

Pleins feux sur le rôle de distributeur

EVELYNE MICHAUD

Principal

IBM
Consulting Banque

MARTIN HUBERT

Manager

centre solution banque

IBM

La stratégie CRM de nombreuses banques les conduit à se concentrer sur leur rôle de distributeur, renonçant partiellement à une logique de producteur de produits financiers. Quels seront les impacts sur le système d'information ?

LES MUTATIONS ACTUELLES DE l'environnement bancaire français et en particulier l'émergence de nouveaux acteurs de niches (*brokerage*, crédit), le degré d'exigence accru des clients et l'accroissement du nombre d'alliances et de partenariats ont des incidences majeures sur le système d'information bancaire.

La réactivité est devenue dans ce contexte incontournable. Un lancement de produit ou service doit se faire en moins de trois mois, à l'instar de la création d'un nouveau canal de distribution via internet. Cela conduit de nombreuses banques à nouer des partenariats avec d'autres établissements financiers (assurances, crédit à la consommation, titres...), renonçant ainsi pour une partie au rôle de producteur afin de se concentrer sur un rôle de distributeur. Il résulte de ce rôle deux axes de développement majeurs :

- l'accent est mis sur la gestion de la relation client sous toutes ses dimensions ;
- la réactivité nécessaire dans le processus de création de nouveaux produits et services bancaires, associée à une individualisation de la tarification.

Si de grands chantiers informatiques ont été entrepris durant la dernière décennie, il n'en demeure

pas moins que le cœur de la plupart d'entre eux n'a pas été bâti pour faire face à de telles évolutions. Aussi peut-on évoquer quelques carences malheureusement fréquentes, tels une méconnaissance globale des relations du client avec des tiers et des contacts commerciaux, des canaux de distribution organisés en silos, une tarification et une facturation des produits et services indifférenciés. De même, il est difficile d'intégrer de nouveaux partenaires, fournisseurs d'une solution titres, ou d'un back-office crédit immobilier, tout en conservant la gestion de la relation client.

En outre, durant les deux dernières décennies, chaque établissement financier a déployé de nombreux efforts sur le développement de domaines liés à la production bancaire, sans différenciation significative et perceptible pour la banque par rapport au marché. Il en est résulté des coûts de maintenance spécifique élevés et des évolutions difficiles.

DE L'INTÉRÊT D'UN DÉCOUPLAGE DISTRIBUTION-PRODUCTION

Ce constat a pour conséquence l'adoption actuelle d'une stratégie

informatique se déclinant sous deux volets : une démarche de mutualisation des coûts qui se traduit par une mise en commun de moyens informatiques affectés aux applications de gestion ; le recours aux progiciels, aux développements communautaires, à la sous-traitance de l'exploitation, à l'adossement à d'autres partenaires financiers experts d'un domaine fonctionnel sont autant de démarches concourant à cette tendance.

Le second volet a trait à la personnalisation de la relation client,

“ L'objectif est d'ouvrir le système d'information à l'intégration de progiciels et de back-offices de production bancaires. ”

source de différenciation entre établissements financiers. D'où la naissance de « systèmes de distribution », à l'instar de l'isolation des « systèmes de pilotage » démarrée il y a quelques années. Ce « système de distribution » comprend ainsi les canaux de distribution, les applications de front-office, les systèmes marketing et le référentiel d'informations liées au client.

Déclinaison de la logique de dis-

tributeur au niveau du système d'information, l'émergence du découplage entre la distribution et la production apparaît aujourd'hui, sur la base des projets menés par IBM dans le secteur bancaire, comme une évolution structurelle et souvent nécessaire.

QUEL IMPACT DU DÉCOUPLAGE DISTRIBUTION-PRODUCTION ?

Le découplage des «systèmes de distribution» des «systèmes de production» bancaires rend indispensable deux nouveaux composants du système d'information :

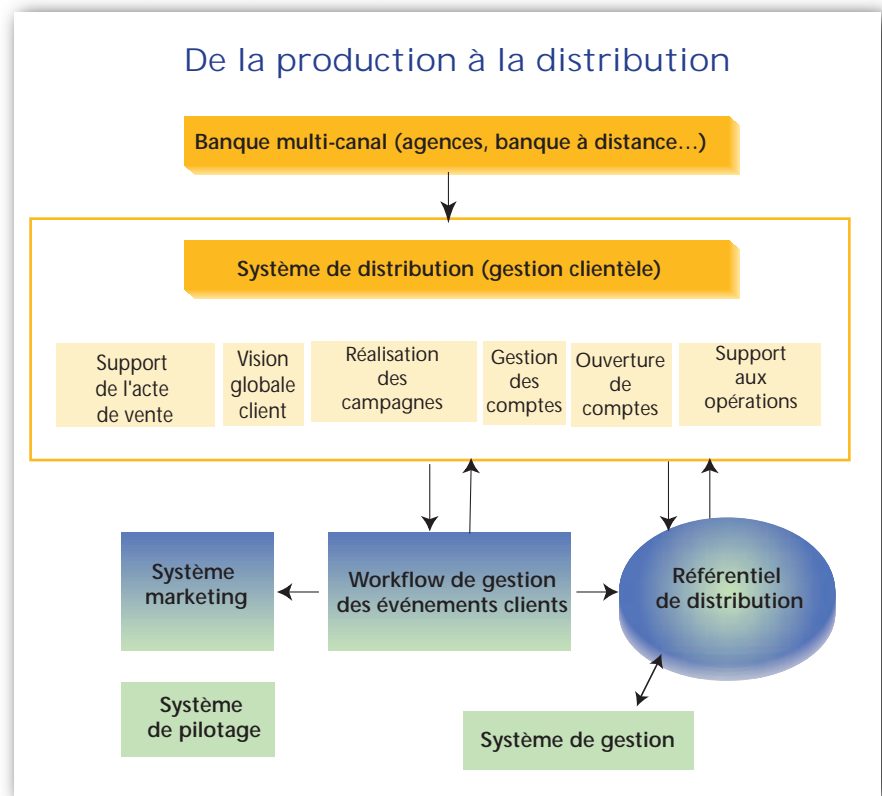
- une couche permettant l'isolation des deux systèmes et les échanges de flux entre eux : c'est le rôle de la «couche d'échange et de gestion des flux» ;
- un «référentiel d'informations de distribution».

Il convient à présent de préciser la fonction de chacun de ces deux composants fondamentaux (*schéma*).

Dans un premier temps, ce découplage implique une urbanisation forte du système d'information. Il n'existe que peu de systèmes ainsi originellement conçus.

L'objectif est d'ouvrir le système d'information à l'intégration de progiciels et de back-offices de production bancaires, en minimisant les coûts liés à cette intégration et en permettant la capture des flux d'information de ces progiciels pour les transmettre aux systèmes de distribution et de pilotage. Ceci assure à la banque de conserver la maîtrise de la relation client qui n'est pas transférée aux partenaires externes de la banque. Ce découplage facilite également l'intégration des canaux de distribution (échanges d'informations entre les canaux, capture d'événements liés aux canaux).

Second composant fondamental de cette évolution, le référentiel de distribution est une base de données regroupant les informations explicites, historisées, à jour, liées aux clients, aux prospects, aux indicateurs marketing, aux contacts



commerciaux, aux relations avec les tiers, mais aussi au catalogue produit, aux contrats détenus, au référentiel de conditions pour tarifer et facturer de façon individualisée.

Deux approches existent pour la mise en œuvre de ce référentiel de distribution. La première consiste en un développement interne à la banque. La seconde s'appuie sur un référentiel industriel du marché, permettant ainsi de bénéficier des améliorations fonctionnelles apportées par d'autres clients, d'une mutualisation des coûts de développements, de maintenance et d'interfaces publiées sur lesquelles d'autres progiciels tiers peuvent se greffer.

Pour avoir expérimenté à de nombreuses reprises dans des banques françaises les deux approches, nous recommandons aujourd'hui la seconde démarche, industrielle et fonctionnellement avancée qui permet de répondre aux défis liés à la réactivité et aux coûts.

DE L'IMPORTANCE DU VOLET ORGANISATIONNEL POUR ATTEINDRE UNE CIBLE CRM

Cette évolution structurelle des systèmes d'information bancaires ne peut se conduire seule. Elle doit bien entendu accompagner une analyse fine des processus de gestion de la relation client et du pilotage multi-canaux. Cette tâche, ambitieuse et porteuse d'une valeur ajoutée considérable peut conduire jusqu'à un ré-engineering partiel des back-offices, voire à une externalisation partielle de certaines opérations.

Quoi qu'il en soit, la déclinaison concrète d'une stratégie de distributeur se rapprochera des concepts ébauchés précédemment. La banque pourra alors se concentrer et s'organiser autour de son client et profiter de l'incomparable quantité d'informations dont elle dispose sur lui. ■