

NGR PROFESSIONAL RESEARCH

INSIGHT

NGR Service line
ERP sélection et
implémentation de
solutions bancaires

La collection Insight publiée par NGR Consulting vise à apporter au travers de documents analytiques courts un point de vue sur les problématiques à venir concernant le secteur financier.

Retrouvez l'ensemble des analyses et supports sur le site NGR Professional Research à l'adresse suivante :

<http://www.ngrconsulting.com/spip/>



**L'évolution des configurations
organisationnelles et leur impact
sur l'évolution des plateformes
applicatives métiers**

L'évolution des configurations organisationnelles et leur impact sur l'évolution des plateformes applicatives métiers

Comment construire une plateforme applicative en ligne avec les besoins métiers et qui crée de la valeur pour celui ci ?

Directeur des opérations ou directeur IT, Vous vous interrogez sur le futur et l'évolution des plateformes métiers de votre organisation ? NGR Consulting dispose de consultants et d'un centre d'études permettant de nourrir votre réflexion et d'être force de proposition pour décliner la vision stratégique du ou des métiers au sein de votre architecture applicative cible.

Pour plus d'information, vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante : info@ngrconsulting.com

Introduction

Il est intéressant de constater que les dernières années ont été marquées par un phénomène important dans la modification des configurations organisationnelles¹ pour l'industrie financière. De même, les plateformes applicatives ont fait l'objet de réflexions intenses de la part des organisations. Ces deux éléments ont, de par les visions très spécialisées qu'elles requièrent, fait l'objet d'un traitement segmenté de la part de la population d'experts qui se sont intéressés à la question. Pourtant, il est fort probable que le lien entre ces deux éléments d'une part la configuration organisationnelle des organisations et d'autre part la plateforme applicative utilisée par elle est aussi un lien de causalité.

Au sein de ce document, nous essayons de retracer cette évolution et de comprendre les fondements de l'évolution des plateformes applicatives au sein de l'industrie financière. Nous tenterons d'établir le lien et la corrélation existante entre l'évolution organisationnelle et l'évolution des plateformes applicatives. La question sous jacente est la suivante : l'évolution de la configuration organisationnelle est elle un facteur déterminant de l'évolution des plateformes applicatives ? Ce point de vue sera intéressant à rapprocher du point de vue traditionnel des systèmes d'information en terme de gouvernance des systèmes d'information : est ce l'évolution des besoins fonctionnels et notamment opérationnels qui constitue le facteur explicatif de leur évolution ? Dès lors, la démarche de gouvernance ne doit elle pas prendre en compte ces éléments globaux dans leur démarche prospective d'urbanisation des systèmes d'information ?

Afin de donner un éclairage satisfaisant sur ce sujet, notre analyse portera sur la synthèse des évolutions des configurations organisationnelles sur les dernières décennies et ce sur le périmètre du territoire de la place financière de Luxembourg. Sur base de cette synthèse nous montrerons l'évolution des plateformes applicatives et les principaux modèles d'évolution d'architecture applicative.

La collection Insight visant à fournir un point de vue éclairant sur une problématique bien définie, nous ne pourrions aborder ici tous les concepts utilisés au sein de ce document (notamment les concepts de configuration organisationnelle au sens de Mintzberg par exemple, ou encore les concepts d'architecture d'entreprise qui sont les fondements méthodologiques de notre réflexion). Nous renvoyons donc le lecteur vers notre centre de ressources interne Professional Research qui dispose d'une large base de connaissances et de parcours de formation adapté à chaque typologie de lecteur.

L'évolution des configurations organisationnelles au Luxembourg

Il est intéressant de retracer l'évolution des configurations organisationnelles sur la place de Luxembourg. L'analyse simplifiée de l'évolution des configurations organisationnelles permet de dresser de manière schématique les principales tendances en termes d'évolution. Cette évolution schématique est retracée au sein de la figure 1. Cette dernière est découpée par décennie à des fins de simplification. Les facteurs explicatifs ou principales tendances ayant un impact sur la configuration organisationnelle sont spécifiés au sein de la figure 1. Ces facteurs clés nous permettent d'expliquer de manière très succincte l'évolution des configurations organisationnelles durant la période retenue.

¹ Note : Le terme configuration organisationnelle fait référence aux travaux de H. Mintzberg dans le cadre de la théorie des organisations. La configuration organisationnelle établit une décomposition des principales structures d'une organisation. H Mintzberg établit ainsi une typologie des organisations sur base de l'ordonnement des composants des organisations.

Le passage d'une configuration organisationnelle multimétiers décentralisée....

La période que nous caractérisons des années 80 fait apparaître des configurations reflétant les structures organisationnelles pour les établissements de crédit durant cette décennie sur la place financière. Les facteurs structurants le marché et notamment explicatifs de ces structures organisationnelles sont principalement dus aux opportunités de la place en terme d'émissions d'euro-obligations. La dérégulation en France² et en Europe des marchés financiers et l'explosion de la fonction d'intermédiation financière sont les catalyseurs d'un développement des organisations financières au Luxembourg. Les structures organisationnelles se fixent alors sur un modèle basé sur une organisation décentralisée fonctionnant par objectifs. La structure locale intègre les différents métiers et la gouvernance locale dispose d'un pouvoir étendue.

Cette structure évolue petit vers une organisation matricielle qui fait émerger la notion de SBU (Strategic Business units) et qui met sous pression la gouvernance locale. La fin des années 1990 voit ensuite de par le phénomène de concentration apparaître une perte de pouvoir des gouvernances locales vers une transition proche de la notion de middle management au sens du composant du même nom des travaux de Mintzberg.

... à une vision matricielle des Strategic Business unit³ sur un plan cross border

La fin des années 90 marquent ainsi l'émergence affirmée des SBU qui introduisent dès lors la vision cross border de leur métier. Ce fait résulte ainsi de la construction du marché financier et bancaire unique dont l'EURO marquera un point de passage important. Les activités de marchés au Luxembourg, très axées sur le trading Mark/Franc/Dollar en feront d'ailleurs les frais. Le métier titre connaît dès lors une progression fulgurante initiée dans les années 80, progression qui ne se démentira pas au fil des ans. Dès lors, l'aboutissement de l'autonomie et de la flexibilité demandée par un des métiers les plus en croissance ne pouvait que se finaliser dans une séparation juridique : les années 2000 sont ainsi marquées par les processus de filialisation des entités actives dans le métier titre. Elles trouvent là la possibilité de marquer leur indépendance, d'adresser de nouveaux marchés (notamment la gestion des fonds de tiers) tout en disposant de la nécessaire flexibilité d'un time to market devenu ainsi la pierre angulaire de leur croissance.

Les autres métiers bancaires, confrontés à une intégration européenne moins riche en opportunités pour ces derniers pour la place de Luxembourg, mettent en œuvre un certain nombre d'initiatives, plus ou moins heureuses, de centralisation des opérations fruit d'une vision crossborder des métiers : émerge ainsi la notion de hub de production bancaire⁴.

Le besoin de rationalisation des modèles opérationnels, renforcé par la structuration des marchés bancaires et financiers pose la question des business models et par conséquent des modèles de services ayant pour localisation la place de Luxembourg. Les tendances liées à l'offshoring des certaines activités, l'outsourcing accru de certains processus et la réflexion sur la notion de « hub de services » proche de la notion de centres d'excellence ont imposé pour un certain nombre d'institutions une réflexion profonde de leur configuration organisationnelle. Il est bien sûr encore trop tôt pour porter jugement sur les impacts de ces tendances sur l'archétype de configuration organisationnel qui en résultera pour cette période.

² Loi bancaire de 1984 – Loi bancaire de 1986

La loi bancaire de 1984 répond à trois motivations : Motivation juridique (harmonisation des statuts et rationalisation du contrôle de l'activité bancaire) / Motivation économique : les banques relevant du cadre défini en 1945 ont vu leur importance relative décroître au profit des établissements à statut légal spécial, dont les privilèges, par ailleurs, cessent d'être justifiés / Motivation technique : le développement des nouvelles techniques financières (plus hybrides, relevant à la fois des crédits et des titres) et de nouvelles technologies impose une harmonisation juridique, afin qu'elles puissent être mises en œuvre par tous les établissements financiers dans des conditions analogues.

³ Une SBU ou Strategic Business unit (domaine d'activité stratégique, ou DAS en français) est un concept majeur de la stratégie d'entreprise. Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible : - d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation), - d'assigner une stratégie générique : domination par les coûts, différenciation ou focalisation (selon Michael Porter).

⁴ Cf à titre d'exemple étude NGR Consulting sur les « hub de production bancaire pour le métier Banque Privée »

Figure 1

Evolution des configurations organisationnelles au Luxembourg

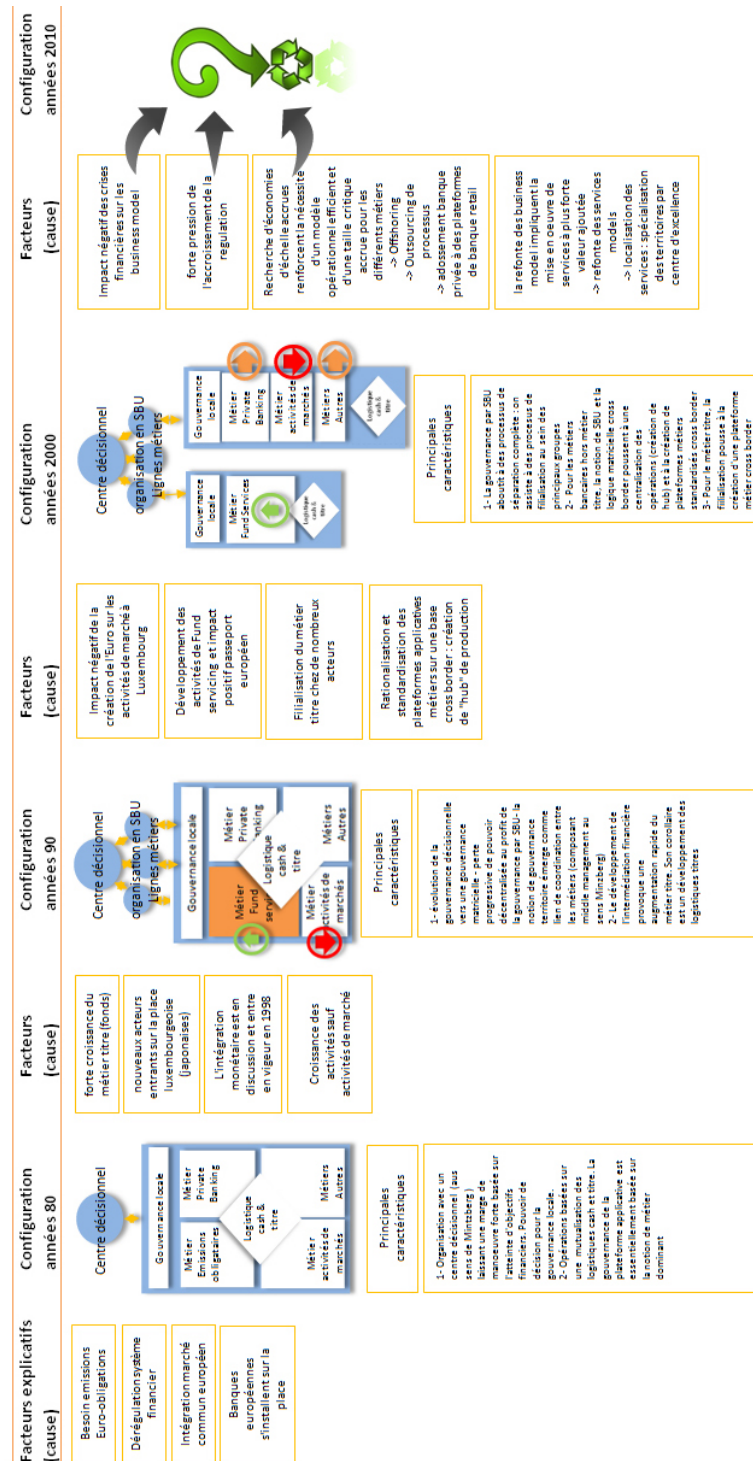
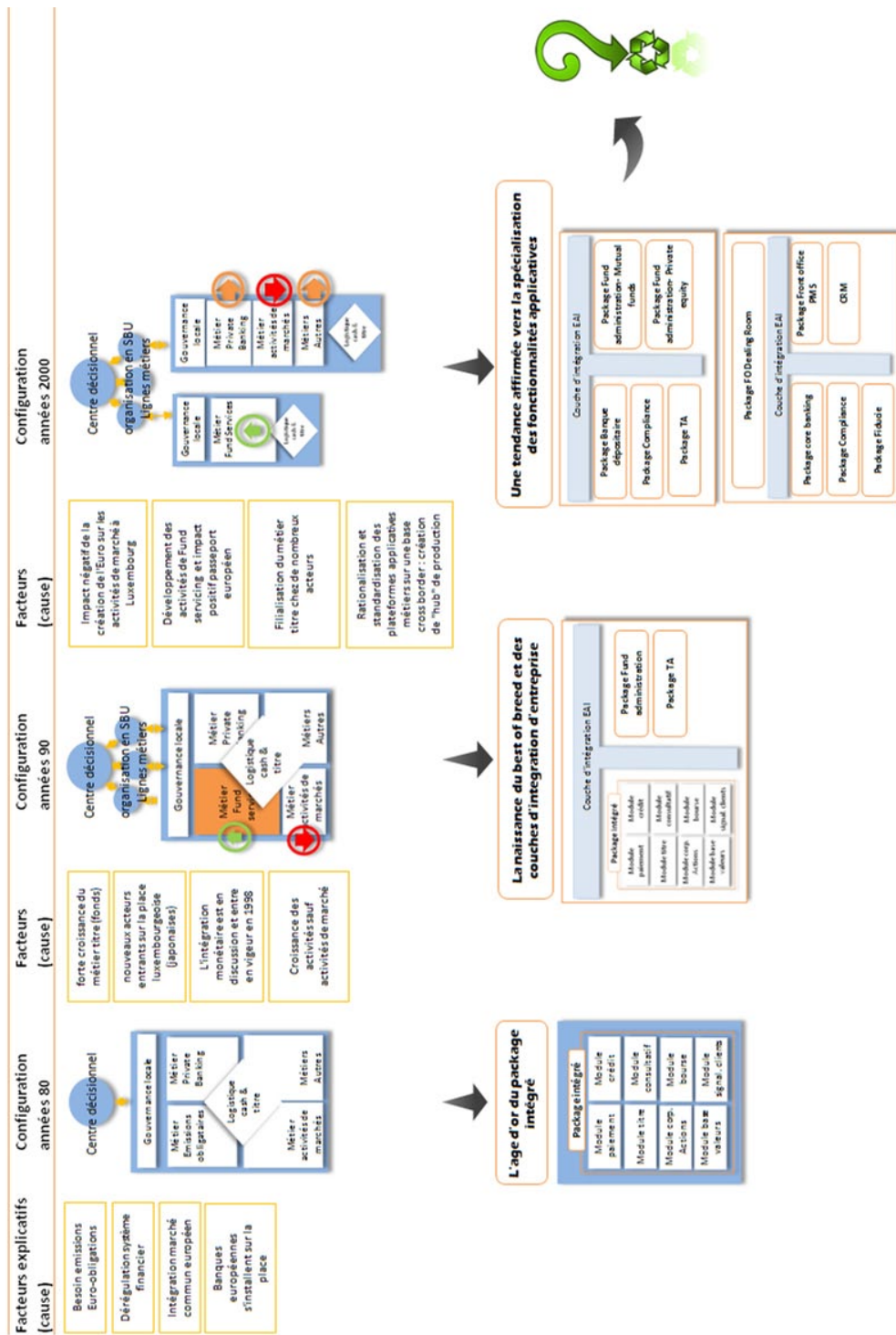


Figure 2
Evolution des configurations organisationnelles au Luxembourg



L'évolution des configurations organisationnelles et leur impact sur l'évolution des plateformes applicatives métiers.

L'évolution des architectures applicatives sur la même période fait apparaître un alignement et une corrélation avec ce mouvement des configurations organisationnelles : en filigrane apparaît également la question de l'avenir des plateformes applicatives multimétiers ?

L'évolution des plateformes applicatives sur la même période est très instructive. Cette dernière est résumée dans la figure 2 en page 5.

Il est ainsi intéressant de constater le lien entre les configurations organisationnelles et l'évolution des plateformes applicatives.

Ainsi la configuration multimétiers placée sous une gouvernance locale unique a donné lieu bien souvent à une plateforme de type intégré – core banking package permettant de servir les différents métiers.

L'affirmation du métier titre au sein des institutions financières fait évoluer les architectures et provoquent deux éléments importants : la naissance du besoin de la mise en place d'une couche d'intégration (EAI) et d'autre part la mise en œuvre de package intégré pour l'administration de fond (comptabilité fonds dans un premier temps).

La filialisation de ces entités provoque finalement la mise en œuvre d'architecture applicative dédiée pour le métier titre d'une part et une architecture multi métier d'autre part (hors bien sur métier titre). De leur cote, les autres métiers ont cherché à mettre en œuvre des plateformes métiers standardisés basées sur des composants front to back communs au sein de différents territoires. La recherche d'économies d'échelle passe également par le mise en place de configurations organisationnelles basées sur des hub de production bancaire avec la volonté de centraliser les flux d'opérations sur des « hub » bancaires notamment dans le cas du métier Banque Privée. Ces initiatives ont, pour la plupart des cas, donné des résultats mitigés.

Les principaux enseignements que l'on peut en tirer

L'observation et l'analyse basée sur l'étude empirique résumée au sein des paragraphes ci-dessus tend à permettre l'énoncé d'un certain nombre de principes clés importants à prendre en compte dans la définition d'une plateforme applicative cible :

Principe 1 - Une plateforme applicative mutualisée au sein d'une structure organisationnelle multi métier tend à suivre, en terme d'évolution, les besoins du métier dominant ;

Principe 2 - Une plateforme applicative mutualisée au sein d'une structure organisationnelle multi métier tend à s'aligner sur les facteurs communs en terme de fonctionnalités -> ex architecture package intégré ;

Principe 3 - Une plateforme détenue par un métier tend à évoluer vers un degré de spécialisation propre et élevé pour le métier en question ;

Principe 4 - Le degré de changement est plus important pour une plateforme détenue par un métier propre - L'ownership semble être un facteur déterminant pour cette notion de time to market ;

Du principe 1 découle ainsi la question de la flexibilité nécessaire pour les différents métiers. Cette question se posait pour le métier titre au sein de plateforme dont le métier dominant étant la Banque Privée (problème bien souvent résolu comme vu dans le paragraphe ci-dessus par une filialisation). Ce problème se pose également pour les configurations visant à adosser le métier Banque Privée à des plateformes applicatives de retail (configuration actuellement à l'étude chez de quelques groupes bancaires) ou pour les configurations reposant sur des processus outsourcés.

La question de la flexibilité et de l'évolutivité de certains processus doit être posée et résolue en mettant en œuvre une plateforme conçue pour permettre une flexibilité des outils applicatifs vecteurs d'une forte différenciation stratégique sans mettre en péril les économies d'échelle et la standardisation requise sur les processus non vecteurs de différenciation.

Des principes 2 et 3 et 4 découlent ensuite le fait que la mise en place d'une architecture standardisée tend à provoquer un effet de standardisation qui l'emporte sur la notion de spécialisation. Le degré de spécialisation d'une plateforme applicative tend à augmenter avec l'ownership par un métier. L'adaptation de cette plateforme applicative est d'autant plus grande que l'ownership du métier est forte. Ainsi, l'ownership d'une plateforme applicative détermine grandement le degré de rapidité du changement et d'évolution de cette plateforme.

Par extension et transitivité, il est alors possible d'affirmer que l'on peut jouer sur les configurations organisationnelles pour obtenir un degré de spécialisation efficace de la plateforme applicative.

Conclusions

La dynamique des configurations organisationnelles apparaît comme un facteur important dans la structure des architectures applicatives. Or, ce facteur est rarement pris en compte dans le cadre de démarche prospective d'urbanisation ou de conception d'architecture applicative cible. Ce fait est bien souvent du à une décorrélation entre les différentes disciplines. Dans le monde des systèmes d'information, la littérature abonde sur les méthodes de gouvernance régissant les évolutions de type opérationnels (service Level management ou application management) et le lien entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Il manque pourtant le lien essentiel entre la stratégie des organisations, leur structure organisationnelle et l'évolution de leur plateforme applicative. Il s'agit donc de disposer d'un savoir faire non pas uniquement en terme de système d'information, mais surtout de disposer d'une vue holistique permettant d'appréhender ce sujet avec les bonnes connaissances et orientations métiers nécessaires.

Au sein de NGR Consulting, nous pensons que ce type d'approche est essentiel. C'est pourquoi, notre méthodologie et notamment les méthodologies de modélisation d'entreprise incluent ce lien en intégrant la vision stratégique du métier dans le cadre de la déclinaison de ses orientations au sein des architectures de processus, organisationnels (capital humain) et d'architecture applicative. Nous recommandons ainsi à nos clients de prendre en compte ces différentes dimensions dans leur démarche d'urbanisation et de conception d'architecture cible. NGR Consulting, en tant que cabinet spécialisé sur le secteur financier ne fournit pas uniquement une approche méthodologique pour une bonne gouvernance et vision de votre architecture cible mais permet surtout de disposer d'une force de proposition à même de parvenir à une définition cible en ligne avec les besoins des métiers de la Banque Privée et du métier titre.



Auteurs

Directeur d'étude



Nordine Garrouche
Associate Director
NGR Consulting

Manager



Edmond Maler
Manager Service line ERP
Selection & Implementation

Qui sommes nous ?

Indépendant et spécialisé sur le secteur financier, NGR Consulting fournit des services de conseil aux principales institutions financières afin de leur permettre d'optimiser leur performance globale. Combinant une expertise pointue du métier des Fonds, de la Banque Privée & Gestion d'actifs, à une connaissance approfondie des tendances sectorielles, notre cabinet travaille étroitement avec ses clients pour définir des stratégies innovantes et solutions opérationnelles délivrant un retour sur investissement rapide. Besoin d'expérimenter une nouvelle idée du conseil ? Contactez-nous sur info@ngrconsulting.com

Contacts

NGR Consulting Luxembourg
38, rue Pafebruch
L-8308 Capellen

Tél.: +352 26 65 20 52

Site Web : www.ngrconsulting.com