of the time, it's with private individuals, why, because it's many of them, more than you have companies. So you have "la taille critique". It starts there, and if you have a branch based retail bank, it is very impactful, because it

means jobs are disappearing in that area. And that is always difficult in a company. You want to do it for the right reasons, because like I said the reason is people are more on the internet than in the branches, so you need to adapt to that. People want to have a response 24/7. You can never do that in shops/branches. So digital is the only way you could do that, and you can have larger opening hours with call centres to help with complex things but it's clear why you want to do that. Because customers changed their behaviour and they expect way more from banks than ever before. It's also that. Because they see it in other areas, that there is a lot of opportunities to work differently. The difficulty is how I do that when I have a big part of the staff who won't have a job anymore. Now in Belgium, we were very early. I started online banking in 2008, before all the other banks and every year we added the whole product portfolio to sell online. And why did we do it. Because we knew we had a large part, first because we knew that it was happening, because in the Netherlands and Northern Countries, they are way more advanced compared to the Southern Countries, so we saw with our cousins in the North what was coming to us so we were well informed and we had a large part of the population (of the staff) that was going on retirement. So we could do that, every year we decreased the staff but people took their pensions, we didn't need to fire them. We did that over 5 years, 2008 to 2012 without getting people laid off. Even then, we needed to increase because the change comes more rapidly, so the difficulty is how I get the same goal of changing the bank. And also here in Luxembourg, I didn't have a big problem because we are very efficient. We don't have a large network of branches like our other retail banks have here, so we don't need to lay off people. We just switched jobs, either we trained them to do something else, or we make an agreement. Because it's 2 things always, that's the difficulty, are they willing to do it and then are they able to do it. And that's what we needed to do. We did that in Belgium and here it is the same. All the changes we do it's looking at "who is able and who is willing".

We did reduce the number of branches in Belgium considerably. In the beginning, not so much, because what people are not looking at, the ones who don't know retail banking are always asking about the number of branches. But way more important than the number of branches is how many people work in a branch. If you have 20 people or 2 people working in a branch that's factor 10. I'm not saying you should go for that, but it's way more important than reducing the number of branches by 10% or 20%. It's a bigger factor. So you need to look at what are the teams doing in the branches, what kind of jobs you have there. In the biggest transformation when we started, I reduced the staff in the branches

because we moved it to internet. All the transactional people who were only busy with that, we removed them because that was no longer needed. So you need to look at the timing, the opportunity, and the capabilities of the people, and then you are able to do that. And quite honestly, what I was surprised about is that it went rather well. It was easier than I expected. Because people who deal with customers every day they see that too. They see what is happening. If you have persons who see every day oh I have less to do, they know that something has to happen. And if you don't act early enough, there will not be anything left, so it's better to act before the others do, and then it's a very good thing for the individual employee and for the company. So it's really about having an enthusiastic story to tell to all the teams. And there's a lot of communications to do. I had a lot of sessions, individual first, with senior management, then more massive events, where you will explain what you're doing and what will come and how it will be better for the customer and if you have to deal with commercial staff, they love that, because they want to serve the customer well. And then if they are able and willing to change it's a positive story.

Reducing was a consequence, not the goal. The goal is to deliver a better service for the customer. And you can do that online by making sure you have digital capabilities. This means that is lot of investment also, in marketing tools, to see what can be proposed to which target group and so on, this is a large investment. Not only to put it online because that is simple, I mean relatively and the rest is consequences. And if you don't need to lay off people or only the people who don't want to, or are not able to, it's a completely different story. And then the whole organisation who will be standing after is very eager to do that.

You can upskill people in a certain way, but if you have for example sales people who had never an IT training, you will never developers out of them. So upskilling has a limit. You need to be realistic. You can train people to become call centre agents, you can train people to get minimum digital capacities but here we are talking about serious changes in profile. If I look now at the people I need now compared to 5 years ago, the difference is huge. I can't make compliance officers out of a sales person who doesn't have a law degree. The functions that I need today at the bank are really highly skilled. To do our own upskill, I'm sorry. But it creates new jobs. The point here is that the number of jobs doesn't necessarily go down, but it's a completely different area. Of course you can train people to use the apps we develop to know how to deal with clients, to explain to people how it works but you can't make them IT developers. For that you need 5 years at university. Of course you could

train people to become more commercial, upskilling in banking to the very specific knowledge that you need to have is difficult.

You can see that *** has never been a bank. You can say that *** was the first innovator, the first digital company because we started with digital banking. This is described in all MBA courses. We were the first to launch the digital only bank. We launched in Canada and it took us 7 years to become profitable, and then we continue in other countries with all the "direct" banks. We have invented "direct banking". And that it is a part of ***'s DNA, we are always looking and testing on what we can do. Most of the other banks are a bit different. That combination of wanting to create things, to do things differently, not being afraid to fail, because you do things sometimes it works, sometimes it doesn't. We work a lot with FinTechs. We have agreements with more than 100 FinTechs, where we test and try and sometimes it works and sometimes it doesn't. So it's really part of our DNA to move in that space. Are we a bank? I have a lot of people working here who are not bankers, who don't know a thing about banking, but who are digital experts, marketing professionals, customer experience professionals, customer journey experts, etc. At first sight they don't have anything to do with banking, but it's about how we can make the difference for the customer.

The role of the CEO:

Firstly you have to convince yourself. I strongly believe in leading by example. So, I've known the time where there were bank CEOs including at ***, who didn't do their transfer themselves. If you're that kind of a person, you can't lead a digital transformation. You need to be credible. I myself am a civil engineer by training so I like everything that is gadget and new. That's the first thing. You have to give the example, do it yourself. I explain when you are at dinner and you're with customers, and you have the app, and they ask you if you tried that… these are small examples but you need to be credible as a leader. It needs to start from the top, not only from the CEO, but also from the senior management. The whole top team needs to be convinced, show it and lead the communication. For me that is really key. You need to own the story. Be able to explain that in very simple terms to everybody who works in the bank. Not only for the digital natives or for the ones who are close to it who know it, but being able to explain it at different levels so people could see

that there is a positive business case. Not only for the bank as a company but for me, as an employee, I can make the difference, how can I contribute to that new bank that we are building. That's key for me.

So it's a lot of communication, and second what we do at ***, we have the same corporate culture. If you come here in *** in Luxembourg, France, Romania or the States or whatever, you'll see people have the same way of behaving, you see that the same kind of orange that you see everywhere. We have in our evaluation, an evaluation not only on our hard KPI, but also on how we behave as an orange banker. And we challenge each other on that. So that helps enormously, we learn from each other also. So it's communication, it's culture, it's giving the example from the top.

And personal investment: it doesn't come for free. If I say that you need the tone set at the top, you need a lot in communication, in doing it yourself. It's very time consuming but also very rewarding. If you see that it works and you get the people behind you… that is very rewarding. But you have setbacks, here and there, things work and sometimes not, that's our role, to manage through the storm.

How did you live it? And you're still living it.

It's a never ending story, we talk about digital now, but the increase in regulatory requirements in the last years, this comes on top of everything, plus the very low interest rates makes that the profitability of banks is under more scrutiny so it is really a very difficult situation, so you continuously need to change not only for the digital but also for the banks. So life at the top of banks is not easy, it helps when you like change, like I do, it helps when something becomes a habit and you get bored easily, so for me it's great; there's always something to do, there's always something to work on. I really like that.

About resistance, like I said it was easier than I expected. You always have difficulties with the unions and delegations. It's more that. They don't like change at all ☺ but from my experience, if you are honest, with the people, and say this we can do but that we can't, and you show how you're working over it because it's always "years' projects', it goes for a long time, that you find solutions together with the unions.

Life is change. And everybody understands that change is difficult. You need to invest to get over it. We didn't stop cars. We can perhaps work a bit with horses but you can't stop

change, it's inevitable. And the best you can do is to show people what's the advantage of the change. Even if they need to change.

Even if they are going to lose their jobs?

Even that! In Belgium for instance, in the 2nd phase, a lot of people lost their jobs (due to digital transformation), within a clear contest, but most of the people found another job, that's the thing. Of course if you worked such a long time, it's difficult, it's difficult for everybody. But if you start looking and you accompany people looking at other skills they have, looking at other opportunities, and a lot of people are very happy with their new career. That's the thing too. It's an opportunity to do something else, otherwise I would have stayed. A lot of people would have stayed until the end of their career. So it's not black and white. It's also the responsibility of the employer to work on that during the career of the employee and that's something that we do at ***, we really promote changing functions. The higher you get the more you need to change. We cannot imagine people doing for 15 years the same thing. You need to get different skills and work. Normally after 6 years we say that's a bit the maximum duration you could stay in this job and that you do something else, and then we change. It's like every experience. If you experienced it once, the second time it's not so hard anymore. The first time you need to change, that is very difficult. So it's about accompanying persons, about not waiting until there is a change to motivate people to have other experiences, and of course, I have to say that for the majority it worked out well.

And I'm happy about this digital transformation, it's very rewarding, maybe because I really like things to change, and that's why banking is so interesting as well: every change in society, you feel it when you work in a bank. And that's so great. I have friends who are dentists. During your whole career, you don't learn a lot of things, you cannot talk even with your clients☺ Change is very rewarding, for your evolution as a person it's fantastic. But it can be confrontational and that's a bit of a problem with society that more at large. People who are skilled will always have a job. So I don't have too much "sympathy" for the ones who are not willing but some are not able, some don't have a lot of talents and for them it is really difficult. Skilled people, if they are willing to evolve, will always have a job. The problem is with less skilled people, because before, in any company, we had jobs that didn't require many qualities, today that is disappearing. If you look at the profile of people working in the bank, in the past you had people who didn't have university studies,

you had people who finished school at 18 and started working in a bank. This is not possible anymore. And this is in many companies, what are these people willing to do. Upskilling is difficult, you need a certain base. And if you have that base it's easier to do that.

Impact on the organisation:

Most of the time, when you do a fundamental change, you need to already change the top team. And then we moved to Agile in the delivery department. At all *** banks in all countries. That means the tech people work together with the customer journey experts and with all the people in the marketing and in front. They work in small teams, and they also physically work together. So it's not like before. We had the technical department, the engineers working together, you had the operational department, you had the business department, etc. Now we moved them together, which also brings issues. But in order to deliver faster, it's a good thing.

The first role of the CEO is indeed to realise change, because if you want to lead a company to a future you need to do change. The status quo is never an option.

In banking, digital transformation is what you really need to do because you wouldn't stay alive anymore otherwise. So it's really a question of survival. And survival for a company is being profitable enough, having enough customers, being able to win the hearts and the minds of the customers, so it is the role of the CEO is to embrace change and prepare for the future and digital is not the future it is now. It's even the past, in 2008 I started. Now it's AI, it is blockchain and it will continue to move on. We need to use all those technologies in order to stay relevant as a bank.

The role of the CEO will change in the future. I wasn't so much aware of it before I came to Luxembourg. There's a tendency to think that the CEO controls it all, which is impossible in our world of today. We talked about all these specific skills and knowledges that people need to have, you cannot embody that in one person. It's not possible anymore. You need to be able to lead a team, and different teams in general, where the different skills are present, so you can't be that all yourself. So I always look for people who know more than I, who are better than I. In the future it will be more and more. You need to be able to enlarge the common brain. You need to use the brain of everybody in the company and that for me is the world of today already not even of tomorrow.

Table of figures

Figure 1 Imagine future banking industry scenarios in this new world. Source: Deloitte, 2016. 13
Figure 2 – Narrowing research focus..... 14
Figure 3 Literature review structure 20
Figure 4: The information hierarchy. Source: Gross & Solymossy, 2016. 23
Figure 5: DIKW Pyramid, source: Adler, 1986; Weinberger, 2011 25
Figure 6 Data Analytics - Data Science. Source: Big Data Analytics, Ankam, 2016. 26
Figure 7 Cloud Computing Definition, source: NIST 29
Figure 8 - The three level of Client Experience. Source: Body & Tallec, 2015..... 37
Figure 9 The CX Pyramid. Source: Gartner Inc., 2018. 38
Figure 10 Flex office. Source: https://www.romania-insider.com/p-why-large-companies-are-joining-flex-office-movement..... 41
Figure 11 Converging technologies for Corporate Performance Management (Melchert et al. 2004) 42
Figure 12 The Digital Vortex - Source Bradley et al. 2015 44
Figure 13 Value: Changes in Strategic Assumptions from the Analog to the Digital Age (Source, Rogers, 2016)..... 45
Figure 14 Disintegration of the value chain- Source (Berger-De Leon et al. 2016)..... 46
Figure 15 Elements of successful business model innovation (source Zott & Amit, 2017) 47
Figure 16- Global Open Banking development. Source (McKinsey Payments Practices) 52
Figure 17 – Bureaucratic vs Agile Teams. Source: Denning: 2018 56
Figure 18 - Bureaucratic vs Agile Organisation. Source: Denning, 2018 57
Figure 19 - Example of a tribe map for an Agile at Scale organisation. Source: Brosseau et al. 2019.. 58
Figure 20 – Design Thinking Process. Source: Stanford d. School..... 59
Figure 21 Continuum of Leadership Behaviour. Source: Tannenbaum & Schmidt, "How to choose a Leadership pattern"..... 72
Figure 22 Blake & Mouton Managerial Grid 76
Figure 23 Self-Assessment: Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC) Scale. Source Schermerhorn (2013) 77
Figure 24 Style/Situation, Fiedler's contingency Leadership model Source Schermerhorn (2013)..... 78
Figure 25 Leadership implications of the Hersey-Blanchard situational Leadership model. Source Schermerhorn (2013). 79
Figure 26 Why Transformation Efforts Fail. Source (Kotter, 1995)..... 84
Figure 27 Characteristics of Digital Leadership. Source: Klein, 2020. 87
Figure 28: The Competencies, Personality and Behaviour of an Agile Leader. Source: Neubauer et al. 2017..... 89
Figure 29 - Leadership style for DT. Source: Oberer & Erkollar (2018) 90
Figure 30 – Conception of knowledge and epistemological paradigms. Source: Thietart, 2014..... 103
Figure 31 Philosophical caricatures. Source Walsh (2017), adapted from, Holton, Bailyn, Fernandez, Levina & Glazer (2015) 103
Figure 32 – Research process. Source: the author. 112
Figure 33 Advancement in DT of interviewed bankers (for information only and not statistical purposes)..... 132
Figure 34 Scaling Agile @ Spotify. Source: Kniberg & Ivarsson, 2012. 154
Figure 35 Agile Organisation at KB - Source KB, with permission. 155
Figure 36 Agile at Scale - Source KB - October 2019, with permission. 157
Figure 37 Observed link between CEOs' involvement and advancement of DT. Source: the author. 164
Figure 38 – Word cloud, how CEOs are living DT? Source: the author. 178

Table of contents

Abstract 4

Résumé 5

Acknowledgments 6

Content 8

1. Introduction 10

1.1 Prologue (in the first person): two passions and an opportunity 10

1.2 Background to the research 11

1.3 Research problem and questions 14

1.4 Justification for the research 15

1.5 Methodology 16

1.6 Outline of this thesis 17

2. Theoretical Insight: Liaising two fields of research 19

2.1 Chapter 1: Digital Transformation, a contemporary field of research 21

2.1.1 What does digital mean? 21

2.1.1.1 Internet and the World Wide Web 23

2.1.1.2 Data 24

2.1.1.3 Cloud Computing 27

2.1.1.4 Artificial Intelligence 29

2.1.1.5 Blockchain 31

2.1.2 What is Digital Transformation? 32

2.1.2.1 Customer Experience 36

2.1.2.2 Operational efficiency 40

2.1.2.2.1 Process digitalisation 40

2.1.2.2.2 Workers enablement 40

2.1.2.2.3 Performance management 41

2.1.2.2.4 The employee experience 42

2.1.2.3 The business model 43

2.1.2.3.1 Digital Disruption 43

2.1.2.3.2 Value Proposition or the value chain 44

2.1.2.3.3 The business model itself 46

2.1.3 Digital Transformation in banking 48

2.1.3.1 Customer experience 48

2.1.3.2 Operational efficiency 49

2.1.3.3 Business Model 51
2.1.4 Impact on organisation, Agile or not Agile? 54
2.1.5 Synthesis of literature on Digital Transformation 59
2.2 Chapter 2: Leadership, a rich field of research 61
2.2.1 What is Leadership? 61
2.2.2 Leadership Theories 64
2.2.2.1 Precursors of Leadership theories 64
2.2.2.2 Traits theories 66
2.2.2.3 Behaviourist theories 69
2.2.2.3.1 Different forms of Leadership 69
2.2.2.3.2 Theory X and Theory Y 69
2.2.2.3.3 Theory Z 70
2.2.2.3.4 Various Leadership styles 71
2.2.2.3.5 Leadership grids 72
2.2.2.4 Contingency Leadership theories 76
2.2.2.4.1 Fiedler's contingency theory 77
2.2.2.4.2 Hersey and Blanchard model of situational Leadership 78
2.2.2.5 Transformational Leadership 79
2.2.2.6 Leadership of Change 82
2.2.3 Leadership in Digital Transformation 85
2.2.3.1 Leadership traits in Digital Transformation 86
2.2.3.2 Leadership styles for Digital Transformation 88
2.2.4 Leader's role in Digital Transformation 92
2.2.5 Synthesis of literature on Leadership 96
2.3 Conclusion of Theoretical Insight: Liaising Digital Transformation and Leadership 98
3. Methodology and Research Design 100
3.1 The research field 100
3.2 Methodology 101
3.2.1 Grounded Theory 101
3.2.2 Epistemology 102
3.3 Research Process 104
3.3.1 Preliminary interviews 104
3.3.2 Panel 106
3.3.3 Interview guide 109
3.3.4 The conduct of interviews 111
3.4 Data collection, analysis and results 111

3.5 Synthesis of methodology and research design 114
4. Thematic analysis and results 115
4.1 Chapter 1: Digital Transformation, as seen by CEOs in the banking industry 116
4.1.1 How do CEOs define Digital Transformation? 116
4.1.1.1 What differentiates the leaders' views on Digital Transformation? 117
4.1.1.2 What and when to invest in Digital Transformation? 121
4.1.1.3 How do leaders define the "experience"? 122
4.1.1.4 Findings on the leaders' view of Digital Transformation 123
4.1.2 How do leaders view the bank of tomorrow? 124
4.1.2.1 How the business model will be impacted in light of Digital Transformation? 124
4.1.2.2 What is Digital, in Digital Transformation? 126
4.1.2.3 What is Transformation in Digital Transformation? 128
4.1.2.4 What is the impact on jobs? 129
4.1.2.5 Findings on the leaders' view on the bank of tomorrow 130
4.2 Chapter 2: The journey to Digital Transformation 132
4.2.1 How are leaders putting in place a Digital Transformation strategy 133
4.2.1.1 The transformation Plan 133
4.2.1.2 The time of a Digital Transformation 134
4.2.1.3 The Timing of a Digital Transformation 135
4.2.1.4 The other factors of Digital Transformation 137
4.2.1.4.1 Culture 137
4.2.1.4.2 Communication 138
4.2.1.5 Findings on the Digital Transformation journey 139
4.2.2 What were the projects and initiatives put in place? 139
4.2.2.1 Client platforms 140
4.2.2.2 Process and workflow automation 140
4.2.2.3 Data: Security and Organisation 141
4.2.2.4 Other implemented technologies 142
4.2.2.4.1 Robotics Process Application (RPA) 142
4.2.2.4.2 Smartphone Apps 143
4.2.2.4.3 API 143
4.2.2.5 Ecosystems and the world of FinTechs and Start-Ups 143
4.2.2.6 Findings on the undertaken projects and initiatives 144
4.3 Chapter 3: The impact on the organisational structure 146
4.3.1 The organisational structure 146
4.3.2 Agile and Agility 148

4.3.2.1 Organisation, Methodology and Mind-Set 148
4.3.2.2 The actions 150
4.3.3 Agile at Scale at Komerční Banka – Case study 153
4.3.4 Findings on the impact of Digital Transformation on the organisational structure 157
4.4 Chapter 4: The CEOs' role and Leadership in conducting Digital Transformation 159
4.4.1 How involved were the CEOs in Digital Transformation? 159
4.4.1.1 Setting up the Digital Transformation Strategy 159
4.4.1.2 Promoting Digital Transformation 160
4.4.1.3 Sponsorship and Ownership of Digital Transformation Programmes 162
4.4.1.4 Observations 163
4.4.1.5 Findings on the CEOs' involvement in Digital transformation 164
4.4.2 Which Leadership for conducting Digital Transformation? 165
4.4.2.1 Leadership traits 165
4.4.2.1.1 Ambitious vision 166
4.4.2.1.2 Conviction and courage 166
4.4.2.1.3 The ability 167
4.4.2.2 Leadership Styles 168
4.4.2.2.1 The participative or collective style 169
4.4.2.2.2 The directive style 170
4.4.2.2.3 Adaptability and Contingency 171
4.4.2.3 What changes from "regular" Leadership? 174
4.4.2.4 Findings on Leadership of Digital Transformation 175
4.4.3 How are CEOs living the Digital Transformation experience? 176
4.4.3.1 Digital Technologies knowledge 176
4.4.3.2 The fun factor 178
4.4.3.3 Findings on how CEOs are living Digital Transformation 180
5. Discussion and recommendations 182
5.1 Theme 1: The leader's understanding of Digital Transformation 183
5.1.1 Theme findings 183
5.1.2 Theme Discussion 184
5.2 Theme 2: The journey to Digital Transformation 189
5.2.1 Theme findings 189
5.2.2 Theme Discussion 190
5.3 Theme 3: The impact of Digital Transformation on the organisational structure 195
5.3.1 Theme findings 195
5.3.2 Theme Discussion 195

5.4 Theme 4: The leader's role in Digital Transformation 198
5.4.1 Theme findings 198
5.4.2 Theme Discussion 198
5.5 Theme 5: The Leader's Traits for Digital Transformation 203
5.5.1 Theme findings 203
5.5.2 Theme Discussion 203
5.6 Theme 6: The Leader's style for Digital Transformation 207
5.6.1 Theme findings 207
5.6.2 Theme Discussion 207
5.7 Theme 7: Leadership of Digital Transformation 212
5.7.1 Theme findings 212
5.7.2 Theme Discussion 212
The CEO's guide for a successful Digital Transformation 216
I. Digital Transformation is a substitution, not a complement 216
II. A successful Digital Transformation strategy is a top-down strategy 217
III. Agile and Agility, both are the questions… and the answers 218
IV. Digital Transformation is not delegable 219
V. In Digital Transformation, Leadership is key 220
6. Conclusion 222
6.1 Contributions 222
6.2 Limitations 223
6.3 Pointers for new research avenues 224
6.3.1 Quantitative validation of findings 224
6.3.2 Agile at Scale 224
6.3.3 Customer experience for High Net Worth Individuals in the finance industry 225
6.3.4 Corporate and Social Responsibility 225
6.4 Reflective analysis 225
7. Epilogue 227
7.1 The context 227
7.2 Looking at research results with the prism of the crisis 228
7.2.1 Digital Transformation 229
7.2.2 Leadership of Digital Transformation 230
7.3 Final remarks 231
8. Bibliography 233
8.1 Articles, books 233
8.2 Websites 245

Appendix: Interviews Transcripts (confidential) 247
Table of figures 408
Table of contents 409