

PLATEFORME SI DANS LA BANQUE DE DÉTAIL UNE ÉTAPE VERS LA GÉNÉRALISATION DES USINES BANCAIRES ?



Patrice Hua

Associé
Eurogroup

La mutualisation des plateformes de système d'information dans les banques de détail en France et en Allemagne* pourrait aboutir à la mise en œuvre d'un modèle producteur-distributeur complet.



Antoine Oliveau

Associé
Eurogroup

Les efforts de mutualisation engagés sur les plateformes système d'information (SI) ont, en France, accompagné les mouvements de fusion des banques régionales des grands réseaux mutualistes alors qu'ils ont clairement précédé ceux des réseaux allemands qui restent aujourd'hui encore éclatés en centaines d'établissements régionaux de petite taille.

La plupart des groupes mutualistes ont accéléré le mouvement ces dernières années passant d'une logique de regroupements régionaux à une logique de regroupements nationaux conduisant progressivement à une unique plateforme par groupe. Aujourd'hui, quatre plateformes seulement subsistent en

Allemagne, deux pour les caisses d'épargne (Sparkassen) et deux pour les banques coopératives (Volksbanken), couvrant ainsi plus de 75 % du marché la banque de détail. En France, près de 50 % du marché de la banque de détail fonctionne encore autour d'une douzaine de plateformes. Mais, avec le projet des Caisses d'Épargne déjà largement engagé et celui du Crédit Agricole ouvert depuis la convention nationale d'octobre 2008 [1], le nombre de plateformes pourrait passer à cinq ou six. Ceux qui ont longtemps vu dans le SI un levier pour asseoir un enracinement dans le local ou le régional se font à l'idée que les avantages d'une mutualisation plus grande au niveau national peuvent valoir les changements et les efforts qu'elle exige.

AVANTAGES ET LIMITES DES PLATEFORMES SI

Les avantages d'une plateforme unifiée sont simples à démontrer. Citons en deux qui portent des gisements potentiels d'économie forts : un seul travail d'édition pour la totalité de la plateforme et une seule phase d'intégration des applications. Ces seuls postes d'économie – et il y en a d'autres portant notamment sur

les infrastructures – peuvent faire économiser 10 à 20 % de budgets informatiques qui se chiffrent à plusieurs centaines de millions d'euros. Regrouper les plateformes dégage aussi une capacité d'investissement considérable en matière d'outils nouveaux, les dépenses croissantes liées aux évolutions réglementaires se trouvant alors mutualisées à grande échelle.

Les efforts et les sacrifices à consentir pour parvenir à un niveau de mutualisation maximal restent toutefois considérables. L'expérience montre que ce n'est pas sur le plan technique que ces projets butent. Tous ces établissements ont changé de système à plusieurs reprises, la capacité à industrialiser les bascules a été démontrée. La difficulté n'est plus vraiment là, même si une bascule de banque régionale nécessite d'ordonner et coordonner environ une douzaine de milliers de jours de travail. Ces projets sont complexes car ils affectent les lieux et les modes de décision, le curseur se déplaçant du local vers le national.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Il y a tout d'abord un sujet de gouvernance stratégique et opérationnelle, à un niveau de mutualisation qui dissout chaque partie prenante

* "Les plateformes systèmes d'information dans les banques de détail en France et en Allemagne" – une étude d'Eurogroup Consulting Alliance.

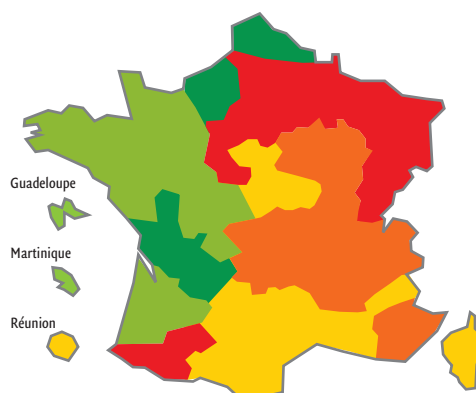
[1] Source: AGEFI, 24 février 2009.

LES PLATEFORMES SYSTÈME D'INFORMATION EN FRANCE

dans des ensembles de plus en plus vastes. Et, malgré ce déplacement de centre de gravité, chaque partie doit cependant se sentir gagnante localement pour adhérer au projet d'ensemble.

La question porte notamment sur l'organisation de la fonction maîtrise d'ouvrage. À huit ou dix établissements, la maîtrise d'ouvrage stratégique et opérationnelle peut s'organiser de manière à ce que chacun puisse peser, peu ou prou, sur les orientations et les décisions, même si le travail est organisé en délégations sur les domaines métiers. Avec un plus grand nombre d'adhérents, ce n'est plus possible. Il faut alors rentrer dans des mécanismes où certains décident pour d'autres, dans des schémas plus centralisés qui se rapprochent de ceux qu'on voit dans les banques non coopératives.

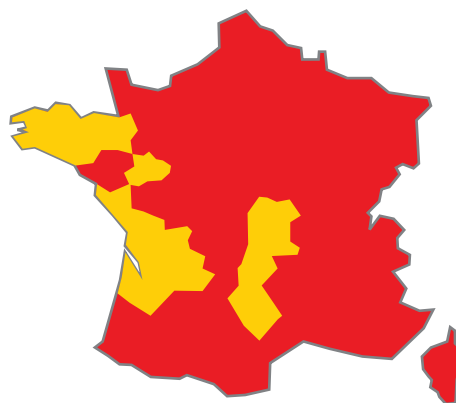
En Allemagne, où les banques utilisatrices se comptent par centaines – Fiducia AG, par exemple, gère le système d'information de plus de 800 banques coopératives –, l'organisation se rapproche plus du modèle éditeur de progiciel qui fait ses choix et fixe ses priorités lui-même. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre sont alors placées dans la même structure. Si on regarde le projet des Caisses d'Épargne (17 caisses en 2010), il y a une structure pour la MOE et une structure pour la MOA, les orientations stratégiques étant fixées au niveau de la CNCE. Dans la communauté Atlantica (12 caisses régionales de Crédit Agricole), on retrouve une structure pour la MOE et une MOA répartie dans la plupart des Caisses sous la coordination d'une structure légère de MOA centrale. Les Banques Populaires, avec i-BP, ont adopté encore un autre schéma où la MOE et une MOA centrale cohabitent. Il y a donc une grande variété de modèles



CRÉDIT AGRICOLE ET LCL

5 plateformes pour les Caisses régionales :

- **Atlantica** (Normandie, Ille et Vilaine, Côtes d'Armor, Finistère, Morbihan, Loire Atlantique, Anjou Maine, Vendée, Touraine Poitou, Centre Ouest, Aquitaine, Guadeloupe, Martinique)
- **Comète** (Nord de France, Normandie Seine, Charente maritime Deux Sèvres, Charente Perigord)
- **Synergie** (Val de France, CADIF, Brie Picardie, Nord Est, Lorraine, Alsace Vosges, Franche Comté)
- **AMT** (Champagne Bourgogne, Centre Est, Centre France, Loire Haute Loire, Savoie, Sud Rhone Alpes, Provence Côte d'Azur)
- **EX@** (Centre Loire, Nord Midi Pyrénées, Toulouse, languedoc Sud Med, Alpes Provence, Corse, Réunion)



CRÉDIT MUTUEL CIC

2 plateformes principales :

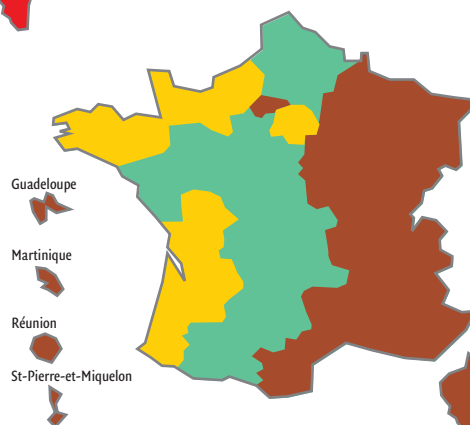
- **Crédit Mutuel Arkea** (Bretagne, Anjou, Sud Ouest, Massif Central)
- **Crédit Mutuel Centre Est Europe**

CAISSES D'ÉPARGNE

3 plateformes :

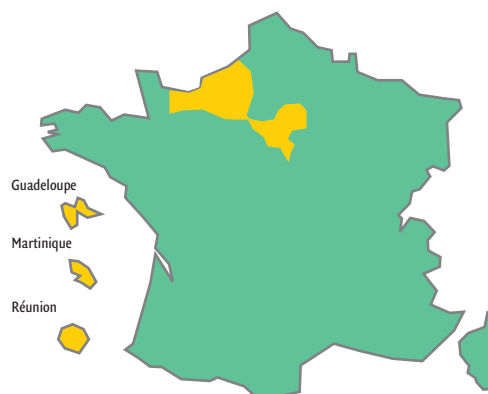
- **Arpège** (Lorraine Champagne Ardennes, Alsace, Bourgogne Franche Comté, Rhône-Alpes, Loire Drome Ardèche, Provence Alpes, Corse, Côte d'Azur, Languedoc Roussillon)
- **RSI** (Haute Normandie, Basse Normandie, Bretagne, Aquitaine, Poitou-Charente, IDF Paris)
- **Siris** (Picardie, IDF Nord, Loire-Centre, Pays de Loire, Auvergne et Limousin, Midi-Pyrénées)

Fusion des 3 plateformes d'ici à 2010 (Mysys)

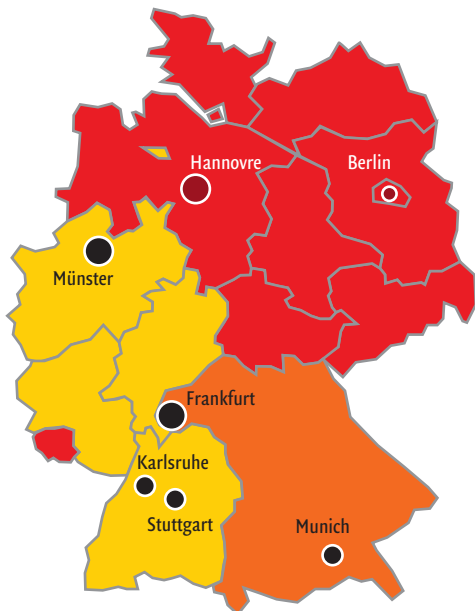


BANQUE POPULAIRE

1 plateforme groupe pour 17 des 18 banques régionales : i-BP
■ La BRED a sa propre plateforme



LES PLATEFORMES SYSTÈME D'INFORMATION EN ALLEMAGNE

**LES CAISSES D'ÉPARGNE (activité retail)**

3 plateformes actuellement existantes.

Réduction à 2 en 2009 et probablement à 1 pour 2011.

■ Sparkassen Informatik (SI) ● Principaux sites Sparkassen Informatik

■ FinanzIT ● Principaux sites FinanzIT

■ Bavière (fusion légale effectuée, fusion opérationnelle prévue fin 2008)

**LES BANQUES COOPÉRATIVES (activité retail)**

2 plateformes. Fusion prévue en 2006 puis annulée.

■ FIDUCIA ● Principaux sites FIDUCIA

■ GAD ● Principaux sites GAD

Chacune des plateformes a aussi pour clients des banques indépendantes de taille plus petite qui ne font pas partie du secteur coopératif (respectivement entre 20 et 40)

Source : Eurogroup Consulting Alliance - oct. 2008.

de gouvernance et sans doute ceux-ci ne seront jamais uniformes tant ils sont liés à l'histoire et à la culture des groupes.

UNE HARMONISATION DES ORGANISATIONS AU SEIN DES BANQUES

Ily a en second lieu un sujet d'harmonisation des organisations dans les banques elles-mêmes. Pour dégager le maximum de valeur, les opérations de mutualisation de plateformes vont transformer la manière d'exercer le métier de banquier, notamment les process mis en œuvre au sein de chaque établissement. La facilité de gestion de la plateforme unifiée – et donc sa performance – croîtra avec l'homogénéité d'utilisation de ses différents "clients". La tendance vers une uni-

formisation des principaux process dans les établissements régionaux clients de ces centres informatiques constitue dès lors un enjeu fort de ces projets de mutualisation. Ce n'est pas, dans les expériences que nous avons observées, la transformation la plus facile à accepter car on touche à l'intimité des établissements régionaux et à l'espace de liberté auquel ils sont attachés.

C'est pourtant un palier à franchir pour aller plus loin. Quand les sujets de gouvernance auront été traités et que l'harmonisation des pratiques sera chose acquise dans les banques régionales, il nous semble qu'une étape nouvelle dans l'industrialisation des métiers bancaires pourra s'ouvrir. On verra ces "usines informatiques" élargir leur périmètre à la

prise en charge de fonctions *back-office* cœur de métier et devenir des "usines bancaires". Étant devenu éditeurs de plateformes bancaires et opérateurs informatiques, il y a un sens à ce que ces usines deviennent un jour opérateurs métiers. C'est déjà le cas dans certains domaines : les moyens de paiement ou les titres, par exemple. La création de plateformes unifiées permettra d'étendre le concept d'usine au cœur de métier des banques de détail : la gestion de comptes ou encore celle des crédits. Cela lèvera ainsi un dernier verrou pour la création d'usines bancaires couvrant l'ensemble des domaines métiers. On aura alors mené à son terme, dans la banque de détail, la mise en œuvre d'un modèle producteur-distributeur complet. ■