

# Quelle contribution du système d'information à la stratégie de l'entreprise ?

Contribuer au bon fonctionnement de la banque n'est plus la seule attente des directeurs généraux face à leur système d'information. Celui-ci est un maillon de la stratégie de l'établissement à laquelle il doit clairement participer.

**CHRISTOPHE BANJOL**

Manager Senior

**Orga Consultants**  
Filiale conseil  
de Sopra Group

Une analyse brute ne met en évidence aucune corrélation directe entre le montant des investissements informatiques et la performance économique des banques. Ainsi, un grand groupe bancaire français a connu un extraordinaire développement ces vingt dernières années en l'absence d'une véritable stratégie technologique, tandis qu'un de ses concurrents mutualistes les plus agressifs se développait dans les mêmes proportions dans le cadre d'un projet technologique très volontariste.

Quelle place donner au système d'information – SI dans la stratégie bancaire ? Si la réponse varie en fonction de la sensibilité du directeur général à l'égard du système d'information (*graphique 1*), la question n'en est pas moins cruciale. Car la stratégie de moyens est au cœur du succès de l'industrie bancaire.

Apprécier les résultats d'une politique technologique, c'est s'affranchir d'une approche purement économique pour privilégier une approche globale. Il nous semble ainsi impossible d'isoler, et donc de mesurer, la création de valeur d'un SI. De même, ne raisonner que par les coûts est forcément réducteur. Enfin, systématiser une approche de type ROI (Retour sur investissement) se heurte au quotidien à des problèmes difficilement surmontables. À l'in-

verse, il est possible et même indispensable d'apprécier la contribution d'une stratégie technologique à la stratégie même de la banque.

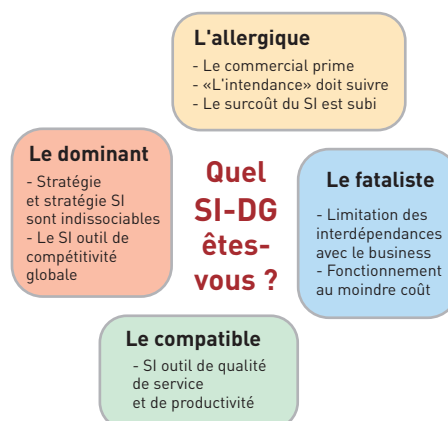
## Passer d'un outil opérationnel à un outil stratégique

Qu'attendent les directions générales de leur système d'information ? Il faut d'abord « que ça tourne » : heures d'ouvertures TP respectées, traitements périodiques justes et

### 1. Les « SI-DG »

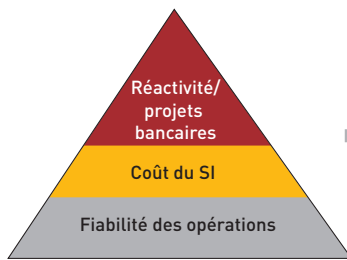
Chaque directeur général a un « rapport au SI » propre, lié au contexte de son groupe, à son parcours, à sa personnalité. L'informatique bancaire est une matière ingrate, obscure pour qui n'a pas le temps de s'y plonger, frustrante pour qui aime

mesurer rapidement l'effet de ses décisions, stressante pour qui en assume le risque in fine sans en maîtriser les tenants et les aboutissants, à savoir le directeur général. Chacun s'accorde pourtant à reconnaître que les enjeux sont majeurs et qu'ils ne peuvent être ignorés. Quel que soit son profil de « SI-DG » le directeur général construit, au fil de quelques décisions clés, ce qui finira par devenir la stratégie technologique de sa banque.

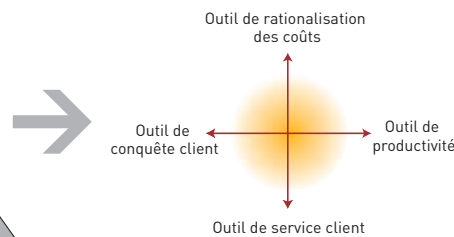


## 2. Deux modèles de contribution du SI

Modèle de contribution du SI au fonctionnement de la banque



Modèle de contribution du SI à la stratégie de la banque

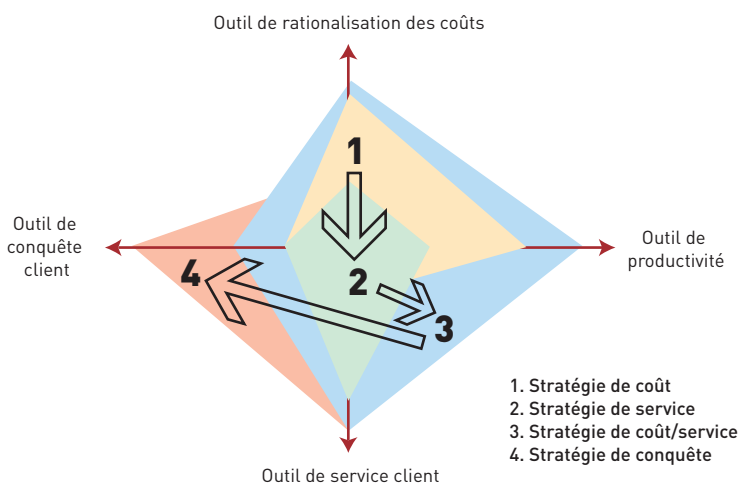


## 3. Critères de contribution à la stratégie

Axes de contribution	Quelques critères discriminants
Rationalisation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coefficient d'exploitation</li> <li>• Coûts informatiques/PNB</li> <li>• Coût moyen d'une opération (sur une filière donnée)</li> </ul>
Amélioration de la productivité (administrative et commerciale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNB/agent</li> <li>• Nombre de dossiers traités par agent (sur une filière donnée)</li> </ul>
Service client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès multicanal complet intégré</li> <li>• « Frontalisation » des opérations clients</li> </ul>
Conquête client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time to market</li> <li>• Connaissance client avancée</li> <li>• Moteurs de segmentation et de ciblage</li> </ul>

(approche banque de détail).

## 4. Les quatre étapes de la maturité technologique



à date, pas d'impact client ... Il faut ensuite que « ça coûte le moins cher possible » : passer sous les 10 % du PNB semble un objectif partagé. Enfin, le système d'information doit permettre de mettre en œuvre rapidement les projets de la banque : il doit être évolutif. Il doit, en synthèse, contribuer au bon fonctionnement de la banque.

Mais compte tenu de la place prise par les SI, il nous paraît opportun aujourd'hui de passer d'un modèle de contribution au fonctionnement de la banque (une sorte de pyramide de Maslow des SI) à un modèle de contribution à la stratégie de la banque (*graphique 2*). Il n'y a plus de bon ni de mauvais SI dans l'absolu, mais des SI qui contribuent plus ou moins bien à la stratégie de leur établissement.

La fiabilité, le coût du SI et sa réactivité restent déterminants. Cependant, ils ne sont plus appréciés comme des éléments de performance mais comme des contraintes.

Dans la stratégie bancaire, le système d'information s'avère un formidable outil pour répondre aux quatre enjeux suivants : la rationalisation des coûts, la productivité, le service client et la conquête client (et sa fidélisation).

### Quatre types de contribution

La contribution d'un système d'information à la stratégie de la banque s'envisage sur ces quatre axes et peut être appréciée par un certain nombre de critères (*encadré 3*).

Il est ainsi possible de caractériser quatre stratégies technologiques types dont la mise en œuvre successive reflète souvent le degré de maturité technologique de l'établissement (*graphique 4*).

Historiquement, le développement massif de l'informatique s'est caractérisé par des stratégies de coûts : il s'agissait d'automatiser les opérations, comptables d'abord, de gestion ensuite. Puis les banques ont commencé à s'intéresser à leurs clients, et les systèmes d'information ont dû s'adapter à cette stratégie de service, fiabilisant totalement les opérations, dans un premier temps, réduisant ensuite les délais de mise à disposition de l'information et de traitement des opérations.

La concurrence s'intensifiant, les établissements bancaires ont subi une forte pression sur leurs coûts, sans qu'il soit pour autant envisageable de dégrader le service client, au contraire. Une stratégie coût/service est donc née à laquelle, pour la banque de détail par exemple, l'informatique a répondu avec les approches multicanal qui, tout en faisant franchir un pas de géant à la qualité de service, participent largement à la baisse du coût opératoire.

Le défi bancaire de la décennie actuelle étant sans doute celui de la conquête client, le système d'information est plus que jamais au cœur du sujet. Il recèle une mine d'informations sous-exploitées commercialement, il est encore insuffisamment intuitif et inté-

gré pour les commerciaux de terrain et pas toujours propice à l'intégration rapide de produits novateurs.

Évidemment, dans la réalité, ces quatre stratégies types se recouvrent autant qu'elles s'enchaînent. Par ailleurs, d'un domaine bancaire à l'autre, un même établissement peut se situer à un niveau de maturité technologique différent.

### Stratégie technologique : l'approche globale

Une fois les axes de contribution du SI à la stratégie d'entreprise définis, reste à mettre en œuvre la stratégie technologique adéquate. Si celle-ci est complexe, c'est d'abord parce que ses définitions sont multiples et que rares sont ceux qui l'appréhendent dans sa globalité. Une stratégie technologique se construit à trois niveaux :

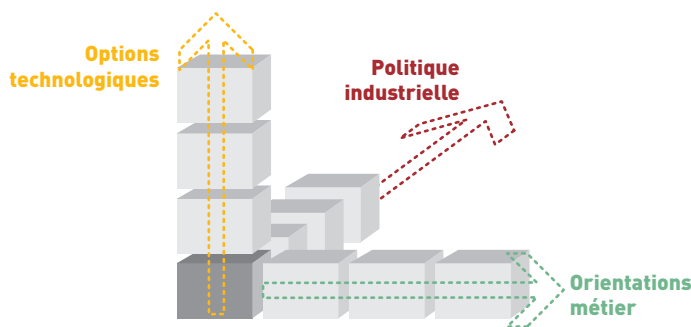
- celui de la politique industrielle (coopération, progiacialisation, *outsourcing*, développement interne, etc.) ;
- du point de vue des orientations métiers (priorités sur tel ou tel domaine fonctionnel) ;
- choix des options technologiques (Unix-Oracle v.s. MVS-DB2, « client léger », règles d'urbanisation-EAI, etc.).

Une stratégie technologique est donc une combinatoire de positions stratégiques sur trois axes (*graphique 5*). Autant dire que les possibilités sont multiples et la complexité réelle. Les choix sur ces axes sont déterminés par leur contribution à la stratégie d'entreprise et sont soumis aux contraintes de fiabilité, de coût et de réactivité. Ils relèvent également de critères discriminants spécifiques (*encadré 6*).

### Les conditions de la réussite

Une stratégie technologique élaborée en fonction de la stratégie d'entreprise et pensée globalement (selon les trois axes) présente de solides garanties de succès. Toutefois, quelques obstacles subsistent qu'il convient de prendre en compte. En voici trois qui sont majeurs. Le premier touche au cycle d'évolution des systèmes d'information. En effet, ces derniers progressent linéairement par maintenance évolutive mais aussi par palier à travers de grands projets. Il convient donc d'apprécier avec justesse le timing des ruptures, sous peine d'agir à contretemps et de « poubelliser » des investissements encore rentables, ou au contraire de laisser se bloquer le SI faute d'investissement sur un domaine donné. Par ailleurs, les franchissements de palier sont des étapes risquées, chères et parfois

## 5. Les trois dimensions d'une stratégie technologique



traumatisantes pour les équipes. Il convient de s'assurer qu'elles vont véritablement amener le système d'information à un nouveau stade de contribution, ou permettre de lever une des trois contraintes de fonctionnement (fiabilité, coût, réactivité).

Deuxièmement, il ne faut pas négliger l'inertie inhérente aux systèmes d'information. Rien n'est plus pénalisant pour SI que les coups de barre violents et fréquents. Les choix doivent s'inscrire sur le long terme et ne pas être remis en cause sans raison. On touche ainsi la limite de la contribution du SI à la stratégie, l'une étant éminemment plus flexible que l'autre. L'élaboration d'une « doctrine SI » qui fige dans le temps un certain nombre de paramètres nous semble à cet égard indispensable.

Enfin, plus que toute autre stratégie, la stratégie technologique est un art d'exécution. Réussir dans ce domaine signifie maîtriser les grands projets. En la matière, et en dépit des incantations, c'est l'accompagnement du changement qui pêche le plus. Sous-estimé en amont, mal organisé en aval, plus souvent orienté sur le mode opératoire que sur les enjeux et sur la situation de travail, il pèse lourd dans le retour sur investissement de nombreux projets.

## 6. Quelques critères de choix discriminants

Axes de stratégie technologique	Quelques critères de choix discriminants
Politique industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notion de taille critique</li> <li>• Domaine stratégique ou banalisé</li> <li>• Maîtrise ou non de l'expertise en interne</li> <li>• Besoin d'aller vite</li> </ul>
Orientations métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie métier de la banque</li> </ul>
Options technologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation de sortir d'une impasse technologique (ex : filière Bull)</li> <li>• Ouverture technologique (EAI, urbanisation)</li> <li>• Opportunités métier amenées par la technologie (ex : poste « client léger » pour gestion des apporteurs externes)</li> </ul>