

Automatisation

Quand la gestion privée apprend à maîtriser ses coûts informatiques



**ISABELLE
GUYOT-
SIONNEST**
Responsable
business line
private banking/
asset management
LGB-Finance

La maîtrise des coûts dans les activités de gestion privée est rendue plus difficile par la nécessité de maintenir des investissements technologiques importants. On peut y parvenir avec l'automatisation de la chaîne de traitement et la centralisation des compétences et des moyens, par exemple des back-offices ou des centres de traitement informatiques.



OLIVIER HALL
Associé
ITIntegrans

LES ACTEURS TRADITIONNELS de la gestion privée comme les récents entrants sur ce marché – gestionnaires de fonds, banques de détail, *brokers-on line* –, ont tous aujourd'hui, quel que soit leur historique, à affronter de nouveaux défis comme la pression sur les marges et la conjoncture incertaine. Compte tenu de l'importance du rôle que joue la technologie dans la gestion privée, il est essentiel de maintenir les investissements mais pas à n'importe quel prix. Quand on sait que 85% des banques privées n'ont aucune idée du coût d'acquisition d'un client (d'après un récent sondage mené dans la banque privée en Europe), la route vers la maîtrise des coûts semble longue

L'AUTOMATISATION SUR TOUTE LA CHAÎNE DU DISPOSITIF

Traditionnellement, les clients de la gestion privée valorisent une relation *intuitu personae* forte avec leur chargé de clientèle, qui aboutit souvent à une prestation à la

carte. Limiter les coûts induits passe par une automatisation des processus sur toute la profondeur du dispositif. D'abord, capturer les clients via un outil CRM ad hoc ; ensuite gérer les actifs via des modèles de risque intégrés au progiciel de gestion de portefeuille. Ces derniers permettent d'effectuer une allocation fine des ressources dans le respect des consignes clients et des con-

“ Il est essentiel de maintenir les investissements mais pas à n'importe quel prix. ”

traintes réglementaires. Enfin, fournir une vue consolidée des avoirs et une analyse personnalisée des performances par l'interfaçage de l'ensemble des briques applicatives concernées en amont de l'outil de reporting. Pour les clients high tech, ce dernier est à connecter au canal internet.

EVALUER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Toute analyse organisationnelle se fait sous l'angle de la productivité, de la qualité et de la sécurité. Une démarche de réduction des coûts vise le même triptyque et balaise, de facto, les fonctions et les processus tant métier que support, sans oublier un facteur essentiel, les hommes.

Qu'on aborde la problématique par les fonctions – chargé de clientèle, gestionnaire d'actif, négociateur, architecte, auditeur – ou les activités – relation clientèle, gestion, achat, contrôle –, il s'agit de décliner l'existant en termes de partage des rôles ou des responsabilités, et d'interaction entre les différentes fonctions, puis de mettre en exergue les spécialisations nécessaires et trouver les facteurs communs qui favorisent rationalisation, mutualisation et économies d'échelle.

Car si les acteurs de la gestion privée, à l'instar d'autres secteurs, se recentrent sur leur cœur de métier, ils souhaitent pour corollaire une

organisation et des systèmes middle/back-offices de qualité, quitte à les centraliser sur un site unique, voire les externaliser. A eux de positionner le curseur suivant qu'ils se trouvent dans une démarche d'optimisation rapide de coût (*quick wins*) avec un retour sur investissement à moins de six mois, une logique d'implémentation de logiciel intégré avec un retour sur investissement à moins de trois ans, ou une logique de centralisation d'activités avec un retour sur investissement à moins de quatre ans.

CERTAINES ACTIONS COURT TERME CONSTITUENT UN PRÉ-REQUIS

Dans une première approche, l'établissement peut choisir systématiquement de s'attaquer aux quelques postes de nature informatique listés ci-après (*graphique*).

En outre, certaines actions court terme peuvent également constituer un pré-requis à la recherche d'une optimisation en profondeur ; par exemple, la définition des benchmarks inter-sites et un premier recueil des «meilleures pratiques» opérationnelles. Le recrutement d'un acheteur pour négocier l'ensemble des prestations intellectuelles ou informatiques métier, et celui d'un architecte informatique pour constituer un référentiel de standards en matière d'outils, d'interfaces et d'infrastructures ; sont également nécessaires la rédaction de chartes projet et qualité axées sur la distribution des rôles et la réduction des délais, et l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels dans l'esprit du ratio McDonough ou, tout du moins, la mise en place de points de contrôle complémentaires.

De même, tout projet d'optimisation doit s'accompagner d'une conduite du changement dont le préalable est l'identification des processus métier et support, ainsi qu'un premier niveau de formalisation. Comme l'établissement peut être, à tout moment, malmené par la conjoncture, un facteur exogène ou une décision straté-

Neuf opportunités de réduction de coût IT										
Réévaluation des projets et priorisation	10/15 %									
Centralisation des unités de traitement		15/25 %								
EAI		15/25 %								
Optimisation du pilotage des activités/projets IT		15/30 %								
Rationalisation des architectures IT		15/30 %								
Inventaire contrats et renégociation fournisseurs		15/35 %								
Développements délocalisés			20/30 %							
Gestion de la structure de coûts IT				20/40 %						
Coordination et synchronisation des équipes projets						30/45 %				
	10	15	20	25	30	35	40	45		

gique structurante, il doit être mesuré, très rapidement, d'opérer les ajustements requis sans, précisément, générer de nouveaux (centres de) coûts.

AVANTAGES ET ÉCUEILS D'UN STP

Au cœur des projets de réduction des coûts figure également la mise en œuvre d'une organisation *straight through processing*, supportée par des applications informatiques qui communiquent de plus en plus entre elles via des EAI (*enterprise application integration*) et des protocoles d'échanges normalisés de type FIX, Swift... Est-il encore nécessaire de rappeler les avantages du STP au regard du triptyque productivité-qualité-sécurité ? Sans doute pas ; en revanche, il est bon de rappeler un écueil classique d'un STP : déverser de façon automatique des flux d'un système à l'autre sans garantie en matière d'intégrité des données et de complétude des messages... la qualité et la sécurité des transactions en souffrent et les coûts de retraitement manuel associés risquent de se multiplier.

L'IMPLEMENTATION D'UNE SOLUTION FRONT-TO-BACK

Penser qu'un seul outil de type SBI (système bancaire intégré) peut couvrir les besoins *front-to-back* d'une banque privée est un leurre ; les expériences en la matière ont prouvé que, quel que soit le

SBI retenu, le complément fonctionnel fourni, a minima, par un outil de gestion de portefeuille s'imposait. Si les EAI sont précisément là pour gérer la connexion entre les différents systèmes et s'approcher du temps réel, l'ensemble est complexe à implémenter, fiabiliser et maintenir.

Se recentrer sur son cœur de métier, c'est un adage qui vaut tant pour les équipes métier – chargés de clientèle, gestionnaires, back-

“ Se recentrer sur son cœur de métier est un adage qui vaut tant pour les équipes des métiers que pour les équipes de support. ”

offices – que pour les équipes support – maîtrise d'œuvre, juridique, achat, *hot line/help desk* –, notamment les fonctions de support technologique. La constitution de centres d'expertise favorise ainsi la diffusion des «meilleures pratiques», la capitalisation des connaissances, et permet une meilleure optimisation des ressources qui se traduit par moins d'experts, plus de polyvalence et donc de réactivité en cas de défaillance opérationnelle. C'est aussi l'opportunité d'initier une démarche d'industrialisation des processus et de faire correspondre à un point focal d'activité un point focal de support.

QUAND OPTIMISATION RIME AVEC CENTRALISATION

Ces gisements d'optimisation sont portés à leur zénith quand les projets de restructuration visent la centralisation des compétences, bien sûr, mais aussi des moyens. Ils se traduisent par la mise en place opérationnelle de *hubs* fonctionnels et techniques dans des pays sélectionnés sur la base de critères différenciants, où les facteurs juridiques et humains constituent des enjeux clés. Toute opération de centralisation s'appuie sur des démarches éprouvées : industrialisation des métiers et des supports ; capitalisation des expériences et des relations, notamment avec les fournisseurs ; mutualisation des infrastructures et des matériels ; systématisation d'une démarche progicielle allant du domaine fonctionnel au domaine technique ; intégration des standards métier/groupe en matière de mises en œuvre ; clonage et ajustement des processus et des infrastructures ; organisation de centres d'appels et de supports multi-sites.

Les économies d'échelle sont-elles pour autant acquises de façon évidente ? Certains diront qu'à défaut de dépenser moins, on dépense mieux... Quant aux risques opérationnels, leur concentration sur des

centres devenus stratégiques facilite l'application et le respect des meilleures pratiques en matière de certification, d'audit, de déontologie.

LES CENTRES INFORMATIQUES ET LES BACK-OFFICES EN PREMIÈRE LIGNE

Ce mouvement de centralisation, qui touche en particulier les centres de traitement informatique et aujourd'hui les back-offices, a d'ores et déjà été initié par des banques privées à caractère international. Il est favorisé, d'une part, par des applications informatiques (briques applicatives) qui s'exportent de plus en plus facilement, en dépit de l'absence d'un système d'information international standardisé et, d'autre part, par des experts qui, au sein de centres de compétences dédiés, définissent, puis diffusent sur les sites les «meilleures pratiques» du groupe. Ces hommes, forcément mobiles, doivent pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs aux expertises locales qui maîtrisent tant les spécificités culturelles, techniques et réglementaires – et respectant le code déontologique qui y est appliqué – que les contraintes de coût (P&L local) propres aux sites concernés. Chaque mise en œuvre locale ainsi optimisée a vocation à

affiner le référentiel maître. Cette démarche participe à la constitution d'une culture d'entreprise d'amélioration continue.

Si un des avantages perçus de la centralisation des centres de traitements informatiques et des back-offices se traduit en termes de frais généraux et d'effectifs, il n'en reste pas moins que le choix des hommes dans cette organisation constitue un fort enjeu et donc un centre de coût à ne pas négliger – elle présuppose des niveaux de salaire appropriés et des formations adaptées – ; une des variantes à considérer est la sous-traitance – sous-traitance interne auprès d'une autre ligne de métier, voire d'une société de service créée ad hoc ou sous-traitance externe – (*encadré*).

FONCTIONNELS ET TECHNICIENS RÉUNIS EN BINÔME

Tout projet de réduction des coûts est ambitieux, il s'agit de les maîtriser sans remettre en cause la qualité des prestations fournies ni le niveau de risque opérationnel. Au-delà des gisements techniques d'optimisation, ce sont les hommes qui font le succès d'un tel projet et ce, quel que soit le ROI escompté. Des hommes avec de fortes expertises «métier», tant sur les processus opérationnels que sur les processus support. Dans le dispositif, le binôme fonctionnel/technique est essentiel puisqu'il favorise une meilleure compréhension des besoins fonctionnels par les équipes techniques et une prise en compte en amont des possibilités techniques par les fonctionnels. Il permet d'optimiser le dimensionnement des infrastructures et les délais d'implémentation. Les banques privées doivent ainsi envisager d'investir à la fois dans les hommes et dans les systèmes, et aligner leurs moyens technologiques sur leur connaissance de la clientèle cible. Une alliance subtile du marketing et de la technologie, n'est-ce pas la formule gagnante pour dépenser mieux à défaut de dépenser moins ? ■

La voie de l'externalisation

Il est clair que toute la démarche sus-mentionnée prépare les banques à s'organiser de façon à sous-traiter tout ou partie de leurs activités.

L'industrialisation de l'ensemble des activités rend la structure de coût plus transparente ; elle fournit, de facto, des éléments de négociation avec des sous-traitants potentiels.

On rappellera simplement que dans la définition du dispositif, les objectifs de souplesse et de réactivité, d'économies d'échelle, de réduction du *time-to-market*, de limitation des risques opérationnels, de conservation de savoir-faire, de maîtrise des coûts et de la qualité seront pondérés différemment selon que l'on est «nouvel entrant» ou «acteur déjà en place». Sans oublier que le choix même des prestataires parmi une offre, somme toute foisonnante, n'est pas particulièrement aisé. Néanmoins, dans le domaine particulier de la gestion privée, les offres sont de plus en plus attractives. Qui plus est, certaines ne sont pas irréversibles... Elles permettent à un nouvel acteur du marché de se concentrer effectivement sur ses activités front mais, le cas échéant, de rapatrier au fil du temps un certain nombre de fonctions middle-back.