

# Des processus métier au service du client

**L**a gestion de fortune fait face à des enjeux importants: elle doit se focaliser sur le conseil et améliorer le niveau de service pour fidéliser les clients. Dans le même temps, l'environnement concurrentiel se durcit et les réglementations sont plus contraignantes et plus complexes que jamais.

Certains établissements bancaires ont été particulièrement touchés par la crise financière et nombre de leurs clients ont perdu confiance. Ceci s'est traduit par des transferts d'avoirs massifs et un afflux de nouveaux clients vers d'autres banques parfois plus petites, mais moins impactées par la crise. Mais même pour ces dernières, la baisse des actifs sous gestion dus à la chute des marchés et la léthargie des transactions boursières qui en résultent ont entraîné une baisse marquée de leurs revenus et de leurs profits. Pour ces raisons, la plupart des banques privées se sont engagées dans de fortes réductions d'effectifs qui touchent toute l'organisation, du front-office au back-office en passant par la compliance et le marketing.

## Des investisseurs privés plus exigeants

Depuis plusieurs mois, en raison des incertitudes sur les marchés financiers, les front-offices sont soumis à une forte augmentation de la charge de travail. Les chargés de clientèle doivent gérer le mécontentement croissant ou la défiance soudaine de certains de leurs clients qui ont souvent vu la valeur de leurs investissements perdre entre 20 et 50% en un an. Même les clients privés sous gestion discrétionnaire, qui d'habitude ont moins de contacts avec leur banque ont fortement sollicité leur chargé de clientèle ces derniers mois. Ils réclament des informations actualisées, plus détaillées sur la valorisation de leurs avoirs, et surtout sur les risques encourus, en particulier les risques de débiteur et de contrepartie.

Beaucoup ont changé radicalement leur stratégie d'investissement et leur profil de risque en transférant un pourcentage élevé de leurs avoirs dans des instruments moins risqués tels que les obligations d'état ou les placements monétaires. Plus inquiétant, certains clients en arrivent même à se poser des questions sur la valeur ajoutée du service reçu dès lors que leur capital n'a pas été protégé et que personne n'a pu anticiper l'évolution chaotique des marchés financiers.

Pour faire face aux attentes de leurs clients, la plupart des banques tirent des conclusions de cette période difficile et réfléchissent aux actions à prendre afin de:

- rétablir la confiance
- avoir plus de contacts avec les clients
- être plus transparent sur les produits
- mieux expliquer les risques aux clients
- mieux structurer le conseil
- respecter des règles de protection des investisseurs



Depuis longtemps les banques privées offrent un service de mandats de gestion discrétionnaire dont le cadre contractuel est bien défini. En revanche, les services dits de conseil (advisory) ou d'"execution only" ne font que très rarement l'objet d'un contrat détaillé qui définit la nature exacte du service rendu par la banque. Le concept de "Service level agreement", c'est-à-dire un "contrat de niveau de service" est encore peu répandu mais pourrait répondre aux attentes nouvelles de ses clients. Ce type de contrat précise les engagements pris par une banque quant au service offert à un client.

Ces contrats formalisent par exemple:

- le niveau de détail et la fréquence du reporting client
- le type de produits ou instruments considérés comme appropriés pour le client en fonction de sa connaissance
- le profil de risque et la stratégie de placement à suivre agréés avec le client
- la fréquence et la nature des contacts initiés par la banque,
- les conditions d'alertes que la banque s'engage à surveiller pour le compte du client
- le suivi particulier de certains événements comme par exemple une augmentation soudaine du niveau de risque d'un des produits détenu par le client

## Des réglementations plus contraignantes

Rétrospectivement, on ne peut qu'admettre la pertinence de l'article 19 de MiFID. Ce dernier vise une meilleure protection des investisseurs privés à travers des mesures telles que: communiquer aux clients des informations appropriées et compréhensibles sur les instruments financiers et les stratégies d'investissement, les mettre en garde sur les risques inhérents à ces derniers, identifier le niveau de connaissance et d'expérience d'un client et évaluer continuellement l'adéquation et le caractère approprié du service offert. A l'avenir, on peut donc s'attendre à ce que des réglementations telles que MiFID s'affinent et deviennent encore plus complexes et augmentent le nombre de règles à respecter posant ainsi un réel défi opérationnel.

Les chargés de clientèle devront par exemple présenter des propositions de placement plus structurées et documentées, et s'assurer que ces propositions sont conformes au profil de risque du client et en adéquation avec son niveau de connaissance des produits sous-jacents. Les banques devront offrir non seulement une plus grande transparence mais aussi s'assurer un meilleur contrôle des procédures et directives ayant trait à la vente, au conseil, à la gestion du risque et au reporting client. Elles devront mettre en place des processus informatisés qui a) facilitent l'application stricte des règles métier sous-jacentes aux directives et procédures b) permettent à divers acteurs de travailler en mode collaboratif et c) permettent de prouver que les règles ont été respectées. Les systèmes d'information

apportent une solution concrète à la mise en œuvre de processus métiers plus efficaces et centrés sur le client.

## Des solutions innovantes pour gérer les processus métiers

Des solutions existent pour gérer électroniquement les processus métiers de la banque. Elles permettent des gains d'efficacité importants, un niveau de service optimisé et un respect plus systématique des règles de compliance et de déontologie. Un "Business Process Management System" (BPMS) ou système de gestion de processus métier est un système qui permet de modéliser et de déployer des processus métiers dès comme par exemple l'ouverture de relations client ou l'élaboration de propositions d'investissement. Ce type de système automatise l'application des règles métiers généralement décrites dans la documentation des procédures et directives de la banque. Il gère l'affectation des tâches (activités) aux différents acteurs de la banque et les guide étape par étape afin d'effectuer l'activité de manière simple et intuitive. Chaque banque ayant une organisation et des règles internes particulières, le système doit pouvoir facilement s'adapter et intégrer toutes les spécificités de la banque. En particulier, pour être opérationnel, il doit aussi être flexible et adaptable aux changements d'organisation et de réglementations. Par exemple, la mise en place des règles de compliance MiFID peut se réaliser grâce à un simple paramétrage du système et leurs évolutions devraient aussi n'être que de simples modifications.

Le système doit aussi permettre de déployer facilement de nouvelles prestations de service régies par un "services level agreement" ou de lancer rapidement de nouveaux produits. Dans un environnement où le service client devient un élément clé de différenciation, la mise en œuvre rapide de nouvelles prestations de service et des processus associés donne un avantage compétitif certain. L'ensemble des outils proposés au front-office doit fournir des fonctionnalités qui permettent la mise en place de ces nouveaux services. Les alertes doivent remonter au front-office et les processus déclenchés automatiquement selon les conditions établies dans les contrats de service individualisés. Il est essentiel que le BPMS soit complètement intégré aux autres systèmes d'information de la banque. C'est la condition requise pour permettre une réelle automatisation des processus, éviter des doubles saisies de données (qui sont source d'erreur et de perte de temps) et pour mettre le client au centre de ce processus.

## Le client au cœur des processus métiers

De nombreux processus doivent être mis en place afin de gérer la relation client de manière efficace. Un exemple intéressant est l'ouverture de la relation client. Il s'agit d'un processus collaboratif complexe qui exige de collecter un grand nombre de données et d'appliquer une multitude de règles. Le BPMS permet de définir et évaluer des règles internes complexes utilisées par exemple pour qualifier si une personne doit être considérée comme "US Person" selon la définition donnée par l'Internal Revenue Service américain et par conséquent nécessite de remplir le fameux formulaire "W9". D'autres règles sont utilisées pour détermi-

ner précisément quels documents contractuels sont requis en fonction de nombreux paramètres (type de compte, type de produit, type de procuration, etc...). Le système peut alors générer et pré-remplir automatiquement ces documents et formulaires et piloter leur validation électronique à travers un flux de travail collaboratif entre le front, le back-office et le département de compliance.

Un autre exemple de processus métier au cœur duquel se trouve le client est l'élaboration d'une proposition d'investissement. Dans ce cas, le BPMS doit être parfaitement intégré aux données et aux fonctions de gestion de portefeuille ainsi qu'aux données client. Il pilote les différentes activités à effectuer (saisie des données, questionnaire de risque, sélection de la stratégie d'investissement, construction du portefeuille, simulations, proposition d'ordres, approbation, envoi par email, etc.) et les attribue aux acteurs appropriés selon des règles clairement définies. Le client lui-même peut devenir un acteur à part entière des processus métiers par l'intermédiaire d'un portail client. Ce dernier peut offrir au client toute l'information et la transparence qu'il recherche sur ces investissements, sur leur valorisation et leur performance passée. Si le portail client est en plus intégré à un système de gestion de processus métier, il peut aussi offrir aux investisseurs privés la possibilité d'initier leurs demandes auprès de la banque. Il permet par exemple au client de simuler lui-même différentes stratégies d'investissement et ces simulations peuvent être ensuite reprises par un chargé de clientèle qui pourra formaliser une proposition d'investissement à partir des simulations effectuées. Le client fait ainsi partie intégrante des processus métier des banques et en devient aussi le centre.

## La mise en œuvre d'outils de gestion des processus métiers offre de nombreux avantages

En automatisant l'application stricte des procédures et directives du front-office et en cachant leur complexité à l'aide d'un BPMS intégré aux données client et portefeuille, les chargés de clientèle peuvent consacrer plus de temps aux activités de conseil auprès des clients et se montrer plus proactifs. Parce que les règles métier sont appliquées par le système et que les utilisateurs sont guidés par ce dernier, il n'est plus nécessaire de former le personnel à l'application des directives et procédures. Finalement, la charge de travail des back- et middle-office est fortement réduite grâce à la disparition des besoins de ressaisie des données, une réduction des erreurs et l'efficacité du processus. Les systèmes de gestion de processus métier offrent des solutions concrètes et efficaces aux nombreux enjeux de la gestion de fortune privée. Ils permettent des gains importants d'efficacité qui libèrent les chargés de relation de tâches administratives. De plus, les banques ont enfin la possibilité de rapidement élaborer et lancer de nouveaux services compétitifs adaptés aux besoins des clients. Avec une solution front-office intégrant un système de gestion de processus métier, la banque dispose ainsi d'un outil différenciateur qui devient l'acteur du changement et de l'innovation de la banque.