

Flexibilité, réactivité et temps réel imposent une refonte des systèmes d'information bancaires. Il en résulte un poste de travail communicant générant de la valeur ajoutée pour la banque.

Évoluer pour accompagner le client



Thierry Trimbach
Directeur des achats
CCF



Thierry Clément
Directeur marketing
service ingénierie
Hewlett-Packard France

Le métier de la banque est la gestion de l'information, puis la revente de cette information. Pour un réseau bancaire, la valeur ajoutée réside dans le conseil. Si on ne raisonne pas en termes de valeur ajoutée pour la clientèle, les outils dont on se sera doté ne joueront pas pleinement leur rôle. La banque doit donc avoir une bonne compréhension des attentes et des comportements de ses clients, afin de gérer leurs besoins et de développer ses activités. Par conséquent, il importe d'optimiser le marketing et de gérer les canaux de distribution.

Il faut construire un système d'information qui va alimenter les chargés de clientèle, les responsables commerciaux, le *back-office*, le département marketing... de manière à mettre en œuvre les actions commerciales en fonction de la stratégie choisie.

La banque s'appuie sur des processus développant une activité de services. La technologie permet d'intégrer ces processus et de les optimiser pour améliorer performances et réactivité. A moins de se concentrer sur des niches ou de courir le risque de disparaître, la banque doit aussi acquérir une envergure mondiale pour suivre sa clientèle et accompagner les entreprises. Il est donc nécessaire d'avoir une réflexion sur l'alignement du système d'information sur la stratégie de la banque.

Du mode artisanal au mode industriel

Dans le même temps le marché informatique achève de se globaliser et propose des standards basés sur des systèmes ouverts. Ceci conduit les banques à refondre leurs systèmes d'information dans l'optique d'une infrastructure standardisée permettant de faire cohabiter des composants différents. La stratégie de développement obéit à une logique : standardiser, apporter la flexibilité, drainer l'information, proposer des outils répondant aux attentes des utilisateurs et des clients, passer au client/serveur.

Les marchés informatiques vivent une transition du mode artisanal au mode industriel. Le mode artisanal consistait à avoir des systèmes centralisés, avec des applications développées par des méthodologies classiques. Cela ne correspond plus à la dynamique de la globalisation et de l'échange rapide d'informations. Aujourd'hui, les architectures distribuées les ont remplacés, caractérisées par des éléments standardisés du marché : Microsoft est banalisé, le langage commun TCP/IP et les normes de facto s'imposent.

Jusqu'à une date récente, les fonctions du siège étaient souvent perçues de manière négative par les réseaux bancaires. Le personnel du siège était considéré comme trop « parisien » et dévoreur de frais généraux par le réseau qui, bien que handicapé par un outil centralisé lourd, avait le sentiment de réaliser l'essentiel du « business ». Client/serveur et systèmes ouverts auront contribué à modifier cette vision de la banque à l'approche de l'an 2000.

Avant la refonte du SI, il y a la définition de la stratégie : quels objectifs la banque veut-elle atteindre ? A partir de là, une réflexion s'engage, mais il faut que la technique suive. Une contrainte incontournable : quel investissement la banque peut-elle consentir ?

Outre la cohérence, un des avantages des systèmes en environnement standardisé tient à un effet de masse générateur de baisse des prix et de meilleure rentabilité. Le système d'information bancaire, moins cher, permet une focalisation sur une plus grande valeur ajoutée.

Libérer le chargé de clientèle du travail de back-office

Pour un établissement comme le CCF, possédant deux cents agences et une clientèle haut de gamme, la stratégie est d'être le meilleur dans les quatre métiers constituant le cœur de son activité : la banque de réseau, la gestion d'investissement, la gestion pour compte de tiers et la banque privée internationale.

Concernant le réseau d'agences, un des moyens d'accroître sa valeur ajoutée consiste à faire appel aux nouvelles technologies pour développer l'offre, ainsi qu'une architecture de système d'information très performante afin d'améliorer la productivité des chargés de clientèle. Il faut donc se doter d'outils permettant d'élaborer et de proposer des prestations de haut niveau. Le SI doit également contribuer à augmenter la flexibilité et la réactivité de la banque face à l'évolution de chacun des marchés.

Le rôle de l'outil est de libérer le chargé de clientèle du travail administratif et de lui donner les informations voulues sur ses clients pour qu'il puisse leur faire des offres adaptées et développer son portefeuille. En termes de gestion de patrimoine, le potentiel est loin d'être négligeable. Pour conserver et développer l'activité, il faut des chargés de clientèle qui soient à même d'augmenter la valeur du portefeuille clients.

Un outil rapatriant toutes les données pour un bilan global permet de gagner du temps. Il faut que le *back-office* puisse lui aussi intégrer automatiquement les mêmes données pour la comptabilité, le contrôle, le fiscal...

Actuellement, on tend de plus en plus vers le temps réel. La logique du système d'information est d'assurer une gestion quasiment en ligne pour suivre les besoins du client, donc de disposer d'une communication facile avec celui-ci et de logiciels de simulation offrant des possibilités de calcul et de simulations rapides et très développées. Une simulation de prêt doit être inférieure à cinq minutes, avec une présentation claire pour une rapidité de décision.

La stratégie fixe un double objectif : optimiser le nombre d'agences et focaliser sur un nombre restreint de clients. La préparation à l'entretien doit aboutir à ce qu'il ne soit plus nécessaire d'aller en agence.

Une rationalisation des coûts

Les systèmes décentralisés mettent tout ce dont il a besoin à la disposition du chargé de clientèle ou du personnel de *back-office*, ce qui permet une organisation en réseau. Autre point important : la stratégie d'appropriation du matériel et du système. L'utilisateur du poste de travail doit le prendre en main.

Différents canaux permettent de développer l'activité bancaire : télévision, presse, publipostages, Internet, minitel, autant de moyens pour répondre aux besoins des clients et réaliser des transactions commerciales. Il s'agit de gérer l'ensemble ►

de façon cohérente : finesse de l'analyse marketing, gestion de l'information, des canaux de communication, des processus de communication et de marketing opérationnel. Par exemple, à partir de la connaissance du client et de son comportement, on peut faire la différence entre mari et femme en matière d'achats de produits. Les technologies de l'information proposent des solutions dans chaque cas.

Le *datawarehouse* réclame une certaine standardisation de l'information et l'architecture doit être cohérente et communicante. Une agence d'un territoire doit pouvoir communiquer avec une autre agence d'un autre territoire de manière à échanger des informations pour prendre en compte un besoin identifié.

La rationalisation des coûts est un point primordial. On consomme ce qu'on achète. Il convient de déterminer le coût de possession et son coût d'acquisition.

Garantir l'évolution des métiers

Si on prend le réseau bancaire, il faut garantir une information cohérente, disponible 24 heures sur 24, un fonctionnement correct de tout le réseau. L'utilisation du poste de travail sera facturée à l'unité opérationnelle qui l'utilise. Pour savoir s'il est possible de fournir un service satisfaisant et évolutif aux unités afin qu'elles remplissent leurs objectifs, il est indispensable de bien maîtriser le coût de possession, notamment du poste de travail.

Le passage de l'architecture centralisée à l'architecture distribuée doit s'accompagner de la prise en compte de l'existant tout en assurant l'évolution permanente des matériels et des logiciels. Quand

on doit refondre un système d'information, il n'est pas question de s'arrêter. Il faut réaliser le changement, assurer l'évolution, être dans les temps tout en continuant de développer l'activité commerciale.

Résoudre les problèmes de matériels, de logiciels, de réseau, de cohérence entre logiciels nécessite un personnel capable dans un premier temps d'auditer les problèmes et répondant à certaines conditions : avoir la capacité et la puissance pour aboutir à une solution complète, prendre en charge pendant une certaine durée matériels, logiciels, réseau, et assurer la migration vers les systèmes ouverts, assurer l'accompagnement pour aboutir à l'intégration des solutions innovantes sur solutions évolutives.

La banque évoluant en permanence, les changements vont eux-mêmes évoluer au fur et à mesure. Il faut que le système d'information puisse s'adapter. Enfin, le métier de l'informatique va probablement encore changer : le client interne risque de passer client externe en termes de qualité de service.

Parmi les principaux risques, le projet peut mal se dérouler, ne pas être mis en œuvre dans les délais ; il peut y avoir une mauvaise appropriation des utilisateurs, l'existant peut être dénaturé...

Dans les négociations avec le prestataire pressenti, le plus délicat ne procède pas du domaine technologique mais consiste plutôt à veiller à ce qu'il devienne un partenaire qui s'engage dans la durée aux côtés de la banque, dans des conditions acceptables pour les deux. Le contrat doit ainsi bien définir les relations entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre et, surtout, prévoir des garanties de résultats très strictes, hors du commun. ■

Vers le réseau d'agences des années 2000

En 1995, le matériel en agence du CCF ne permettait plus d'atteindre les objectifs ni de s'adapter aux dernières évolutions, les coûts de maintenance étaient trop élevés, les applications trop lentes. La lourdeur imputable au système centralisé engendrait un sentiment de dépendance à l'égard de l'outil.

L'objectif était d'obtenir, dans le cadre d'une stratégie à cinq ans, des postes de travail possédant convivialité, ergonomie, autonomie,

rapidité d'écran, adaptabilité. La solution proposée passait par une refonte de l'architecture du système d'information du réseau d'agences, répondant aux exigences fonctionnelles et autorisant de nouvelles perspectives, sans rupture avec l'existant.

Une architecture de réseau distribué devait permettre d'évoluer en s'appuyant sur les standards du marché, ainsi que des gains de productivité et de réactivité et une présence sur Internet.

La conception et la construction de l'architecture du SI ont été confiées à Hewlett-Packard, ses consultants et au *Wintel European Competence Center* (Wecc), son centre de compétence.

Le processus comporte deux phases :
 • déploiement de la nouvelle architecture sans changer le périmètre ou le domaine fonctionnel ;
 • migration en cours de l'application réseau d'agences sur l'environnement existant.

Pour répondre aux exigences de qualité du CCF, son centre national d'exploitation a été équipé d'une station de travail Hewlett-Packard fonctionnant avec un logiciel permettant d'administrer les systèmes de réseau décentralisés.

En plus de la maîtrise d'œuvre du projet, Hewlett-Packard doit accompagner pendant cinq ans l'évolution du SI et proposer des solutions pour prendre en compte les demandes de changement de logiciels, d'applications...