

L'urbanisation au service des mutations bancaires

Rapprocher des banques, c'est rapprocher des systèmes d'information. Cela suppose de rendre au préalable ces derniers plus ouverts pour en faire des systèmes multibanques.



JACQUES PÉZIER
Associé directeur
du pôle banque
et finances



FRANÇOISE
DAUTRIAT
Manager expert
Altime

LA CAPACITÉ À TIRER PARTI DES rapprochements comme celle à répondre à de nouveaux besoins de la clientèle sont étroitement dépendantes de la souplesse, la «modularité», l'ouverture des systèmes d'information (SI). Dans le «chiffrage» des rapprochements bancaires en cours, un quart au moins des économies d'échelle prévues proviendrait du rapprochement des systèmes d'information ! environ 70 % environ des activités d'une banque étant informatisées, on ne peut tirer parti du rapprochement de deux organisations bancaires que si leurs systèmes d'information communiquent intelligemment entre eux. Il en va aussi bien de la synergie entre les activités qu'entre les hommes, donc de la rentabilité globale et de la maîtrise des risques.

UN HÉRITAGE PARFOIS LOURD
À INTÉGRER

Rapprocher des SI n'est pas une opération rapide qui s'improvise en dernière phase d'une opération de fusion ou d'acquisition, surtout quand les systèmes existants sont rigides, imbriqués et

lourds, construits par empilements sans vision d'ensemble, ce qui est le plus souvent le cas aujourd'hui. Il ne s'agit pas de faire table rase de l'existant mais de se donner un cadre cohérent pour remettre à plat la gestion de l'information et l'informatique. L'enjeu est de trouver le juste équilibre entre les besoins de vision globale (la maîtrise des risques et le pilotage), d'économies d'échelle (la rentabilité) et d'autonomie (la relation client et la responsabilisation). C'est l'objectif de la démarche d'urbanisation des systèmes d'information (*encadré*) qui permet d'avancer par étapes vers une cible modulaire et cohérente, avec des résultats intermédiaires rapides et visibles, tenant compte de l'existant.

DÉCOUPLER LES SYSTÈMES
D'INFORMATION POUR LES FAIRE
ÉVOLUER SÉPARÉMENT

La première étape de la démarche d'urbanisation – qui dure trois à quatre mois – consiste à repartir des fondamentaux de l'entreprise (la stratégie, les processus, les clients) pour se doter d'un plan cible et définir les règles d'urbanisme qui permettront progressivement de l'atteindre. C'est en repartant de la stratégie et des métiers que l'on peut trouver les critères permettant de découpler les différents systèmes d'information pour pouvoir les faire évoluer séparément en fonction des priorités, tout en restant cohérent.

Sur la base d'une comparaison entre le plan cible et l'existant, il faut ensuite définir une trajectoire d'évolution aussi bien pour les applicatifs que pour les référentiels de données existants. Il s'agit notamment de déterminer quelles sont les applications qui devront être mises en commun et celles qui resteront spéci-

“ On peut se fixer comme ambition de rénover les quartiers stratégiques du système d'information d'une banque en trois à cinq ans. ”

fiques. Par ailleurs, la multiplication des référentiels de données (produits, clients, canaux de distribution...) est un des principaux obstacles quand on cherche à faire converger ou même communiquer des systèmes d'information différents. Le plan d'urbanisme permet également de répartir les responsabilités du système d'information entre les différents métiers (particulier-professionnel, entreprise, banque de gros, ressources humaines, comptabilité-finance...) et les différents niveaux (groupe, branche, métier, unité opérationnelle).

LES RÉFÉRENTIELS DE DONNÉES :
UN FACTEUR CRITIQUE
DE RAPPROCHEMENT

La deuxième étape – qui dure six mois à un an – vise à construire les référentiels de données de l'entreprise à partir des invariants métiers et indépendamment des organisations. Comme on l'a vu précédemment, cette étape de convergence est critique dans le cas de rapprochement de deux organisations, car c'est elle qui permettra de connecter entre eux les systèmes d'information et par conséquent l'échange et la consolidation d'informations cohérentes entre elles.

La troisième étape qui peut être conduite simultanément avec la deuxième est la construction progressive du nouveau système d'information. Celle-ci s'effectuera petit à petit en développant de nouveaux projets respectant les règles d'urbanisme définies et en rénovant les différents quartiers en fonction des priorités et des moyens. On peut se fixer comme ambition de rénover les quartiers stratégiques du SI d'une banque en trois à cinq ans.

Rapprocher ou restructurer des organisations bancaires, c'est rapprocher ou restructurer des systèmes d'information. Pour certaines banques, c'est déjà une réalité urgente. Se doter d'un système d'information «multibanque» (multicanal, multiproduit, multicient, multimarque) capable d'évoluer avec des coûts et délais raisonnables est devenu un facteur critique de réussite. ■

Modulariser pour se donner des degrés de liberté

Au fil du temps, les systèmes informatiques sont devenus de plus en plus imbriqués et hétérogènes, ce qui rend leur évolution coûteuse et longue.

Dans un grand groupe bancaire, il a par exemple été nécessaire d'intervenir sur 300 applications informatiques pour se doter d'une marge de manœuvre supplémentaire (ajout d'un canal, restitution au client d'une vue globale de ses produits...).

Urbaniser le système d'information, c'est trouver un découpage et des grands principes de construction qui permettront à l'entreprise d'avoir les degrés de liberté dont elle a besoin pour faire face aux évolutions de son environne-

ment et de sa stratégie.

L'objectif de l'urbanisation est de dissocier les systèmes d'information des différentes fonctions bancaires et de les «désimbriquer» en les «modularisant». Elle permettra à une banque de :

- travailler avec de nouveaux partenaires en distribuant leurs produits ou en leur confiant la vente de ses propres produits ;
- disposer d'une vision consolidée des risques et des résultats quelles que soient la marque et le lieu de distribution ;
- ajouter un nouveau vecteur d'échange interbancaire ou canal de distribution ;
- délocaliser le *back-office* ou le mutualiser entre plusieurs banques.