

Échanges interbancaires

Les enjeux métier de SwifNet

Après l'échange d'images chèques et le passage à l'euro, les banques vont devoir s'impliquer dans un nouveau projet de place : la mise en œuvre de SwifNet.



RÉGIS BOUYALA
Associé
Eurogroup

pourront à ce stade rester en l'état ;

- un volet fonctionnel, permettant, à partir de la nouvelle infrastructure technique, de réaliser des développements pour faire évoluer les offres de services bancaires et réduire le coût du traitement des ordres Swift. Ces évolutions, dont le calendrier est laissé au libre choix des banques, s'appuient sur le triptyque proposé par Swift (encadré).

Migrer rapidement à SwifNet-Fin c'est donc rendre possible à brève échéance, la réalisation d'économies substantielles et l'enrichissement de l'offre de services à destination des entreprises, des institutionnels et des banques.

Cela dit, la migration technique est un projet lourd qui nécessite la mobilisation, non seulement des techniciens, mais aussi de tous les métiers au sein des banques.

UN PROJET MULTI-MÉTIERS

Cette migration touche des métiers bancaires où la continuité de service est primordiale (*correspondent banking, cash-management, systèmes de compensations, valeurs mobilières, marchés*) : facteur de risque, elle doit donc être pilotée avec soin, techniquement, mais aussi commercialement. Par ailleurs, son calendrier étant contraint, elle vient en concurrence avec d'autres projets, souvent plus directement générateurs de PNB : la tentation sera grande de

différer les travaux vers l'échéance de fin 2004, avec les risques d'engorgement qui pourraient en résulter.

Cette vaste opération pourrait également être l'occasion, pour les grandes banques, de rationaliser au préalable l'architecture de leurs accès à Swift (notamment en réduisant le nombre de plates-formes et d'adresses, dans des logiques de «hubs» par zone géographique, par exemple) et de réaliser ainsi rapidement des économies – en coûts de migration comme en coûts de fonctionnement ultérieurs.

Enfin, dans le contexte actuel de recrudescence des inquiétudes liées au blanchiment, la migration technique permettra également d'améliorer le système de sécurité actuel en termes de contrôle sur les flux échangés.

Malgré ces enjeux, intéresser les «métiers» à SwiftNet est un défi pour au moins deux raisons :

Les avantages de la nouvelle offre de Swift leur sont mal connus et parfois insuffisamment traduits en termes «business» (impacts sur l'offre, les coûts et les recettes).

Mal connues, trop peu «vendues», certaines de ces évolutions leur apparaissent principalement sous leur aspect le plus inquiétant : risques de désintermédiation (accès aux entreprises via les *Close User Groups - CUG's*) ; craintes de concurrence avec des solutions dé-

SWIFT EST DÉJÀ LE SUPPORT de très nombreux échanges interbancaires : ordres de paiement, opérations sur valeurs mobilières et opérations de marché. Et SwifNet, projet de vaste ampleur, va concerner toutes les banques du monde.

SwiftNet comporte deux volets complémentaires :

- un volet technique, dit SwifNet-Fin, étalé de mi-2002 à fin 2004, qui consistera à migrer toutes les plates-formes vers la technologie IP (connectique, sécurité) à Iso fonctionnalités bancaires. Ainsi, les applications métiers existantes

jà existantes – internes ou inter-bancaires – favorisant l'arrivée de nouveaux entrants n'ayant que peu ou pas investi (notamment dans le domaine de l'e-business). Ces craintes sont d'ailleurs légitimes, et il faut tâcher d'en objectiver le contenu pour rechercher les voies de sortie «par le haut».

METTRE EN VALEUR LES IMPACTS DIRECTS

Pour convaincre les lignes de métier de l'intérêt de ces évolutions, il faut mettre en évidence les impacts tangibles sur leur compte d'exploitation.

Ce travail de conviction implique, en amont, de réaliser un diagnostic global de la filière Swift dans la banque, en identifiant par grand domaine fonctionnel : d'une part, les coûts de mise en place d'une fonctionnalité donnée, d'autre part, les économies de coûts attendues et/ou les potentialités de PNB liées à la mise en place de cette fonctionnalité.

Ce diagnostic effectué, il est possible de lancer en étroite coopération avec les différents métiers concernés (sans oublier la trésorerie et le contrôle de gestion), une phase active de décision permet-

“ Pour certaines catégories de messages, des études réalisées par Swift montrent que 1 % de STP en plus permet à la profession dans son ensemble d'économiser jusqu'à 10 millions de dollars par an. ”

tant d'aboutir au projet global de la banque pour la mise en œuvre de SwiftNet. Pour être efficace, cette phase doit s'appuyer sur des groupes de travail thématiques sur la base des diagnostics argumentés résultant de la phase amont.

La méthode de travail employée visera principalement à faire mesurer les enjeux pour chacun des domaines concernés :

- les enjeux financiers : identifier les «*quick win*» possibles, et mettre en perspective les gains à plus long terme ; évaluer le ROI attendu pour calibrer et ajuster les développements à consentir (en raisonnant par exemple à «coût objectif») ;
- les enjeux commerciaux : mettre en balance les effets sur le PNB des risques de perte de parts de marché – si on n'évolue pas – et les opportunités de recettes complémentaires apportées par l'évolution envisagée.

Quelques grandes banques ont commencé à amorcer une telle démarche en tentant en premier lieu de fédérer les travaux autour de SwiftNet, tâche souvent ardue car les intervenants sont multiples et dispersés. Gageons que dans les mois qui viennent, les travaux de fond permettant de tirer le meilleur parti de la nouvelle offre de Swift vont se généraliser et permettre aux établissements qui auront fait ces efforts d'organisation et de réflexion, d'aborder la migration technique dans une perspective résolument orientée «métier». ■

Triptyque fonctionnel de SwiftNet

Single Window Connectivity : permet l'accès aux différents systèmes d'échanges, aux clients et aux correspondants grâce à une seule infrastructure de communication. On estime que pour cinq services accessibles en «*single window*», les coûts annuels d'accès sont divisés par deux par rapport à cinq accès individualisés.

Straight Through processing (STP) : dans ce domaine, l'offre de SwiftNet permet d'améliorer l'in-

teropérabilité technique, la standardisation des pratiques professionnelles (groupes de travail par métier fournissant un cadre homogène pour l'interprétation et l'usage courant des normes de message), ainsi que la connaissance de ses propres performances (benchmarking, outils d'analyse de trafic). Des études réalisées par Swift montrent que pour certaines catégories de messages, 1 % de STP en plus permet à la profession dans son ensemble d'économiser

jusqu'à 10 millions de dollars par an.

Global Messaging : extension de la gamme de services de messagerie, utilisable en interne et en externe, avec trois fonctionnalités complémentaires nouvelles :

- SwiftNet InterAct : permet l'échange sécurisé de messages, en mode interactif (temps réel) et en mode classique (*store and forward*) ;
- SwiftNet FileAct : destiné à l'échange automatisé

de fichiers contenant de gros volumes de données (paiements de salaires et de retraites, instruction de *clearing* et de règlement de valeurs mobilières, reporting réglementaires,...), en modes classique et interactif ;

- SwiftNet Browse : permet un accès aux serveurs web de fournisseurs de services et la sécurisation des transactions (authentification, non-répudiation), en utilisant les fonctionnalités de InterAct et FileAct.