

# Le vrai visage de la banque de demain

Les établissements bancaires sont à l'aube d'une transformation majeure, largement induite par les nouvelles technologies. Des contraintes réglementaires aux promesses de la mobilité, en passant par la nécessaire maîtrise de la cyberfraude, les chantiers sont immenses.

DOSSIER

**S**eptembre 2007. Votre agent financier personnel et électronique – un robot logiciel qui agit comme un moteur de recherche intelligent – a reçu votre paie aujourd'hui. Il a réparti immédiatement les fonds sur vos différents instruments financiers, en fonction du niveau de risque que vous avez retenu. Une partie de ces fonds est alors dirigée vers un compte courant, où ils sont stockés en sécurité. Le robot en affecte le reste sur des comptes souscrits chez les fournisseurs offrant de rémunérer vos avoirs aux taux les plus élevés du marché. Si le robot détecte une meilleure opportunité, il réalisera immédiatement un transfert vers un autre fournisseur... » Science-fiction ? De moins en moins, à mesure que l'on s'approche de l'échéance de 2007. Car cette série de prédictions de Christian Nibourel, Partner chez Accenture, est bel et bien en passe de se réaliser.

## La nécessité d'une meilleure prise en compte du client

Pourtant, tout avait très mal commencé. En effet, ce scénario futuriste avait été élaboré en 2000, soit aux heures fastes de la nouvelle économie. Pourquoi n'a-t-il pas explosé en vol, comme tant d'autres choses, au moment de l'éclatement de la bulle internet ? C'est que la tendance de fond était là, qui se moque de la mode comme des aléas de la conjoncture.

Aujourd'hui, une meilleure prise en compte du client dans le management des banques n'est plus seulement souhaitable pour rendre le monde de la finance plus séduisant : elle est tout simplement indispensable. Et l'optimisation des ressources informatiques dans les banques va accélérer le mouvement. « A l'avenir, le personnel bancaire fera moins de transactions en tant que telles, mais davantage de conseil segmenté », reprend

Christian Nibourel. Du conseil, de la personnalisation, et de l'écoute : tout est là.

## Les prochaines échéances seront délicates à négocier

« Après l'éclatement de la bulle internet, internet n'est pas mort ! renchérit, non sans emphase, Bernard Nivollet, spécialiste du secteur financier et patron des Global Financial Services d'Unisys pour l'Europe. La banque est un métier de marketing et de technologie, s'appuyant sur des principes solides de gestion des risques. Les informaticiens vont devoir intégrer de plus en plus les problématiques métier. La modélisation les y aidera. » De fait, les prochaines échéances seront délicates à négocier. Mais elles sont vitales. Les banques devront gérer à la fois les nouvelles contraintes législatives et réglementaires qui s'imposent à leur secteur, les normes IAS, et les préconisations du comité de Bâle. Mais il leur faudra également finaliser les contours de la banque multicanal et moderniser les postes de travail de leurs collaborateurs. La liste n'est pas close.

Dans le même temps, il faudra encore accompagner le changement en expliquant aux informaticiens, aux conseillers commerciaux et à l'ensemble des employés, les enjeux technologiques et commerciaux devant lesquels ils seront placés. Sans oublier d'intégrer l'informatique à la demande ! Cette dernière approche « a souvent été présentée comme un outil essentiellement destiné à l'industrie, observe pour le regretter Xavier Coullon, responsable d'architecture technique chez Natexis. En réalité, elle peut également s'appliquer au secteur bancaire, car l'informatique pèse lourdement sur les frais généraux. Et les investissements réalisés n'ont pas toujours dégagé toute la valeur que l'on attendait d'eux. Il faut maintenant regarder

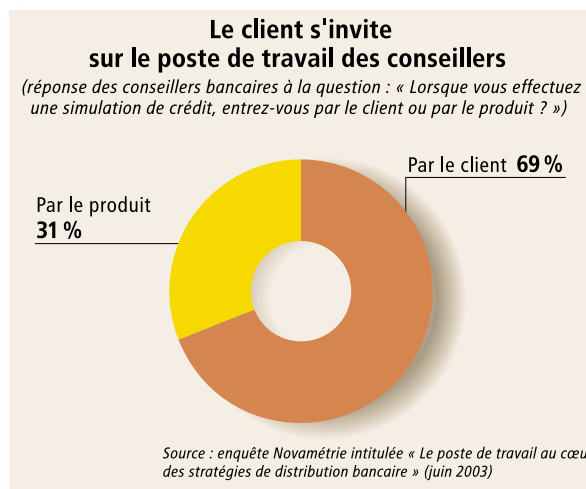
où l'on en est pour essayer d'en tirer le meilleur profit. »

Pour faire sa révolution en douceur, la banque n'est pas si mal partie. « Quand on regarde la contribution réelle de l'informatique à la marche des entreprises, on constate que c'est dans l'industrie que les systèmes s'avèrent les plus performants. Juste devant les banques, remarque le dirigeant d'un grand cabinet de consultant. Vient ensuite la distribution. Et, loin derrière, le monde de l'assurance, qui n'a rien entrepris, car il vit sur un tas d'or. » La banque est donc, d'ores et déjà, sous influence technologique. La concentration des centres informatiques, l'harmonisation des systèmes d'information et, si l'on ose dire, la « progicielisation » de l'informatique bancaire sont, selon des rythmes divers, partiellement à l'œuvre.

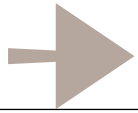
## La descente de l'informatique vers le poste de travail

Du reste, les dépenses consenties par les établissements bancaires français sont réparties à la hausse : selon le cabinet Pierre Audoin Consultants, elles devraient augmenter de plus de 4% cette année, contre deux années de recul (-1,6% en 2002, et -0,7% en 2003). Reste maintenant à concrétiser et, surtout, à accélérer cette descente de l'informatique vers le poste de travail. Tout en persuadant les utilisateurs et les clients internes ou externes à la banque du bien-fondé de cette adaptation à marche forcée. Ce que résume, à sa manière, l'institut Novamétrie. Selon l'une de ses récentes études, « la capacité à passer d'un rôle passif et de vente transactionnelle à une démarche relationnelle active sur un portefeuille de clients représente un défi pour nombre de chargés de clientèle ». Et, en amont, pour beaucoup d'informaticiens. Le compte à rebours a commencé.

Pierre-Antoine Merlin



Dans les cinq prochaines années, l'objectif des banques françaises et européennes sera d'accroître notablement la démarche qui consiste à placer le client au centre de leur système d'information.



# 1. Les quatre chantiers qui vont tout changer

En détaillant le rôle et les missions des établissements financiers, les travaux du comité de Bâle dessinent les contours de la banque de demain et reprofilent les missions de la DSI.

Le comité de Bâle, émanation de la Banque des règlements internationaux et des pays du G10, a redéfini les règles régissant les fonds propres des institutions financières, avec des effets considérables sur leurs infrastructures informatiques. » Eric Driffort, directeur général de Merant Europe, plante ainsi le décor. De fait, le ratio Cooke, qui déterminait depuis une quinzaine

d'années le niveau de risque acceptable pour un établissement financier, va progressivement céder le pas. Et cela au profit du ratio Mac Donough, qui tend à mieux diversifier le type de risques encourus – risques de marché, de sinistralité informatique, de malversations financières, etc.

Selon Merant, maîtriser tous ces phénomènes s'avère compliqué. Y compris du point de vue informa-

tique. D'abord, comme le note un consultant parisien, « les banquiers ont horreur du changement. Quand vous leur proposez quelque chose, il leur faut toujours une solution de rechange. » Ensuite, pour Eric Driffort, « le portefeuille applicatif type d'une grande banque ressemble souvent à un millefeuille, dont chaque couche correspondrait à autant de pâtisseries que de recettes : une couche de Cobol,

une d'internet, un soupçon de client-serveur, et une nouvelle couche de mainframe superposée à un doigt de Java. » Les systèmes d'information doivent maintenant être homogénéisés à l'aune de l'exigence que constitue la gestion du risque – le « risk management », dans le jargon des banquiers. Celle-ci va devenir le point central de l'activité de crédit pour les années à venir. **PAM**

## EN RÉSUMÉ

- Les nouvelles exigences législatives et réglementaires dans le domaine de la banque constituent une révolution.
- Les établissements financiers européens, en particulier, doivent prendre toute la mesure des transformations à envisager d'urgence, et de leur inévitable impact sur les systèmes d'information.
- Le blanchiment d'argent, la fraude interne des utilisateurs, l'externalisation de certaines activités et l'enrichissement du poste de travail sont des chantiers sur lesquels doivent déjà s'activer les entreprises.

## La lutte contre le blanchiment



Combien représente le blanchiment de l'argent sale ? Environ 900 milliards de dollars par an au niveau mondial, selon Celent Communications – un chiffre toujours réévalué. L'an prochain, quelque 10 milliards de dollars devraient être affectés à la lutte contre ce fléau. L'adaptation de systèmes d'information représente le tiers de cet investissement. Franck Veyder, « déontologue » chez Dexia Bil – son titre exact est « directeur de la compliance », c'est-à-dire responsable de la conformité des pratiques de la banque à la déontologie en vigueur –, explique que son établissement financier a mis en place le logiciel Erase, développé par Neteconomy et distribué par Logica-CMG. Il sert à identifier les transactions douteuses selon quatre axes de recherche : profiling (repérage et profilage), finger printing (traçabilité), name checking (identification formelle) et, enfin, un ensemble plus disparate, qui englobe « les pays non coopératifs », ainsi que les activités à risques, de type casino et autres grosses opérations en liquide. « Le plus important, justifie Franck Veyder, c'est la prévention. Et, d'une façon générale, tout ce qui ressort du domaine préemptif. Il faut sensibiliser le personnel de la banque. Et mettre la pression sur l'urgence d'appliquer les recommandations de Bâle. »

## La mise en évidence de la fraude interne



Khalid Somyej, le responsable de l'offre Bâle II à Otia Teamlog, l'affirme sans équivoque. Même si elle est rarement mise en avant, la réalité des malversations à l'intérieur même des établissements bancaires est avérée. Tant il est indéniable que le fait de manipuler de l'argent toute la journée peut susciter chez certains des vocations. « La fraude interne ne disparaîtra pas du jour au lendemain. Les banques travaillent là-dessus depuis vingt ans. C'est dire que l'on n'a pas attendu Bâle II pour s'en préoccuper. » Ce qu'apportera la nouvelle réglementation, « c'est la vision de la petite fraude, celle à 1 000 ou 2 000 euros. Avant, on ne la voyait pas. Elle ne représente peut-être pas beaucoup en valeur, mais c'est beaucoup en volume. » Du coup – et c'est là un lien fort avec l'informatique –, cette évolution « va améliorer les processus et concourir à une meilleure qualité des affaires ». Ce changement devrait aller de pair, dans les trois prochaines années, avec « l'historisation de l'ensemble des incidents détectés et l'ensemble des pertes qui en résultent. On parviendra ainsi, petit à petit, à un véritable couplage entre la fonction de risk manager et celle d'administrateur de base de données. »

## L'externalisation des activités non stratégiques

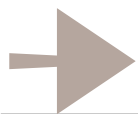


Tous les interlocuteurs contactés au cours de cette enquête en conviennent : l'externalisation dans le secteur bancaire restera de toute façon une menace de portée limitée. L'un d'entre eux explique ainsi qu'« il est impossible, pour une banque, d'externaliser son système d'information. Une panne d'une seconde, c'est très dommageable ; de deux secondes, c'est la catastrophe ; et une panne d'une heure, c'est la faillite. » Selon la quasi-totalité des personnes interrogées, cette forme de dépendance se révèle bien moins cruciale dans la plupart des secteurs d'activité, où l'informatique n'est qu'un outil d'optimisation du métier. Tout au plus peut-on envisager, dans la sphère financière, de sous-traiter tout ou partie de la maintenance, ou certaines des tâches liées au support technique.

## La responsabilisation individuelle



Pour Bernard Nivollet, d'Unisys, « la capacité à utiliser les automatismes, à comprendre ce qui est informatisable et ce qui doit rester manuel, tout comme ce qui doit relever du contact humain est au cœur du professionnalisme du banquier ». Autrement dit, ce n'est plus le service informatique qui va décider, tout seul, de ce qui est bon pour les employés. Il veillera à fournir aux utilisateurs de la banque les outils dont ils ont besoin pour assister le client dans ses choix. Par exemple, les conseillers commerciaux disposeront d'environnements de développement qui leur permettront de rendre opérationnelles les règles métier de l'entreprise. Autant de solutions qui s'adresseront aussi bien aux directions informatiques qu'aux directions métier. D'où la nécessité de conduire, parallèlement, des actions d'accompagnement du changement.



## 2. L'informaticien, un gestionnaire de risque

L'application des normes comptables IAS et des mesures induites par Bâle II représente un chantier immense pour les banquiers, mais aussi pour leurs informaticiens.

### EN RÉSUMÉ

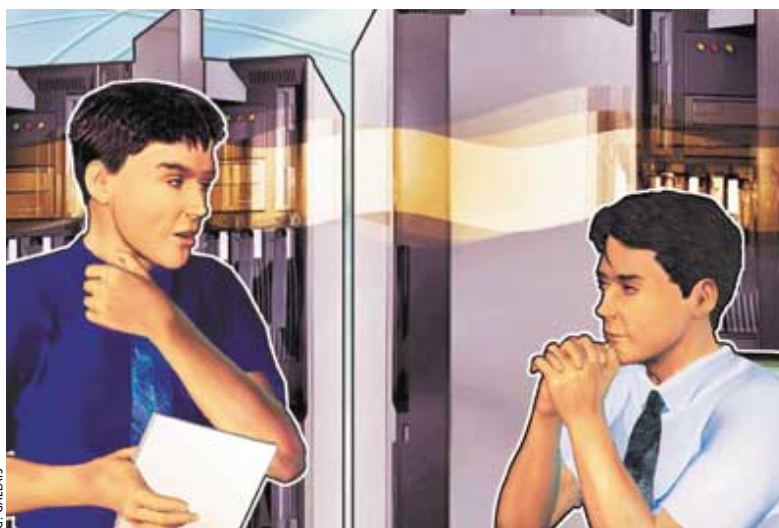
► Souvent perçue comme une menace pour l'informaticien, il n'est pourtant pas certain que la gestion des risques lui procure un travail moins gratifiant.

► Les gains de productivité dans la banque, ainsi que la mise en œuvre des normes Bâle et IAS vont obliger les banquiers à recourir à des profils nouveaux – surtout dans la maîtrise d'œuvre.

Les risques métier présents et à venir dans la banque sont simples à énoncer, mais difficiles à gérer. Il y a le risque crédit, qui résulte de l'incapacité des débiteurs à honorer leurs engagements ; le risque marché, lié aux variations des taux de change, des taux d'intérêt et du cours des actions, et à celles des valeurs mobilières dans leur ensemble ; enfin, le risque globalisé sous l'expression générique « risque opérationnel », qui regroupe pêle-mêle tout ce qui peut résulter des erreurs de management, de l'imprévision, des événements extérieurs et des causes difficiles à appréhender. C'est pour réduire ces dangers que l'informaticien du futur va devoir donner toute sa mesure.

### 1- Affiner les paramètres

« Les nouvelles normes comptables IAS impliquent le recalcul de la "fair value" (valeur équitable) de chaque opération en cours dans une banque, explique Alain Houeix, Senior Manager chez Ineum. Avant, celle-ci n'était effective que pour le trading, c'est-à-dire essentiellement pour les salles de marché. Maintenant, cette évaluation devra être effectuée sur l'ensemble de la chaîne des instruments financiers. » C'est un chantier im-



mense en termes de paramétrage des systèmes d'information. Autant dire que les informaticiens vont devoir faire la preuve de leur réactivité. Et, pour parler le langage du marketing bancaire, de leur appétence.

### 2- Des profils plus « technos »

D'où la nécessité de recruter des informaticiens très pointus. Pour François Selin, consultant au cabinet de recrutement Opteam, « on s'oriente vers une montée en charge de profils très axés sur la maîtrise d'œuvre. Spécialement dans l'optique

d'une mise en application d'IAS 32, qui va demander beaucoup de travail. La demande est réelle pour des profils qui sont, et qui seront, très techniques. » Pour y répondre, faudra-t-il recruter à l'extérieur, ou les informaticiens en place sauront-ils s'adapter ? « Difficile à dire. La banque comprend de nombreux métiers... Mais si l'informaticien a lui-même beaucoup de curiosité, il pourra évoluer avec profit. Evidemment, l'informaticien travaillant en salle de marché dispose déjà d'un avantage. » Enfin, toujours selon François Selin, « apparaîtront aussi nombre de

missions liées aux différentes concentrations en cours dans le secteur bancaire – notamment en France ».

### 3- Démontrer la valeur de l'informatique

Selon Xavier Coullon, de Natexis, les informaticiens ont un avenir tout tracé : faire la preuve de leur didactisme et de leur effort de pédagogie. « On se plaint souvent que les PDG ne s'intéressent pas à l'informatique. C'est parfois vrai. Mais il faut aussi que l'informatique sache faire la démonstration de son apport à la stratégie mise en œuvre dans la banque. Les deux phénomènes sont liés. »

### 4- Plus de productivité, plus d'emplois ?

Pour un consultant spécialisé dans le secteur bancaire, « il est faux de dire qu'il y a du gras dans les banques. Seul existe un problème de productivité. En améliorant la productivité, on améliorera le service, et l'on multipliera les usages. D'où la génération de nouveaux besoins, et de nouveaux emplois pour y répondre. Finalement, dans quelques années, peut-être faudra-t-il plus de personnes à l'informatique... » **PAM**

### Alfred Ketchian, directeur des systèmes distribués chez EDS/Banque Herve

#### « De grandes perspectives pour l'informaticien »

L'expérience d'Alfred Ketchian est intéressante à deux titres. Le premier : il a été récemment externalisé, avec son équipe, de la Banque Herve vers la société de services EDS. Le second : ses forces de vente sont désormais équipées d'outils nomades innovants.

#### Quel bilan tirez-vous de votre externalisation chez EDS ?

Si l'on veut dresser un premier bilan, il faut être nuancé. La première chose qui me vient à l'esprit, c'est que, finalement, cette évolution comprend beaucoup de positif. Ainsi, lorsque nous avons besoin de ressources, nous n'avons généralement pas de problème pour trouver des qualifications ou des profils techniques. De plus, je travaille en bonne intelligence avec de nombreux collègues. De ce point de vue, c'est un avantage pour moi d'être « devenu » EDS ! J'ajoute que, pour un informaticien, entrer dans une grande SSII ouvre des perspectives. On se trouve vraiment dans un monde d'informaticiens. C'est très intéressant.

#### Et les points moins positifs ?

Dans le cadre du contrat existant [avec



ALFRED KETCHIAN : « Chez le client, on fera de plus en plus de transactionnel. »

la Banque Herve – NDLR], les procédures de validation administrative sont plus longues. En outre, il faut bien reconnaître que les conventions bancaires sont plus avantageuses que celles du Syntec. De ce point de vue là, il existe des différences. Mais, encore une fois, le fait d'arriver dans une SSII ouvre de grandes perspectives pour un informaticien.

#### Vos utilisateurs nomades peuvent se connecter, où qu'ils soient, au service informatique de la banque. Pour quel gain d'investissement ?

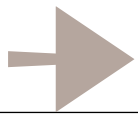
Cela représente à peu près 27 % par rapport à une solution client-serveur classique. L'ouverture d'une application, qui se comptait en minutes, se compte en secondes depuis que nous sommes passés sous Citrix. Quand ils sont chez un client,

les utilisateurs peuvent immédiatement rapatrier ses données, effectuer une simulation sur ses possibilités de crédit, et, presque aussitôt, lui présenter une offre adaptée à son cas. En clientèle, on fait – et l'on fera – de plus en plus de transactionnel. Pour les commerciaux, c'est plus de temps pour se consacrer à autre chose, et moins de stress. Tout le monde est plus efficace. Et cela s'avère très précieux : je vous citerai le cas d'une collaboratrice qui va chercher son enfant à l'école à 17 heures, rentre chez elle... et recommence à travailler lorsqu'elle a fini de s'en occuper. Avant, cela lui était impossible. En fait, nos commerciaux travaillent exactement comme s'ils étaient en agence.

#### Qui est concerné par cette initiative ?

Sont concernés les commerciaux et la direction. Les projets consistent maintenant à consolider cette évolution et à renforcer la continuité de service par la mise en œuvre d'un site de back up. L'installation de deux autres serveurs Citrix pour héberger et déployer d'autres applications métier est également envisagée.

Propos recueillis par Pierre-Antoine Merlin



## 3. L'impact du multicanal sur les métiers

Le métier de banquier n'a pas fini de bouger. Pour le client, c'est dans la banque de détail que se multiplieront les signes les plus visibles de cette révolution.

### EN RÉSUMÉ

- Le nombre d'agences augmentera en même temps que la multiplication des canaux d'accès à la banque.
- Les cadres et les employés du secteur bancaire vont se transformer en prosélytes de la relation client.
- Rien ne sera possible sans des méthodes éprouvées de conduite et d'accompagnement du changement.

La dématérialisation de l'agence bancaire a désormais son emblème pour le grand public : c'est la banque en ligne. Mais si l'on retrace brièvement le parcours de Banque Directe – autrefois dans le giron de la BNP et récemment rachetée par AXA – ou celui de Zebank – devenue Egg –, la dématérialisation totale ne va pas de soi. » Cette observation rien désabusée de Rémy Butin, responsable marketing et développement commercial de la société de conseil CMV, montre la nécessité d'une certaine « rematérialisation » de la banque. Avec en filigrane, pour le client, la coexistence pacifique des services et des modes d'accès. La fameuse banque « multicanal » sera-t-elle bientôt une réalité ?

### La banque de détail, une activité très rentable

Alain Solé, Senior Manager chez Ineum, reconnaît que « pendant longtemps, on a pensé que les agences allaient disparaître. En fait, on s'aperçoit maintenant que l'association de l'agence et du réseau est promise à un bel avenir. En effet, plus il y a de possibilités d'accéder à ses comptes à distance, plus il y a d'agences. Et réciproquement. » D'où une sorte de fertilisation croisée, dans laquelle la banalisation des outils nomades communicants irriguera le passage en agence. Le mouvement est lancé : aux Etats-Unis, le nombre d'agences bancaires ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années, alors que celui des établissements financiers est en constante diminution. Du reste, reconnaît un banquier, « pour leurs de-



G. GALAIS

mandes de prêts, les gens viennent systématiquement à l'agence. En revanche, pour les opérations courantes, on ne les voit presque jamais : dans le meilleur des cas, pour retirer leur chéquier et leur Carte Bleue. C'est tout ». Pourtant, si tous les canaux bancaires continueront de se développer, ce ne sera pas forcément en synergie.

« Le problème, explique Alain Solé, c'est que l'on a pris l'habitude d'empiler tous les canaux les uns sur les autres, et que ça continue. Il n'y a jamais de remise à plat. » A ces silos qui grandissent en se côtoyant sans jamais se rencontrer, vient s'ajouter une difficulté que l'on pourrait qualifier de psychologique. « Depuis dix ans, re-

prend Alain Solé, les grandes évolutions bancaires ont été le fait de contraintes réglementaires : d'abord, il a fallu passer à l'euro. Ensuite, adapter les systèmes d'information (SI) et les métiers à l'an 2000. Aujourd'hui, il y a Bâle. Et voilà qu'il va falloir rénover les agences. Cela commence à faire beaucoup. En outre, ça coûte cher ! »

Reste que le jeu en vaut la chandelle. D'abord, parce que, comme le note Olivier de Conihout, directeur associé chez Unisys France pour les banques et institutions financières, « le particulier, c'est toujours le joyau de la couronne. La banque de détail est, en effet, la partie la plus rentable de l'ensemble des activités d'un établissement financier ». Ensuite, les innovations technologiques se multiplient dans la banque de détail afin de faciliter la vie du client. Entre autres exemples, la maturité de la lecture optique peut y contribuer. « Nous installons déjà des bornes interactives qui reconnaissent l'écriture manuscrite et gèrent la remise de chèques en temps réel au lieu de servir de simple boîte aux lettres », témoigne Venceslas Cartier, directeur marketing d'A2iA, spécialisé dans la reconnaissance manuscrite des caractères.

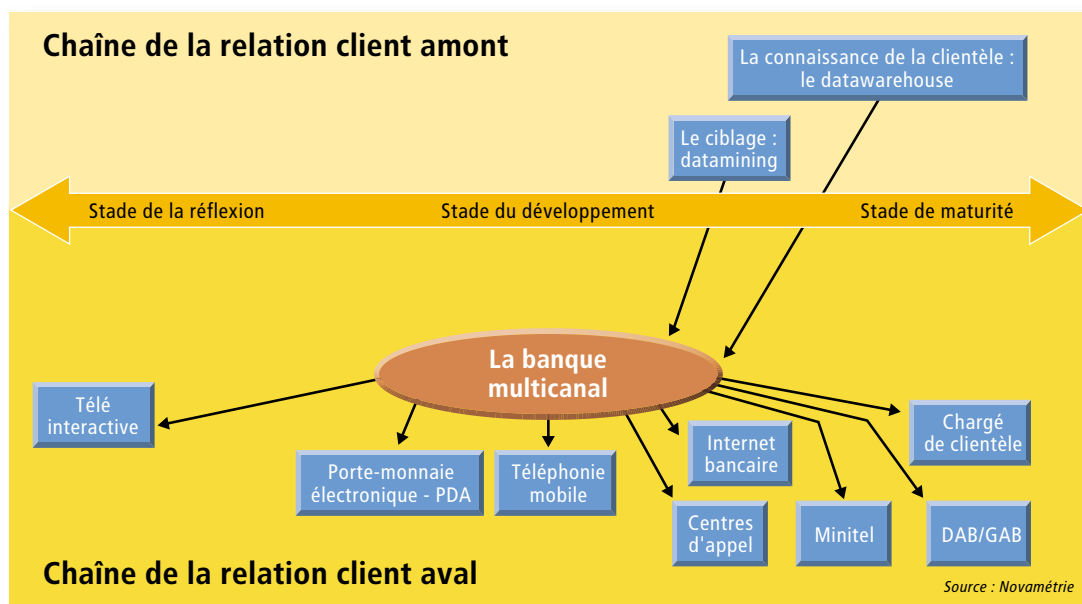
### Mettre l'accent sur la formation et la conduite du changement

Mais comment convaincre les cadres et les employés du secteur bancaire de la pertinence de ces évolutions ? Dans une étude sur la banque de détail, Chris Gentle, directeur de recherche pour l'Europe chez Deloitte, affirme que « les employés sont le maillon indispensable pour aider les banques à mieux vendre au client. Les établisse-

ments financiers doivent donc mettre le paquet à la fois sur la formation, sur les différentes formes d'incitation à la vente, et sur l'enrichissement des tâches. » En France, ce n'est pas si simple. Sous couvert d'anonymat, le conseiller d'une grande banque confie, non sans cynisme, que « certains employés sauront s'adapter, d'autres pas. Il faut compter sur la démographie et les départs à la retraite. »

Si l'on veut motiver l'ensemble du personnel, « il convient donc de prendre en compte et d'accompagner le changement de la pratique métier », confirme Evelyne Leroy, directrice associée de Singulier Pluriel, un cabinet spécialisé dans la conduite du changement. Sinon, que se passera-t-il ? « Ce qui arrive en ce moment. A savoir que moins de 50% des projets de SI qui sont réalisés le sont effectivement dans les délais. » Il faut expliquer les projets, convaincre de leur utilité, et se doter d'un management exemplaire. Comment reconnaître un bon chef, selon Evelyne Leroy ? C'est simple : « Dans la banque comme ailleurs, c'est celui qui veille en permanence à l'employabilité de chacun de ses collaborateurs. » Vaste programme. En outre, la conduite du changement doit être globale, c'est-à-dire envisagée sous tous ses aspects, qu'ils soient humains, sociaux, techniques ou financiers. Sans oublier la nécessaire dimension commerciale. Et, plus généralement, celle du service rendu à l'utilisateur. Evelyne Leroy ne se prive pas d'enfoncer le clou quand elle explique, en une formule moins anodine qu'il y paraît, que « dans la banque du futur, il y aura aussi des clients ». PAM

### BANQUE DE DÉTAIL : L'ÉTAT DES LIEUX



Source : Novamétrie

Ce schéma répertorie les technologies utilisables dans la chaîne de la relation client par la banque de détail. Certes conçu en 2001, il conserve toute son actualité, et l'information qu'il contient toute sa pertinence.