



## SERVICES

# À la recherche de l'efficacité dans la relation client

Au cœur des services financiers, la maîtrise des technologies devient un enjeu majeur. La transformation du marché bancaire français passe de plus en plus par une architecture ouverte, pour une gestion facilitée, et un recentrage sur le cœur du métier de banquier, le conseil.

Le marché bancaire français poursuit son mouvement de concentration, de digitalisation, d'optimisation et de rationalisation de ses processus et ressources afin de réduire ses coûts opérationnels et d'augmenter sa compétitivité. La recherche de productivité est de mise et donne lieu à un ciblage et un profilage fin des clients conjointement à un suivi des offres et de leur rentabilité. Elle génère également l'automatisation poussée des processus, une quête de croissance interne et/ou externe porteuse de évolu-

métrie et par voie de conséquence de rentabilité, ainsi que le recentrage de son activité et de ses engagements sur ses seuls savoir-faire.

Outre la part d'évolutions réglementaires et de suivi des risques qui reste une constante, on observe une fréquente priorisation des besoins technologiques en faveur des solutions de gestion de la relation clients (Customer Relationship Management – CRM), socles d'une meilleure connaissance clients. Sont privilégiées également, les solutions intégrées, ouvertes, flexibles et



**Géraldine Chardiny**

Sales Manager France  
ERI bancaire Paris

ERI contribue  
à Revue Banque  
depuis 2012

agiles, prometteuses d'un *time to market* de nouvelles offres réduit, dans un objectif affiché de devancer et/ou de se démarquer de la concurrence. Cela est aussi le cas pour les solutions digitales conviviales qui permettent, à tout moment et à toute personne habilitée, d'avoir accès aux opérations et informations utiles pour des interactions en temps réel pertinentes.

Les clients moins demandeurs de contacts concrets en agence restent néanmoins demandeurs de conseils personnalisés, à distance, à tout instant, avec des intervenants compétents et informés, voire avec un conseiller dédié. La digitalisation des opérations et des échanges d'informations suit son développement, portée par les nouvelles générations massivement utilisatrices des outils

## « Le mouvement de concentration constaté sur le marché bancaire français a son pendant sur celui de l'édition de progiciels. »

du numérique et de la mobilité. La crise sanitaire participe également à cet élan. Les paiements numériques explosent quant à eux, boostés entre autres par l'e-commerce, les paiements mobiles, les cagnottes et transferts en ligne, ou encore par l'arrivée du paiement instantané. Enfin, l'intérêt pour les cryptomonnaies n'est plus anecdotique et a gagné la sphère financière avec la montée en puissance de projets visant à leur intégration dans certaines offres.

### Vers un nouvel écosystème de partenaires

En proposant des compléments d'offres basées sur des technologies novatrices, les *fintechs* bancaires se positionnent plus comme des partenaires des banques traditionnelles que comme des acteurs pouvant les supplanter. Il semblerait que les unes aient besoin des autres et réciproquement. De leur capacité à trouver des synergies dépend sans doute leur avenir. En effet, si les

*fintechs* constituent des accélérateurs d'innovations et d'évolutions des modèles classiques, sans le soutien financier et réglementaire des banques, elles ne pourraient pas aller de l'avant. Les banques traditionnelles voient quant à elles, dans ces prises de participation, un moyen non seulement de contrôler cette vague concurrentielle mais également de participer aux débats et avancées technologiques qu'elles portent. Si ces nouveaux entrants s'appuient sur des prestataires du marché en matière de *reporting* réglementaire ou encore de lutte antiblanchiment, afin de s'assurer notamment de la bienveillance et de la validation du régulateur, leur approche opérationnelle est, elle, basée sur des développements internes réalisés à partir des nouvelles technologies à leur disposition et dont les atouts en matière de rapidité de développement, d'agilité et d'ouverture ne sont plus à démontrer. Dans ce contexte, leur force et leur avenir semblent essentiellement dépendre du contrôle qu'elles conservent sur leur plateforme.

L'IaaS (*Infrastructure as a Service*) et le SaaS (*Software as a Service*) sont deux approches extrêmement plébiscitées. Tandis que la première est opérée par les banques elles-mêmes auprès des prestataires spécialisés de la place, la deuxième est proposée par les éditeurs de solutions qui la sous-traitent majoritairement auprès de partenaires IT dûment sélectionnés. Si ces deux types d'offres connaissent un franc succès, force est de constater que les banques s'orientent encore aujourd'hui vers le *cloud* privé ou hybride au détriment du *cloud* public, délaissé pour des raisons sécuritaires, de confidentialité des données, de réversibilité, mais aussi par manque de recul et de poids face aux géants de cette industrie. Les prestataires IT qui se démarquent dans ce paysage sont ceux proposant des services dédiés aux clients de type bancaire, démontrant une réceptivité accrue à leurs besoins tels qu'une disponibilité 24H/24 et le respect des certifications requises par le secteur. La sécurité et la confidentialité des données con-

duisent en outre fréquemment les banques à choisir des solutions offrant un hébergement de leurs données sur le territoire national.

L'approche en mode SaaS s'entend la plus globale possible afin de permettre aux banques de ne traiter qu'avec un seul prestataire. Intégration et interlocuteur unique sont donc privilégiés pour une simplification et une optimisation opérationnelle et financière des modèles. Les coûts doivent se rapprocher le plus possible du *business model* de la banque avec des unités d'œuvre de facturation simples, explicites et facilement mesurables. Si une forte volonté de rallier les standards des solutions est communément affichée en phase de lancement de projet par les directions des banques, la réalité est souvent bien différente, les utilisateurs restant attachés à leurs acquis et habitudes. Si les banques pratiquent un même métier, elles le font dans une organisation, avec des processus, des produits et des tiers partenaires ainsi que sur la base d'une politique commerciale propre à chacune d'elles. On est donc encore loin du « *plug & play* » et d'une pleine industrialisation et mutualisation des services attendus et rendus.

Le mode BPO (*Business Process Outsourcing*), lorsqu'il est retenu, l'est essentiellement pour l'exécution d'opérations normées pouvant être gérées de façon plus ou moins industrielle, comme les paiements ou les opérations sur titres. Les banques de petite taille parmi lesquelles celles en création ont également recours, pour tout ou partie de leur activité, à des fins de réduction des risques encourus mais aussi d'allègement de l'investissement financier et humain requis. Il n'est cependant pas rare de voir ces établissements se doter de solutions complémentaires pour répondre à des besoins spécifiques ou encore à des besoins jugés comme insuffisamment couverts par leurs prestataires BPO. Des solutions de CRM incluant des fonctions efficaces d'acquisition de client, d'entrée en relation et de suivi en gestion du client, de PMS (*Portfolio Management System*), de GED (*Gestion*

électronique de documents) ou encore d'e-banking sont ainsi souvent connectées à ces services.

### La technologie bancaire, la continuité dans le changement

Le mouvement de concentration constaté sur le marché bancaire français a son pendant sur celui de l'édition de logiciels. Les opérations de rachat qui ont eu lieu au cours de la dernière décennie ont considérablement réduit le nombre de prestataires à même de couvrir les demandes entrantes, concentrant ainsi l'offre entre les mains de quelques acteurs souvent historiques d'ailleurs. À l'exception du marché de solutions dédiées à des besoins spécifiques (analyse des données, GED, signature électronique, authentification forte, lutte contre le terrorisme, antiblanchiment KYC/AML ou encore CRM) où l'on voit émerger de nouveaux entrants, celui des éditeurs de *core banking* a quant à lui peu évolué, au bémol près des concentrations qui s'y sont opérées.

Le marché français, fort de ses très nombreuses caractéristiques et spécificités, ne fait pas la part belle aux nouveaux entrants, pas plus qu'il n'accorde massivement sa confiance à des éditeurs ne disposant pas d'implantation et d'équipes locales maîtrisant parfaitement les règles et usages nationaux en vigueur et qui en assurent la veille et l'évolutivité. Et comme si cela ne suffisait pas, cette présence et ces engagements doivent souvent être validés par des contacts avec la base installée de l'éditeur. La confiance se mérite et se renouvelle. Dans un marché sensible, hautement régulé et contrôlé, les éditeurs de *core banking* ont donc dû adapter leurs solutions aux évolutions – pour ne pas dire aux révolutions – technologiques, réglementaires et fonctionnelles de ces dernières années et revoir leur approche commerciale afin d'y intégrer des services additionnels. En se recentrant sur leur cœur de métier, les banques délèguent une partie de leurs rôles et responsabilités aux prestataires de services. Du fait de cette tendance croissante, presque tous les éditeurs ont pris le virage du SaaS. Les offres *on-shore* sur



**« En se recentrant sur leur cœur de métier, les banques délèguent une partie de leurs rôles et responsabilités aux prestataires de services. Ainsi, presque tous les éditeurs ont pris le virage du SaaS. »**

la totalité des prestations à couvrir se font toutefois rares, de nombreux prestataires assurant tout ou partie de ces services par le biais d'entités de *near-shoring* (Maghreb, Europe de l'Est, Portugal) ou encore en *off-shoring* (Inde) où les coûts salariaux sont moindres.

#### Et demain...

La révolution en cours de nos modèles traditionnels devrait se poursuivre et engendrer, dans les toutes prochaines années, des aménagements de la réglementation propres à ces nouveaux acteurs, produits et modèles de distribution qui bénéficient souvent aujourd'hui d'un cadre réglementaire allégé, voire parfois inexistant, comme pour les cryptomonnaies par exemple. Leur montée en puissance n'échappera sans doute pas au contrôle du régulateur et des politiques économiques et fiscales en vigueur.

Les grandes thématiques futures qui devraient être au centre des débats et des investissements sont celles relatives aux paiements, à la digitalisation et au management des données conformément aux règles établies en matière de confidentialité et de sécurité.

Il est fort probable qu'on assiste dans certains domaines, comme celui des paiements, à une recherche de fortes synergies entre acteurs majeurs, avec la création de partenariats visant à une réduction des coûts opérationnels par une industrialisation massive des processus. La recherche de synergies ainsi que l'optimisation et la rationalisation des systèmes d'information au sein des groupes bancaires devraient également être au cœur d'un certain nombre de projets. Les partenariats entre les banques traditionnelles et les *fintechs* du secteur devraient se poursuivre si tant est que des opportunités de rachat de licence bancaire ne voient le jour et permettent à quelques-unes d'entre elles d'opérer des rachats de banques dans les pays d'expansion visés. La vente d'ING Direct en France est intéressante en ce sens.

Dans ce contexte, les éditeurs de solutions bancaires du marché auront encore certainement de nouveaux défis à relever et projets à réaliser, pour autant qu'ils se montrent agiles, réactifs et ouverts aux évolutions du monde de demain. ■