



L'organisation par lignes de métiers mondiales

Les banques françaises ont abandonné le mode d'organisation traditionnel par zone géographique pour raisonner par lignes mondiales de métier. Ces modifications correspondent à leur volonté de mieux suivre les attentes de leurs clients, mais aussi de mieux cerner leurs sources de profits. Néanmoins la mise en place suscite des difficultés, principalement en matière de systèmes d'information, et ne peut être que progressive.

Le secteur bancaire français est en pleine mutation. Outre les privatisations et les rachats, les restructurations internes sont à l'ordre du jour. A l'instar de leurs homologues américaines, mais avec quelques années de retard, les banques françaises s'organisent aujourd'hui par lignes de métiers mondiales.

Jusqu'à présent, elles étaient principalement structurées sur le mode géographique. Cette situation correspondait à une époque où les banques françaises gardaient une activité très hexagonale. Leurs filiales ou succursales étrangères avaient des attributions réduites et fonctionnaient de façon autonome.

Aujourd'hui, la donne a changé : l'activité des banques s'est largement internationalisée, comme celle de leurs clients. Elles ont dû accroître leurs domaines d'action, en intervenant sur de nouveaux marchés et en maîtrisant de nouveaux instruments financiers : négociier des options à Londres, monter des émissions d'ADR sur le marché américain, organiser des financements de projets en Thaïlande, investir des fonds des investisseurs institutionnels aussi bien en valeurs japonaises qu'en Opcvm spécialisées sur l'Europe de l'Est. Ce développement s'est tout d'abord fait au fil de l'eau, en étoffant les activités des succursales étrangères, accumulant les strates hiérarchiques,

parfois peu coordonnées entre elles, formalisant plus ou moins les relations transversales entre les différentes entités du groupe.

Aujourd'hui l'heure est à la rationalisation, pour une meilleure efficacité de réaction vis-à-vis des clients, mais aussi pour mieux contrôler les performances de la banque. Dans un environnement difficile, marqué par la concurrence, la baisse des marges, les pertes considérables engrangées sur l'immobilier et les PME, il devient impératif pour les banques d'évaluer avec plus de précision, à la fois le risque de leurs opérations et leur rentabilité.

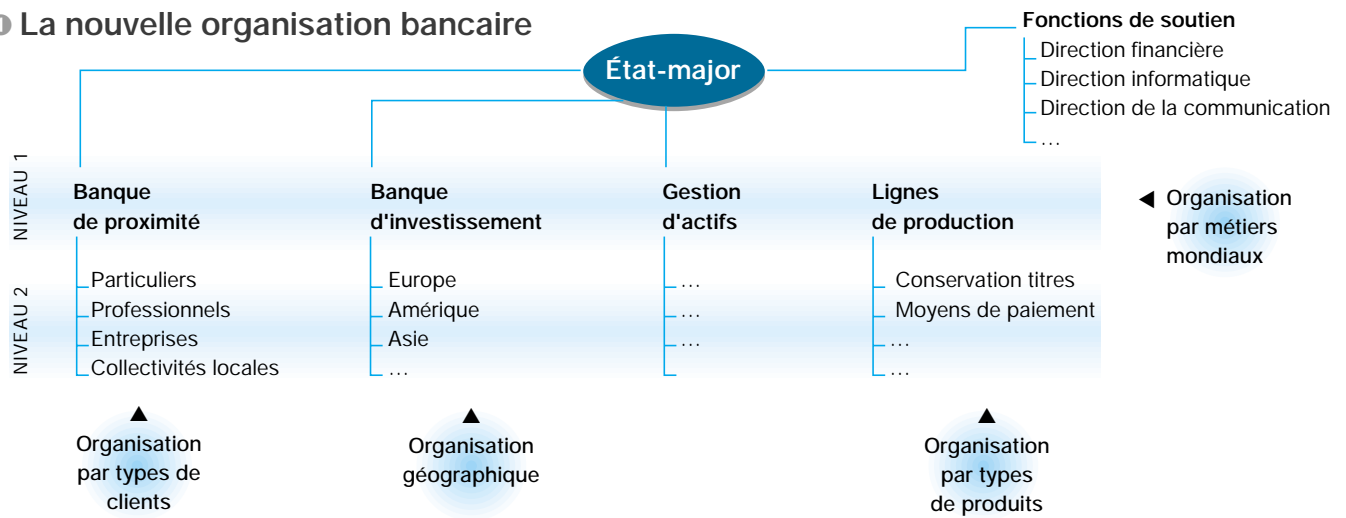
Pour y parvenir, les banques françaises adoptent progressivement une structure articulée sur deux grands ni-

L'activité des banques s'est largement internationalisée, comme celle de leurs clients. Elles ont dû accroître leurs domaines d'action, en intervenant sur de nouveaux marchés et en maîtrisant de nouveaux instruments financiers.

veaux ①. Le premier consiste en une répartition fondée sur les métiers. « *On distingue quatre grandes familles de métiers, théorise Neil Janin, associé senior chez McKinsey & Company : la banque de proximité, c'est-à-dire le réseau, la banque d'investissement, la gestion d'actifs et enfin les lignes de production telles que la conservation de titres ou les moyens de paiement* ». Ces axes sont déclinés sur le plan mondial, selon le mode transversal : le métier de la banque d'investissement, par exemple, réunit et orchestre les actions de toutes les entités du groupe dans ce domaine, quelle que soit leur localisation géographique. Au deuxième niveau, à l'intérieur de chaque métier, des déclinaisons ont également été formalisées, mais les formules mises en œuvre sont plus diverses. « *Les banques peuvent s'organiser par lignes de produits, par types de clients ou rester simplement sur le mode géographique* » précise Neil Janin.

L'exemple de la Société générale illustre bien cette structure à deux niveaux. L'établissement a officialisé en novembre 1997 la réorganisation de ses activités en deux pôles principaux : d'un côté, la banque de détail, de l'autre, la banque commerciale et d'investissement. La première chapeaute le réseau mais aussi les directions de la gestion privée, de la stratégie et du marketing, ainsi que des services bancaires ; il est d'emblée précisé que cette dernière « *aurait vocation à devenir une ligne de produits mondiales* ». La seconde regroupe trois grandes directions géographiques, l'Europe, l'Amérique et l'Asie ; quatre directions de produits déclinées sur le plan mondial : taux et changes, actions, financements et conseil ; enfin une direction des ressources qui met en commun les fonctions de support au plan

1 La nouvelle organisation bancaire



mondial. La filiale de gestion d'actif créée en janvier 1997 est, quant à elle, directement rattachée à la présidence du groupe. Chaque établissement tente ainsi de mettre sur pied une organisation qui corresponde le mieux à sa stratégie et aux priorités qu'il s'est fixées, mais quelques tendances générales se dégagent.

- Les métiers commerciaux ont été généralement organisés par clients. La proximité restant un gage de disponibi-

lité et de rapidité, les chargés d'affaires conservent un champ d'action régional, mais ils ont été spécialisés par types de clientèles : entreprises, professionnels ou particuliers. Puis ce mouvement s'est étendu aux agences. Elles ont tout d'abord été allégées de la majeure partie des traitements administratifs, de plus en plus informatisés et regroupés dans des centres administratifs régionaux ; de même, les opérations de trésorerie courante sont aiguillées sur des

libres-services bancaires. Les agences sont ainsi dévolues presque uniquement à la démarche commerciale. Ensuite, des centres d'affaires dédiés aux entreprises ont été créés, laissant dans les agences de quartier la clientèle des particuliers et des professionnels.

- La banque d'investissement, la gestion d'actifs ou les services de production sont souvent organisés, au moins partiellement, par lignes mondiales de produits. Ainsi le groupe ►

«La transformation des systèmes d'information bancaire doit s'accélérer»

Les systèmes d'information des banques françaises ont du mal à s'adapter à la nouvelle organisation centrée sur le client. Ils sont handicapés par un héritage lourd du passé (*legacy systems*).

Habib Achkar
Directeur associé CSC

Les systèmes d'information semblent poser quelques difficultés aux banques qui réorganisent leurs activités. Pourquoi ?

Habib El Achkar – Les systèmes d'information des banques ont été bâtis dans les années 1970 et sont encore largement en vigueur. Or il s'agit essentiellement de systèmes centralisés, monolithiques et peu évolutifs. Les adaptations apportées au cours des dix dernières années, comme le *downsizing* de matériel sur des plates-formes Unix ou l'introduction

d'architecture client-serveur (système agence) ont été des transformations essentiellement techniques, largement fondées sur la récupération des systèmes antérieurs. La transformation majeure des systèmes intervient à partir de 1995, induite par de multiples facteurs (euro, passage à l'an 2000, diversité des canaux de distribution, développement d'Internet.

En quoi consiste cette transformation majeure ?

H. E. A. – Toute l'architecture des systèmes d'information basés sur le «compte bancaire» doit évoluer vers des systèmes orientés clients. Pour suivre les besoins de leur clientèle et se positionner face à la concurrence, les banques doivent pouvoir offrir très rapidement sur le marché de nouveaux produits. Pour les intégrer dans leur gestion informatique, il leur faut des systèmes évolutifs et paramétrables, et s'appuyer aussi sur les techniques de

datawarehouse et de *datamining*, qui permettent une analyse fine des données historisées et une adaptation rapide de l'offre de produits et de services.

Comment est-elle conduite dans les banques françaises ?

H. E. A. – La transformation des systèmes d'information bancaire se heurte à deux difficultés majeures :
• les systèmes construits en 1970 étaient fortement intégrés autour de bases de données colossales. Leur modification peut avoir des impacts mal maîtrisés. Faire évoluer ces systèmes passe en premier lieu par l'établissement d'une cartographie complète de l'existant. Celle-ci établie, il est plus aisé de repérer les sous-systèmes que l'on peut modifier ou remplacer sans créer d'effets secondaires indésirables, et sans effort majeur d'intégration.
• Les directeurs des systèmes d'information dans

les banques ont dû mal à convaincre leurs directions générales de débloquer les budgets considérables requis par cette transformation dont les enjeux ne seront visibles qu'à terme, alors même que le système existant fonctionne encore. Ils préfèrent mettre en avant d'autres causes plus immédiates et concrètes comme l'euro.

A l'heure actuelle, deux tendances se dégagent : les établissements de petite taille abandonnent leur ancien système et se tournent vers des solutions externes, à base de progiciels. Les grands établissements qui ont un héritage plus lourd, agissent progressivement. Ils utilisent les progiciels du marché pour des fonctions autonomes de type *back-office* comme la comptabilité ou les déclarations Bafi, mais ne doivent pas hésiter à redévelopper certaines applications techniquement dépassées et qui constituent néanmoins une valeur ajoutée pour le métier de la banque.

BNP a annoncé en juin 1997 la création d'un métier mondial «actions». Rattachée à la direction des marchés de capitaux, BNP Equities couvre, sur le plan géographique, à la fois l'Europe, marché traditionnel, et l'Asie, considérée comme une zone d'expansion. Sur le plan opérationnel, il regroupe, avec environ 500 personnes, l'origination et la syndication d'opérations, la recherche, les ventes et le *trading* ainsi que les activités dérivées sur actions.

Les collaborateurs d'une ligne métier ont ainsi un double rattachement. Par exemple, les équipes de la recherche actions située à Londres dépendent hiérarchiquement de la direction locale de la filiale londonienne ; fonctionnellement, elles sont rattachées à l'état-major parisien de la ligne métiers.

• Les fonctions de soutien restent pour la plupart centralisées au-dessus des métiers. A la Société générale, la

direction financière, la communication, l'informatique et les ressources humaines sont directement rattachées à la présidence. Ce qui n'empêche pas des ramifications dans les directions opérationnelles, bien qu'en proportion très variable selon les établissements. L'informatique est sans doute la fonction la plus largement répartie : après des années de centralisation et la construction coûteuse de quelques usines à gaz inutilisables, les banques veulent aujourd'hui rendre l'informatique aux utilisateurs ; les développements engagés doivent ainsi mieux répondre aux besoins de ces derniers. De même, si numériquement les équipes de fiscalistes, de juristes ou d'économistes restent plus importantes au siège de la banque, des cellules parfois conséquentes et très spécialisées ont été implantées dans des départements fortement utilisateurs tels que les directions immobilières ou

les financements de projets. Les départements d'ingénierie financière de plusieurs banques françaises ont leur propre responsable de la communication. Certains services ont aussi un auditeur attitré.

Cette nouvelle répartition répond ainsi au double objectif que se sont fixées les banques : d'une part, offrir à leurs clients une relation de proximité au travers de la banque de réseau et une expertise technique au travers des lignes mondiales de métier ; d'autre part, mieux cerner les centres de profits. Une meilleure identification des métiers au sein de la structure et la décentralisation même partielle du personnel permet une meilleure répartition de l'ensemble des coûts et, partant, facilite l'évaluation de chaque activité.

Ce mouvement présente un avantage supplémentaire : en identifiant les activités et en évaluant mieux leur rentabilité, les établissements ont été conduits à faire des choix. Ils ont sélectionné les métiers dans lesquels ils ambitionnent d'avoir une position prédominante, au détriment des autres, qui

La banque d'investissement, la gestion d'actifs ou les services de production sont souvent organisés, au moins partiellement, par lignes mondiales de produits.

restent des fonctions d'accompagnement de la clientèle ou qui ont été vendus ou sous-traités. La Banque Paribas se positionne désormais comme la banque d'affaires internationale : elle s'est délestée de son activité de banque de détail, en vendant début 1997 le Crédit du Nord à la Société générale, et s'articule autour de trois activités principales, la banque commerciale, les activités de marché (actions, taux, changes et dérivés) et les services financiers (conseil, titres, gestion institutionnelle et privée). Au sein même

Les systèmes d'information des banques sont encore monolithiques et le reporting qu'ils fournissent est plus fondé sur les zones géographiques que sur les lignes de métiers.

de ces trois axes, Paribas a fixé des spécialisations : par exemple, la banque de la rue d'Antin cherche à être un des leaders de la gestion européenne de titres. Cette évolution a pour conséquence de redonner à chaque établissement une image qui lui est propre, différenciant les acteurs du monde bancaire français, jusqu'alors plus ou moins regroupés sous la même bannière de la banque universelle.

Pour autant, cette nouvelle organisation, dont les applications sont aussi variées que les appellations (organisation mondiale, par lignes de métiers, matricielle...) n'est pas simple à mettre en œuvre. En premier lieu, elle impose aux banquiers un changement de culture : ceux-ci doivent apprendre à travailler en équipe, en dehors de liens strictement hiérarchiques. Pour une entreprise qui veut acheter une société en Asie, par exemple, il faudra rassembler de nombreuses compétences : spécialistes des fusions-acquisitions, des financements par action ou par dette, fiscalistes, juristes, banquiers qui connaissent le marché local, ou qui en parlent la langue. « *Tous ces professionnels doivent s'entendre alors qu'ils sont issus de départements séparés géographiquement et hiérarchiquement*, souligne Neil Janin. *Un coordinateur sera nécessaire, mais il peut s'agir du client lui-même ou d'une cellule ad hoc. En tout cas, il n'y aura pas de chef* ». En cas de conflit, il faudra apprendre à négocier des solutions consensuelles.

Autre écueil, les établissements doivent éviter de passer d'une autonomie géographique trop affirmée à une juxtaposition étanche de grands centres de profit. Le métier d'ingénierie financière peut fonctionner de façon autonome sans jamais solliciter, par exemple, les compétences de la ligne gestion. Mais la banque y perdra des synergies : la vente d'une entreprise conduite par le premier département peut déboucher par la gestion du patrimoine du cédant par le second. Il faut donc veiller à organiser la communication entre ces différentes entités, rejoignant la nécessité évoquée ci-dessus d'instaurer, au-delà des clivages hiérarchiques, une culture de travail en équipe.

Ensuite, pour s'affirmer dans un métier donné et créer une ligne mondiale, il faut disposer des compétences ad hoc. Tout dépendra donc de la capacité de la banque à former des salariés ou à en recruter. L'exemple de l'immobilier professionnel est significatif à ce égard : certains établissements ont centralisé les opérations qui en relèvent dans une direction unique : financements immobiliers mais aussi

placements dans le secteur comme les investissements en SCPI, voire promotions immobilières. Mais il leur a été difficile de trouver parmi les équipes existantes les compétences adéquates, alors même que leur capacité d'embauche reste limitée.

Enfin et surtout les systèmes d'information des banques ne correspondent pas à cette nouvelle situation. Ils sont encore monolithiques et le reporting qu'ils fournissent est plus fondé sur les zones géographiques que sur les lignes de métiers, alors qu'un système conçu à partir de blocs applicatifs autonomes qui peuvent évoluer indépendamment les uns des autres, permettrait d'identifier chaque métier, ou chaque type de clients. La révision des procédures et des outils est de vaste ampleur, sans même mentionner les coûts et investissements qu'elle représente. L'avènement de l'euro aidant, les chantiers ont été lancés mais il faudra plusieurs années pour achever la mutation de l'architecture informatique actuelle vers des systèmes « orientés clients » et utilisés comme tels.

E. C.

Évolution et nouveaux enjeux du système bancaire

BANQUE Stratégie

LES DOSSIERS DE PROSPECTIVE BANCAIRE ET FINANCIÈRE

2 « Nous serons prêts à temps »
M. Kohlhagen
Fédération des banques allemandes

4 L'euro fait d'ores et déjà partie du quotidien
P. Seleys

6 Still performing
G. Rowcliffe, IBCA

10 La restructuration en marche
A. Pottgiann, Eurostar

12 Les soutiens légaux des banques publiques remis en cause
B. Hubbard et P. Bergeron
Société générale

17 La Deutsche Bank en France
F.-X. d'Aligny, Deutsche Bank

19 La Commerzbank privilégie les relations durables
M. Malcher, Commerzbank

21 Financement multisources au Turkménistan
F. Hasell
Bayerische Landesbank

23 L'asset management : un nouvel axe stratégique
F. Buonomo, Deutsche Bank

25 Le financement communal en Allemagne
Ch. Bruns et Ch. Schuchardt
Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

26 Banque directe : des stratégies de différenciation
S. Reiners-Mortelmans
Anderson Consulting, Hambourg
et Dr. G. Döcker
École supérieure de Hanovre

Bulletin d'abonnement p. 25

decembre 1997 144

Banques allemandes : La recomposition

La fusion de la Bayerische Vereinsbank et de l'Hypo-Bank a donné cette année, au secteur bancaire, le coup d'envoi d'un mouvement de restructuration désormais irréversible. En dépit d'une solidité financière incontestable, les banques allemandes n'échappent pas à la réduction de leurs marges et au renforcement de la concurrence, notamment de la part des Landesbanken qui bénéficient de soutiens publics, aujourd'hui remis en cause par la Commission européenne. Avec les enjeux inhérents à l'arrivée de l'euro, il faut s'attendre à ce que la redistribution des cartes accélère le déclenchement d'opérations, en France, même si aujourd'hui les établissements présents demeurent discrets et se concentrent sur des activités de gros.

Commandes : Ondine Franca
☎ 01 48 00 54 54