

Délivré à Christiane Merigaud (serviceediteurs@argus-presse.fr) le May 13 2008 13:53:25

**métiers** banque de flux

Les banques dématérialisent... à petits pas !

Lentement mais sûrement, la dématérialisation avance dans le monde de la banque. Les factures 'entrantes' sont au coeur des projets à vocation horizontale qui commencent à se mettre en place. Côté métier, la dématérialisation du dossier client fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus. Mais la route sera longue, chaque banque devant d'abord sélectionner avec soin ses processus prioritaires. Pas si simple.

« Les banques françaises gagnent en 'maturité culturelle' face au phénomène de la dématérialisation » estime Pierre Fuzeau, vice-président international du groupe Serda-Archimag. Sont-elles pour autant face à un virage décisif ? Sur le terrain, les freins face à cette démarche technologique restent nombreux. Adopter d'emblée de jeu le «zéro papier» est aux antipodes de la culture des banques françaises. Pourtant, «la mise en place de MiFID a aidé à une véritable prise de conscience stratégique» rappelle à ce sujet Pascal Drouet, directeur commercial d'Iron Mountain, éditeur spécialisé dans la dématérialisation de documents actifs, très présent dans la banque de détail.



Pascal Drouet, Iron Mountain

C'est donc à pas mesurés que le secteur bancaire entre dans l'ère de la dématérialisation, en quête d'économies et de «fluidification», comme disent les spécialistes des processus, métier ou non. «Les banques ont compris que la dématérialisation est source d'économies» renchérit de son côté Charles du Boullay, directeur général de CDC Arkhinéo, prestataire d'externalisation,



Charles du Boullay, CDC Arkhinéo

filiale de la Caisse des Dépôts. Reste que les freins face à des tels projets demeurent puissants. La peur de devoir licencier du personnel et celle de déstabiliser l'organisation en place font hésiter plus d'une banque à s'engager à la hâte dans la voie de la dématérialisation.

Investissements et ROI incitent à la prudence

Selon Virginie Boillet, responsable des études [SerdaLab](#) - le laboratoire de recherche et d'études du Groupe Serda-Archimag - «l'enquête menée à ce sujet montre que la résistance interne au changement reste le frein le plus puissant, cité par 63% des personnes interrogées». L'enquête montre en outre que «la lourdeur des investissements ainsi que l'incertitude quant au choix de la meilleure solution technique et au retour sur investissement incitent à la prudence». Pas étonnant dans ces conditions que les banques avancent à pas comptés, qu'il agisse de dématérialiser des processus horizontaux comme la facturation ou des processus métier comme le dossier client. L'enquête révèle néanmoins que 84% des entreprises du secteur banque & assurance ont un projet en dématérialisation en cours pour 2008. Virginie Boillet précise que «ces projets répondent à de très nombreuses motivations» : gains de productivité (87%), réduction des coûts (57%), meilleur suivi et meilleur contrôle de

l'activité (57%), développement de nouveaux services aux clients (57%), diminution des coûts d'archivage (53%) et enfin fluidification des rapports avec les services, commerciaux notamment (50%). Autant d'objectifs à recadrer dans le contexte des évolutions que connaît le monde bancaire. Restructurations et fusions acquisitions imposent une compatibilité des données et des systèmes d'information alors que la réglementation se durcit (Sarbanes Oxley, LSF, Bâle II, MiFID), impliquant une meilleure traçabilité et sécurité de l'information. Sur le plan du management des hommes, les banques savent qu'elles auront également à gérer des départs massifs à la retraite. A ces écueils s'ajoute l'inévitable dimension technologique et réglementaire des projets de dématérialisation qui rend leur mise en œuvre délicate. *«Complexité oblige, les banques font généralement appel à des sociétés de conseil ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour piloter leurs projets de dématérialisation, explique Caroline Buscal, manager au département maîtrise chez Serda. Ce sont des projets lourds car ils nécessitent une solide conduite du changement»* renchérit Charles du Boullay. La durée moyenne d'un projet tourne autour de deux ans, dont quelque six mois environ pour la phase d'étude. Pour éviter les difficultés d'un big bang, une approche la plupart des banques maintiennent la filière papier et la filière électronique que temps de valider le bon fonctionnement du projet.

Maîtriser la chaîne

Résultat : le retour sur investissement n'est pas immédiat. La Caisse du Crédit Agricole de Champagne Bourgogne a mis en place une dématérialisation de l'ensemble du contrat client, allant jusqu'à la destruction du contrat papier. La Loi sur la Confiance dans l'Economie du 21 juin 2004 reconnaît en effet que le document électronique a même valeur qu'un document papier, à condition que le destinataire puisse vérifier, modifier et valider ce document. Aujourd'hui, la solution mise en place au Crédit Agricole est jugée sûre et pérenne, avec une maîtrise complète de la chaîne depuis la scannérisation jusqu'à la destruction du papier. Dans les faits, c'est cette dernière étape qui a permis des gains financiers substantiels.

En effet, mille mètres carrés d'entrepôts de stockage ont été économisés. Autre bénéfice : la durée moyenne de recherche d'un document est passée de 3 semaines à



Bertrand Aumoite, Basware

quelques minutes. Cet exemple reste toutefois un cas d'école. Dans une majorité de projets, la disparition totale du papier n'est pas à l'ordre du jour. *«Le papier ne disparaît pas, en revanche, sa consommation diminue et se fait de manière différente»* précise encore Caroline Buscal.

Les factures fournisseurs dématérialisées chez BNP Paribas

La dernière étude du cabinet Markess International, «Dématérialisation de Factures, 2007-2009 ; Référentiel de pratiques» montre que les télécoms et la grande distribution sont en avance sur le secteur bancaire. Du coup, le secteur financier serait bien inspiré de benchmarker d'autres secteurs plus en pointe.

«Seulement 40% des banques affirment avoir un projet de dématérialisation de factures d'ici 2009», confirme l'étude. Si le nombre des projets est en progrès, c'est parce que l'EDI reste une solution coûteuse et fastidieuse : la banque doit élaborer un EDI avec chacun de ses fournisseurs. ▶

L'externalisation, idéale pour la numérisation et l'archivage

L'externalisation tient une place importante dans les projets de dématérialisation. *«Les opérations de numérisation ont tendance à être sous-traitées»* confirme Virigine Boillet. Les banques profitent alors de normes de qualité et de productivité avec lesquelles elles peuvent difficilement rivaliser. Le ROI des projets s'en trouve amélioré. En marge de la numérisation, l'archivage paraît aussi une fonction intéressante à sous-traiter. Mais, les prestataires n'en restent généralement pas là. L'exemple de CDC Arkhinéo est révélateur. La filiale de la Caisse de Dépôts offre des services de coffre fort électronique pour les clients des banques qui veulent y déposer leurs documents électroniques (salaires, relevés de compte, etc.). Elle assure ce service pour les Caisses d'Epargne, le groupe Banque Populaire ainsi que certaines Caisses du Crédit Agricole. Le concept de coffre fort électronique pour valeurs probantes fait son chemin, même si certaines, à l'instar de BNP Paribas, estiment qu'il s'agit plus d'un *«outil de fidélisation que d'un outil de conquête»*.

En partenariat avec la Coface, CDC Arkhinéo dématérialise et archive depuis trois ans les autorisations de limites de crédits, ce qui représente un million et demi de documents par an. Elle offre aussi un service de numérisation dédié aux cartons de signatures pour les plans de reprise en cas de panne. Ces signatures sont stockées sur un outil de GED avec calcul d'empreinte sur image dont une copie est conservée chez le prestataire, preuve de la non altération du document.

► Les banques dématérialisent... à petits pas !



Virginie Boillet, Serda-Archimag

L'instruction fiscale du 7 août 2003 autorise la dématérialisation des factures jusqu'à suppression de toute trace papier. Appelée aussi dématérialisation des factures fiscales, cette forme la plus avancée - mais aussi la plus complexe - reste l'exception sur le terrain, en raison même des difficul-

tés de mise en oeuvre. En effet, la dématérialisation des factures fiscales pose non seulement des problèmes techniques, mais aussi des problèmes d'organisation et de ressources humaines. Que la dématérialisation soit totale ou partielle, de nombreuses banques s'apprentent à l'appliquer aux factures fournisseurs afin de réduire leurs coûts. Concrètement, le traitement manuel d'une facture sous

sa forme papier coûte environ 17 euros selon une étude réalisée par ReadSoft, éditeur spécialisé dans le traitement automatique des documents. En outre, une facture papier circule de service en service pendant 12 à 15 jours. Avec la dématérialisation, le coût d'une facture peut être divisé par deux. Dans cette optique, BNP Paribas a fait appel à l'éditeur finlandais Basware pour dématérialiser ses factures fournisseurs, tablant ainsi sur des substantielles économies. «*La banque traite quelque deux milliards de factures par an*» précise Bertrand Aumoite, directeur général de la filiale française de Basware.

L'éditeur s'est spécialisé dans l'automatisation des processus financiers des entreprises avec des workflow métier qui s'installent au dessus des PGI (progiciels de gestion intégrés) ou des programmes de comptabilité. La solution de rapprochement des factures fournisseurs de BNP Paribas n'est qu'une première étape. La banque prépare des extensions touchant aux achats de frais généraux (reliés aux factures fournisseurs) ainsi qu'à la mise en place d'outils métriques.

La difficulté pour de tels projets n'est pas seulement la question des formats de factures. «*La traçabilité est la clé pour de tels projets*» explique Bertrand Aumoite. Car,

réduire les coûts et les délais dans un contexte de forte décentralisation et de gros volume n'est pas évident. Beaucoup d'entreprises ont cru qu'il suffisait de numériser les factures pour réaliser des gains, or, si la numérisation est un «mal nécessaire», le ROI n'est pas toujours au rendez-vous.

Etat de dématérialisation de chaque type de document

Type de document	Banque/ Finance	Assurance/ Mutuelle	État de la dématérialisation actuelle
Chèques			100%
Relevés de compte			100%
Contrats			Très dématérialisés ¹
Dossier d'ouverture de compte			Très dématérialisés ¹³
Déclaration de sinistre/ Courrier sur les sinistres et règlements/Échanges de documents avec les experts			Très dématérialisés ¹³
Avis de changement d'adresse			Très dématérialisés ¹³
Appels de cotisations			Très dématérialisés ¹³
Bordereau de cotisation			Très dématérialisés ¹³
Dossier de crédit (Tous types)			Moyennement dématérialisés
Factures			Moyennement dématérialisés
Dossier de contentieux			Moyennement dématérialisés
Convention de compte-titres			Moyennement dématérialisés
Ordre de bourse			Moyennement dématérialisés
Documents échangés avec courtiers ou agents d'assu- rance			Moyennement dématérialisés
Signatures de lettres ou lettres- chèques			Peu dématérialisés
Bordereau de commission			Peu dématérialisés

Cases en gris : secteur où l'on retrouve le plus le type de document cité

Source : SerdaLAB

La dématérialisation métier est plus avancée

La dématérialisation des processus métier est un peu plus avancée dans les banques françaises, surtout dans les banques de détail et les banques en ligne. Ainsi, Cetelem, Cofinoga, Monabanq, Finaref ou la Banque Accord dématérialisent à 100% leurs contrats de prêts en ligne grâce à une solution technologique fournie par CDC Arkhinéo, en partenariat avec Keynectics. «*Aujourd'hui, le contrat papier signé par le client disparaît totalement*», remarque Charles du Boullay. Si les banques d'investissements sont moins avancées, c'est parce que la relation avec les entreprises est de nature plus complexe, ce qui alourdit

► Les banques dématérialisent... à petits pas !



Caroline Buscal, Serda-Archimag

sensiblement le coût des projets. «Les factures, les contrats, les dossiers d'ouverture de compte et les dossiers de crédit immobilier et personnel seront les documents principalement concernés par les prochains projets de dématérialisation» estime pour sa part Virginie Boillet.

Aujourd'hui déjà, les processus les plus dématérialisés sont les contrats et les ouvertures de comptes. Viennent en seconde position les dossiers crédit, les conventions de comptes titres ou encore les ordres de bourse (voir tableau). «Jusque là, les banques raisonnaient par gisements de documents. Depuis peu, elles raisonnent en terme de 'relation avec le client'» remarque Pierre Fuzeau.

A ce stade, la notion de document actif exigeant une restitution rapide suit son bonhomme de chemin. Selon une enquête d'Iron Mountain auprès d'établissements financiers européens, 47% des documents manipulés par les banques sont considérés comme actifs. Elles conservent 83% de leurs archives courantes sur leur site afin d'y avoir accès plus rapidement et de mieux les contrôler. Mais, «grâce à une indexation intelligente, la numérisation systématique de tous les documents, souvent inutile et très coûteuse, n'est plus nécessaire» explique Pascal Drouet. Iron Mountain a ainsi installé ses solutions «on demand» chez Barclays, Deutsche Bank ou JP Morgan Chase, réduisant les délais de restitution à 3 ou 4 heures, parfois moins. Ces délais sont source d'économies : selon Pascal Drouet, une banque perd un document sur 20, passe 25 heures à recréer chaque pièce égarée et «dépense une centaine d'euros en ressources humaines pour chercher chaque dossier mal classé».

47% des documents manipulés par les banques considérés comme actifs

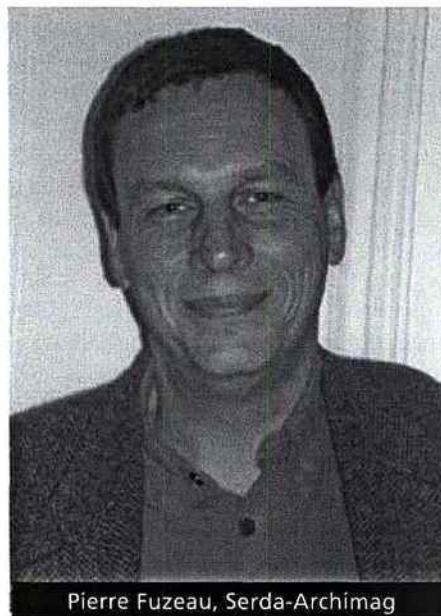
A terme, le problème des banques sera de disposer d'un référentiel unique pour tous les formats de documents. En

la matière, la sécurisation des communications par messagerie électronique est considérée par certains comme «le grand chantier du futur en matière de dématérialisation». Dans l'immédiat, le dossier client figure en bonne position dans les projets en cours, notamment au niveau départemental. Sa dématérialisation devient un 'must' avec la nouvelle mobilité des clients.

Le bénéfice ne se limite pas à une simple réduction des temps de réponse. Parmi d'autres, la personnalisation des documents clients – encore très peu pratiquée dans les faits – figure en bonne position. L'envoi d'une offre spéciale ou d'un relevé de compte personnalisé devient possible, ce qui pourrait accroître la confiance des clients dans leur banque. Ainsi, le Crédit Agricole Centre France a dématérialisé le dossier client. A cet effet, les agences ont été équipées de solutions d'indexation et de numérisation à la source des contrats signés (avec copie des cartes d'identité).

Chaque conseiller d'agence dispose d'un scanner relié à l'outil de GED (Global 360).

Les pièces justificatives du dossier client sont ainsi transformées en images au format TIF ou PDF. Pour sa part, la banque franco-belge Dexia s'est attaquée au processus du crédit local. Destiné aux collectivités locales, ce «crédit lourd» a été dématérialisé dans un contexte de double



Pierre Fuzeau, Serda-Archimag

sécurité et de facilité d'accès dans la chaîne numérique. Si les documents papiers sont conservés, notamment le dossier réglementaire, la banque a tout de même enregistré une diminution du volume papier de 50%. Dans une démarche similaire, Sogebail, la filiale de crédits-bails de la Société Générale a dématérialisé plus de 3.000 dossiers clients par un prestataire.

Résultat : elle accède plus vite à des dossiers pouvant comporter chacun jusqu'à 1.000 pièces (contrats, factures, actes notariés). Certaines sont numérisées sous la forme d'images au format PDF, d'autres en PDF actif grâce à la reconnaissance optique de caractères. Les documents sont indexés, mais, à terme, Sogebail entend faire leur recherche en mode plein texte. Projet à suivre donc. ■

Jo COHEN