

# Gestion informatisée: combiner le meilleur des **mondes**

Alors que les conséquences de la crise des crédits se font sentir dans la gestion de fortune, renforcer la qualité du service clientèle et la productivité sont essentiels.



**Thierry Divenot**  
General Manager  
Southern Europe,  
Odyssey Financial  
Technologies

► **La baisse des actifs** sous gestion et la perte de certains investissements ont commencé à faire reculer les revenus de la gestion privée discrétionnaire. Bien que les banques privées n'aient pas été trop affectées par la crise des crédits – notamment grâce à la gestion de conseil qui n'a pas trop souffert, elles commencent à en ressentir les conséquences indirectes. La concurrence s'étant intensifiée, la seule manière pour les banques de maintenir leurs performances, est, d'une part, de fidéliser leurs clients, et d'autre part, d'optimiser leurs processus et leurs coûts.

Pour les institutions financières, l'informatique est reconnue comme un facteur clé de croissance dans le domaine de la banque privée. Elle joue un rôle indéniable dans l'amélioration de leur productivité et est un atout de taille face à la concurrence accrue. En parallèle, les institutions financières cherchent aujourd'hui à obtenir un retour sur investissement immédiat.

Lors de leurs recherches pour trouver le logiciel bancaire qui leur conviendra au mieux, les banques sont généralement confrontées à deux décisions: est-il plus intéressant de développer une solution en interne, qui puisse correspondre précisément à leurs besoins, ou plutôt d'acheter une solution existante à un fournisseur externe? Et dans le cas de figure où elles font le choix de la seconde option, doivent-elles opter pour une solution dite «tout intégrée» fournie par un seul et même fournisseur, ou plutôt pour une solution dite «best of breed», combinant plusieurs systèmes provenant de différents fournisseurs?

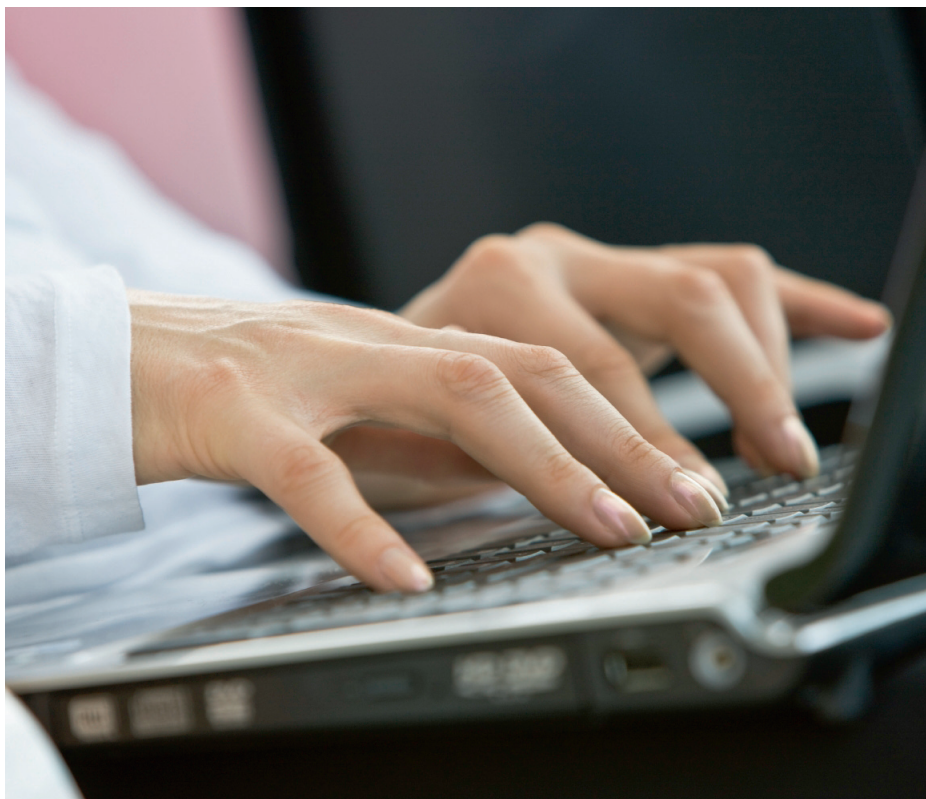
## Développer ou acheter?

Un critère déterminant lors de la prise de décision est la taille de l'institution qui détermine indirectement l'étendue de ses connaissances, sa capacité en ingénierie et en maintenance, ainsi que le niveau des fonctionnalités requises. Les solutions développées en interne

ont l'avantage de pouvoir répondre aux besoins spécifiques de l'institution. Par ailleurs, ceci permet également d'acquiescer ce savoir-faire, qui peut devenir un avantage compétitif important. La théorie «market-portfolio-analysis» recommande le «fait-maison» dans le cas où la banque a les moyens d'acquiescer des compétences supplémentaires avec la mise en place d'un projet informatique. Ceci permet en effet de créer une valeur ajoutée pour le client, ainsi qu'un centre de compétence au sein de la société, qui représente un important avantage compétitif. D'autres critères de décision sont, d'une part, le degré de spécification du produit ou du service, mais aussi la fréquence avec laquelle ce produit ou ce service sera utilisé. Si le produit ou service est très spécifique et ne peut être utilisé ailleurs, alors le développement en interne apparaît être la meilleure option.

### **Une baisse significative des développements en interne**

Paradoxalement, la tendance actuelle mondiale montre une baisse significative des développements en interne. Le manque de connaissance et de temps, le coût et le risque élevés sont certaines des principales raisons de cette tendance. Le délai de développement de logiciel «fait-maison» reste typiquement très long. Ce type de projet requiert bien souvent des investissements lourds, que ce soit en termes de ressources humaines ou en capital, ce qui rend par ailleurs la société plus vulnérable et moins flexible. Les solutions externes fournies par des sociétés de service bancaire couvrent généralement la plupart des fonctionnalités requises par la banque, et peuvent être installées en peu de temps, réduisant ainsi le délai de mise en production et générant un retour sur investissement immédiat. Ces solutions sont également généralement moins coûteuses, car développées par des experts appliquant des procédures de développement éprouvées et structurées produisant ainsi des économies d'échelle significatives.



**Le délai de développement de logiciel «fait-maison» reste typiquement très long.**

La banque bénéficie aussi de l'expérience et des leçons tirées des précédentes implémentations réalisées par le fournisseur dans quantité d'autres sociétés. Il faut également souligner que le développement en interne implique des risques importants en termes de livraison, de coûts imprévisibles et de flux du personnel en informatique. Le risque que les mises à jour et les améliorations du système prennent beaucoup de temps est également à prendre en compte.

Les solutions «fait-maison» sont donc davantage adaptées pour des applications restreintes et fragmentées, qui ne nécessitent que peu de fonctionnalités et de ressources.

Malgré les avantages évidents qu'offrent les solutions externes, les ban-



### Une analyse des besoins du client et des réalités de son secteur permet de répondre précisément à ses objectifs.

ques privées gardent souvent l'inquiétude qu'une telle solution ne soit trop éloignée de ce dont elles ont réellement besoin, et ont donc tendance à faire davantage confiance aux solutions «fait-maison». Une étude récente de PWC indique que «plus de 85% des COO estiment que leurs investissements en informatique ont contribué à l'augmentation de leur performance, mais près de 30% admettent que leur système ne permet pas d'atteindre tous leurs objectifs».

Le fait d'investir dans une plateforme de gestion de fortune de qualité ne suffit pas. Afin d'en faire un facteur de croissance, il est nécessaire de l'adapter en fonction du client et des exigences du marché local. Il est également essentiel de l'intégrer correctement aux infrastructures IT existantes de la

banque, afin d'optimiser les échanges, et ainsi les performances. Une analyse précise des besoins du client et des réalités du secteur est donc primordiale. Une solution constituée de différents composants pouvant être modulable, flexible et facilement adaptable, est sans doute la solution idéale pour assurer ceci.

La décision d'acheter étant prise, la question suivante se pose tout de suite. La banque doit-elle opter pour un logiciel de type «tout intégré» provenant d'un seul et même fournisseur ou se tourner plutôt vers un logiciel dit «best of breed», en sélectionnant différents systèmes pour le front et le back office, ce qui permet d'acquérir des fonctionnalités approfondies et d'assurer une totale satisfaction des utilisateurs.

Les systèmes de type «tout intégré» offrent un large éventail de fonctionnalités répondant à l'essentiel des besoins des banques privées. Ils fournissent une base de données commune et une interface utilisateur cohérente,



**Un système «best of breed» apporte des fonctionnalités approfondies.**

qui permet de visualiser et d'utiliser les différents modules de façon similaire. L'inconvénient majeur reste que ces systèmes sont limités au niveau du spectre fonctionnel. Alors qu'ils couvrent les fonctionnalités nécessaires au back office, ils ne satisfont souvent que très partiellement le front office, que ce soit en matière de gestion de portefeuille, de gestion de la relation client et de conseil.

Les systèmes dits «best of breed», conçus pour exceller dans un certain domaine, offrent habituellement des fonctionnalités plus sophistiquées et permettent de satisfaire un plus grand nombre d'utilisateurs. Dans le domaine de la banque privée, ce type de systèmes consiste à combiner les meilleurs modules pour chacune des activités de

la banque. L'approche la plus commune dans ce domaine est la séparation entre le back et le front office. Les fonctionnalités tra-

ditionnellement incluses dans le back office sont tournées vers la gestion de référentiels, la gestion des opérations et de la comptabilité.

Un système front-office dit «best of breed» est capable d'apporter des fonctionnalités approfondies en matière de gestion de portefeuille, de gestion de la relation client et de conseil. Pour être exhaustives, les fonctionnalités de gestion de portefeuille devraient inclure l'attribution de performance, la modélisation, l'allocation d'actifs, le rééquilibrage des portefeuilles. Ainsi le gestionnaire a la possibilité de modéliser un portefeuille et de fixer des contraintes en fonction des demandes spécifiques de son client. De bonnes fonctionnalités de gestion de la relation client et de conseil incluent la gestion des informations relatives au client, des activités conduites avec celui-ci, de la conformité aux règles en vigueur, de la sensibilité aux risques, des attentes du client par l'établissement d'un profil, etc. Un système front-office optimal devrait offrir les fonctionnalités per-

mettant l'automatisation des procédures citées ci-dessus en minimisant au maximum les interventions manuelles. Il est évident que l'inconvénient majeur des solutions dites «best of breed» est l'importance des interfaces entre les différents systèmes, dont le rôle est d'éviter la duplication des données et le stockage de données superflues. Beaucoup de fournisseurs commencent à adapter leur offre en mettant au point des interfaces standards entre leurs propres systèmes et d'autres applications largement utilisées.

### Relier front et back office

Les interfaces standards reliant les systèmes dits «best of breed» du front et back office semblent être la solution idéale. Elles permettent d'accéder aux fonctionnalités sophistiquées du front et du back office que seuls les systèmes dits «best of breed» peuvent offrir.

Le résultat est une solution sophistiquée, entièrement intégrée pour le front et le middle office, adaptée aux besoins des gestionnaires de portefeuille et de la relation client. L'objectif est, en outre, de permettre aux utilisateurs du back office de bénéficier des fonctionnalités sophistiquées en matière de gestion de portefeuille, et en particulier dans les domaines de la réconciliation des ordres, de la gestion des cash-flows, du contrôle de l'application des stratégies convenues, de l'évaluation à la volée des portefeuilles, du reporting personnalisé et bien entendu de la gestion des contraintes générales et individuelles.

Plusieurs banques suisses ont d'ores et déjà fait le choix de bénéficier de cette nouvelle approche, qui permet d'assembler le meilleur des deux mondes. La banque cantonale de Lucerne en fait partie. Elle a installée une interface standard entre ses solutions du back et du front office avec succès et est en production depuis mai cette année.

Ce succès démontre la pertinence de cette nouvelle approche, qui permet aux banques de se différencier par rapport à la concurrence en offrant des services bancaires complets et de meilleure qualité. ■