

MODERNISATION DE BACK-OFFICE APPLICATION À UNE BANQUE DE MARCHÉ



Pascal de Lima

Knowledge manager
Altran Systèmes
d'Information -
Practice finance

Face aux multiples changements et dans un environnement toujours plus concurrentiel, le *back-office* doit se spécialiser et repenser ses fonctions en profondeur dans le cadre d'une approche orientée service.

Le *back-office* des établissements financiers mobilise d'importantes ressources humaines et technologiques pour mener à bien une quantité très vaste de tâches. De par son positionnement au cœur des systèmes financiers, le *back-office* a dû faire face, ces dernières années, à de multiples (r)évolutions :

- des restructurations consécutives aux fusions-acquisitions et à l'internationalisation des activités ;
- le développement rapide de nouvelles activités et de nouveaux produits toujours plus complexes ;
- des changements majeurs dans les systèmes de place ;
- l'obsolescence des systèmes et de certains progiciels utilisés ;
- des évolutions réglementaires et comptables ininterrompues (euro, Sox, Bâle II, IFRS, Protide, MiFID...);
- un profond changement de paradigme qui positionne, dans certaines activités, le client au cœur de la stratégie bancaire.

Compte tenu de la rapidité avec laquelle ces évolutions sont survenues, le *back-office* a parfois agi dans l'urgence, ajoutant des fonctions à des systèmes existants et surchargeant les processus de nouvelles tâches.

L'APRÈS "SILO"

Au gré des différentes restructurations, la grande majorité des *back-offices* s'est réorganisée, depuis 10 ans, selon une vision "en silo", s'alignant sur le découpage des produits du *front-office* et créant ainsi des filières taux, change, trésorerie, action, matières premières...

Mais cette mise en place tend aussi à isoler les filières les unes par rapport aux autres, entraînant dans son sillage des problèmes de coordination et de cohérence lors du développement de nouveaux produits multi sous-jacents (taux, change, action,...).

En outre, cette forme d'organisation par silo s'avère coûteuse, du fait de

« Le *back-office* doit, en premier lieu, se réorganiser en différents services, toujours plus spécialisés et découplés, puis homogénéiser et optimiser ses processus. »

l'absence de taille critique sur certains produits.

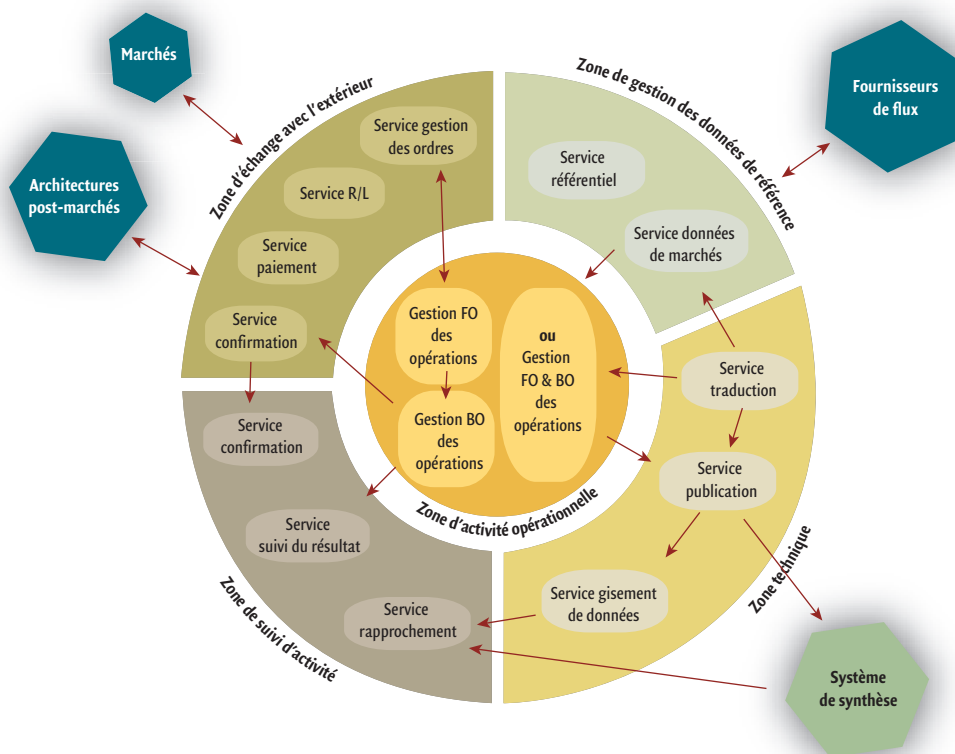
En définitive, l'objectif d'un *back-office* moderne sera donc de conserver de l'approche en silo les spécificités du produit traité dans une vision STP (*straight through processing*), tout en mutualisant les fonctions transversales à chaque *back-office* et en facilitant le croisement matriciel. Pour ce faire, le *back-office* doit, en premier lieu, se réorganiser en différents services, toujours plus spécialisés et découplés, puis homogénéiser et optimiser ses processus. En second lieu, il faut envisager de mutualiser les fonctions communes en améliorant les interfaces, en développant la formation des utilisateurs et en développant l'ensemble des synergies transversales, tant sur le plan SI, qu'organisationnel et RH.

UNE ARCHITECTURE ORIENTÉE SERVICE

Au niveau du système d'information, la réponse aux différentes problématiques du *back-office* doit s'inscrire dans une démarche d'urbanisation visant à implémenter la notion de service métier. Dans un monde idéal, une architecture orientée service vise à aligner la technologie sur les processus opérationnels, optimisés et propres à l'entreprise, afin de soutenir l'activité et non de la contraindre. Pour ce faire, le mot d'ordre est "découplage".

* Comité de relecture : je remercie Frank Benzoni, directeur de la Practice Finance d'Altran Systèmes d'Information, pour sa relecture attentive et ses conseils sur le contenu de cet article.

UNE ARCHITECTURE ORIENTÉE SERVICE



Source : ASI.

APPLICATION À UNE BANQUE DE MARCHÉS

On peut illustrer les principes précédents dans le cas type d'une banque de marchés (graphique). Les services ont été regroupés au sein de différentes zones :

■ **une zone d'activité opérationnelle** regroupant les services de gestion front et back-office : c'est le cœur de l'activité, l'endroit où les ordres sont gérés et traités administrativement.

■ **une zone d'échange avec l'extérieur** (acquisition/émission de/vers les partenaires : contreparties, intermédiaires,...) qui regroupe le service de gestion des ordres, de règlement/livraison, de paiement et de confirmation.

■ **une zone de gestion des données de référence** : services référentiels (tiers, titres, produits...) et données de marchés.

■ **une zone de suivi d'activité** qui regroupe les services de support à l'activité : suivi global du STP, suivi du résultat économique et comptable, rapprochement.

■ **une zone technique** contenant les services utilisés par d'autres services et qui ne sont pas directement liés à des processus métier.

Nous allons détailler certains de ces services.

LE SERVICE RAPPROCHEMENT

Les différentes étapes de la chaîne de traitement des opérations entraî-

nent mécaniquement la multiplication des visions d'un même stock théorique, issues des différents services, qui s'appuient chacun sur leur propre système d'information. On peut distinguer les stocks front, back et dépositaire (pour les titres), puis ceux des différents systèmes de synthèse : comptable, gestion des risques, réglementaire... Or, chaque service qui utilise des données de stock commence invariablement par les rapprocher avec une référence (souvent la comptabilité) permettant d'en assurer la qualité. Mais, compte tenu de la multiplicité des acteurs, des écarts de stock détectés dans un secteur ne feront pas systématiquement l'objet d'une alerte vers l'ensemble des autres secteurs. Tout ceci conduit à de multiples fonctions de rapprochement, disséminées dans toute l'entreprise, et s'appuyant cha-

cune sur un outil spécifique pour, au final, remplir une fonction typiquement "transversale".

Dans une architecture orientée service, les fonctions de rapprochement doivent être centralisées au sein d'un service unique de manière à rationaliser l'utilisation des ressources et garantir la cohérence du système d'information. Ce service couvre les rapprochements front/front, front/back-office, back-office/dépositaire et back-office/comptabilité.

Le service de rapprochement doit être l'interlocuteur à privilégier sur toute problématique de stock. En cas d'anomalie, il doit lui-même s'appuyer sur le service de suivi STP, situé dans la même zone du plan d'urbanisation (zone suivi d'activité), qui trace l'exécution d'une opération depuis sa négociation jusqu'à son dénouement.

« Il faut envisager de mutualiser les fonctions communes en améliorant les interfaces et en développant l'ensemble des synergies transversales, tant sur le plan SI, qu'organisationnel et RH. »

Par ailleurs, le rapprochement comptable est désormais une fonction à part entière, justifiée par le besoin croissant d'arrêter les comptes en quelques jours.

Compte tenu du nombre croissant de comptes à rapprocher et d'une certaine complexité du fait de l'introduction de normes IFRS (particulièrement sur les titres), il devient indispensable de lisser les rapprochements comptables dans le temps sur l'ensemble des comptes de bilan et de résultat. Au même titre que pour les stocks, la fonction de rapprochement comptable devient une fonction continue et non plus seulement mensuelle, de manière à réduire le nombre d'anomalies à traiter lors des arrêts. Elle doit utiliser des outils automatisés qui permettent d'identifier les écarts, et surtout de les expliquer pour les corriger ou les faire corriger au plus vite selon un processus itératif qui convergera vers une qualité jugée suffisante.

LE SERVICE DE PUBLICATION

La notion de systèmes de synthèse dans les établissements bancaires et financiers désigne généralement l'ensemble des outils de pilotage de l'activité, de suivi des risques, de gestion de la comptabilité et de déclarations légales et réglementaires.

La multiplication des systèmes de synthèse contraint couramment le *back-office* à publier plusieurs fois les mêmes informations, selon un format et un rythme différent. Outre une charge de travail importante et des délais toujours plus courts, cette organisation ne permet pas de garantir la qualité des données publiées, ainsi que leur cohérence au sein des multiples alimentations. Par ailleurs, toute évolution des systèmes de synthèse impacte directement le sys-

« Des directives européennes, l'uniformisation des règles communautaires, les fusions et les rapprochements internationaux ainsi que le développement de nouveaux marchés, vont complexifier chaque fonction du *back-office*, lui demandant toujours plus de spécialisation. »

tème d'information du *back-office*. Ces évolutions sont de plus en plus profondes et fréquentes.

Dans ces conditions, le *back-office* peut vite être incapable de satisfaire les besoins exprimés avec une réactivité suffisante, et se retrouver détourné des tâches à plus forte valeur ajoutée du fait de l'existence d'une fonction de publication, pourtant simple en apparence.

La mise en place d'une architecture cohérente de publication de données entre le *back-office* et les systèmes de synthèse dépasse le cadre du seul *back-office*. Toutefois, certains principes peuvent déjà être appliqués au sein même du *back-office* pour le désimbriquer des systèmes de synthèse et le soulager de leur complexité :

- les mêmes informations ne doivent être extraites qu'une seule fois des systèmes *back-office* ;
- les données publiées doivent être normalisées au sein d'un service de traduction et publiées au sein d'un service de publication, tous deux indépendants des systèmes *back-office*. Ceci doit permettre à tous les systèmes de partager un même vocabulaire ;
- un service de "gisement de données" métier doit être mis en place pour répondre aux besoins internes. Ce service doit se brancher sur le service de publication au même titre que les systèmes de synthèse. Les données publiées sont ainsi également exploitées en interne.

Ce dernier point est particulièrement important. Divers problèmes techniques ou conceptuels peuvent entraîner des écarts entre les données utilisées par le *back-office* et les données publiées. Or, ces écarts peuvent être à l'origine de pertes financières dans l'estimation des risques

par exemple, voire de sanctions dans le cadre de publications réglementaires.

Le moyen le plus efficace de faire valider, par les différents services, les données qu'ils publient, et sans surcroît de travail, consiste à faire en sorte que cette validation leur soit directement utile dans leur activité. On peut utiliser les données publiées pour alimenter parallèlement les outils de rapprochement et ceux utilisés dans la synchronisation des référentiels. On obtient ainsi une boucle itérative où chaque publication, servant de référence à de multiples contrôles, est corrigée en permanence, dans l'intérêt de tous.

PRÉPARER L'AVENIR

Les changements de ces dernières années et leurs impacts sur les établissements financiers peuvent paraître considérables, mais certains signes montrent que les changements à venir seront bien plus conséquents. Des directives européennes telles que la MIF, l'uniformisation des règles communautaires, les fusions et les rapprochements internationaux ainsi que le développement de nouveaux marchés, vont complexifier chaque fonction du *back-office*, lui demandant toujours plus de spécialisation. Ces besoins ne pourront être satisfaits que par une approche par services qui présente comme autre avantage de permettre une transition progressive de l'existant. Elle peut être mise en place de manière opportuniste, à l'occasion d'un changement nécessaire, ou ciblée sur les services les plus à même de dégager un retour sur investissement rapide. Souplesse, réactivité et productivité : l'avenir des *back-offices* passera par leur capacité à intégrer ces notions en profondeur. ■