

L'heure des progiciels ?

Au sein des systèmes d'information bancaire, une petite révolution semble voir le jour avec l'apparition de consultations émanant des plus grandes institutions pour traiter, à l'aide de progiciels, la tenue de dizaines de millions de comptes. Retour sur les raisons et les clés de ce changement.

En informatique bancaire, dès que les volumes dépassent le seuil psychologique du million de comptes, et a fortiori, la dizaine de millions de comptes, la technologie qui est très majoritairement, si ce n'est uniquement admise est celle du *main-frame*. Ces volumes importants se retrouvent dans les métiers liés au grand public que sont principalement la banque de détail pour la tenue de compte, ou dans une moindre mesure, le crédit. Les raisons en sont avant tout historiques, car il est vrai que cette technologie présente de grands avantages : capacité de traitement, sécurité, fiabilité, centralisation. Mais ces facteurs sont-ils immuables ? Et peut-on ignorer les évolutions technologiques qui permettent aujourd'hui de traiter ces volumes à moindre coût ? Car un autre dogme prévaut aussi en ce domaine : la très grande taille d'un établissement implique nécessairement une très forte spécificité dans le métier, et cette dernière ne peut être couverte que par un système d'information construit « sur mesure ». Ce qui exclut le progiciel, sorte de « boîte noire » standardisée obligeant les utilisateurs à disposer tous des mêmes fonctions, et donc ne permettant pas de se différencier sur son métier par rapport à la concurrence.

Les évolutions inéluctables

Ces logiques qui ont été communément admises depuis des années sont de plus en plus confrontées à la nécessité des banques d'évoluer rapidement en maîtrisant les coûts. Sous la pression de la concurrence, hexagonale mais aussi européenne, de nouveaux services doivent se mettre en place. Lors de fusions, la rapidité de mise en œuvre

des synergies est un facteur clé de réussite. La vitesse de réaction des systèmes d'information devient prépondérante. Cette demande favorise naturellement l'utilisation de progiciels.

Par ailleurs, les éditeurs ont aussi compris que la souplesse devait être introduite au cœur de leurs produits, pour permettre à chaque banque de différencier son offre. Il devient de plus en plus possible de personnaliser les fonctions offertes, voire les adapter à chaque banque. À l'ère du *make or buy* succède de plus en plus l'ère du *buy then make*, c'est-à-dire l'achat des fonctions à faible valeur ajoutée (par exemple, les paiements), à compléter par des produits et services spécifiques.

**BERTRAND
BLUMEREAU**

Directeur
des opérations

Callatay & Wouters



Une évolution technique semblable : l'édition

Un exemple technique semblable s'est aussi déroulé ces dernières années : celui de l'édition, c'est-à-dire des moyens de préparation et d'expédition des documents de masse, dont principalement les relevés de comptes.

Au début des années quatre-vingt-dix, tout le travail de la mise en page (la « composition ») était directement codé dans les programmes COBOL, et ne permettait que peu d'aménagement. L'arrivée de la concurrence, notamment dans les Télécom, a fait évoluer la demande : d'un relevé purement informatif, il fallait en faire un document attrayant et surtout pouvoir le faire facilement et rapidement évoluer. Le relevé de compte devenait un instrument de marketing.

Cette réussite a été permise par l'arrivée de nouveaux outils de composition industrielle, et surtout par la possibilité de reprendre l'existant, sans avoir à le modifier. Ces chantiers « à risque » (une erreur dans un relevé peut avoir des conséquences importantes) ont été des succès grâce à une migration en étapes vers le progiciel avec de nouveaux moyens. Les résultats en ont été une baisse spectaculaire des coûts liés à une optimisation des moyens de production et surtout du prix du timbre, avec des amortissements de projets parfois en moins d'une année.

Enfin, les matériels et outils d'infrastructure informatique ont aussi largement progressé. Le traitement de grands volumes est aujourd'hui possible sur des systèmes à la fois plus ouverts et moins onéreux, capables de communiquer plus facilement, notamment avec les technologies internet. Aux mainframes propriétaires peuvent être aujourd'hui opposés des mainframes UNIX capables de gérer les volumes de ces activités.

Les freins au changement

Cependant, force est de constater que les refontes de grands systèmes bancaires s'effectuent lentement. La principale raison en est la complexité de migration, liée au poids de l'histoire. En effet, certaines applications sont parfois vieilles de plusieurs dizaines d'années et ont subi de très nombreuses adaptations. Il en résulte que certaines fonctions du système d'information sont constituées de programmes très complexes, mono-

blocs, imbriqués les uns dans les autres. Dans ce contexte et compte tenu des volumes, il devient impossible à cause du risque lié, d'envisager une migration vers un nouveau système par une bascule complète.

Par ailleurs, le passage à l'an 2000 et la forte croissance des services financiers de la fin des années quatre-vingt-dix ont aussi rendu peu propice ce changement. Les priorités d'alors pour les systèmes étaient de pouvoir répondre à la demande d'accroissement du nombre de comptes et de transactions, le prix étant une priorité mineure. Dans le contexte actuel de crise, la maîtrise des coûts redevient une demande majeure des directions.

Les clés de la migration

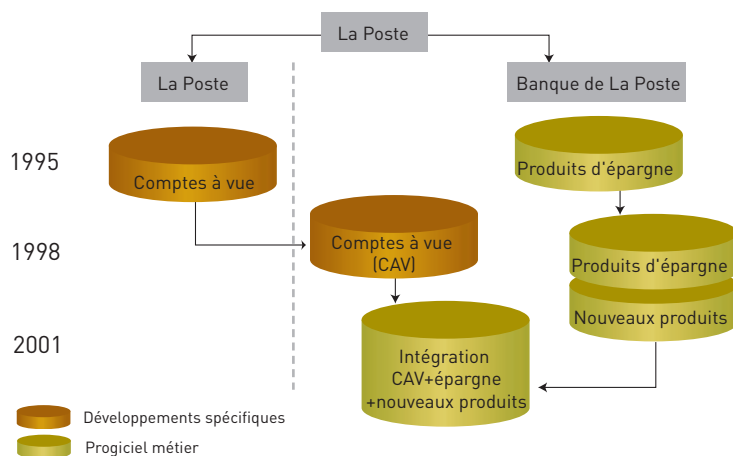
Comme souvent lorsque le traitement d'un problème dans son ensemble est difficile, la solution réside dans le fractionnement. En informatique, cette démarche dite « d'urbanisation » consiste à faire évoluer le système global en un ensemble de sous-systèmes unitaires et à standardiser les échanges entre ces fonctions, au moyen d'un progiciel dit d'EAI (Entreprise application intégration). Il devient alors possible à terme de remplacer chaque sous-système par un progiciel et de faire ainsi migrer « par briques » un système à l'origine complexe.

Une autre possibilité peut aussi consister à décongestionner un système centralisé en le déchargeant vers plusieurs systèmes externes correspondant chacun à un métier ou un segment de clientèle. Ainsi un groupe qui acquiert une banque dédiée à un marché et dont le système d'information se révèle plus moderne peut envisager de migrer son activité correspondante vers ce nouveau système, allégeant d'autant l'ancien.

Ce type de migration est assez long. Mais une fois terminée, la politique du « tout progiciel » porte ses fruits, avec une accélération forte du nombre de nouveaux produits et services financiers, et une forte maîtrise des coûts de l'outil informatique. Sans compter que le passage aux nouvelles normes comptables se fait en douceur, car il ne s'agit plus que de mises à jour à charge de l'éditeur !

L'utilisation des progiciels pour les métiers bancaires « de masse » est aujourd'hui possible : l'offre des éditeurs est mature, le moment est propice, les migrations préparées. Les premières tentatives des grandes banques françaises commencent. Elles ouvriront sans nul doute la voie à une généralisation... comme ce fut le cas pour l'éditique, il y a à peine dix ans.

L'exemple métier de la Banque de La Poste belge



Bien que peu connue en France, la Banque de La Poste belge est l'une des seules grandes banques de détail détenant plusieurs millions de comptes (3 millions) dont toute l'informatique repose sur des progiciels.

Cette démarche s'est inscrite naturellement dans le cours de son histoire, puisque cette banque est née de la séparation des services financiers de La Poste belge du traitement du courrier, puis par la privatisation de ces services financiers. En conséquence, dès sa création en 1995, il a été décidé de bâtir toute l'informatique sur des progiciels métiers, sachant que la gestion des comptes à vue restait dans le domaine de La Poste traditionnelle.

Mais en 1998, les comptes à vue quittaient le giron de La Poste pour aller vers celui de La Banque de La Poste. Sans déroger à la politique du « tout progiciel », il a été choisi de migrer les trois millions de comptes, ce qui fut fait dans une démarche progressive, qui a duré près de 24 mois.