

IT BANCAIRE

## Arme stratégique ou bien outil banalisé?

Cet article reprend la thèse *IT doesn't matter* de Nicolas Carr, défendue et publiée dans la Harvard Business Review de mai 2003, et plus amplement explicitée dans un ouvrage paru en 2004 sous le titre *Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage* sur l'importance inéluctablement décroissante de l'IT dans l'entreprise. L'objectif des lignes qui suivent est d'étudier la pertinence de cette thèse dans le milieu bancaire privé helvétique.

---

Rémi CHADEL  
(Chadel & Cie, Management Consulting)

---

**L**e monde des technologies de l'information ne serait-il pas tout simplement en train de se banaliser, et la capacité de l'IT comme outil d'entreprise permettant de créer un avantage concurrentiel ne serait-elle pas en train de décroître? C'est en tout cas ce qu'affirme et démontre un article explosif de la très célèbre revue de management Harvard Business Review.

### Quand l'IT triomphait

Les années de forte prolifération technologique ont inexorablement conduit l'IT à sa banalisation. Des premiers pas de la technologie dans l'entreprise jusqu'aux périodes fastes de l'ère Internet, l'IT a joué un rôle croissant dans la stratégie, de l'époque des grands systèmes propriétaires aux solutions packagées des fournisseurs leaders des marchés des bases de données, ERP, CRM et autres solutions technologiques en vogue. Cette réputation de l'IT a été notamment renforcée auprès des entreprises par les fournisseurs de technologies au travers de messages marketing exacerbant les qualités réelles des plateformes offertes : les sys-

tèmes CRM créaient de la «shareholder value», les «datawarehouse» RH permettaient d'attirer et de fidéliser les talents, les ERP permettaient d'accroître la performance de l'entreprise. C'était l'ère des dieux-systèmes.

Dès lors, l'IT est devenu un élément incontournable dans le monde de l'entreprise. Les investissements depuis l'adoption massive du PC au début des années 80 n'ont cessé de croître de manière effrénée. À l'heure actuelle, les investissements IT dépassent les 2000 milliards de dollars au niveau mondial.

### L'abondance nuit à la valeur

Mais ce phénomène de prolifération et de «démocratisation» de l'IT et de standardisation des systèmes d'information a du même coup entraîné une certaine banalisation de son utilisation, à tel point qu'aujourd'hui les solutions et matériels sont plus que jamais disponibles et accessibles. En affaires comme dans beaucoup d'autres domaines, c'est souvent la rareté des ressources qui est génératrice de valeur et non leur abondance. De ce fait, les technologies informatiques, matériels et logiciels, seraient en quelque sorte devenues une «commodity», un bien banal, comme avant elles d'autres ressources nécessaires au fonctionnement de l'économie telles que le téléphone, les chemins de fer ou encore l'électricité.

La valeur stratégique de l'IT, c'est-à-dire sa

capacité à faire la différence par rapport à la concurrence, aurait diminué dans le temps. L'aboutissement de ce processus serait une totale banalisation des ressources technologiques. Par conséquent, les entreprises seraient contraintes de ne gérer que les risques et les vulnérabilités de l'IT, c'est-à-dire d'assurer le bon fonctionnement des systèmes comme un autre coût opérationnel (en quelque sorte un *cost of doing business*). A ces arguments implacables s'ajoutent les analyses récentes d'instituts tels que Forrester qui affirment qu'il n'existe aujourd'hui aucun lien clair entre le niveau d'investissement IT et la performance de l'entreprise.

### Une défense en quatre points?

Face à ce diagnostic, les entreprises seraient alors condamnées à suivre quatre règles fondamentales :

- Réduire les dépenses informatiques
- Choisir des solutions déjà éprouvées
- Innover simplement lorsque les risques sont faibles
- Se concentrer sur la gestion des vulnérabilités de l'IT et des risques plutôt que de rechercher des opportunités

De par cette nouvelle attitude, la stratégie informatique serait reléguée à un rôle purement défensif.

L'article de la Harvard Business Review, souvent controversé, parfois mal interprété,

n'est pas une critique directe du monde des technologies de l'information, mais plutôt l'annonce d'une nouvelle ère de l'informatique, bouleversée par la pression sur les coûts des solutions et matériels, et donc par leur forte accessibilité.

Que l'on réfute cette théorie ou qu'on la trouve séduisante, il nous paraît important d'en prendre et comprendre les éléments fondateurs afin de mieux les interpréter dans le monde bancaire privé.

### Quelle différence pour la banque privée ?

Comment appréhender ce message dans le domaine bancaire privé? Les départements informatiques des banques peuvent-ils échapper à ce phénomène? En effet, la grande disponibilité actuelle de technologies comme les solutions bancaires ou les solutions CRM freine plus que jamais la capacité différenciatrice de l'IT. Les solutions packagées ne permettent plus de créer un avantage concurrentiel comme les solutions propriétaires en leur temps, mais apportent plutôt des gains au niveau de l'optimisation des processus et des coûts de réalisation et de maintenance.

Dans ce sens, la tendance explicitée plus haut ne s'est-elle déjà pas annoncée? Le phénomène de banalisation ne se trouve-t-il pas renforcé dans les récentes tentatives et tentations à l'externalisation qui tendraient à prouver que la préoccupation, pour certaines banques, réside davantage dans les coûts que dans la maîtrise à tout prix? Dans ce contexte, existe-t-il encore des opportunités de différenciation?

D'une part, l'une des caractéristiques de l'IT bancaire est la grande complexité et diversité des technologies mises à disposition. Cette caractéristique est d'ailleurs un des principaux générateurs de coûts. D'autre part, le marché des technologies produit toujours plus des solutions innovantes, aussi bien au niveau des nouvelles architectures que des solutions logicielles. Face à cette double contrainte, celle de résoudre une complexité technologique avec un marché offrant toujours plus d'innovations, les départements informatiques se retrouvent devant un nouveau challenge: celui des choix technologiques appropriés et de leur niveau d'investissement adéquat. Afin de mieux déterminer les investissements capables de fournir un avantage concurrentiel, ceux-ci devront compter sur de nou-

velles compétences permettant d'effectuer ces choix de manière efficace. Ce sont vraisemblablement ces choix appropriés qui seront facteur de différenciation à l'avenir.

### Les stratégies possibles

Face à ces questions, plusieurs stratégies sont possibles pour les départements IT bancaires.

Maintenir le cap d'une stratégie offensive. Choisir cette option conduit le plus souvent les clients internes de l'informatique à demander justification de l'investissement global consenti par rapport à un gain différenciateur. Il faut alors être en mesure d'élargir ou d'adapter le champ d'action des services informatiques tout en étant capable de mesurer le retour sur investissement en établissant des métriques réalistes. Ces métriques sont, nous le savons, complexes à mettre en place.

Adopter une stratégie défensive. Ce choix se focalise sur une optimisation totale des coûts et laisse peu de place à l'innovation et aux opportunités sous-jacentes qui pourraient apporter encore une forte valeur ajoutée. Il peut conduire à une externalisation massive des activités informatiques. Mais, dans certains cas, il imposerait aussi une transformation radicale et pourrait s'avérer même contre-nature par rapport aux fondements de certaines institutions. Les rares exemples sur le marché montrent que cette externalisation massive ne répond que trop rarement au critère de transparence souhaité. De plus, des études menées dans différents secteurs montrent qu'externaliser le système d'information ne garantit pas à lui seul le gain de coût substantiel attendu.

Choisir une stratégie à deux niveaux. Cette configuration est ambivalente, car à la fois offensive et défensive. La stratégie offensive se focalise sur les activités jugées à forte valeur ajoutée qui fournissent encore du potentiel différenciateur vis-à-vis de la concurrence. Ces activités smart investing/smart deployments se détermineront en fonction de l'identité, des valeurs et des compétences clés de la banque. La stratégie défensive s'attache à optimiser les coûts de l'IT, soit en apportant des gains de productivité au business, soit en optimisant les processus internes de l'informatique. La séparation entre ce qui est offensif et défensif doit être alors clairement identifiée et communiquée en interne. Dans cette confi-

guration plus que dans n'importe quel autre scénario retenu, les services d'infrastructure informatique (capacité des réseaux, répartition des fonctions logicielles, droits d'accès aux ressources informatiques) devront être facilement adaptables aux changements de stratégie

### Choix cruciaux

Pour conclure, si la forte disponibilité et accessibilité des technologies conduisent l'IT à sa banalisation, cela n'implique pas nécessairement que les départements informatiques n'apportent plus de valeur, mais que de nouveaux challenges s'offrent à eux. En effet, les opportunités de valeur se situent plus que jamais dans les processus gérés et les choix effectués par ces départements. Ces choix permettront tout d'abord de sécuriser les niveaux d'investissement en identifiant stratégie offensive et stratégie défensive.

Afin que ces choix s'effectuent de manière optimale, d'autres compétences devront collaborer ou émerger au sein de ces départements: des compétences organisationnelles, relationnelles davantage tournées vers la compréhension du business. C'est justement cette nouvelle configuration de compétences qui fera de nouveau la différence. ■

R.C.

### L'ART DANS B&F



Voile no III - 2002