

GESTION PRIVÉE

# Les systèmes d'information dans la gestion privée : un véritable enjeu stratégique



ISABELLE GUYOT-SIONNEST  
Senior manager  
KPMG Consulting France

**Début 2001**, le marché de la gestion privée était un marché en pleine expansion où la dynamique concurrentielle était constamment relancée, tant par les besoins croissants de la clientèle, les nouvelles exigences dans la gestion d'actifs, que par l'explosion de l'offre des produits et services ou les innovations technologiques tel internet.

**L**ES ACTEURS DU MARCHÉ DE la gestion privée avaient mis à l'ordre du jour des projets essentiellement de nature informatique destinés soit à servir un *business plan* ambitieux, soit à remplacer un système d'information jugé vieillot et donc inefficent.

Début 2002, les caractéristiques du marché de la gestion privée se sont confirmées, mais l'on peut s'interroger sur le caractère prioritaire de ces projets et sur l'opportunité de leur nature dans une conjoncture moins optimiste où maîtrise des coûts et maîtrise des risques sont les maîtres mots.

UNE CLIENTÈLE DE PLUS EN PLUS SEGMENTÉE...  
ET UNE STRATÉGIE DE NICHE DE MOINS EN MOINS FRÉQUENTE

Mais rappelons d'abord les quelques caractéristiques fortes du marché.

■ Du «*mass affluent*» à «l'*ultra high net worth*» : suivant la localisation

des marchés et les revenus de leurs clients respectifs, la segmentation de la clientèle des banques privées varie fortement. En France, elle est rendue plus complexe par l'utilisation alternée de vocables français et anglo-saxons. Sans compter la divergence avérée entre les tickets d'entrée affichés par les banques et la «réalité du business» : hier, en effet, un des critères de sélection de clientèle était la liquidité des avoirs détenus ; aujourd'hui c'est le montant des avoirs potentiels qui prime. Ainsi un jeune cadre de 25 ans à haut potentiel qui souhaite investir dans un fonds les 750 € d'économies dont il dispose, va intéresser le banquier privé qui estime pouvoir le compter dix ans plus tard parmi ses clients à plus de 150 000 €. Il en est de même pour le détenteur de stock options qui, à l'instant T a zéro liquidités, voire est demandeur d'un crédit...

Les nouveaux entrants sur le marché de la gestion privée s'inté-

ressent à la fois au *mass affluent banking*, car c'est là que se trouve le plus fort gisement de clients potentiels, et au *high net worth market* car c'est là que se trouvent les plus fortes marges. Quant aux établissements déjà positionnés sur ce secteur, ils marquent également leur intérêt pour le *mass affluent banking* et ce faisant, industrialisent des modèles conçus pour des clients plus fortunés.

■ De la gestion sous mandat discrétionnaire à la vente de produits via la gestion conseillée : si l'on observe un rajeunissement des *high net worth market*, une montée en puissance des nouveaux riches, un style de vie de plus en plus international, on doit également intégrer une nouvelle donnée : l'élévation de la culture et de la maturité financière des clients particuliers qui se traduit non seulement par un niveau d'exigence accru mais aussi par une expression tout à fait explicite en

matière d'objectifs, de style de gestion, de produits financiers, etc., et les motifs de réclamation, qui en font l'écho. Ces comportements très interventionnistes sont encouragés par le net.

Ainsi, la gestion sous mandat discrétionnaire, fer de lance de la gestion privée française, est de plus en plus concurrencée par des offres dans lesquelles le client a désormais le dernier mot en matière de décision, soit en gérant directement ses positions, avec ou sans conseil préalable de sa banque, – et internet est alors le canal de prédilection s'il passe directement ses ordres –, soit en contractant un mandat de gestion qui stipule son intervention au moment de la décision finale. Ces offres ne sont pas exclusives les unes des autres.

Quelle que soit l'évolution des technologies et des clients en matière d'éducation financière, il existera toujours une population qui, faute de temps ou de goût, s'en remettra totalement à son conseiller. A contrario, il faut pouvoir proposer à un même client gestion discrétionnaire, gestion conseillée et *brokerage-online* (courtage en ligne), et suivre de façon pertinente cette cohabitation.

■ De la banque privée au *broker-online*. Les acteurs du *private banking* ont adopté des positionnements différenciés. Ils sont nombreux à se partager aujourd'hui le marché de la banque privée, y compris en France : les banques privées traditionnelles et les sociétés de gestion de portefeuille se sont vu rejoindre ces dernières années par les banques de détail, les courtiers en ligne ou encore certains groupes bancaires traditionnels étrangers. S'ils ont un positionnement marqué sur la chaîne des valeurs, le client détenteur de 150 000 €, quant à lui, peut s'y perdre...

L'ENJEU POUR LES BANQUIERS

Quel est l'enjeu pour les ban-

quiers ? Tailler sur mesure une offre au client de façon à le convaincre qu'il est unique et donc traité en conséquence... alors que tous aspirent à des formules qui combinent rendement et capitalisation, un circuit d'ordre labellisé «*Straight through processing*» (STP) <sup>1</sup> qui garantisse le «zéro problème», des états de reporting à une fréquence régulière qui rendent compte de l'évolution de leurs positions et de leurs performances...

En tout état de cause, le nouvel arrivant sur ce marché se doit de posséder une panoplie de produits et services «basiques» (titres et fonds, gestion discrétionnaire, gestion conseillée, planification financière, accès multi-canal), des produits et services à valeur ajoutée (compte courant, produits dérivés, produits d'assurance, prêts) et, bien sûr, les produits «qui font la différence» (la marque, le reporting, le conseil fiscal, le *family office*).

Face à ces caractéristiques qui témoignent d'un marché varié, très hétérogène, les organisations et les systèmes d'information ne peuvent qu'être très différenciés. Un petit établissement spécialisé en gestion de portefeuille n'a pas les mêmes contraintes qu'une banque à réseau qui doit aussi garantir la fluidité entre son réseau d'agences et les différentes entités centralisées dédiées au *private banking* et à la gestion de fortune.

DES MOYENS HUMAINS ET TECHNIQUES DIFFÉRENCIÉS, UNE

“ Le nouvel arrivant sur ce marché se doit de posséder une panoplie de produits et services «basiques». ”

CONVERGENCE DES ENJEUX ET DES PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

■ De la gestion complète des activités *front-to-back* à l'*outsourcing* du

back-office. Bon nombre des acteurs présents sur le marché depuis longtemps, assurent eux-mêmes en interne l'ensemble des activités *front-to-back*. Pour ce faire, ils se sont dotés d'un système d'information qui leur apporte, en général, un niveau de satisfaction qualifié de «moyen».

Ceux qui font le choix d'externaliser une partie de ces activités sont essentiellement les petits établissements spécialisés qui n'ont pas la structure ad hoc, et les nouveaux venus sur ce marché qui préfèrent investir sur l'ensemble des composantes front-office. Ce sont principalement les fonctions back-offices et conservation qui sont confiées à des prestataires qui se sont organisés au fil des ans pour couvrir une palette toujours plus large de services et de produits. Ils proposent, pour certains, un service d'info-gérance, pour d'autres, un service d'externalisation complète. Mais s'il est difficile aujourd'hui, pour un nouvel entrant sur le marché français, de constituer son propre back-office parce que les «titrards» sont rares et chers et les systèmes d'information y afférents complexes à maintenir, il est aussi difficile de choisir un partenaire qui se substituera à lui et lui garantira des services de qualité. Certains établissements ont été victimes de leur succès et n'ont pu traiter dans des délais raisonnables les nouvelles demandes. Ils ont connu eux-mêmes des restructurations en interne qui se sont traduites par des mises à niveau conséquentes de leurs propres systèmes d'information, sans compter qu'ils n'échappent pas non plus aux réformes de place et autres gros projets informatiques, ainsi qu'au lifting de leurs applications imposé par les nouvelles technologies. Donc les banques qui ont recours à ces services de sous-traitance ne se sont montrées que moyennement satisfaites... et elles

# Banque d'investissement et banque de marché

encouraient, en outre, un risque opérationnel non négligeable.

La majorité des banques privées, au demeurant, ont parfaitement compris l'enjeu d'un back-office de qualité, et même lorsqu'elles en sous-traitent les activités, elles maintiennent au sein de leur structure des compétences dédiées qui sont, in fine, les garants de la qualité des éléments et états de reporting adressés aux clients.

Ceci dit, début 2001 les banques privées ne misaient pas sur les projets d'organisation, mais sur des projets de nature informatique.

■ CRM, internet, système bancaire intégré, le tiercé gagnant de ces prochaines années ? Selon notre étude (1<sup>er</sup> trimestre 2001) <sup>2</sup>, environ 75 % des acteurs de ce secteur envisageaient des changements significatifs de leur système d'information dans les deux prochaines années ce qui était, somme toute, plutôt logique quand on sait qu'ils étaient moyennement satisfaits de leurs applications, qu'il s'agisse de développements internes ou de solutions progiciels, de systèmes bancaires intégrés (SBI) ou de logiciels spécialisés, et que l'appréciation porte sur la qualité technique, la couverture fonctionnelle, l'ergonomie, ou encore sur les critères de coût.

C'était les projets CRM – 60 % des banques privées avaient un projet en cours ou à venir – et internet qui s'inscrivaient en priorité dans leur plan de charge sous la pression des clients, des concurrents, – certains diront même sous l'influence des consultants ! – sans compter un effet de mode évident. Mais les projets CRM et internet peuvent-ils être les véritables enjeux de la banque privée ?

Derrière le CRM, concept largement galvaudé, se cache ni plus ni moins que l'esprit de conquête et de fidélisation d'une clientèle de plus en plus exigeante dans un environnement extrêmement

concurrentiel. Les projets dits CRM, qui se déclinent autour de besoins qui vont de la gestion des campagnes marketing à la gestion des agendas des chargés de clientèle, en passant par la gestion événementielle proactive et le pilotage du réseau, ont débouché trop souvent sur des implémentations de solutions logicielles luxueuses pour lesquelles les présumés utilisateurs démontrent une certaine réticence... et les bases de données sont restées insuffisamment alimentées ou l'étaient de façon peu pertinente.

On ne peut pas traiter indépendamment le CRM de la gestion de portefeuille, et une des gageures des systèmes d'information de demain sera leur capacité à gérer le dilemme entre une personnalisation de l'offre et une industrialisation des traitements.

On ne peut pas plus évoquer le CRM sans aborder la question du reporting et c'est là qu'internet trouve sa véritable raison d'être. Car il ne s'agit pas de discuter de l'opportunité d'offrir un site «informationnel» versus un site transactionnel ; le premier est un

**“ Ce sont principalement les fonctions back-offices et conservation qui sont confiées à des prestataires qui se sont organisés au fil des ans pour couvrir une palette toujours plus large de services et de produits. ”**

«must», le second relèverait davantage de «l'accessoire» et ne fait pas l'unanimité – les banques qui le proposent déjà ne sont pas dupes et enregistrent les accès d'une frange très marginale de leur clientèle avec un nombre de transactions relativement limité –. En revanche, diffuser en temps réel

les positions consolidées des clients et leurs performances respectives, peu de banques privées aujourd'hui encore se targuent de le faire.

Ne négligeons pas non plus l'intérêt des projets intranet et extranet qui permettent d'optimiser la fluidité des échanges entre la banque et son réseau, la banque et ses partenaires, la banque et les intervenants du circuit d'ordre.

Qui dit «fluidité» induit le STP. C'était, l'an dernier, un concept encore peu répandu dans la banque privée alors qu'il figurait déjà au rang des priorités de la gestion collective. Fluidité, absence de rupture de charge, risque opérationnel proche de zéro, réactivité, ce sont autant de critères auxquels la banque privée devrait aussi être sensible. Et dans des contextes où les configurations informatiques restent complexes et hétérogènes, les EAI prennent un sens quand il s'agit d'améliorer la qualité en matière d'intégration.

Enfin, au-delà de projets spécifiques consacrés à ces quelques thématiques «phares», les acteurs de la banque privée souhaitent simplement changer de systèmes d'information : ceux-ci étaient vieillots – les développements internes comme les solutions progiciels – et n'étaient pas adaptés aux évolutions du métier et des technologies.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS LA GESTION PRIVÉE DE DEMAIN CONSTITUENT-ILS UN VÉRITABLE ENJEU STRATÉGIQUE ?

Le verdict en 2001 était éloquent : les banques privées étaient fort mécontentes de leur système d'information, et plus de 70 % d'entre elles envisageaient des changements significatifs à apporter tant sur des développements «maison» que sur des solutions progiciels. Parallèlement, on

constatait qu'une refonte système n'impliquait pas systématiquement une refonte processus préalable, que les équipes opérationnelles «métier» étaient fort peu associées aux projets informatiques, en un mot que la conduite du changement restait un concept inventé par des consultants à l'usage exclusif des consultants.

Projets internet, CRM, EAI, STP... Ne nous trompons pas de débat. Attention à l'illusion de la technologie. Le système d'information à concevoir n'est pas là pour satisfaire les adeptes des nouveautés technologiques, mais bien pour supporter la stratégie de la banque en étant au service tant des clients que des gérants. Si le succès des activités de la banque privée était étroitement lié, jusqu'à présent, à la qualité de la relation établie entre elle et ses clients : confiance et intuition personae résumant à eux-seuls le credo de son métier, désormais, le

succès des institutions financières à jouer un rôle de premier plan sur le marché éclaté de la gestion privée dépendra de leur capacité à décliner de façon opérationnelle leur plan stratégique, via une organisation et des solutions techniques ad hoc.

mique de la gestion privée, l'industrialisation du traitement des données autorisant une réduction sensible des coûts et des risques opérationnels.

Et dans une conjoncture incertaine, c'est bien la prise en compte de ces évolutions technologiques

**“ Ne négligeons pas l'intérêt des projets intranet et extranet qui permettent d'optimiser la fluidité des échanges entre la banque et son réseau, la banque et ses partenaires, la banque et les intervenants du circuit d'ordre. ”**

Le niveau de qualité des services offerts, fondé sur la rapidité des échanges d'information et la performance de leur gestion, est durablement affecté par les évolutions technologiques qui modifient, de facto, le modèle écono-

dont l'impact est certain sur la rentabilité des activités, qui permettra aux acteurs de la gestion privée de consolider leur positionnement concurrentiel. ■

<sup>1</sup> STP : automatisation des circuits front-to-settlement afin de réduire les coûts et de minimiser les risques opérationnels (absence de rupture de charge).

<sup>2</sup> Etude réalisée en 2001, en cours de réactualisation.