

BANQUES

L'ACCESSOIRE ET L'ESSENTIEL

Les acteurs du secteur bancaire doivent se préparer à externaliser leurs systèmes informatiques. Entre les modèles ASP, SaaS et BPO, les approches divergent. Les gains et les risques aussi.

Texte Sébastien Lambotte Photos Julien Becker

■ Le secteur bancaire est en pleine mutation. Les pressions exercées sur les marges de l'ensemble des acteurs des métiers de la banque les poussent à remettre en question leur *business model*, à rationaliser de nombreux éléments au cœur de leur structure. «Les banques doivent aujourd'hui faire face à ce que l'on appelle un effet de ciseaux. D'une part, leurs dépenses augmentent sensiblement, à cause de la charge réglementaire qui s'impose à elles. D'autre part, leurs recettes sont en constante diminution, à cause d'une compression significative des revenus et, entre autres, de rendements moins importants sur les assets en gestion», commente Emmanuel Lebeau, *managing director* d'Opexia, qui offre une solution d'externalisation des processus liés aux systèmes bancaires au Luxembourg. «Les coefficients d'exploitation sont de plus en plus faibles. Il faut donc se remettre en question, rationaliser.»

Parmi les centres de coûts que l'on envisage de rationaliser, ceux liés aux systèmes informatiques sont de plus en plus cités... Pourquoi, en la matière, ne pas envisager l'externalisation? Si, il y a quelques années, la question n'aurait même jamais été posée, aujourd'hui elle intéresse au plus haut point. Le Luxembourg, en effet, a de particulier que chaque organisme bancaire, ou quasiment, dispose de son propre système *core banking*.

À un âge d'or, pas si éloigné que cela, où l'enjeu était d'opérer un bon management des recettes plus qu'une gestion optimale des coûts, l'informatique, le système que l'on mettait en place au sein de son institution et les *process* y afférant étaient alors considérés comme un facteur différenciant d'une banque à l'autre. «Aujourd'hui, toute la question qui se pose aux dirigeants de banque est de savoir si, face à la nouvelle donne imposée par l'environnement actuel, il faut préférer un logiciel fait sur mesure et onéreux ou s'il vaut mieux recourir à des solutions plus standardisées. Autrement dit, l'enjeu est de voir en quoi, aujourd'hui, un système informatique permet de faire la différence», explique David Hagen, premier conseiller de direction, en charge de la surveillance des systèmes d'informations et des PSF de support à la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF). Des réponses qu'apporteront les banques de la Place à cette question dépendront les possibilités de standardiser, de rationaliser, d'externaliser et de mutualiser les systèmes informatiques et, donc, de réaliser des économies d'échelle. «Les banquiers doivent aujourd'hui se demander sur quelles activités ils créent réellement de la valeur, quel est leur métier? Est-ce dans leurs processus au niveau du *back-office* qu'ils vont faire la différence? Sur le *reporting* bancaire? Ou bien est-ce que leur savoir-faire réside

« Les acteurs peinent à se séparer de leur propre système. »

David Hagen (CSSF)

avant tout dans la gestion des actifs et de la relation client?, interroge Emmanuel Lebeau. Aujourd'hui, chaque acteur doit se recentrer sur son core business. Le reste peut être mutualisé.»

En fonction des approches

Envisager d'externaliser est une chose. Mais encore faut-il savoir le faire avec la manière. Différentes formules d'*outsourcing* des systèmes informatiques coexistent. Entre une externalisation en mode *Application Service Provider* (ASP), selon les modèles *Software as a Service* (SaaS) ou *Business Process Outsourcing* (BPO), il faut choisir. Mais avant cela, il faut connaître les opportunités et les risques que présente chacune des approches. «Le modèle ASP réside principalement dans un service d'exploitation par un prestataire extérieur à la structure d'une plateforme applicative. Le prestataire gère une infrastructure qui permet à l'institution bancaire d'utiliser la solution qu'il a choisie. Il n'intervient pas dans le traitement des données. C'est, d'autre part, le modèle économique qui définit le modèle SaaS. Avec lui, la banque peut gagner en flexibilité dans la mesure où elle ne paie que ce qu'elle consomme», précise David Hagen.

Selon lui, il y a un intérêt réel des banques pour une externalisation en mode ASP. De nombreuses institutions envisagent de confier la gestion de leurs

systèmes applicatifs et des infrastructures permettant de les faire tourner à des PSF de support, seuls professionnels de la Place autorisés, parce que soumis au contrôle de la CSSF, à fournir des prestations de services de ce type aux acteurs de la finance au Luxembourg. «Les acteurs peinent à se séparer de leur propre système, souvent développé sur mesure et interfacé avec d'autres logiciels. Si bien qu'il est difficile de recourir à une solution plus standardisée, qui pourrait être proposée en mode SaaS», précise David Hagen.

Une solution externalisée en mode SaaS doit s'appuyer sur un applicatif standardisé et «mutuali-

sable». Ces deux facteurs sont des conditions sine qua non pour une réduction de coût effective. «Les banques qui choisissent d'utiliser des solutions SaaS sont séduites entre autres par la rapidité de déploiement, le suivi des évolutions réglementaires et, bien entendu, par les réductions et la flexibilité des coûts induites par le fonctionnement 'pay-as-you-use' associé à ce genre de solutions. Nous pensons que le SaaS conviendra parfaitement à des solutions répondant à un besoin bien précis, et dont l'utilisation est standardisée, c'est le cas par exemple de notre Swift Service Bureau ou encore des solutions d'archivage électronique, de réconciliation ■

«S'agissant d'applicatifs de type core banking, on préférera le modèle ASP.»

Sean Chinnock (Clearstream Services IT)

BPO

Partir de rien

Le Business Process Outsourcing (BPO) est le modèle d'externalisation qui permettrait donc de réduire les coûts de la meilleure manière. Encore faut-il, pour qu'il puisse émerger au Luxembourg, qu'un changement s'opère au niveau des mentalités. De nombreuses banques qui tiennent à leur système de *core banking* doivent s'en détacher, ne plus attacher autant d'importance à la manière dont fonctionnent les systèmes. L'important, de fait, est de s'assurer qu'ils fonctionnent bien, afin de se concentrer sur le service client. Recourir au BPO, c'est simplement externaliser le back-office pour mieux opérer un service de *front office*, là où on crée de la valeur dans l'univers bancaire actuel. D'autre part, un service BPO efficace, au Luxembourg, doit faciliter l'arrivée de nouveaux acteurs. Ce service doit permettre de commencer une activité bancaire «from scratch» aisément. Notons qu'il y a, à ce niveau, un réel marché à développer, dans la mesure où les contraintes réglementaires étant ce qu'elles sont, un certain nombre de données bancaires ne peuvent être traitées en dehors du territoire national. **S. L.**

■ *et d'anti-money-laundering...»,* explique Sean Chinnock, *senior executive – financial industry IT Services* – chez Clearstream Services IT, qui met à disposition l'infrastructure utilisée par Clearstream: à la portée des acteurs de la Place.

Limites réglementaires

Même si les banques, finalement, décidaient de migrer vers des solutions standardisées, la régulation reste un frein majeur à la mutualisation de l'applicatif. Le régulateur impose en effet des limites à la mutualisation totale des traitements des données, ce qui revient à retrouver encore une partie de l'infrastructure dédiée à chaque banque. On ne peut donc réaliser que des économies d'échelles partielles en partageant une même infrastructure ou, encore moins, un applicatif commun. «*L'enjeu, pour nous, est de prévenir des risques qu'une donnée échappe à une institution bancaire, dans la mesure où la moindre faille peut avoir des répercussions majeures sur le métier au Luxembourg. Les règles imposées sont très strictes. Car, en cas de faille, c'est l'ensemble du système bancaire au Luxembourg qui serait remis en cause, avec des impacts majeurs pour la réputation de la Place. En la matière, la CSSF préfère adopter une approche prudente, malgré la nécessité pour les acteurs de pouvoir gagner en flexibilité*», commente David Hagen. La disparition annoncée du secret bancaire n'y change rien.

Cela ne signifie pas que le secret professionnel, lui, est abrogé. La relation de confiance que la clientèle a avec son banquier, chez qui elle se dévoile, s'appuie sur ce secret professionnel, cette confidentialité. On comprend dès lors les inquiétudes de la CSSF à l'égard de la sécurité des données, mais aussi la réticence de nombreux banquiers à voir les informations relatives de leur clientèle traitées sur des systèmes mutualisés.

Mutualiser les process

Ainsi, si le modèle économique du SaaS peut être mis en œuvre, il trouve des limites techniques très contraignantes. «*S'agissant d'applicatifs de type core banking system, il est plus difficile d'offrir du SaaS. En effet, le niveau de customisation nécessaire à chaque banque pour mener à bien ses activités et sa stratégie de développement reste important dans ce type d'applicatif. On préférera, alors, un modèle ASP, une offre dans laquelle l'éditeur de la solution bancaire et l'hébergeur travaillent main dans la main pour fournir à leur client une solution reposant sur une infrastructure state-of-the-art*, explique Sean Chinnock. *Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse de SaaS ou d'ASP, les principaux avantages se situent au niveau de la maîtrise des coûts et des risques, du haut niveau de confidentialité des données, de la rapidité de déploiement et de la compréhension parfaite des besoins des clients.*» Un autre modèle émerge aujourd'hui au Luxembourg: ■

« Chaque acteur doit se recentrer sur son core business. Tout le reste peut être mutualisé. »

Emmanuel Lebeau (Opexia)

2015

LES PETITES D'ABORD

Jusqu'à présent, donc, peu de banques externalisent. Et si elles le font, c'est avant tout selon un modèle ASP.

Toutefois, vu les perspectives annoncées pour les mois à venir, chacune doit se remettre en question. L'annonce de la levée du secret bancaire dès 2015 a, semble-t-il, mis une échéance claire, obligeant les acteurs à une remise en question sérieuse. Si les acteurs pouvaient s'y attendre, l'annonce officielle a eu, pour plusieurs d'entre eux, l'effet d'un électrochoc.

La nouvelle donne annoncée, ce sont les petits acteurs, en premier lieu, qui devraient envisager plus sérieusement encore la possibilité d'externaliser leurs systèmes IT comme un ensemble de fonctions secondaires. En tout cas, l'annonce a réveillé les consciences. Les prestataires informatiques, actuellement, en témoignent. **S. L.**

■ le Business Process Outsourcing (BPO). Celui-ci doit permettre de réaliser des économies en ayant recours à l'externalisation, tout en respectant les contraintes réglementaires. Il a fait ses preuves en Suisse et devrait, selon ceux qui le portent, pénétrer le marché luxembourgeois dans les mois et années à venir. Ce modèle va plus loin, dans la mesure où les prestataires en BPO proposent aux acteurs du domaine bancaire d'externaliser, au-delà de l'infrastructure et de l'applicatif, l'ensemble des processus inhérents au traitement informatique des données. « C'est le modèle qui permet le mieux aux acteurs du secteur bancaire de se concentrer sur leur core business, d'apporter à leurs clients les réponses qu'ils attendent, de répondre à leurs principaux besoins », précise Emmanuel Lebeau.

Opexia, la société qu'il dirige, propose une solution BPO luxembourgeoise. Elle est opérationnelle depuis maintenant deux ans. « S'il n'est pas possible, dans l'environnement actuel, d'opérer une mutualisation des infrastructures et de l'applicatif, le modèle BPO permet de réaliser des économies d'échelle en agissant à d'autres niveaux. Si les infrastructures doivent être dédiées à chaque acteur, avec

le BPO, on peut mutualiser les agents, l'organisation, les compétences... Le coefficient de mutualisation, dès lors, est nettement supérieur à ceux que l'on peut atteindre avec des modèles ASP ou SaaS au sein du secteur bancaire, poursuit le managing director d'Opexia. En fonction de la taille du client et de ce qu'il souhaite ou non externaliser, une banque peut réaliser des économies allant de 20 à 30% sur ses investissements et coûts opérationnels liés à la gestion informatique. Plus on externalise, plus les gains réalisés seront significatifs. »

En confiant ces process à une infrastructure externe et spécialisée, la banque, en outre, s'assure que les normes légales seront respectées, le prestataire en BPO opérant la veille réglementaire nécessaire.

Le modèle est connu. Il doit cependant encore convaincre. Les divers prestataires confirment que les acteurs se montrent intéressés. Mais, pour convaincre, il faut encore évangéliser. « Comme pour toute nouvelle solution, il faut faire preuve de patience et de pédagogie. Mais nous sommes persuadés que, d'ici deux ans, ce type de solution parviendra à convaincre », conclut Emmanuel Lebeau. ■

Erratum - Une « Luxembourg School » peut en cacher une autre. Dans l'article « RH: l'autre gestion d'actifs » paru dans le dossier « Fonds d'investissement » de notre dernière édition (en page 64), **Julian Presber** a été, erronément, présenté comme étant le coordinateur de la Luxembourg School for Commerce. Il s'agit, bien évidemment, de la **Luxembourg School of Finance (LSF)**.