

La lettre n'est pas lisible sur votre client de messagerie ? Elle est disponible en format PDF à <http://www.settlenext.com/newsletter04.pdf>

Cinq motifs pour démarrer un projet interne

Les temps ont assurément changé et les comportements des institutions financières également. Cependant certains faits n'ont pas varié, tout au plus l'accent a t'il été déplacé. Parmi ces constantes, nous vous proposons aujourd'hui cinq motifs qui peuvent servir de moteur au sein d'une banque pour démarrer un projet.

Un motif est *ce qui meut et porte à faire quelque chose, à adopter une opinion* (Quillet).

Voici ces cinq motifs:

1. Le RISQUE
2. L'EFFICACITÉ
3. VENDRE
4. OBLIGATOIRE
5. TECHNIQUE

Nous allons les détailler. Nous espérons que leur examen pourra vous être utile pour convaincre vos collègues ou votre direction de la pertinence de vos propos, en mettant l'accent sur le bon point. Votre avis et vos expériences nous seront d'ailleurs précieux pour compléter le tableau, et nous serions heureux d'en faire part dans une prochaine newsletter. Peut-être avez-vous observé des motifs qui ne rentrent pas dans ces catégories. En particulier, nous serions intéressés à savoir lesquels vous paraissent les plus motivants autour de vous et pour quels types de projet.

1. Le RISQUE

Le RISQUE c'est, en termes concrets, "l'erreur de trop" (ou le "délai de trop"). Il y a l'accident qui est remonté à la Direction, comme des intérêts de retard dus à un paiement interbancaire après l'heure de fermeture, un montant envoyé à un particulier qui ne les rendra pas, une grosse transaction de bourse mal saisie qui a créé le chaos dans le back office. Cela peut être l'expérience d'un cauchemar dominical dans le bouclage des comptes. Souvent, c'est l'accumulation de petits détails qui cause le "ras-le-bol", le nombre des problèmes et leur diversité étant d'ailleurs un obstacle insidieux à leur résolution... et la cause de mauvaise humeur et de frustration, car les remarques générales comme "ils ne font pas leur travail" ou "rien ne marche ici" ne font rien pour calmer les esprits.

Dans le risque, il y a le secret bancaire et toutes les problématiques liées à la confidentialité et la sécurité des données. Il ne faut pas oublier l'Internet, dont la souplesse et la puissance n'ont d'égal que la fabuleuse aptitude des données à voyager d'un bout à l'autre de la planète à l'insu de leur propriétaire légitime – et encore la difficulté qu'il y a à maintenir les systèmes informatiques à jour contre la dernière menace d'invasion ou de virus.

La motivation du risque, c'est une décision CA SUFFIT!, qui débouche sur un projet. Dans ces cas, il faudra "positiver" et faire en sorte que tout un chacun se sente valorisé, car loin de rechercher des culpabilités, il faut construire l'avenir.

Donc un pépin ou une statistiques d'erreurs peuvent être utilisés pour motiver un projet. Les anglo-saxons ont une expression qui signifie à peu près "faire la publicité pour le corbillard" – mais pour

autant que les informations fournies soient nommées et fiables, car lors de jeu la crédibilité. Le risque est donc une motivation puissante, parfois trop puissante même, car un remède pris dans l'urgence ou l'émotion peut être pire que le mal !

2. L'EFFICACITÉ

Le concept se décline de plusieurs façons:

- Le COÛT: Le premier, le plus évident mais non pas nécessairement le plus important pour tout le monde, est le coût perçu de façon mesurable. Un exemple sont les différences de prix entre brokers ou entre banques correspondantes, qui justifient de changer de prestataire. Un autre est le coût des télécommunications ainsi que les frais postaux des relevés de compte (qui causent leur regroupement voire leur mise à disposition sous forme électronique). Dans cette catégorie figure aussi la vérification des frais de courtage, ainsi que la réconciliation des comptes nostro (parce qu'elle permet de vérifier les frais imputés et si le logiciel le permet, également les calculs d'intérêts du correspondant).
- Le REVENU est également important, mais on n'y pense pas toujours. Toutes les prestations sont-elles facturées comme elles le devraient? Le principe de facturation d'une opération est-il réaliste tout en étant acceptable pour le client? Y a-t'il des prestations que nous surfacturons ou que nous sous-facturons? Le revenu, on le voit est fortement lié au coût, mais cette motivation est différente: ici il s'agit de faire rentrer de l'argent. Un autre exemple est un calcul soigneux des rétrocessions à percevoir. Les calculs de ROI (retour sur investissement) sont certes utiles, mais il sont la composition du coût et du revenu et demandent un effort d'abstraction: pourquoi ne pas insister sur la composante qui est perçue intuitivement de la façon la plus aigüe ?
- Les VOLUMES: ah, mais nous ne vivons pas une époque où les volumes boursiers sont ce que nous voudrions. Voire. En effet, la compression des coûts entraîne une compression des effectifs: plus de volume par personne. Il existe deux réponses au problème du volume a) se débarrasser des inefficacités et des lourdeurs administratives b) automatiser. Le Portfolio Management System, joue aussi ce rôle car il permet notamment de gérer des portefeuilles-modèles et donc de réduire le temps administratif consacré par un gérant à chaque client particulier. Et combien d'heures faut-il pour un bouclage mensuel ou annuel – combien cela retarde t'il les opérations courantes ?

3. VENDRE

C'est certes le moteur de l'économie. Dans le cas de la banque de gestion, le dicton prévaut que *le meilleur moyen de baisser les coûts, c'est d'augmenter la masse sous gestion*. Un projet d'organisation qui convaincrat une direction qu'il y a des clients à gagner ou fidéliser serait évidemment le bienvenu. Le parcours est semé d'embûches, cependant, car s'il est facile de quantifier les coûts dont on veut se débarrasser, il est plus difficile de quantifier le nombre de clients acquis.

Dans cette catégorie appartiennent: les services de banque électronique, le *trading* en ligne (qui a eu son heure de gloire et aujourd'hui remonte la pente), les informations financières au client, la qualité du reporting à la clientèle, l'accueil humain à la réception, le confort et l'élégance discrète du mobilier, les tasses en porcelaine et la machine expresso qui fait du bon café.

A un niveau plus large il y a le développement de nouvelles entités à l'étranger dans une perspective d'*on-shore banking*, qui impliquent le démarrage de toute une série de projets, du personnel à l'informatique, en passant par le légal, l'immobilier, etc.

Un chapitre spécial peut être consacré aux produits de CRM (*customer relationship management*) qui permettent à la force commerciale de contacter les clients pour leur proposer le service qu'il faut. Connaître son client est une des clés du commerce.

4. OBLIGATOIRE

Les exemples abondent: le Qualified Intermediary (QI), la Loi sur le blanchiment (LBA) et la nouvelle Ordonnance (OBA), les obligations de rapport à la BNS et à la CFB, naguère les tests an 2000. Ici c'est le législateur ou l'autorité de surveillance qui créent des obligations. L'exécution, aujourd'hui

généralement sous la responsabilité d'un *compliance officer*, peut être classé avec plus ou moins d'enthousiasme par les acteurs principaux, mais se fait toujours. Le motif est vite résumé: "il faut".

Le risque principal dans un projet obligatoire est plutôt le retard dans le démarrage, non pas par manque de volonté, mais plutôt par raison de ne pas savoir comment s'y prendre. Au fur et à mesure que le temps passe jusqu'aux délais fixés, l'anxiété augmente. Ici les associations professionnelles et l'aide de spécialistes peuvent s'avérer indispensables.

5. TECHNIQUE

La technique est un des motifs principaux des informaticiens, et à juste titre: d'une part il y a les impératifs liés à la maintenance d'un système informatique et d'autre part la passion du métier.

C'est cependant un sujet parfois douloureux car la technique se "vend" plus ou moins bien à la Direction générale selon les époques. Naguère la "net-économie" (quel que soit le sens que ce mot avait) enveloppait chacun dans une douce euphorie où tout ce contenant "web" ou "e-" alimentait les rêves. Aujourd'hui l'argument technique se résumerait plutôt à savoir si c'est éprouvé et quel effort cela va représenter de faire fonctionner tout cela à l'unisson avec le reste du système.

Même l'enthousiasme pour les équipements personnels (PCs, laptops, téléphones portables, "Palm") venu des produits pour les particuliers, qui a été un moteur de la modernisation au travers des cadres qui voulaient eux aussi le "jouet", a tendance à s'user pour faire place à une utilisation productive (tout à fait réelle) de ces outils.

Aujourd'hui, la technique n'a donc pas trop la cote en dehors du Département Informatique, A MOINS qu'elle soit qualifiée de "éprouvée", "sûre", "avec peu de maintenance", ce qui revient à mettre les arguments de RISQUE, EFFICACITÉ en avant. La fourgonnette prend le pas sur la décapotable, à plus forte raison si elle est accompagnée d'une bonne casco.

Le marché reviendra peut-être à des modes technologiques.

Citons une catégorie hybride, qui est la "TECHNIQUE-OBLIGATOIRE", dont l'industrie bancaire est régulièrement régalée: il y a eu SWIFT, SWIFT 2, SIC, SECOM, ISO 15022, Telekurs VDF etc. Il faut passer par là où les infrastructures de marché nous mènent. Mais la Direction ne sera guère motivée à faire plus que le minimum, à moins que les autres arguments ne soient mis en avant. ISO 15022 est un exemple: les bénéfices à attendre par la Direction en matière de RISQUE et EFFICACITÉ ont été assez peu mis en avant et beaucoup reste à faire dans ce domaine pour que cette innovation prodigieuse soit autre chose qu'un coût à amortir.

Commandez votre Carte de processus, pour découvrir les potentiels d'efficacité inexploités de votre institution

Des erreurs trop fréquentes sur un certain type d'opération? Des délais trop importants? Des coûts de transactions trop élevés? Une semaine est généralement suffisante pour un consultant, pour dessiner la carte d'un processus important de votre banque et pour vous permettre de commencer à tirer parti de ces ressources que vous possédez peut-être déjà sans le savoir. Cette carte, pratique et applicable, est immédiatement compréhensible par chaque collaborateur. Si vous vous trouvez dans cette situation, il y a peu d'investissements de ce type avec un risque aussi faible et un retour aussi élevé à court terme!

Contactez-nous pour une offre forfaitaire :

Laurent Franceschetti

Consultant

SettleNext

tél. : + 41 22 733 64 54

Fax: + 41 22 555 65 53

laurent.franceschetti@settlennext.com

Liens intéressants

- Dictionnaire financier en ligne:
<http://www.investorwords.com/>
- Nouvel accord de Bâle, nouveautés sur le site: troisième document de consultation
<http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>
- Nouvelle ordonnance sur le blanchiment d'argent (OBA/CFB)
<http://www.ebk.ch/f/publik/mitteil/m25-03-01.pdf>

A propos de votre inscription

Ceci est un message envoyé par SettleNext. Si vous ne souhaitez plus recevoir la recevoir, écrivez à unsubscribe@settlenext.com avec la mention « newsletter ».

Ces documents ne sont fournis qu'à titre d'information. L'information fournie dans ce document représente les vues de SettleNext sur les sujets en discussion, à la date de la publication. Elle ne doit pas être interprétée comme un engagement de la part de SettleNext et SettleNext ne peut pas garantir l'exactitude de l'information après la date de publication.

L'INFORMATION FOURNIE DANS CE DOCUMENT EST FOURNIE « TELLE QUELLE » SANS GARANTIE D'AUCUNE SORTE, EXPLICITE OU IMPLICITE, Y-COMPRIS MAIS NON SEULEMENT LES GARANTIES IMPLICITES DE VALEUR COMMERCIALE, D'ADAPTATION A UN USAGE PARTICULIER ET DE RESPECT DES LOIS.

L'utilisateur assume l'entière responsabilité concernant le caractère correct et l'usage de ce document. Ce document peut être copié et distribué aux conditions suivantes : 1) tout le texte peut être copié et toutes les pages doivent être incluses 2) toutes les copies doivent contenir la notice de copyright de SettleNext et toutes les autres notices contenues et 3) ce document ne peut pas être distribué pour un profit.

Toutes les marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. © SettleNext, 2003, tous droits réservés.