

# Les enjeux du secteur banque finance

## Sommaire

Marché

### Enjeux

> **Automatisation : les banques face à des technologies matures**

> **L'onde de choc de Bâle II se propage dans les banques**

Page 2

### Paroles de client

> **Un poste de travail unique pour la Caisse nationale des Caisses d'Épargne**

Page 3

### Solutions

> **Microsoft fait la part belle aux services Web**

> **Un guide de référence sur les mutations du secteur financier**

Page 4

## Les financiers consolident leurs actifs informatiques

*Retour au pragmatisme pour les établissements bancaires et financiers qui cherchent à réaliser des économies d'échelle. Pour réduire leurs coûts, les décideurs mettent l'accent sur l'infrastructure informatique et optent pour des projets de plus petite taille, au retour sur investissement rapide.*

Lancé dès 2001 dans une course à la réduction des coûts informatiques, le secteur bancaire aux États-Unis a amorcé une reprise des investissements dès 2003, tandis que l'Europe maintenait une politique de diminution des dépenses. Aujourd'hui, selon la dernière étude publiée par Datamonitor, 60 % des banques européennes ont débuté la mise en œuvre des recommandations de Bâle II au premier trimestre 2003 (essentiellement en Allemagne et en Grande-Bretagne). Cependant, seulement 15 % des 88 plus grandes banques du Vieux Continent en sont à un stade avancé du projet. Peut-on pour autant parler d'un retard européen ? Les chiffres doivent être nuancés. « En matière d'évolution des technologies de l'information, les banques européennes n'affichent pas un retard aussi important que les chiffres l'affirment », estime Christophe Desriac, directeur finance et assurance de Microsoft France. « Les grands projets ont continué à vivre et de nouveaux projets sont nés. Les établissements ont surtout cherché à consolider leurs actifs car ils doivent nécessairement mener à bien tout ce qui avait été entrepris. En revanche, il est vrai qu'il existe un décalage sur certains projets qui ont été reportés ou décalés depuis un an et demi », ajoute-t-il. Les établissements bancaires et financiers privilégient en effet des projets beaucoup plus courts, au retour sur investissement rapide. L'ère des projets de grande ampleur semble bel et bien révolue. La tendance actuelle réside plutôt dans une volonté de pragmatisme et de rigueur. Une autre

tendance se fait jour qui consiste à retrouver et à capter la clientèle, notamment dans les banques de détail. « Il existe une volonté forte d'être plus performant et réactif au niveau des chargés de clientèle, de la qualité apportée aux clients », confirme Christophe Desriac.

### Priorité à l'infrastructure

Conséquence : en amont, l'homogénéité des outils prévaut. « Les établissements s'efforcent de rationaliser au mieux les investissements, et de définir des stratégies plus claires. La consolidation des serveurs, tant centraux que départementaux, figure ainsi au premier rang de leurs priorités », atteste le directeur finance et assurance de Microsoft France. À ce titre, 150 décideurs informatiques du secteur financier en Europe interrogés au premier trimestre 2003 dans la banque de détail et l'assurance, placent à plus de 70 % l'infrastructure au premier rang de leurs priorités, devant la mise au norme de Bâle II, les systèmes centraux, l'intégration des canaux ou encore la gestion de la relation client. Il n'est donc pas surprenant de constater que, pour parvenir à réduire leurs coûts, plus de 65 % des décideurs interrogés par Datamonitor, s'en remettent aux projets de transformations des processus d'affaires. Près de 50 % ont œuvré en 2003 à l'évolution de leur infrastructure de télécommunication. Plus de 50 % pensent obtenir le plus d'économies dans la standardisation des postes de travail de leur entreprise. Enfin, entre 2003 et 2004, 31 % des responsables informatiques dans la banque de détail pensent que leur budget sera augmenté.



> **Christophe DESRIAC**  
Directeur finance et assurance de Microsoft France

Un optimisme mesuré est donc bien présent, s'appliquant à des projets plus ciblés qui, en matière d'intégration des canaux de communication, donnent la priorité aux agences et aux succursales, à l'Internet et aux centres d'appel.

« Améliorer les flux d'informations pour être plus réactif et donc renforcer la communication par des outils de flux d'informations, de portail... reste capital pour les établissements bancaires et financiers », conclut Christophe Desriac. ●



➤ Roger  
**GONÇALVES**  
Responsable associé du pôle  
Finance au sein d'Accenture

## Automatisation : les banques face à des technologies matures

Observateur avisé des projets informatiques mis en place par les grands établissements bancaires, Roger Gonçalves, responsable associé du pôle Finance au sein d'Accenture, note l'émergence depuis deux ans d'une tendance forte : la volonté politique des banques de refondre leurs infrastructures. Leur ambition est double : d'une part, réduire leurs coûts d'exploitation ; d'autre part, continuer à acquérir des parts de marché et à fidéliser leurs clients. Pour y parvenir, les institutions bancaires disposent désormais d'alternatives fiables et matures sur le plan technologique.

### Dissocier la production et la distribution

L'un de ces axes majeurs est le découpage des fonctions de production et de distribution. « Cette approche est essentielle et commence à être utilisée par de grands groupes. Elle comprend une brique centrale, le serveur d'intégration métier », souligne Roger Gonçalves.

Dans le cadre de cette démarche architecturale, les équipes d'Accenture s'efforcent d'identifier les priorités. « Nous réécrivons une partie des applications internes en fonction des niveaux de priorité de la banque. Généralement, les premiers processus à réécrire, les premiers blocs à traiter, concernent la partie client », explique Roger Gonçalves. Les processus client sont effectivement gérés selon un conglomérat d'applications hétéroclites.

Le niveau de services apparaît alors peu cohérent et peu réactif. « À ce stade, nous faisons intervenir la technologie Objet et .NET. Cette dernière apporte une plus-value lors de la construction de ce futur système », observe le responsable d'Accenture.

Au final, le système en construction vise à offrir une vision unique du portefeuille client. « Les systèmes d'informations existants laissent rapidement transparaître leurs limites, notamment leur rigidité. Ils augmentent les coûts de maintenance, complexifient le système, et grèvent son agilité. Cette vision unique est donc essentielle dans un contexte de réduction des coûts », analyse Roger Gonçalves.

### Une maturité technologique

Incontestablement, les technologies ont aujourd'hui atteint une maturité permettant de répondre aux problématiques les plus

complexes. Les services Web, unités de normalisation, jouent un rôle clé en ce sens. « Dans ce contexte, les solutions Microsoft se situent à la pointe, estime Roger Gonçalves. La gamme de produits (BizTalk Server, tous les composants .NET) se positionnent désormais comme une offre fiable. Preuve en est, beaucoup de grands comptes les prennent en considération car elle offre des coûts moindres par rapport aux solutions classiques. Or, les banques recherchent précisément cela. De plus, elles ne souhaitent pas se créer un autre pôle de difficultés d'autant que ces technologies là sont critiques, positionnées au cœur de leur métier. Le niveau de services doit donc être sans défaut. En cela, les technologies de Microsoft sont considérées comme une offre à part entière, et mature », conclut-il. ●

## L'onde de choc de Bâle II se propage dans les banques

Les accords de Bâle II vont profondément modifier la façon dont sont mesurés les fonds propres des établissements financiers et, par voie de conséquence, leur facilité d'accès aux marchés de capitaux.

Jusqu'alors, le cadre de coopération interbancaire Bâle I, initié en 1988 et mis pour la première fois en application en 1992, fournissait une seule et même grille d'évaluation des fonds propres, applicable à toutes les activités économiques, toutes les zones géographiques et toutes les formes d'établissements bancaires. Paradoxalement, les banques qui avaient élaboré un modèle interne de gestion du risque se trouvaient pénalisées, devant appliquer ce modèle qui surevaluait le risque - et donc, le capital immobilisé.

Bâle II offre désormais la possibilité d'appliquer différentes méthodes de calcul des risques, donc des fonds propres. « Les règles de Bâle II modifient avant tout les montants des fonds propres des établissements financiers », explique Xavier Dubois, responsable de projet Bâle II chez Financial Architects. « Outre le calcul des risques opérationnels, elles changent également les méthodes d'évaluation des risques de crédit ».

### Deux méthodes de calcul

Dorénavant, les établissements financiers auront le choix entre deux modes de calcul de leurs risques liés aux crédits. La première, dite standard, exploite des valeurs externes, telles que les notations des agences financières ainsi que des facteurs prescrits dans Bâle II. La seconde approche, baptisée IRB (Internal rating based approach), recourt à des modèles internes pour évaluer au plus juste le risque afin de déterminer ensuite le montant des capitaux immobilisés, selon deux manières. La manière simple, qui consiste à utiliser principalement la probabilité de défaut provenant du modèle interne et les autres composants du risque tels qu'imposés par Bâle II ; ou la façon évoluée, qui utilise l'ensemble des composants du risque du modèle interne. Bâle II définit ensuite comment les capitaux propres sont calculés à partir de ces composants du risque.

Cette dernière méthode exige de la part de l'établissement financier de stocker l'historique des informations, et donc de disposer d'un entrepôt de données, mais aussi de structurer les procédures d'octroi

de crédits. « Ces obligations impliquent certes un investissement important, de l'ordre de plusieurs millions d'euros, mais qui potentiellement peut être rentabilisé rapidement selon le type des banques, leurs activités, la qualité des contreparties... », estime Xavier Dubois.

### Avantages et inconvénients de Bâle II

En caricaturant quelque peu, il est facile de penser que les nouvelles règles de Bâle II rapporteront peu et coûteront beaucoup aux banques. Toutefois, à y regarder de plus près, déterminer le montant des capitaux propres à conserver, aide à dégager des fonds pour des investissements, et donc des revenus ultérieurs. À ce niveau, deux stratégies sont possibles. Premièrement, l'établissement financier conserve son capital immobilisé au même niveau, ce qui traduit une solidité accrue, donc des évaluations plus favorables auprès des agences de notation et par conséquent, un accès aux marchés financiers à moindre coût. Second scénario, l'établissement opte pour la



réduction de ses fonds propres, étant alors en mesure d'investir par ailleurs les fonds ainsi libérés pour en récolter les fruits. Quelle que soit l'approche, calculer les capitaux propres au plus juste a une influence positive sur la rentabilité. ●

# Un poste de travail unique pour la Caisse nationale des Caisses d'Épargne



> **Claude THOUMY**

Directeur des programmes stratégiques de la Caisse nationale de Caisse d'Épargne

Lancé en 2000, le projet Poste de travail unique (PTU) avait comme objectif de permettre à des milliers de collaborateurs du groupe Caisse d'Épargne de disposer sur leur poste de travail des mêmes écrans et interface de fonctionnement. Modernisation et migration étaient donc au programme de ce projet ambitieux (trois plates-formes de production

*Le projet « Poste de travail unique » de la Caisse nationale des Caisses d'Épargne (CNCE) illustre parfaitement les stratégies actuelles des groupes bancaires en matière de modernisation de leurs systèmes informatiques. Rationalisation et simplification des infrastructures, interface unique pour l'utilisateur... sont au programme de ce projet crucial, lancé en l'an 2000. L'objectif final étant d'homogénéiser les postes de travail de 42 000 collaborateurs, notamment à l'aide de technologies .NET.*

bancaire, 42 000 postes de travail, 5 000 serveurs desservant 4 500 agences). « C'est la première fois qu'un projet d'une telle ampleur était engagé au sein du groupe, puisqu'il concernait l'ensemble des employés et des agences. L'homogénéisation représentait une étape obligée pour le groupe dans la mesure où, jusqu'à présent, nous recensons une dizaine de types de postes de travail », souligne Claude Thoumy, directeur des programmes stratégiques de la Caisse nationale des Caisses d'Épargne.

Au début de l'année 2000, l'équipe chargée de réaliser le projet engageait la réflexion sur le poste de travail unique. « Notre étude portait sur la définition d'un socle technologique commun, l'utilisation d'écrans graphiques et d'outils commerciaux identiques ainsi que d'une administration uniformisée. Elle impliquait également que les accès aux applications transactionnelles bancaires délivrées par les trois grands centres informatiques du groupe Caisse d'Épargne soient uniformisés », ajoute Claude Thoumy.

## **.NET à tous les niveaux**

D'emblée, l'équipe chargée de réaliser le projet fait le choix des technologies Microsoft, en particulier de la plate-forme Windows Server. « D'une manière assez naturelle, nous avons opté pour les technologies de Microsoft parce qu'elles s'adaptent parfaitement à notre stratégie d'architecture décentralisée. A contrario, les solutions concurrentes impliquaient un développement et une architecture centralisés », explique Claude Thoumy. Autre argument qui fit pencher la balance en faveur de Microsoft : les coûts. « Nous les avons comparés dans une situation d'architecture décentralisée. Nous avons constaté qu'il était plus intéressant d'investir dans des licences logicielles de Microsoft que dans celles de la concurrence », estime le responsable. Dès le mois de mai 2000, l'équipe chargée du projet a développé une première version du poste de travail unique sur la plate-forme Windows Server. En parallèle, les ingénieurs ont bâti leur propre atelier de développement

logiciel, toujours à l'aide de Windows Server. Technologie qu'ils ont par la suite fait évoluer vers .NET, au premier trimestre 2003.

## **Un système homogène**

Le groupe bancaire s'est donc appuyé exclusivement sur les technologies de Microsoft. « Nous n'avons recouru à aucun autre logiciel. Nous sommes à ce titre le premier groupe à procéder ainsi de manière intégrale, sans opérer de panachage entre les choix centralisés et décentralisés », confie Claude Thoumy qui n'hésite pas à mettre en avant le principal avantage de la plate-forme .NET : « Une mise en œuvre identique en environnement centralisé de grand système ou en mode décentralisé, dans une agence dotée d'un serveur ».

Le déploiement est aujourd'hui engagé dans plusieurs régions. Les premiers utilisateurs font part de leur grande satisfaction. ●

### **Données clés**

Technologies Windows Server et Microsoft .NET déployées :

- dans 4 500 agences en France ;
- sur 5 000 serveurs ;
- sur 42 000 postes informatiques.

### **Bénéfices de l'architecture**

- Mise en œuvre identique des systèmes, dans les sites informatiques centraux comme dans les agences ;
- Uniformité et homogénéité des outils et des interfaces informatiques ;
- Simplicité et efficacité accrues pour les collaborateurs.





> Laurent  
**MECHAIN**

Responsable des marchés  
banque et assurance chez Microsoft  
France

## Microsoft fait la part belle aux services Web

*Les services Web et XML seront-ils le sésame du secteur financier ? De nombreux arguments plaident en leur faveur à l'heure où les établissements privilégient l'efficacité, la simplification, l'interopérabilité des systèmes et des coûts réduits. Microsoft, via sa plate-forme .NET, relève le défi.*

des solutions sectorielles. Nous combinons leur expertise financière et nos outils pour offrir une réponse adaptée aux besoins des établissements bancaires », ajoute-t-il. Ces besoins sont nombreux à l'heure où la finance engage de nombreux chantiers : amélioration des processus bancaires, intégration de la chaîne de valeurs entre front et back office (pour les rénovations dans les réseaux d'agences bancaires), sécurisation des données...

### Le sésame : les services Web et XML

Ce faisant, Microsoft met plus que jamais l'accent sur le langage XML et les services Web. Ils vont en effet permettre de lier les différents éléments de la chaîne de valeurs. « Ces dernières années, les établissements bancaires ont massivement investi dans des progiciels de gestion

ou des systèmes de gestion de la relation client. Aussi peuvent-ils difficilement investir dans de nouveaux systèmes. Nous nous appuyons donc sur l'existant. La plate-forme .NET a pour avantage de faire interopérer ces systèmes, notamment grâce aux services Web », explique Laurent Méchain. Les services Web permettent en effet de s'affranchir des environnements existants et de les faire coopérer entre eux.

En amont, l'ensemble repose sur le langage XML. Cette capacité à traiter des flux XML (en entrée et en sortie) constitue d'ailleurs l'atout majeur des outils développés par Microsoft.

L'argument économique est tout aussi essentiel. Les banques attendent des retours sur investissement rapides, de l'ordre de 24 mois au maximum. Elles examinent donc avec attention l'offre technologique de Microsoft,

qui induit des coûts mineurs. Ainsi les premières expérimentations voient le jour en interne dans les banques. En soi, il ne s'agit pas d'une découverte pour elles, mais celles-ci doivent franchir des barrières en termes notamment de sécurité, de disponibilité des systèmes... Un certain nombre d'actions sont d'ailleurs menées en ce sens par de nombreux éditeurs et fournisseurs de solutions, dont Microsoft. « Elles devraient déboucher sur des standards reconnus par tous, véritables gages de confiance pour les banques », estime Laurent Méchain. En témoignent les dernières générations de technologies comme Windows Server 2003 ou Office System qui répondent mieux aux besoins de sécurité et de disponibilité. Et facilitent d'autant l'éclosion des services Web dans la finance pour 2004, comme tous les analystes du secteur l'annoncent. ●

## Un guide de référence sur les mutations du secteur financier

La finance n'est plus le monde stable qu'elle a longtemps incarné. Depuis quelques années, ce secteur économique primordial connaît une évolution à marche forcée. Les causes en sont multiples.

Internes tout d'abord, avec le renouvellement de la pyramide des âges et la diversification des métiers exercés. Externes ensuite, avec en parallèle des mouvements de concentration et une diversification de la concurrence. Mais aussi des facteurs de transformation issus des nouveaux cadres réglementaires, que l'on songe aux accords de Bâle II pour l'évaluation des risques de crédit ou des fonds propres, ou à l'IAS pour la comptabilité d'entreprise.

Face à tous ces chantiers, ouverts de façon concomitante, les banques ont su trouver dans les technologies de l'information et de la communication un moyen de rationaliser leurs processus, mais aussi de développer leur activité, en créant par exemple de nouveaux canaux de distribution,

électroniques ou téléphoniques. Aussi, dans cette recherche d'équilibre, quelle est la place d'un acteur technologique comme Microsoft ? Quelles sont les valeurs ajoutées que Microsoft et ses partenaires peuvent apporter à l'activité bancaire ?

Le guide "Quelle solutions face aux enjeux du secteur banque-finance ?" propose un tour d'horizon complet de tous les grands chantiers fonctionnels et techniques, en rendant compte d'avis d'experts du secteur (responsables informatiques au sein de banques ou d'éditeurs logiciels, consultants) et en apportant des témoignages concrets sur cette profonde « e-transformation » en cours.

Pour commander cet ouvrage :  
[www.microsoft.com/france/entreprises](http://www.microsoft.com/france/entreprises) ●

### Microsoft France

18, avenue du Québec  
91957 Courtabœuf 1 cedex  
Tél. : 0 825 827 829

