

BANQUE UNIVERSELLE ET TECHNOLOGIES : PERSPECTIVES ET ENJEUX

HENRI SPITEZKI*

Face aux changements rapides et profonds de l'environnement économique, le système bancaire est conduit à des mutations de ses divers métiers. Le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment des réseaux, facilite le nomadisme du consommateur et ouvre la porte à de nouvelles formes de travail. Les clients, de plus en plus exigeants, se comportent en «butineurs» et s'efforcent de cumuler les avantages que leur offrent les différents acteurs du système financier. L'ensemble de ces évolutions crée des opportunités pour de nouveaux concurrents issus du système bancaire lui-même, mais venant également de l'extérieur.

Face à ces multiples défis, il est souvent tentant pour la banque de rechercher dans la technologie une voie de salut. Ce qui pose, inéluctablement, une double question :

- quelles chances les nouvelles technologies offrent-elles réellement au système bancaire ? Quelles en sont les clés économiques et les limites ?
- Comment se servir des technologies émergentes pour favoriser des stratégies bancaires victorieuses ?

I. La banque, le client et l'organisation : une grille de lecture¹

La banque met un système d'offre au service des systèmes d'usages de ses clients

Tout établissement bancaire cherche à trouver les réponses adéquates aux besoins de ses clients, voire à les anticiper, en combinant un portefeuille de compétences. Celles-ci, regroupées de manière plus ou moins efficace, sont mises en oeuvre à travers un ensemble de métiers (cf. Anastassopoulos et Ramanantsoa [1], Détrie et Ramanantsoa, [2], Koenig

* Gérant de BANCA (Conseil en Management Stratégique), chargé d'enseignement aux Universités de Paris-I et Paris-Dauphine.

1. Ce point est développé dans l'ouvrage que l'auteur vient de publier :

H. SPITEZKI, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, éd. Economica, Paris, février 1995.

[3] et Strategor [4]). Les prestations financières et de services qui sont ainsi prodiguées au client sont effectuées à l'intérieur d'un *système d'offre*. Ce qui distingue un établissement bancaire d'un autre est la qualité et l'efficacité qu'il est capable de promouvoir grâce à son système d'offre, en déterminant un supplément de valeur ajoutée pour le client. Cette réussite est conditionnée par un ensemble de facteurs organisationnels, techniques et managériaux. La somme des actes de la banque s'inscrit dans une double finalité : une logique économique ; la recherche de la satisfaction du client final dans l'utilisation des services financiers mis à sa disposition (cf. Koenig [3], et Joffre et Koenig [5]). De leur côté, les besoins du client trouvent à s'exprimer dans son *système d'usages*. Par exemple, une carte bancaire permet à son porteur de tirer des devises sur un DAB à l'étranger, alors que le minitel est utilisé pour passer des ordres de bourse de manière quasiment instantanée. L'objectif visé par la banque dans l'utilisation des nouvelles technologies est donc, en améliorant sans cesse sa compétitivité et sa rentabilité, d'être suffisamment innovante pour offrir à ses clients le meilleur couple système d'offre - système d'usages et, ainsi, prendre (au moins momentanément) le pas sur ses concurrents. En termes stratégiques, cependant, l'accent mis sur la recherche d'avantages technologiques, s'il procure aux banques de nouvelles opportunités, ne manque pas de faire émerger des concurrents non bancaires inattendus, comme nous le verrons plus loin.

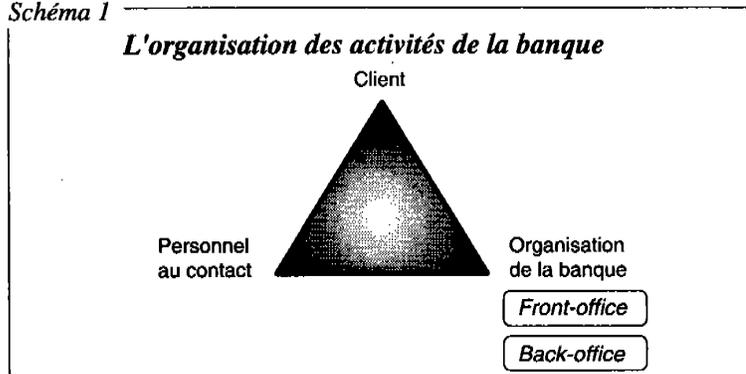
62

Dans le nouvel espace technologique, la rencontre du client avec la banque prend aujourd'hui des allures de nouveauté.

La distanciation du client pousse la banque à accroître ses tentatives de séduction

À la base de toute activité de service, se trouve une organisation triangulaire (cf. schéma 1 et Eiglier et Langeard [6]).

Schéma 1



Dans sa configuration classique (la banque à guichets), ce schéma met en relation physique le client avec les agents de la banque. Ce modèle est remis en cause par les nouvelles technologies. Si elles permettent au client d'accéder plus rapidement et souvent 24 heures sur 24 à de nombreux services bancaires, celles-ci conduisent à un éloignement des producteurs et des consommateurs de services financiers, à leur distanciation. La course technologique ne fait qu'aggraver cette tendance, considérant, comme l'indiquait le Commissariat Général du Plan, qu'*il ne se produira pas de pause technologique* dans la décennie 1990 [7]. Du coup, avec le développement de la banque à domicile et des automates bancaires s'est instauré un véritable dilemme entre l'automatisation et le relationnel.

Alors même que les nouveaux outils, assez peu différents les uns des autres (sauf quant aux schémas et à la couleur des écrans), conduisent le client à prendre ses distances avec sa banque, celle-ci entreprend des efforts toujours plus vigoureux pour tenter de se rapprocher des clients. Si comme le pense l'OCDE [8], les institutions bancaires et financières essayent de développer des orientations *distribution* et *clientèle*, plutôt que des orientations *produits*, le caractère indifférencié des outils de la banque à distance ne facilite pas ces stratégies au milieu de la décennie 1990. Cependant, le multimédia (que nous aborderons plus loin) offrira progressivement la possibilité de brasser de manière nouvelle les cartes.

La solution de l'équation automatisation-relationnel se trouve dans la maîtrise du triangle client-agents-organisation interne de la banque. A cet égard, cinq grandes familles de métiers se distinguent actuellement de manière caractéristique :

- les métiers de *moyns de paiement*, transaction, liquidité et trésorerie,
- les métiers du *crédit*,
- les métiers de l'*épargne-placement*,
- les métiers de *banque d'affaires* et d'investissement,
- les *activités de marché*.

Nos réflexions dans cet article se limiteront aux trois premières familles, qui caractérisent la banque universelle dans des relations souvent directes avec le client, et représentent de très grands nombres d'opérations, créant un appel d'air pour une industrialisation de la banque.

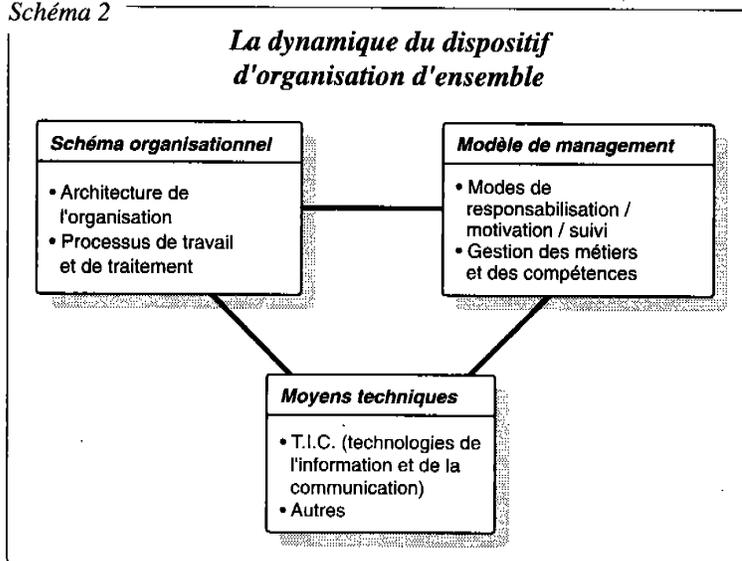
L'entreprise bancaire, dans sa course à la compétitivité, a pour objectif d'agir sur son environnement interne et sur le milieu externe.

Gérer les rapports entre efficacité économique et efficience commerciale

Il existe une contrepartie positive à la dépersonnalisation résultant de l'automatisation des banques : la réduction tendancielle du coût unitaire des opérations, même si les investissements dans les phases de progrès

technique accéléré sont fortement croissants (à propos des économies d'échelles sur les coûts opératoires, cf. Sassenou [9]). Mais un tribut permanent est payé à la mécanisation, sous forme de réductions d'effectifs. Au-delà de cette visée de nature économique, la réussite de la banque face à son client est conditionnée par la prise en main des mutations de son dispositif d'organisation d'ensemble (cf. schéma 2).

Schéma 2



Dans ce cadre, manager la banque exige beaucoup de talent. La maîtrise simultanée de l'efficacité économique et de l'efficience commerciale y repose sur un double principe : statique, dans le choix d'une bonne configuration du dispositif d'organisation d'ensemble ; dynamique, par le contrôle des mutations de chacun des éléments composant ce dispositif. Faire un bon choix d'organisation ou se doter des moyens techniques adéquats ne suffit donc pas. Encore faut-il régir un paramètre essentiel à long terme : la façon dont l'homme s'approprie l'organisation et les outils techniques. Lorsque le changement technique est trop rapide, ou lorsque les acteurs n'y sont pas suffisamment préparés, la banque (comme toute entreprise) échoue dans l'optimisation économique des outils. Des déséconomies internes et externes en découlent, produisant un affaiblissement de l'image de l'établissement face à ses clients. La course à la technique, pour grisante qu'elle soit, ne doit pas masquer toutes les difficultés inhérentes à la mise en oeuvre et les énormes retombées qu'elles risquent d'engendrer (ex. : projet Socrate, SNCF).

De l'extérieur, l'un des domaines très visibles de l'impact technologique est celui de la distribution bancaire.

II. Le rôle accru de la technologie dans la distribution financière

Apparition d'un marketing de l'éphémère

Pour les spécialistes du marketing, il est aujourd'hui plus difficile de déterminer le profil des clients. Ce fait découle d'un relatif éclatement des goûts des consommateurs (rendant la segmentation plus ardue) et de l'accélération des manœuvres concurrentielles.

On a pu penser jusqu'à une date récente que la *micro-informatique* et le *downsizing* contribueraient à une décentralisation d'une partie des analyses marketing vers les agences. Ainsi, sont apparues des approches événementielles (liées à des événements de la vie du client) et des stratégies de «coups», attachées à la vie locale ou à la situation d'une population de clients ou de produits. Après le tout-marketing du siège, la banque paraissait se diriger inexorablement vers un tout-marketing agence. Il semble, à présent, que ce courant soit en train de s'inverser pour redonner une place de choix au marketing du siège, grâce à une technique de diffusion récente, que l'on appelle déjà le *marketing de bases de données* (cf. «Data Base Marketing» [10] et Don Peppers [11]). Trois axes technologiques sont à l'origine de ces nouvelles possibilités offertes à la banque :

- l'amélioration et la montée en puissance des *ordinateurs massivement parallèles* (ex. : IBM, AT&T / NCR, nCube) ;
- les progrès incessants des *SGBD* (systèmes de gestion de bases de données), dont l'utilisation aujourd'hui courante permet des analyses croisées sous forme matricielle (ex. : Oracle, Sybase, Informix) ;
- les réalisations et les espoirs en matière de *réseaux neuronaux* (cf. Hyvernaud [12]), famille de logiciels naissants, capables de bâtir, à partir de données sur la consommation du client, des modèles sur son comportement (ex. : HNC Software, Customer Insight).

Selon de récentes estimations, le marché des ordinateurs massivement parallèles (tous secteurs confondus) devrait passer d'environ un demi-milliard de dollars en 1994 à plus de cinq milliards de dollars en 1998, prenant partiellement la relève des grands ordinateurs en déclin.

Les ordinateurs massivement parallèles se distinguent par une très grande puissance de calcul, leur permettant de traiter toujours plus rapidement des volumes croissants (déjà, la magnitude des fichiers ne se mesure plus en milliards de caractères, mais en milliers de milliards). Face à ce déferlement de données, les réseaux neuronaux (du fait de leur architecture, analogue à celle des connexions dans le cerveau humain), offrent

l'incomparable avantage d'effectuer un auto-apprentissage à partir d'ensembles massifs d'informations. Opérant par scannings successifs de ces données, dans un processus dit «heuristique», le logiciel de réseau neuronal élabore progressivement des modèles d'analyse de comportement extrêmement riches et intéressants. Ainsi, l'ensemble des transactions qui sont finalement traitées par les ordinateurs du système bancaire — pour peu que les informations pertinentes sur le client et la nature de ses achats leur soient attachées — deviennent un inégalable support d'analyse marketing. Le «marketing de bases de données» permet donc d'effectuer des segmentations d'une très grande finesse et facilite la mise en oeuvre de stratégies de niches. Du coup, une partie du rôle que l'on croyait dévolu aux commerciaux en agence est de nouveau pris en charge par des analyses mathématiques centralisées. Grâce à l'affinement de la segmentation, qui facilite la compréhension de phénomènes passagers, un véritable «marketing de l'éphémère» (cf. Lipovetsky [13] et [14]) est ainsi susceptible de se développer dans le secteur bancaire, comme dans d'autres activités de grande consommation.

A la fois cause et effet, la mutation du consommateur de services financiers et des modèles de l'action marketing s'accompagne d'une formidable évolution du système de distribution, portée par le changement technique.

66

Demain, la banque virtuelle ?

Tirant bénéfice des progrès considérables de réseaux en développement explosif, les professionnels peuvent se connecter, à tout instant et en tout point de la planète, à l'ensemble du système financier (cf., dans le présent numéro, les articles relatifs aux réseaux). Dans les actions incessantes de la banque pour séduire ses clients, les T.I.C. (Technologies de l'Information et de la Communication) jouent un rôle fondamental. Si le mailing est appelé à rester l'un des vecteurs forts d'approche du client, on voit apparaître sur des réseaux tels qu'*Internet* des offres de services financiers. Le client étant de moins en moins en contact avec son agence, le long bras de la banque essaie de l'atteindre par le courrier papier et, bientôt, par le *courrier électronique* sur minitel et sur micro-ordinateur. Lorsque le contact s'effectue dans un guichet automatique, hors de la présence d'un agent, les T.I.C. entrent en jeu grâce à des *murs d'images télévisées* (aux U.S.A.) et des *bornes interactives* qui permettent au client d'interroger la banque sur ses produits, en fonction de ses besoins (simulations de crédit ; gamme de moyens de paiement, etc.). Ainsi est rendue possible une plus grande personnalisation des demandes et des réponses.

Le téléphone (cf. *Banque* [15]) joue, lui aussi, un rôle non négligeable dans les contacts, les *serveurs téléphoniques* constituant un outil de dialo-

gue automatique vocal. Pour l'instant ce procédé est utilisé essentiellement à sens unique, en réponse aux demandes formulées par le client. Si les technologies actuelles de reconnaissance vocale sont, pour beaucoup, au stade du prototype avancé, leur développement est assuré dans un avenir moins éloigné qu'on ne le pense, ce qui rendra possible une plus grande interactivité.

La concurrence est engagée entre les réseaux d'agences physiquement présents sur le terrain et les banques sans agence (cf. le succès de First Direct en Grande-Bretagne, la banque directe aux Etats-Unis et l'apparition de ce type de distribution sur le marché français : Cortal, Banque Directe, etc.). Certains aujourd'hui n'hésitent pas à parler de *banque virtuelle* (cf. *Business Week* [16]). Grâce aux *autoroutes de l'information* (vastes réseaux de transport d'une information multimédia numérisée, favorisant la convergence du micro-ordinateur, du téléphone et de la télévision), la banque se dotera demain d'un véritable don d'ubiquité, lui permettant d'être présente progressivement en tout lieu et à tout moment. Il n'empêche que la lancinante question de la concurrence entre le réseau physique et le réseau électronique reste entièrement posée. La banque virtuelle est certainement appelée à de grands développements. Elle n'en demeure pas moins, quels que soient les espoirs du multimédia, marquée par une tare indélébile : l'amointrissement des contacts avec le client.

Ce schéma de la banque virtuelle connaît de notables développements en matière de distribution de services financiers. Les services amenés par les GAB et les DAB se justifient d'eux-mêmes. Cependant, les progrès de la *micro-informatique* renforcent chaque jour les moyens d'en améliorer la qualité, que ce soit par la connexion en ligne de l'ordinateur individuel ou des *automates bancaires*. Jusqu'à une date assez récente, ce type de services portait quasi-essentiellement sur les moyens de paiement. De nouveaux services interactifs sont à présent proposés, par exemple en matière d'opérations boursières (ex. : United Overseas Bank à Singapour ; City Bank aux Etats-Unis et à l'étranger).

Déjà la part prise par les banques à réseau d'agences dans les réseaux virtuels laisse présager de nouvelles formes de convergence entre ces deux types d'organisation, plutôt que leur exclusion mutuelle.

Il ne fait aucun doute que la montée en puissance des ordinateurs, conjuguée aux réseaux et à des logiciels favorisant la réactivité, ne pourront que faciliter la généralisation de la banque virtuelle. Le *multimédia*, dont les applications bancaires en sont encore à leurs débuts, y est appelé à un avenir très important, comme moyen de réponse à la distanciation du client et à sa propension à butiner. Ces deux tendances sont, à l'heure actuelle, aggravées par le caractère indifférencié des écrans d'ordinateurs présentés au client. Il ne faut en effet jamais oublier que, dans le secteur

68 bancaire, les concurrents proposent des produits et des services souvent très similaires, et qu'ils se distinguent surtout par la différence de qualité de ces services et l'image de sérieux qu'ils inspirent. L'une des voies empruntées pour ce retour à la différenciation sera la présentation d'écrans plus vivants, plus animés et plus personnalisés (ex. : Silicon Graphics). Personnalisation renforcée par l'interactivité accrue que permettent les *architectures client-serveur* (cf. *Zéro Un Informatique* [17] et [18]). L'avenir des réseaux informatiques et de toutes les formes d'échanges de données (multimédias) réside, dans une large mesure, dans ces solutions qui s'imposent chaque jour davantage, malgré des difficultés réelles qui ne sont pas toutes actuellement résolues. Les solutions client-serveur permettent les échanges de messages entre utilisateurs sous la forme d'une réponse du serveur à une demande du «client». De la mise en jeu de ces bases de données à caractère interactif résulte une très grande convivialité dans l'accès à des données à structure hétérogène, qui conduit à les qualifier, parfois, de *bases de données relationnelles*. Au-delà, les possibilités de la *vidéoconférence* (déjà accessible à des prix raisonnables sur micro-ordinateur), en ajoutant l'image à la voix, ouvrent l'espoir du retour à un dialogue (électronique) entre êtres humains, aujourd'hui limité au téléphone dans la banque directe. Ces dispositifs sont, à ce jour, d'une diffusion restreinte, et le moment est encore éloigné où chaque foyer sera équipé d'un matériel de vidéoconférence. Mais il est permis de penser que ceux-ci se développeront dans les entreprises et dans les guichets automatiques de banque.

Au milieu de cette forêt, en présence d'hyperchoix toujours plus nombreux, le consommateur a-t-il une chance de se repérer ? Oui, avec la mise au point de deux familles d'outils, de nature expérimentale à ce jour : l'*hypertexte* (cf. Rapport Danzin [19], CEE, 1992) et les *navigationnels* (ex. : General Magics). Derrière son écran, l'utilisateur pourra, grâce à ces logiciels, retrouver son chemin dans les réseaux, les programmes et les données. L'hypertexte, partie intégrante des *industries de la langue*, peut effectuer des recherches individuelles automatiques de mots-clés à partir d'un texte. Il est également en mesure d'affecter de manière automatique les informations désirées à des utilisateurs sélectionnés à l'avance. La généralisation de ces systèmes facilitera grandement la veille systématique dans les autoroutes de l'information. L'*hypermédia* offre les mêmes facultés de navigation personnalisée, à travers les autres médias que le texte (photos, vidéo, son). Sans la percée, annoncée comme prochaine, de ces instruments, les autoroutes de l'information risquent demain d'être une immense caisse à résonance, amplifiant un bruit de fond et brouillant autant l'imagé des banques aux yeux des clients que la visibilité des acteurs financiers sur le reste de l'économie.

Renforcer sa présence auprès du client dans un tel univers concurrentiel requiert de toute banque des savoir-faire internes très spécifiques.

III. Une banque toujours plus intelligente et plus réactive.

L'ère de l'intelligence.

Il est désormais admis que la richesse de l'entreprise sera chaque jour fondée davantage sur l'intelligence et les compétences des hommes qui la composent. A. Toffler [20] affirme que «le savoir, en principe inépuisable, est le substitut final (...), la ressource économique ultime». Ainsi, tout ce qui contribue à la capitalisation et à l'échange du savoir à l'intérieur de la banque est-il facteur d'amélioration de son action auprès des clients, et d'augmentation de sa productivité. Cet objectif d'intelligence est largement favorisé par les outils de travail en équipe et en réseau (cf. §§ suivants) et l'intelligence artificielle. A propos de ce dernier point, les logiciels de réseaux neuronaux ont déjà été évoqués plus haut. Les *systèmes experts* (cf. d'Hoeraene [21]), quant à eux, n'ont pas tenu à ce jour toutes les promesses placées en eux, même s'ils se vulgarisent. Pourtant les développements dans ce secteur restent ouverts, dans quatre domaines d'application (cf. Ferman [22]) :

- les systèmes à base de connaissances,
- les systèmes d'apprentissage,
- les outils de documentation intelligents,
- les systèmes de dialogue intelligents.

69

A condition, toutefois, de ne pas perdre de vue que si l'expert fait le système, en y incorporant une partie de ses connaissances, le système doit en retour être mis entre des mains capables d'en tirer le meilleur parti. Faute de quoi un gâchis technologique est inévitable. Comme le dit D. Ferman [22] : «Un système expert ne remplace pas un expert».

Précieux auxiliaires de la décision dans divers domaines de gestion, les *SIAD* (*systèmes interactifs d'aide à la décision*) sont d'une utilisation extrêmement fréquente. Que ce soit pour les optimisations financières, dans les salles de marchés, pour l'analyse des risques ou dans le domaine du marketing, ces outils sont très appréciés. Au sein d'un environnement fortement turbulent, le pilotage de la banque, notamment son analyse de risque, devient une exigence de plus en plus pressante. Aussi assiste-t-on au développement continu d'outils de pilotage basés sur les SIAD, conjointement à celui de systèmes plus récents, les *EIS*, devenus progressivement de véritables *Entreprise Information Systems*. Leur utilisation, en pleine expansion, permet une gestion et un reporting s'appliquant aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. En les mettant en oeuvre, la banque enrichit son management de l'hétérogénéité (des niveaux

hiérarchiques et des indicateurs ; par la combinaison de données comptables et d'estimations). Pour atteindre ces objectifs, les EIS combinent trois catégories d'outils :

- des bases de données relationnelles travaillant en info-centres,
- des outils de gestion de réseaux hétérogènes,
- des connexions à des tableurs et à des SIAD.

Cette informatique décisionnelle, qui associe les EIS et les SIAD (ex. : SAS, IRI Software, Comshare) suscite un réel intérêt chez les utilisateurs. Les ventes (tous secteurs confondus) ont représenté plus d'un demi-milliard de dollars en 1993 ; on s'attend à ce qu'elles dépassent le milliard de dollars en 1998.

S'appliquant au savoir et à l'intelligence, ces technologies viennent renforcer certaines des innovations émergentes du management, qui visent à favoriser l'apprentissage organisationnel par une vision partagée et une dynamisation de l'organisation.

Aux organisations plus intelligentes répondent de nouvelles formes d'agencement du travail.

L'intensification du travail en équipe

70

De très grands espoirs sont placés dans la GED, le groupware et les workflows, outils complémentaires à ce point nouveaux que la langue française n'a pas encore proposé de traduction satisfaisante pour deux d'entre eux. On se trouve là en présence d'une mise en oeuvre intégrale des technologies de l'information et des réseaux, dont toute la richesse fertilise les modes de travail en équipe (cf. *Fortune* [23]).

La GED, ou *gestion électronique de documents*, permet de gérer des documents composites à caractère multimédia, c'est-à-dire comportant aussi bien du texte, des images, que des sons, sous une forme non structurée. Bien entendu, l'intérêt de cette technique est immense pour des pans entiers de la gestion administrative de la banque (gestion des crédits, documentation, gestion des contrats, etc.), et elle tend à s'y répandre rapidement. Grâce à cet outil il est possible de suivre à la trace l'état d'avancement d'un dossier.

Le *groupware* est une technologie très fortement émergente, dont le marché mondial (tous secteurs confondus) a été estimé à environ 700 millions de dollars pour 1993. Prenant appui sur la GED, son avenir extrêmement prometteur permet d'envisager l'extension des bénéfices de l'informatique, qui s'appliquait jusqu'alors à des données fortement structurées (comptabilité, gestion administrative, etc.), à des systèmes beaucoup plus ouverts, accueillant des données hétérogènes et peu structurées. Mais le groupware va au-delà de la gestion documentaire ; il débouche sur une véritable *informatique communicante* dont les perspectives

laissent entrevoir l'avènement d'une formidable ère de la gestion des connaissances. Cette technologie permet de traiter et d'échanger messages et documents, en associant des systèmes de gestion en réseau, la GED des agendas électroniques, à différentes applications bureautiques. Elle débouche sur des logiciels de travail en groupe (ex. : Lotus Notes, Microsoft et Novell).

Si le groupware facilite le maillage de l'organisation sans qu'une volonté expresse de remodelage le sous-tende, le *workflow* (Maupas [24], Burger [25]), lui, est explicitement destiné à rechercher une optimisation des processus organisationnels. Pour cela, il s'appuie sur une modélisation et des opérations de simulation. Cinq fonctions sont remplies par un logiciel de workflow :

- la formalisation des processus et des procédures de gestion,
- l'optimisation et la rationalisation des flux d'objets informationnels,
- l'optimisation de la gestion des ressources,
- des simulations, à partir d'une modélisation de l'organisation,
- la mise en place d'outils de suivi et de contrôle de l'exécution des tâches dans une organisation.

Un tel programme est très ambitieux. A ce jour, on constate que la plupart des établissements bancaires n'ont pas dépassé en la matière le niveau des tests et du prototypage. Néanmoins, d'importants développements des logiciels de workflow sont à prévoir, dans la mesure où la maîtrise des processus à laquelle ils s'attachent est un facteur significatif d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts. Plus de soixante-dix produits sont actuellement proposés (ex. : Process-It chez AT & T ; Flowpath chez Bull ; Flowmark chez IBM ; Floware chez Recognition ; Lotus Notes ; etc.).

71

Entraînant un profond remodelage des processus, le workflow est très complémentaire du *business process reengineering*. Ici, l'objectif est de reconcevoir l'entreprise autour de ses processus opérationnels, afin d'engendrer des gains majeurs de performance, notamment en intégrant les nouvelles T.I.C. Le reengineering, dont les aspects managériaux sont contestés, a également pour effet le *lean management* (management par la minceur), c'est-à-dire la réduction des coûts et des effectifs. Le downsizing technologique trouve, alors, son parallèle dans le downsizing des effectifs.

Les T.I.C. favorisent l'émergence d'une nouvelle structure de management et de fonctionnement : la firme en réseau.

L'essor de l'organisation en réseau et des outils nomades

R. Reich [26] a examiné d'une manière particulièrement attentive ce qu'il appelle la nouvelle entreprise-réseau. Tirant parti de la puissance des outils d'échange d'informations (les forums conversationnels), les auto-

routes de l'information facilitent une mise en commun et une fertilisation des savoirs (à condition que les pouvoirs qui sont en jeu dans l'organisation n'y mettent pas trop obstacle). Il est désormais possible de repérer rapidement les collègues éloignés détenteurs d'un savoir-faire spécifique, et d'établir avec eux un dialogue immédiat et fécond par messagerie et par fax. Dès lors, de nouvelles formes d'organisation sont imaginables. Virtuelle pour certaines composantes de son réseau extérieur, la banque deviendrait (pour partie) virtuelle dans son organisation interne. Ce schéma peut sembler sortir d'un scénario de science-fiction. Pourtant, bien que sous-utilisés, les moyens techniques sont déjà disponibles pour que les commerciaux passent une plus large partie de leur temps sur le terrain. Le télétravail, même s'il se développe lentement, devient une possibilité réelle pour certaines fonctions qui ne revêtent pas un caractère purement administratif ou ayant trait à des dossiers qui doivent rester à l'intérieur des murs. Diverses fonctions de projet sont compatibles avec une délocalisation raisonnable dans l'entreprise ou à domicile.

L'instrument de ces mutations sont les *outils nomades*, dont la légèreté permet qu'ils soient facilement transportés par leurs utilisateurs. Il s'agit aujourd'hui des micro-ordinateurs *portables* ; il s'agira demain des *systèmes intégrés de traitement et de communication*, combinant le micro-ordinateur, le téléphone et le fax. Le poste de travail du futur évoluera, alors, dans trois directions :

- une meilleure gestion des connaissances,
- une plus grande interactivité avec les bases de données du siège,
- un dialogue facilité avec le client.

La question de la gestion des connaissances a déjà été analysée plus haut. En ce qui concerne les bases de données du siège, les systèmes clients-serveurs et les *langages d'acquisition* sont en train d'évoluer d'une quatrième génération éprouvée (LAG) vers la cinquième génération. Ils permettront un accès sécurisé beaucoup plus facile à tous les utilisateurs (contrôleurs de gestion, commerciaux, etc.). Au sein de la banque, ils réduiront la contrainte de la présence physique derrière un bureau pour les cadres et faciliteront la mobilité de déplacement. Enfin, pour ce qui concerne les relations avec le client sur le terrain, que ce soit dans des actes commerciaux, ou dans des relations de traitement opérationnel, cette interactivité sera améliorée grâce aux postes de travail portables, dont on peut d'ores et déjà concevoir la structure. Intégrés, ils permettront toutes formes de connexions avec les bases de données du siège et les agences, ainsi que diverses relations avec l'informatique du client. Le *poste de travail portable*, résultat de la convergence du micro-ordinateur et des télécommunications, additionne les puissances de traitement locale et centrale. L'une de ses formes futures est l'*assistant personnel digital* (ou

PDA, personal digital assistant), qui connaît actuellement un démarrage difficile (ex. : Newton chez Apple). Avec l'aide d'un portable, les bases de données massives ou locales pourront être appelées du terrain, pour affiner la relation avec le client, qui se verra présenter à domicile des simulations et des démonstrations en multimédia. Cet univers technologique constitue exactement l'inverse de celui de la banque virtuelle, puisque le client ne se trouve plus éloigné d'une banque complètement électronique, mais en présence d'un être humain, qui vient vers lui. La banque de demain sera conduite à se définir entre les deux extrêmes de la banque virtuelle et de la banque de contact, ce qui confèrera à l'homme un rôle toujours plus fondamental, à un double titre : dans la mise en oeuvre de la richesse de ses connaissances et dans ses qualités de contact.

Les technologies émergentes, notamment celles attachées au réseau, sont porteuses d'une valeur ajoutée informationnelle qui ouvre des terrains où n'ont pas manqué d'apparaître de nouveaux concurrents.

IV. Le nouvel environnement technologique modifie les règles de concurrence

La première menace qui pèse sur le secteur bancaire du fait du levier des nouvelles technologies est la désintermédiation des paiements, soit par des opérations de compensation entre entreprises indépendantes, qui diminuent le flux circulant à l'intérieur du système bancaire, soit par le netting entre les entreprises d'un même groupe. D'autres empiètements sont à attendre de l'EDI (*Echange de Données Informatiques*), dont la normalisation, qui fait de réels progrès, tend à déterminer un système à vocation universelle, simplifiant le dialogue entre les normes de différents systèmes et de divers pays. L'accélération des flux d'information ainsi permise s'accompagne naturellement d'un accroissement de la vitesse des transferts de fonds, qui réduit le float bancaire. Si pour l'ensemble des acteurs économiques l'EDI est synonyme de productivité administrative, pour la banque il est réducteur du volume d'intermédiation.

Le second domaine d'où peuvent venir des offres de services de nature bancaire émanant d'acteurs non bancaires est celui des opérations bancaires à distance. C'est ce qui a motivé l'opération de Microsoft sur Intuit, dont le logiciel financier Quicken est entre les mains de près des trois quarts des utilisateurs du marché américain. S'y ajoutent divers projets, en cours de développement, dont l'objectif est de placer leurs promoteurs sur le chemin de la «*monnaie électronique*», qui pourrait circuler bientôt sur les autoroutes de l'information. Certains sont réalisés en partenariat avec des banques (ex. : Cybercash et Wells Fargo ; Microsoft et Visa). D'autres sont entrepris de manière autonome (ex. Digicash). En dépit de la présence de

banques dans ces actions, la question de l'attribution de la valeur ajoutée dispensée se pose : quelle part reviendra au gestionnaire d'un réseau auquel il est capable d'apporter la sécurité ? Et quelle part à la banque ?

Derrière ces développements, une interrogation fondamentale se dessine : quel sera le rôle dévolu au système bancaire dans l'avenir ? Si l'on se réfère aux trois familles de métiers retenues dans notre analyse (moyens de paiement, crédit, épargne-placement), c'est essentiellement dans le domaine des moyens de paiement que la concurrence s'est fait jour. L'épargne-placement demeure la prérogative du banquier (et de ses concurrents, les assureurs et la grande distribution) ; de même que le crédit. En ce qui concerne les métiers relatifs à la trésorerie et à la liquidité - à moins d'une déréglementation radicale, peu probable, compte tenu des énormes risques qu'elle comporte - le secteur bancaire continuera d'être le seul acteur économique capable d'apprécier le risque relatif à la liquidité et au crédit. Il ne faut, en effet, jamais perdre de vue que la grande spécificité de la banque est son pouvoir de création monétaire, délégué par la puissance régaliennne, sous la forme technique du multiplicateur de crédit. Restent donc les moyens de paiement et la valeur ajoutée qui peut leur être amenée dans la gestion d'un réseau en termes de délais et d'intelligence. C'est pour le moment dans le secteur du transport électronique de fonds intelligent que les nouveaux concurrents s'attaquent aux prérogatives de la banque. S'efforçant de mettre davantage de valeur ajoutée à l'intérieur du réseau et chez l'utilisateur lui-même (gestion de trésorerie, simulations), ils essaient de marginaliser partiellement la banque dans un rôle de teneur de comptes. Il est permis de penser, toutefois, que dans ce domaine de la valeur ajoutée informationnelle, la banque, en relevant le défi des nouvelles technologies, est loin d'avoir dit son dernier mot. La lutte concurrentielle n'est donc pas close, ni la partie jouée, malgré les assauts répétés de ces nouveaux concurrents.

74

Conclusion

Des changements techniques à plusieurs vitesses

Force est de constater que, si les technologies émergentes concernent de nombreux aspects du secteur bancaire, les moteurs de leur croissance (la recherche et développement et la demande de l'ensemble de l'économie) ne sont pas spécifiques à celui-ci. Tout en utilisant résolument ces différents outils, la banque s'y engage en sachant raison garder. La vitesse d'introduction des changements techniques qui en résulte est donc d'intensité variable (cf. tableau 1).

En tête de ces changements, viennent les différentes applications sous forme de réseaux, qui connaissent des développements accélérés. L'utili-

sation des nouveaux matériels, micro-ordinateurs et ordinateurs massivement parallèles, fait l'objet de progrès rapides, à l'exception des outils nomades qui sont encore d'un emploi limité. Dans le domaine des architectures, aux SGBD d'un emploi absolument courant viennent se joindre des tentatives de mise en oeuvre du schéma client-serveur, qui rencontrent encore de réels obstacles. Enfin, le monde des innombrables logiciels présente des stades de développements extrêmement variés, allant de l'emploi parfaitement quotidien des SIAD et de certains systèmes experts, jusqu'au monde expérimental de l'hypertexte et du workflow, en passant par des applications naissantes (dans le domaine des réseaux neuronaux, du groupware et du multimédia).

Quoi qu'il en soit, les enjeux de l'avenir technologique de la banque universelle se révèlent d'une très grande ampleur.

Des enjeux radicaux

Dans un monde complexe, où les sollicitations du client sont multiples, les nouvelles technologies sont un levier économique et commercial extrêmement puissant. Des champs immenses s'ouvrent à la banque. En fonction de la bonne utilisation qui sera faite des nouveaux instruments, leurs effets seront porteurs d'une dualité qui peut engendrer davantage de complexité ou une plus grande simplicité, débouchant sur une heureuse efficacité. Les bénéfices du progrès ne seront donc pas les mêmes, pour l'ensemble de l'économie et pour la banque, selon que les techniques informationnelles dicteront la loi de leur progression spécifique ou que des orientations volontaires leur seront données. A l'intérieur même des établissements bancaires, de nombreuses mutations humaines sont à venir, accompagnant des enjeux majeurs pour la compétitivité. Elles doivent être comprises et faire l'objet d'une prise en main inventive.

En constante relation avec l'environnement extérieur, la banque peut utiliser les nouvelles technologies d'une manière produisant plus ou moins d'intelligence. Une situation inédite se présente ainsi au secteur financier : une source de valeur ajoutée supplémentaire lui est désormais accessible. A la pure transformation financière vient s'adjoindre la possible manipulation intelligente des signes financiers. Ce terrain ne constitue pas, naturellement, une chasse gardée. La consolidation des métiers existants et l'acquisition de nouvelles positions y sont affaire de volonté et d'imagination.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) Anastassopoulos J.P. et Ramanantsoa B., «Le segment est mort, place au métier», art., *Revue Française de Gestion*, n° spécial «Les Fondements de la Stratégie», 1988.
- (2) Détrie J. P. et Ramanantsoa B., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, Paris, 1983.
- (3) Koenig G., *Management stratégique*, Nathan, Paris, 1990.
- (4) *Strategor*, ouvrage collectif, InterEditions, Paris, 1ère édition : 1988.
- (5) Joffre P. et Koenig G., *Gestion stratégique*, Litec, Paris, 1992.
- (6) Eiglier P. et Langeard E., *Servuction*, McGraw-Hill, Paris, 1991.
- (7) Rapport du groupe Prospective Financière et Bancaire, Commissariat Général du Plan, septembre 1992.
- (8) «Nouveaux défis pour les banques», OCDE, 1992.
- (9) Sassenou M., «Economies de coûts dans les banques et les caisses d'épargne, impact de la taille et de la variété de produits», art. *Revue Economique*, vol. 43, n° 2, mars 1992, Paris.
- (10) «Data Base Marketing», art. *Business Week*, 5 septembre 1994, pp. 34 à 40.
- (11) Don Peppers, *The one to one future*, Doubleday, New-York, 1993.
- (12) M. Hyvernaud, «Le neuro-flou au service des banques», art. *Banque*, n° 552, octobre 1994.
- (13) Lipovetsky G., *L'ère du vide*, Gallimard, Paris, 1983.
- (14) Lipovetsky G., *L'empire de l'éphémère (La mode et son destin dans les sociétés modernes)*, Gallimard, Paris, 1987.
- (15) «Dossier. Banque et Télécoms», *Banque*, n° 541, octobre 1993, pp. 25-56.
- (16) «Technobanking takes off», art. *Business Week*, 12 décembre 1994.
- (17) Atzel J.-M., P. Davy et S. Lepont, «Dossier : le modèle client-serveur s'impose», art. *Zéro Un Informatique*, n° 1300, 11 mars 1994, pp. 29-49.
- (18) Delsol E. et P. Maupas, «Client-serveur : six applications opérationnelles», art. *Zéro Un Informatique*, n° 1277, 24 septembre 1993, pp. 34-40.
- (19) Rapport Danzin, CEE, 1992.
- (20) Toffler A., *Powershift : Knowledge, Wealth and Violence at the Age of the Twenty-Fifth Century*, Bentam books, New-York, 1990. Traduction française : *Les nouveaux pouvoirs (Powershift)*, Fayard, Paris, 1991.
- (21) d'Hoeraene J., «Banque / Finance et systèmes intelligents», art. *Banque* n° 88, décembre 1992 ; n° 89, janvier 1993 ; n° 90, février 1993.
- (22) Ferman D., «Enjeux stratégiques des systèmes intelligents», art. *Banque* n° 85, septembre 1992.
- (23) «Managing in a wired world», art. *Fortune*, 11 juillet 1994.
- (24) Maupas P., «Gestion des procédures de travail : workflow, un démarrage lent mais prometteur», art. *Zéro Un Informatique*, n° 1280, 15 octobre 1993, p. 19.
- (25) Burger C., «Travail en groupe : le workflow pour le juste à temps administratif», art. *Le monde informatique*, n° 591, 27 mai 1994, pp. 19-20.
- (26) Reich R., *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, Inc., New-York, 1991. Traduction française : *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, 1993.