

# Les systèmes d'information au cœur de la maîtrise des coûts

**L'approche et la vision des systèmes d'information en banque privée sont sensiblement différentes suivant l'orientation métier de chacun des acteurs. En effet, l'offre proposée et le segment client adressé influent directement sur la stratégie système d'information. Selon le cas, les plateformes apparaissent soit comme un coût opérationnel, soit comme un moyen de développement commercial.**



Emmanuel de Coursay  
Partner  
CSC, France



Emmanuel Dahan  
Manager  
CSC, France

■ Afin de simplifier les choses, nous distinguerons deux typologies d'acteurs : d'un côté, les banques spécialisées exclusivement dédiées au métier et, de l'autre, les banques de réseau ayant plusieurs activités dont la gestion privée. Pour chaque type d'acteur, les contraintes et les arbitrages internes diffèrent bien souvent et pèsent pour beaucoup dans la stratégie système d'information (SI). Une structure dédiée mettra l'ensemble de ses ressources, y compris celles qui n'appartiennent pas au cœur de métier, au service d'une offre et de ses clients tandis qu'une structure plus universelle, tâchera, quant à elle, d'identifier les fonctions cœur de métier et les dotera d'outils spécifiques. Les fonctions génériques non-cœur de métier devront alors être mutualisées et industrialisées. Par ailleurs, l'industrialisation des fonctions génériques aura également des répercussions sur l'architecture et le modèle des SI métier.

## Quels modèles de SI pour les banques de réseau ?

Les banques de réseau ont, en général, adopté deux principaux modèles en parallèle : un pour leur marché domestique et un pour l'international. Sur leur marché domestique, le métier gestion privée est doté des SI du réseau avec un minimum d'adaptation à l'exception, dans la plupart des cas, de l'offre gestion sous mandat (GSM). En revanche, à

l'international où elles sont souvent en concurrence directe avec des acteurs spécialisés, elles ont dû adapter leur SI aux normes locales et se doter d'outils métier dédiés. Elles continuent cependant à chercher des moyens pour optimiser leur structure de coûts opérationnels, soit en mutualisant le maximum de fonctions "génériques" avec les autres métiers du groupe, soit mettant en place des SI communs à toutes leurs implantations internationales, voire les deux. Ce modèle a permis une forte industrialisation, en termes de déploiement et de maintenance, mais aussi une internationalisation des outils, ce qui a sensiblement impacté l'offre et amélioré les coûts opérationnels de traitements *back-office*. Pour le métier gestion privée des banques à réseau, la stratégie SI a donc été, ces dernières années, au cœur de la maîtrise des coûts opérationnels.

## Quel modèle de SI pour les banques spécialisées ?

Le modèle des banquiers privés spécialisés, en revanche, a toujours été plutôt orienté vers l'amélioration du service et de l'offre afin de mieux répondre aux besoins des clients et d'augmenter ainsi les marges et les revenus. Le SI reste donc un moyen d'opportunité et d'évolution de service et non un moyen de maîtrise des coûts opérationnels. Celui-ci ne sera généralement amélioré ou

modifié que si le traitement des nouvelles offres l'exige. L'optimisation opérationnelle n'est pas une priorité absolue, dans la mesure où cela n'impacte pas la qualité. Stratégiquement, les SI restent un moyen d'améliorer le service, l'offre et les revenus, tant sur les places *onshore* qu'*offshore*. C'est en grande partie la raison pour laquelle les banquiers spécialisés ont toujours été à la pointe de l'offre client, et ce indépendamment des évolutions technologiques.

## Le moteur des cycles d'évolution des SI

On constate que les évolutions des SI de la plupart des acteurs suivent les mêmes tendances, malgré des visions très différentes en termes de stratégie. C'est le facteur qualité, véritable pierre angulaire du métier de banquier privé, qui a fédéré l'ensemble des acteurs. Les banques de réseau ont conduit des projets importants et ont permis aux outils opérationnels, *back-offices* notamment, de fortement évoluer tandis que la "progiciellisation" du secteur a permis aux banques spécialisées de bénéficier de ces évolutions, non seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de coûts opérationnels. À la fin des années quatre-vingt-dix et au début des années 2000, la banque de réseau, au travers de grands projets d'industrialisation, a donc été le moteur du cycle d'évolution des SI banque privée.

## L'orientation des modèles vers les SI front-office

Durant ce cycle principalement tourné vers l'évolution des outils *back-office*, les banques spécialisées ont continué de travailler sur leur offre, et notamment sur le poste de travail de leurs gérants. Elles ont ainsi fait évoluer les outils de gestion de portefeuille, de *workflow* et de relation client (et prospects) dans le but d'améliorer leur offre et leur service. Face à une offre déclinante de la gestion traditionnelle sous mandat et à une sophistication accrue des besoins des clients, les efforts se sont portés sur l'évolution des outils de gestion de portefeuille (simulation, aide à la décision...). Ces évolutions n'ont, bien entendu, pas d'impact positif immédiat sur les coûts, mais on en attend, à terme, une hausse des revenus via un meilleur suivi clients pour une force commerciale inchangée.

Les banques de réseau, toujours avec le même objectif d'industrialisation et de réduction des coûts, ont également travaillé sur leurs SI *front-office*. Elles ont bénéficié des travaux des banques spécialisées et les ont fait évoluer pour intégrer notamment la mise

en place de nouvelles réglementations (*International Accounting Standards, International Financial Reporting Standards*, normes antiblanchiment, *compliance...*). La réglementation a entraîné un besoin croissant d'informations (clients, investissements, performance...) qu'il faut piloter en amont, avant même l'entrée en relation contractuelle. Il a fallu également industrialiser la GSM et améliorer l'offre afin de maintenir la rentabilité dans un contexte de chute du nombre de mandats signés.

### Les évolutions réglementaires comme nouveau facteur fédérateur

Il est vraisemblable que la banque de réseau sera à nouveau moteur de l'évolution des SI banque privée dans le futur. Il faudra maîtriser et optimiser des coûts de plus en plus lourds liés aux contraintes réglementaires. En raison de leur taille, les banques spécialisées seront plus impactées que les banques de réseau par les nouvelles contraintes réglementaires, ce qui devrait constituer un nouvel élément fédérateur pour la profession. En effet, la réglementation

demandera à l'avenir des outils de pilotage et de suivi de plus en plus fins de l'activité commerciale et de la performance des actifs (*Global Investment Performance Standards*). Seuls les grands groupes bancaires devraient avoir les

*“En raison de leur taille, les banques spécialisées seront plus impactées que les banques de réseau par les nouvelles contraintes réglementaires, ce qui devrait constituer un nouvel élément fédérateur pour la profession.”*

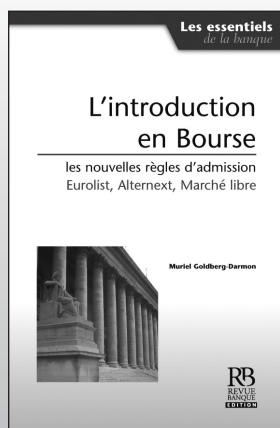
moyens d'investir massivement, en interne ou avec les éditeurs, pour trouver des solutions plus performantes et moins coûteuses. Ainsi, les banques de réseau comme les banques spécialisées continueront, chacune à leur manière, de contribuer à l'évolution des SI banque privée. ●

RB

REVUE BANQUE

ÉDITION

À PARAÎTRE



ISBN : 2-86325-462.6, 128 p., 19 €.

## L'INTRODUCTION EN BOURSE

Les nouvelles règles d'admission - Eurolist, Alternext, Marché libre

Muriel Goldberg-Darmon

Depuis les différentes réformes récemment intervenues, les sociétés qui souhaitent accéder aux marchés financiers français ont aujourd'hui le choix entre trois marchés distincts : Eurolist d'Euronext, Alternext et le Marché libre. Chacun de ces marchés, du fait de leur qualification juridique, est soumis à des régimes juridiques qui peuvent différer considérablement, notamment, en matière de conditions d'admission sur ces marchés, de protection des actionnaires minoritaires et d'obligations d'information. Cet ouvrage en offre une analyse globale et synthétique.

### BON DE COMMANDE p. 27

Renseignements/commandes :

Tél. : 01 48 00 54 09 ; Fax : 01 47 70 31 67

Email : [librairie@revue-banque.fr](mailto:librairie@revue-banque.fr)

Cet ouvrage est également disponible à La librairie de la banque et de la finance,

18, rue La Fayette, 75009 Paris, de 9 h à 18 h du lundi au jeudi, et de 9 h à 17 h le vendredi.