

L'évolution des systèmes d'information à l'horizon 2005

L'utilisation de progiciels intégrés
modifiera à moyen terme l'organisation et le rôle des directions informatiques.

L'ACTUALITÉ SUR LES SYSTÈMES d'information des établissements bancaires est concentrée pour le moment sur le (très) court terme : passage à l'euro et passage de l'an 2000 constituent en effet les deux sujets actuels de travail et de réflexion.

Depuis quelques mois également, un autre sujet de plus long terme, la mise en place de progiciels intégrés, prend de l'ampleur, au fur et à mesure que l'offre de certains éditeurs se développe, que certaines mises en œuvre partielles s'achèvent.

Quels enseignements, même partiels, tirer de la comparaison de ces sujets et projets, les uns immédiats, les autres à plus longue échéance sur l'évolution des systèmes d'information des banques à l'horizon 2000-2005 ?

EURO ET AN 2000 : LA BASE
POUR DE GRANDS CHANTIERS
DE RÉORGANISATION

Certains des travaux rendus nécessaires pour le projet euro en premier lieu, plus récemment pour le projet an 2000, vont offrir une base particulièrement utile pour le lancement éventuel, d'ici à quelques mois, de projets plus vastes de réorganisation des systèmes d'information.

Force est de constater que ni le projet euro, ni le projet an 2000 n'auront conduit, au sein de la grande majorité des banques européennes, à des modi-

fications majeures dans l'organisation de leur architecture informatique générale. Certains établissements qui s'étaient lancés dans cette voie, ont même dû réduire, de façon parfois très significative, le périmètre fonctionnel des modifications d'importance prévues pour le système supportant certaines de leurs activités.

L'impact de renouvellement de ces deux projets reste donc somme toute limité, même si des matériels nouveaux ont été mis en service avec une plus grande standardisation de leurs conditions d'exploitation.

A contrario, un travail important a dû être réalisé dans trois domaines, afin d'assurer la réussite de ces deux projets :

- la réalisation ou la mise à jour de cartographies complètes des applications et des processus, permettant de connaître le chaînage des multiples applications entre elles, et le lien entre les processus de traitement et ces applications ;
- la mise à niveau des référentiels clients et produits, de façon à disposer de bases d'information plus homogènes, pertinentes et accessibles ;
- la mise en œuvre de techniques de gestion de projets de grande envergure, mobilisant un nombre important d'acteurs dans un laps de temps court et sous contrainte de calendrier : gestion des multiples interdépendances, renouvellement des modes de travail entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, défi-



LIONEL LAVIGNE

Associé

Ernst & Young Conseil

niton et mise en pratique de procédures de recettes (unitaires et intégration) plus performantes...

“ Une réorganisation partielle ou complète par lignes de métiers, incluant des moyens logistiques. ”

Cet acquis précieux constitue dès aujourd'hui un environnement solide disponible pour le lancement, au moins, d'études détaillées d'opportunité et de faisabilité sur la structure du système d'information, puis, dans un second temps, de la mise en œuvre de la refonte de ce système.

VERS UNE NOUVELLE ORGANISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ?

Quelques grands établissements bancaires européens ont amorcé il y a deux à trois ans une réorganisation partielle ou

complète par lignes de métiers, incluant dans ces dernières des moyens logistiques dédiés, notamment en termes de systèmes d'information.

Les besoins commerciaux vis-à-vis des clients, en termes de capacité à répondre très rapidement à leurs demandes mais aussi à anticiper au mieux leurs besoins, ont ainsi conduit ces établissements à localiser, au sein de l'activité même, des éléments de plus en plus importants du système d'information : éléments de *front-office* – souvent sous la forme de progiciels développés par des éditeurs externes –, mais aussi des éléments de *back-office* rapproché, de comptabilisation, de pilotage (risques tout particulièrement)...

Ces systèmes, qui forment ainsi parfois un ensemble relativement complet : ■ sont gérés par la ligne de métier et non par l'équipe centrale, voire externalisés sous des formes diverses (externalisation classique, partenariat dans le cadre de *joint-ventures* de mise en place puis d'exploitation...);

■ permettent, par leur spécialisation, d'offrir la flexibilité et la capacité de réponse rapide ; ils sont en outre très ouverts vers l'extérieur, capables par exemple de s'intégrer dans un environnement de commerce électronique ou d'échange de données sécurisé et en temps réel avec le client.

Ces systèmes sont différents des systèmes de pilotage central, dont la fonction première est de disposer d'une vision consolidée de l'activité, de la rentabilité et des risques de l'établissement, donc d'une gestion centralisée pour assurer la sécurité et l'homogénéité des données, d'une fréquence de mise à jour moins élevée et d'une capacité de communication tournée d'abord vers les autres systèmes de la banque, notamment ceux des lignes de métiers, plus que vers l'extérieur de la banque.

Deux « modèles » d'architecture des systèmes se dessinent : donc ainsi centralisé versus décentralisé ou, en d'autres termes, métiers versus pilotage général.

PROGICIEL INTÉGRÉ : UN CHOIX INÉLUCTABLE ?

C'est dans le cadre de cette évolution engagée depuis quelques années que se pose la question des avantages que pour-

Un rôle différent pour la direction informatique

Avec une nouvelle organisation du système d'information (systèmes lignes métier plus système central au sens de plate-forme d'échange et de consolidation), les tâches à assurer par les équipes chargées de la gestion de ce système changent elles-mêmes de façon significative.

- A l'équipe centrale reviennent ainsi des fonctions d'urbanisme, de conception et de gestion de réseau, enfin de sécurité.
- Au sein des lignes de métier, les équipes ont pour rôle de faire évoluer de façon rapide les outils utilisés, que ceux-ci soient

des progiciels externes ou des applications développées en interne. Cela constitue une modification en profondeur par rapport à l'organisation actuelle, avec des conséquences importantes en termes de compétences, de rôles et de responsabilités tant au sein de la direction des systèmes d'information de la banque qu'au sein des lignes métier. Cette évolution est déjà engagée pour certaines activités et certains établissements. Les mois à venir seront riches d'enseignements sur les modalités pratiques de mise en place et de fonctionnement de ces nouvelles organisations.

rait apporter la mise en place d'un progiciel intégré au sein de la banque.

L'offre de tels outils est toutefois encore restreinte et largement en construction, animée par quelques éditeurs; la demande n'est pas, non plus, réellement mûre, en large partie du fait de la mobilisation des moyens depuis deux à trois ans sur le chantier euro.

La notion qui se distingue derrière l'évolution brièvement décrite précédemment est celle d'un système d'information de la banque organisé en forme de réseau interne, mais avec un élément central, semblable dans certaines de ses caractéristiques à la plate-forme (*hub*) d'une compagnie aérienne. Ce système central constitue ainsi le nœud de communications entre les systèmes gérés directement par les lignes de métier, qui n'échangent directement que peu d'informations entre elles; il assure les trois fonctions centrales de :

- marketing commercial et mesure de la rentabilité fine par client, pour des clients qui réalisent des opérations avec les différents métiers et équipes de la banque ;

- gestion consolidée des risques, pilotage.

Pour satisfaire ces trois fonctions, un progiciel intégré constitue aujourd'hui une réponse séduisante :

- capacité d'intégration de sources d'information internes diverses ;

- possibilités de consolidation de ces données, afin de disposer à la fois d'une mesure fine de la relation avec un client, mais également d'indicateurs généraux de direction générale ;

- opportunité, lors de la mise en place, de modernisation des fonctions de contrôle et de pilotage.

Si la banque retient une telle architecture, la notion d'intégration devient alors une notion non pas d'uniformisation ou de standardisation mais de capacité à marier des données d'origines diverses, fournies par des systèmes spécifiques, et à les restituer sous une forme pleinement opérationnelle. ■

**“ Deux «modèles»
d'architecture des systèmes
se dessinent : métiers versus
pilotage général. ”**