

Développer ses systèmes à l'interne ou outsourcer?

Acheter une solution externe ou continuer à développer la sienne, les deux méthodes ont leurs avantages et leurs inconvénients, comme en témoignent les exemples de LODH et Pictet. **DANIEL SARAGA**

Toute banque privée est confrontée tôt ou tard à ce choix cornélien: continuer à développer son informatique à l'interne, à l'instar de Lombard Odier, et supporter des coûts en personnel considérables. Ou acheter une solution professionnelle externe et passer par une délicate phase de migration, souvent très longue, comme l'a récemment vécu la banque Pictet.

«Une solution interne engage des coûts de développement ainsi que des risques de voir la technologie devenir rapidement vétuste, au point qu'il devient ensuite difficile de trouver des informaticiens maîtrisant encore la langue de programmation, résume Patrick Wetzel, directeur du Business Technology Office suisse chez McKinsey. Il faut de plus organiser une surveillance technologique pour suivre les nouvelles fonctionnalités qui apparaissent. Et ne pas perdre de vue que le coût d'un éventuel remplacement augmente chaque année.»

Pour les banques, il s'agit de faire un savant calcul. «C'est un peu comme pour une vieille voiture, poursuit Patrick Wetzel. Un jour, les réparations deviennent si chères qu'il faut sérieusement envisager de changer de véhicule.»

Chercher le salut à l'extérieur...

Deux aspects sont déterminants pour le passage à une solution externe, selon Christophe Gabriel, responsable de l'infrastructure bancaire chez Lombard Odier: «D'abord, la technologie: certaines solutions internes arrivent au bout de leurs possibilités d'adaptation, comme dans le domai-

ne de la sécurité. Deuxièmement, des questions de fonctionnalité surgissent lorsque la banque diversifie ses



«C'est un peu comme pour une vieille voiture. Un jour, les réparations deviennent si chères qu'il faut sérieusement envisager de changer de véhicule.»

PATRICK WETZEL /
Business Technology Office

activités et a besoin de nouveaux outils adéquats.»

Certaines banques préfèrent ainsi acheter un progiciel (un logiciel intégré regroupant des fonctions allant du back au front-office) pour se concentrer sur leur métier de banquier, et ne plus avoir à (trop) s'occuper d'informatique. Mais exter-

naliser ces questions ne les fait pas entièrement disparaître...

«Une transition est toujours difficile à vivre et donc source de conflits, rappelle Daniel Brauen, organisateur des «Journées solutions bancaires» à Genève. La mise en place prend au minimum un an et demi, pendant lequel il faudra travailler parallèlement sur l'ancien et le nouveau système. Cette double charge de travail rend très difficiles les économies immédiates attendues par le management.» Sans oublier les frais annuels de maintenance, facturés souvent entre 12 et 18% du prix d'achat. Et si certains éditeurs comme les suisses Eri et Temenos assurent le support pour les anciennes versions, d'autres, comme l'américain Sungard, imposent l'upgrade.

Réduire le personnel du département IT en achetant un logiciel demeure aussi un vœu pieux, surtout pour les grandes banques qui voient le coût de leurs effectifs augmenter, note Christophe Gabriel.

Le récent passage de Pictet à un logiciel bancaire de l'entreprise suisse Avaloq a montré que même les plus grandes banques privées peuvent être tentées d'opter pour une solution externe. «Cette migration donnera un nouveau souffle à leur système informatique vieillissant, analyse Daniel Brauen. Mais est-ce que les coûts d'utilisation seront vraiment réduits?» Question cruciale, car l'accouchement fut douloureux: trois ans de travail pour un coût énorme, se chiffrant en centaines de millions. Parfois, la migration est même avortée en cours de route, comme en a fait l'amère expérience Julius Baer, qui a

arrêté à mi-chemin l'intégration du software d'Avaloq.

... Ou opter pour le fait maison

L'autre géant de la place, Lombard Odier, a décidé de garder son système informatique interne. «Nous n'avons jamais eu de problèmes, assure Christophe Gabriel. Nous avons toujours réussi à faire évoluer notre système graduellement.» Le système s'est implanté progressivement dans les nombreuses succursales de Lombard Odier en Suisse et à l'étranger, ce qui a permis d'unifier l'informatique au-delà des frontières et de centraliser le back-office à Genève.

Le système informatique central n'est qu'une pièce de l'édifice focalisée sur la compatibilité, sur laquelle se greffent des modules spécialisés pour chaque métier de la banque: gestion de fortune, trading, trafic des paiements ou encore gestion des risques.

Sur ce marché se profilent de nombreuses petites entreprises qui offrent des logiciels spécialisés. C'est d'ailleurs l'un des avantages de la solution interne: la banque est libre d'intégrer un cocktail de modules spécifiques développés par des entreprises distinctes. «Au contraire des banques qui ont acquis un progiciel intégré et qui se retrouvent dépendantes du fabricant, note Pierre-Yves Sacchi, fondateur de Delta Concept, développeur de programmes de gestion de portefeuilles. Pour nous, la collaboration avec les éditeurs de systèmes centraux n'est jamais aisée, car ceux-ci préfèrent vendre leurs propres modules. Heureusement, il est toujours possible de se passer de leur aide sur le plan technique.»

Autre particularité du domaine bancaire: chaque pays a ses propres systèmes d'impôts, de réglementations et de reporting, et très rares sont les solutions informatiques internationales capables de prendre en compte ces particularités locales. De plus, «les succursales d'un même groupe sont en concurrence entre elles, note Pierre-Yves Sacchi. Elles choisissent souvent des logiciels différents, offerts par des éditeurs locaux et qui satisfont leurs besoins spécifiques.» Résultat: les filiales ont souvent chacune un système IT différent... Ceri-



Pour nous, la collaboration avec les éditeurs de systèmes centraux n'est jamais aisée, car ceux-ci préfèrent vendre leurs propres modules.»

PIERRE-YVES SACCHI / Delta Concept

se sur le gâteau, les établissements doivent sans cesse intégrer de nouvelles réglementations: passage à l'euro, directive sur les marchés des instruments financiers (MiFID) ou encore réglementations issues des Accords de Bâle II. Toutes ces raisons font de l'informatique bancaire un casse-tête aussi complexe que coûteux.

Équilibrer demande et coûts

Il faut trouver l'équilibre entre les demandes et les coûts, rappelle Christophe Gabriel de Lombard Odier: «Schématiquement, les premiers 20% investis dans l'informatique permettent d'automatiser 80% des manipulations faites par les employés, et les derniers 20% peuvent englober 80% de l'effort IT. La banque doit alors décider si elle veut vraiment posséder toutes les fonctionnalités possibles, ou renoncer à certaines...»

Le management doit se poser la question de savoir si la clientèle va vraiment bénéficier de ces fonctionnalités et rester grâce à elles? Automatiser des manipulations rares reviendrait simplement trop cher.»

Une poignée de banques ont commencé à jouer sur les deux tableaux, en vendant à leurs concurrents leur propre solution informatique. Pionnier en Suisse, le Crédit Agricole Private Banking Services (CAPBS) a vendu sa plateforme S2i à une vingtaine d'établissements bancaires, dont quinze hors du groupe.

«Cette approche nous permet de réduire les coûts informatiques en profitant des économies d'échelle réalisées, note Etienne Saint-Raymond, secrétaire général de CAPBS. Sur 20 banques, 19 utilisent également notre offre d'outsourcing du back-office.»

Un marché gelé

Le marché de l'outsourcing des activités informatiques et humaines du back-office prendra de l'importance, selon les spécialistes, et d'autres acteurs tels que B-source (originaire de la Banca della Svizzera Italiana) se positionnent également sur ce marché.

Si de nombreux experts annonçaient la fin de l'informatique faite maison, les coûts très importants occasionnés chez Pictet, par l'intégration du logiciel externe, pourraient bien calmer certaines ardeurs, surtout dans la période actuelle.

«Le marché est gelé, analyse Daniel Brauen. La conjoncture n'est pas bonne pour dépenser des dizaines ou centaines de millions pour un logiciel.»

Points forts

- ▶ Les banques doivent sans cesse adapter leur système informatique.
- ▶ L'externalisation des activités informatiques et humaines du back-office est en plein essor.
- ▶ Il est plus facile de remplacer un système interne arrivé à ses limites que de continuer avec lui.
- ▶ L'achat d'un logiciel extérieur implique une transition longue et coûteuse.
- ▶ Il peut réduire la liberté d'intégrer des modules spécialisés proposés par des concurrents. ■