

# DOSSIER ICT

*Les technologies de l'information et de la communication constituent, plus que jamais, le nerf de la guerre pour les entreprises, mais elles représentent aussi un enjeu économique national. Entre infrastructures performantes et compétences métier pointues, le Luxembourg joue la carte du savoir-faire pour attirer les groupes internationaux dans ses frontières.*

## Banques

# MUTUALISER LES RESSOURCES

*L'externalisation et la mutualisation des systèmes d'information doivent permettre aux banques de se recentrer sur leur métier et leur donner la possibilité de faire la différence.*

Sébastien Lambotte (texte), Laurent Antonelli / Blitz (photos)

Le secteur bancaire doit faire face à de nouveaux enjeux. L'avenir incertain du secret, la problématique de l'échange automatique d'informations ou encore les perpétuelles évolutions des contraintes réglementaires soulèvent de nombreuses questions et obligent un certain nombre d'institutions à repenser leur stratégie. Par ailleurs, à l'échelle internationale, l'accélération du mouvement de concentration et la concurrence accrue entre les acteurs du secteur les contraignent à redéfinir leurs modèles.

Dans un cas comme dans l'autre, il faut chercher des moyens pour répondre aux changements. Et c'est notamment dans les évolutions technologiques et les nouvelles perspectives que ces dernières peuvent apporter que le secteur bancaire pourra les trouver. «Une banque, c'est avant tout des hommes et des systèmes d'information», explique **Olivier Maréchal**, *strategy & opera-*

*tion partner* chez **Deloitte**. *Tout changement, toute transformation au sein d'une institution bancaire passe par une évolution sur ces deux dimensions. On comprend dès lors l'importance, dans le développement de nouvelles stratégies, que revêtent les évolutions technologiques.»*

Mais la question préalable que devront se poser les institutions bancaires est celle des stratégies à adopter. «Le secteur aime utiliser des technologies éprouvées», constate **Nordine Garrouche**, directeur associé de **NGR Consulting**. *Ce n'est pas le facteur technologique, l'innovation qui, de manière générale, est déclencheur des investissements. Ce sont avant tout les choix stratégiques métier qui vont déterminer les orientations à suivre pour faire évoluer les systèmes d'information.»*

Hors de question, désormais, d'investir sans une stratégie *business* dûment réfléchie. A l'heure actuelle, au sein du secteur bancaire, les investissements dans les systèmes d'information qui vont devoir être opérés s'inscriront, d'une part, dans

une stratégie de rationalisation des coûts et, d'autre part, à travers des objectifs de développement de nouveaux services à la clientèle. «Chaque banque doit, continuellement, adapter ses systèmes d'information pour être conforme à la législation en vigueur», décrit **Marc Hemmerling**, responsable organisation, technologie et système de paiement à l'**ABBL**. *Le niveau d'exigence réglementaire à l'égard de l'ensemble des acteurs est tel qu'ils ont du mal à se différencier. Pour y parvenir, il leur faut désormais être très imaginatifs.»* Pour faire face, avec des marges souvent réduites, les institutions financières doivent trouver de nouveaux leviers d'efficacité opérationnelle, en investissant à bon escient, et parvenir à développer de nouveaux moyens de créer de la valeur.

## VERS DES SOLUTIONS STANDARD

Il est donc révolu ce temps où les institutions financières développaient, à coups d'investissements conséquents, des systèmes d'information



Nordine Garrouche (NGR Consulting)

propriétaires. Par le passé, seules les petites structures, de type banques privées, avaient recours à des *packages* standard, alors que les institutions de moyenne ou de plus grande envergure préféreraient, elles, investir dans des solutions, des systèmes d'information, des applications, des processus métiers qui leur étaient propres.

Chacune d'elles pouvait, par exemple, disposer de son propre *back-office* et des systèmes d'information qui lui étaient inhérents. Force est de constater aujourd'hui que ce n'est plus sur ces activités que les banques créent de la valeur ajoutée. Ce n'est pas sur ces aspects techniques, même en investissant dans des systèmes plus performants, qu'elles feront la différence. «L'outil technologique, aujourd'hui, doit avant tout permettre de rationaliser des processus, non pas au niveau de l'entreprise, mais dans un cadre plus global, explique **Loïc Dunand**, consultant chez **Ineum Consulting**. On se dit, aujourd'hui, que certains des besoins fonctionnels, qui étaient par le passé

*assumés par une plate-forme informatique propre, peuvent être externalisés. On voit dès lors poindre des centres de services partagés. Au sein d'un groupe, les ressources informatiques ont tendance à être mutualisées. Au niveau des infrastructures tout d'abord, mais elles peuvent l'être aussi au niveau applicatif et, c'est le but à atteindre, du point de vue des processus métier.»*

Les contraintes extérieures faisant pression, les banques, de manière générale, semblent aujourd'hui plus enclines à recourir à des solutions standard. «Certaines vont continuer à investir dans leurs

*propres systèmes d'information pour les adapter aux contraintes extérieures et créer, elles-mêmes, de la plus-value, tempère Marc Hemmerling. D'autres auront la possibilité de se dégager de certaines activités en les confiant à d'autres entités à l'intérieur d'un même groupe. Enfin, certaines auront directement recours à des prestataires extérieurs.»*

La question que les banques, désormais, vont devoir se poser est relative aux activités qu'elles désirent, ou non, garder. Comment offrir le meilleur service à une clientèle, et pour bien faire, le plus complet, tout en arrivant à se démar-

## LA BANQUE DANS LES NUAGES?

Aujourd'hui, les investissements se veulent plus rationnels que jamais. Or, en vue d'externaliser, de profiter de ressources extérieures flexibles, pour lesquelles les banques paieront le juste prix pour l'utilisation qu'elles en feront, le *cloud computing* se présente comme l'étape à venir. L'ABBL dit aujourd'hui étudier les possibilités que l'on trouve derrière ce nouveau concept. Or, toute une série de questions se posent à ce sujet.

Quels sont les risques, notamment? «Les grandes craintes, avec ce concept, tournent autour du risque que l'on a de ne plus être sûr de l'endroit où sont traitées les données, de perdre la maîtrise des informations, explique Olivier Maréchal. D'un autre côté, l'information étant répartie, il sera difficile de faire des liens entre toutes les ressources et de pénétrer les systèmes. Mais il y a toujours un risque, comme il y a des avantages. Il faudra voir à partir de quel moment les avantages prendront le dessus sur les risques.»

Pas de doute, on se dirige vers ce nouveau type de solution, même au niveau du secteur bancaire. Mais, au préalable, il faudra qu'une offre et des acteurs PSF, s'ils ne sont pas déjà là, se mettent en place. ● S. L.

{ quer de ses concurrents? Ainsi, les activités de *back-office* d'une filiale d'un grand groupe pourront-elles être externalisées dans une autre entité de ce dernier.

D'un autre côté, cette entité trouvera peut-être, dans la première filiale, d'autres compétences qui pourront lui être utiles. Au groupe, dans une approche globale, d'identifier les endroits où positionner, développer et faire évoluer des centres d'excellence. Dans la même optique, une plus petite structure, non adossée à un grand groupe, devra trouver des partenaires pour *outsourcer* les services qu'elle juge ne pas être la plus même de mener. «A l'inverse, parce qu'elle dispose des structures informatiques adéquates, parce qu'elle a les compétences et l'expertise ou encore parce qu'elle a développé certains processus métier en fonction, une institution bancaire peut considérer qu'elle est la plus apte, au niveau européen ou mondial, pour réaliser un type d'activité en particulier et offrir ses

services à d'autres acteurs, poursuit Loïc Dunand. Elle peut leur proposer, même s'il s'agit de concurrents, d'utiliser sa plate-forme informatique, ses applications, ses processus afin de réaliser des opérations pour leur compte.» L'institution bancaire trouvera peut-être, dans cette dernière approche, un moyen de rentabiliser des investissements antérieurs et de consolider les infrastructures et les compétences existantes.

Les uns utilisant les compétences des autres, ne risque-t-on pas, à partir de là, de se retrouver dans une logique d'industrialisation et de standardisation des métiers de la banque? Visiblement, les acteurs concernés sont en mesure de s'en accommoder. Tout comme Marc Hemmerling, Loïc Dunand compare les tendances actuelles à celles qui ont régi le secteur automobile quelques décennies plus tôt. «L'offre, dans ce secteur, est plus limitée aujourd'hui qu'il y a dix ans. On fait moins de sur-mesure. Le nombre d'acteurs, }

{ d'ailleurs, est plus limité. On a des grands groupes mondiaux, avec des réseaux de distribution mondiaux et des offres reproduites et adaptées dans chaque grand marché», commente le premier. «La fabrication même des éléments des véhicules est souvent confiée à des sous-traitants. Une BMW est une berline, comme une Mercedes. Elles ont, la plupart du temps, les mêmes atouts. Pourtant, aux yeux des clients, elles sont différentes. C'est au niveau de la relation clientèle que tout se joue. Or, le métier de la banque, c'est de connaître son client, d'établir une bonne relation avec lui, de répondre à ses besoins», ajoute le second.

Comment, dans ce contexte, chacune des institutions va-t-elle pouvoir tirer son épingle du jeu? «Toutes les banques vont devoir s'adapter», estime Nordine Garrouche. Par le passé, la nécessité d'attirer le client était moindre, surtout au Luxembourg. C'était même, au contraire, peu recommandé. Aujourd'hui, les banques doivent trouver les moyens de fidéliser et d'ac-

quérir les clients, en améliorant les relations qu'elles entretiennent avec eux, en répondant à leurs besoins ou en les anticipant, en développant de nouveaux produits, en améliorant leurs services. Toutes vont devoir passer par une refonte de leur chaîne de valeur, en se recentrant sur leur core business.»

### UTILISER LES BONS OUTILS

Si le Grand-Duché dispose d'atouts, d'une haute expertise en ingénierie patrimoniale et en structuration des produits, encore faut-il les porter à la connaissance de tous. Pour ce faire, les banques vont devoir travailler plus intensément sur la relation clientèle. Or, dans ce domaine, on trouve aussi, au sein des nouvelles technologies, des leviers d'efficacité opérationnelle. «Les technologies capables de faciliter la relation clientèle et même de l'améliorer ont un rôle essentiel à jouer, explique Olivier Maréchal. Au cœur de la relation avec la clientèle, les différentes institutions, en ce

compris les banques privées, cherchent à combiner les différents circuits de communication, à jouer avec plusieurs canaux: la présence physique, le téléphone à travers des centres d'appels, et tout ce qui est web. Beaucoup, pour faire la différence, investissent dans cette relation clientèle. L'utilisation d'outils informatiques de gestion de la relation client (CRM) revêt une importance capitale.»

Dans une même logique, les banques doivent désormais se positionner dans un contexte international plutôt que local. Dès lors, en matière de reporting fiscal, par exemple, elles doivent se doter de moyens, en développant des systèmes d'information adéquats ou en s'alliant à des prestataires de services qui peuvent les mettre à leur disposition, afin de pouvoir prendre en compte plusieurs législations, celles des pays dans lesquels résident ses divers clients. Des services de «multi-reporting», par exemple, permettront aux banques, à certaines tout du moins, de faire la différence. ●