

La Banque Worms a choisi l'infogérance globale

Maurice Duvert
Membre du directoire
Banque Worms



Une banque multimétiers petite ou moyenne ne peut créer seule une informatique performante. Pour faire face aux mutations en cours et répondre aux besoins croissants de la clientèle, la Banque Worms a externalisé la totalité de son système d'information.

— Pour quelles raisons la Banque Worms a-t-elle décidé d'externaliser la totalité de son système d'information ?

Maurice Duvert – Les métiers et le positionnement de notre établissement nous ont toujours conduits à chercher des formes d'externalisation de notre informatique. Depuis très longtemps, nous avons décidé de ne plus rien créer en interne dans le domaine informatique, mais de faire appel à la sous-traitance et à des progiciels, ou des solutions externes.

La Banque Worms est une banque multimétiers qui traite des volumes réduits d'opérations, ce qui la prive des économies d'échelle dont bénéficient les grandes banques. D'où notre culture de la sous-traitance, car nous n'avions pas les moyens de créer une informatique performante dans tous les domaines.

Dès que des systèmes de sous-traitance complète adaptés sont apparus sur le marché, nous avons effectué des études pour voir ce qu'ils pouvaient nous apporter. A la fin de 1995, nous avons décidé d'externaliser la totalité de notre système d'information pour

faire face aux modifications majeures des prochaines années et à leurs conséquences profondes pour les banques.

Le contrat a été signé pour une durée de dix ans. Il comprend la totalité du système d'information, y compris les études. Nous ne conservons que quelques applications télématiques, les solutions Swift et des frontaux de communication. En revanche, nous renforçons la maîtrise d'ouvrage ; celle-ci doit veiller à la définition de nos besoins et au respect des engagements pris par notre prestataire. Bien entendu, des clauses très strictes garantissent la qualité des services qui nous sont fournis : disponibilité, mise à niveau, etc.

— L'infogérance vous permettra-t-elle de mieux préparer l'euro ?

M. D. – Notamment, car c'est un enjeu majeur pour l'avenir. Nous ne pouvions pas l'aborder avec l'informatique dont nous disposions. Mais ce n'est pas la seule raison. Nos clients ont des besoins grandissants et attendent des systèmes parfaitement fiables et évolutifs offrant une grande qualité de service.

Par ailleurs, l'informatique bancaire subit la poussée des technologies nouvelles et celles-ci réclament des compétences très pointues, que nous n'avions pas les moyens de réunir.

Il faut également tenir compte des modifications des systèmes de place en cours de réalisation, SNP, TBF, Relit grande vitesse, notamment, et de la tendance au temps réel 24 heures sur 24, avec toutes les difficultés et les risques qui en découlent sur le plan de l'informatique.

Nous ne pouvions pas nous engager seuls dans toutes ces dépenses. Nous avons sélectionné trois prestataires. Finalement, nous avons choisi Axone et, à travers elle, IBM Global Services, qui investissent dans la constitution d'une «solution bancaire».

— Quel est le coût du contrat

M. D. – Les coûts informatiques n'ont pas de signification en valeur absolue. Il en va de même pour ceux de l'infogérance, qui varieront en fonction des évolutions inévitables du système d'information. Pour reprendre l'exemple

de l'euro, ils sont très difficiles à déterminer tant que les modalités pratiques ne sont pas arrêtées.

Globalement et pour les premières années, on peut chiffrer l'économie à environ 10 %. Cette baisse n'est peut-être pas spectaculaire, mais il faut tenir compte que les mutations en cours auraient entraîné une forte augmentation de notre budget pour une efficacité aléatoire.

Le facteur essentiel, c'est que l'infogérance nous permet de disposer d'une informatique plus performante, capable d'évoluer pour absorber les grands chantiers des prochaines années dans les meilleures conditions, ce qui n'était pas le cas auparavant.

En outre, l'infogérance procure une connaissance plus précise des coûts, ce qui permet de bien situer les enjeux, et améliore la qualité des outils de pilotage.

— *Comment l'opération s'est-elle déroulée ?*

M. D. – Sur le plan technique, la migration s'est effectuée sans difficulté durant quatre week-ends, entre mai et juin de cette année.

Le problème du personnel, ce qui est naturel, s'est révélé plus délicat et a réclamé de longues négociations. Finalement, sur un total de 1 100 personnes, 64 collaborateurs du service informatique ont rejoint Axone dans le cadre de l'article L 122-12 qui prévoit la reprise des contrats de travail.

— *L'infogérance globale ne présente-t-elle pas des risques, en particulier en matière de sécurité et de confidentialité ?*

M. D. – Aujourd'hui, tous les grands prestataires sont certifiés Iso 9001 ou 9002 et assurent la sécurisation des données sensibles. Le contrat prévoit des clauses de protection. Le tout est de veiller à ne pas créer de maillon faible et de minimiser le risque de déperdition de confidentialité. A cet égard, le passage à une infogérance globale a entraîné une rupture dans les procédures de la vie de tous les jours et une prise de conscience à l'égard de la sécurité.

— *D'autres banques ont déjà externalisé leur système d'information : la BIMP, la BHE...*

M. D. – La plupart des établissements à avoir franchi le pas sont essentiellement monoactivité. Nous sommes sans doute parmi les premières banques

«Pour des banques multimétiers de notre dimension, l'avenir passe par la mutualisation. Cet objectif est indissociable de l'infogérance.»

exerçant toute une gamme de métiers à avoir choisi l'infogérance globale.

Mais je voudrais revenir sur une source d'économies. Aujourd'hui, les évolutions de nature réglementaire mobilisent une partie importante du potentiel informatique des banques. Nous sommes convaincus qu'il est possible de trouver des solutions pour mutualiser, chez un même prestataire, ces opérations sans influence sur l'offre à la clientèle. Cela permettrait à chaque participant de réaliser des économies importantes sur les grands chantiers à venir, sans toucher aux logiciels propres à chacun et susceptibles de générer des profits par la qualité de l'offre. Nous attendons de notre prestataire qu'il réalise des efforts dans cette direction mais nous sommes conscients que la démarche n'est pas évidente. Par son intermédiaire, nous avons déjà établi des contacts avec des établissements danois, espagnols et britanniques. Pour des banques multimétiers de notre dimension, l'avenir passe par la mutualisation. Cet objectif est indissociable de l'infogérance. Nous comptons beaucoup sur cette stratégie.

— *Vous avez conservé la maîtrise d'ouvrage. Comment entendez-vous l'exercer ?*

M. D. – Concernant la maîtrise d'ouvrage informatique, le directeur de l'informatique en charge du budget gère le contrat au quotidien et constitue le point de relation unique avec notre prestataire.

Notre objectif est de décentraliser la maîtrise d'ouvrage dans les départements opérationnels ou fonctionnels, c'est-à-dire auprès des utilisateurs, et de la confier aux responsables des différentes activités bancaires. Nous avons élaboré un projet en termes de méthodologie et d'organisation et nous sommes en train de renforcer les équipes.

Une phase intermédiaire est prévue pour les assister dans ces activités. Les maîtres d'ouvrage doivent effectivement apprendre à décrire précisément leurs besoins en termes de cahiers des charges transmis au prestataire maître d'œuvre.

Le but final est de faire naître un sentiment d'appropriation du nouveau système d'information et d'amener peu à peu les équipes à devenir plus autonomes.

— *L'externalisation des études informatiques ne représente-t-elle pas un handicap ?*

M. D. – Nous ne le croyons pas. Une fois nos besoins clairement définis, le prestataire émettra des préconisations. Il nous appartiendra de nous assurer que les solutions proposées sont les meilleures, s'intègrent bien dans notre architecture, ne nous rendent pas captifs, et de contrôler leur mise en œuvre. C'est le pari que nous avons fait pour évoluer vite et bien. ■

Propos recueillis par
Jean-Pierre Bernier



**BANQUES,
votre pub
m'intéresse**

Préface de ALAIN BARRÉ, Secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et du Commerce
Préface de JEAN-LUC BÉGIN, Secrétaire général de la CC-Parcours

NOUVEAU

Michel de Robien

Banque éditeur

Banques, votre pub m'intéresse
Michel de Robien

Une réflexion exigeante sur la communication bancaire

280 pages, 220 francs.
Banque éditeur ☎ 01 48 00 54 08
e-mail : banque @ iplus.fr