

Point de mire

La Tribune Indépendante des

Entrepreneurs de la Finance

L'EDITORIAL

PORTRAIT



Jean-Philippe Bersier

JEAN-PHILIPPE BERSIER
DIRECTEUR - BUSINESS
DEVELOPMENT

ERI BANCAIRE SA, GENÈVE
PATIO PLAZA
72, CHEMIN DE L'ETANG
1224 GENÈVE
www.eri.ch
www.olympic.ch

OLYMPIC
BANKING SYSTEM
by **ERI**

Les systèmes informatiques dans un monde bancaire en profonde mutation

Voilà 5 ans déjà - (cf PdM no 31, Automne 2007) - nous avons fait, avec ERI Bancaire, un point de situation sur l'impact, pour les prestataires de services informatiques, des nouvelles contraintes réglementaires qui étaient en train de se mettre en place en Suisse. Nous étions alors à la veille de l'introduction, au sein de l'Union Européenne (UE), de la nouvelle Directive MiFID et l'on se demandait alors si nos banques allaient devoir - nolens, volens - se rallier un jour à cette nouvelle donne communautaire. Dans ce contexte, la question se posait de savoir comment les concepteurs de logiciels bancaires et financiers allaient pouvoir répondre à ces nouvelles exigences, tant au niveau suisse qu'europpéen. ERI, avec son produit unique OLYMPIC Banking System, l'un des progiciels bancaires les plus complets du marché et des plus appréciés des professionnels, était à même de relever ce défi, car conceptuellement ouvert, il incluait déjà toutes les particularités d'ordre réglementaire, ou autres, propres à chaque pays.

Depuis 2007, une crise sans précédent a ébranlé tout le système bancaire international, sans épargner notre pays. En réaction à celle-ci des contraintes réglementaires nouvelles et toujours plus sévères ont été décidées, au niveau de l'UE mais également et surtout par les Etats-Unis avec l'introduction de la législation FATCA, dont les effets s'étendront à la planète et ce, dès 2014. En outre, des solutions, pour

des besoins inconnus encore à ce jour, devront être trouvées pour permettre aux banques suisses qui en manifesteront le souhait, de donner suite aux exigences fiscales américaines. Pour juger de l'évolution récente des affaires dans le secteur des applicatifs informatiques bancaires et faire quelques pronostics sur son orientation future nous avons rencontré **Jean-Philippe Bersier**, Directeur

responsable du développement des affaires chez ERI Bancaire SA, qui a bien voulu répondre à nos questions.

Entretien

Point de Mire: Depuis 2007, donc depuis une situation avant crise, les événements se sont précipités dans le monde de la banque et de la finance,

en Suisse tout particulièrement. Et nous ne sommes sans doute qu'au début de mutations plus profondes encore. Comment ERI a-t-elle évolué dans ce contexte? En Suisse d'une part, mais également et surtout au niveau international où ERI, comme l'indique ses récents communiqués, prend une position de plus en plus forte. (effectif, chiffre d'affaires, parts de marché en Suisse et à l'étranger, position de la concurrence, etc.).

Jean-Philippe Bersier: Le marché du logiciel bancaire a subi naturellement les effets de la crise qui s'est développée dès la fin 2007 et consécutive aux subprimes, mais surtout dès l'automne 2008 avec le cataclysme déclenché par la fermeture de la Banque Lehman Brothers. La crise de confiance qui s'est installée a durablement affecté l'ensemble des marchés financiers et la gestion de fortune a été fortement impactée. Les budgets alloués aux projets IT ont été sévèrement revus et de nombreux projets de transformation ont été ajournés. Dans ce contexte, ERI a plutôt bien résisté, grâce notamment à la vaste répartition géographique de ses clients. Notre part de marché s'inscrit en Suisse aux environs de 22-23%, malgré la compression du paysage bancaire due aux nombreuses opérations de fusion, de rachat ou de cessation des activités. Au plan international, ERI s'est considérablement développée durant ces cinq dernières années. Nous avons aujourd'hui des clients dans 55 pays et nous adressons désormais à d'autres segments de marché, avec de plus en plus de banques commerciales et une croissance notable dans le marché des banques centrales.

ERI a par ailleurs continué d'appliquer sa stratégie de croissance sur ses marchés stratégiques, notamment l'Asie, avec plusieurs succès récents. Les études menées chaque année par les cabinets de conseil positionnent toujours cette région comme un marché en croissance continue pour les activités de Private Banking.

PdM: *Le secteur bancaire en Suisse, largement dominé par la gestion de patrimoine, n'a pas été épargné par la crise. Il a été soumis à des pressions politiques considérables venant de l'extérieur et, sur le plan interne, les changements profonds de la réglementation imposent aux acteurs financiers un rythme d'adaptation que tous ne pourront sans doute pas tenir. Avec l'abandon à venir quasi certain du secret bancaire fiscal, les banques privées surtout vont devoir non simplement modifier leurs modèles d'affaires mais plutôt en réinventer de nouveaux, prendre peut-être de toutes nouvelles orientations. De ce fait, comprimer les coûts pour permettre ces ajustements est devenu une priorité majeure pour les banques, ce qui n'est pas sans incidence sur leur budget «informatique» qui est le plus important centre de coût après celui des salaires et du personnel.*

Que pouvez-vous faire en fait, au travers de votre progiciel bancaire, pour contribuer à cette réduction des coûts?

J.-P. B.: Les banques ont atteint en général un niveau d'automatisation qui est aujourd'hui très élevé, particulièrement en Suisse, et réduire davantage les coûts est de plus en plus difficile. Lorsque l'on analyse l'architecture informatique des banques aujourd'hui, on constate que le nombre de systèmes faisant partie du portefeuille applicatif est encore très important. Cela est en général dû à des raisons historiques et à un besoin de répondre souvent à des demandes urgentes de manière tactique.

Simplifier l'architecture informatique en optant pour un système intégré offrant une large palette de fonctionnalités intégrées permet de significatives économies d'échelle, surtout si la solution peut être centralisée afin de servir plusieurs localisations géographiques.

Une autre solution consiste à outsourcer les activités encore manuelles dans des centres de services (shared service centers) où le coût du travail est plus bas. C'est une solution qui est certes intéressante, mais les volumes traités doivent être importants pour justifier une telle approche et la culture prédominante en Suisse ne favorise pas ce genre de transfert d'activités à l'extérieur du territoire national. La situation est évidemment bien différente lorsque l'on compare les grands groupes internationaux avec des banques plus locales. Les grands groupes bancaires ont généralement une approche très industrielle de leurs opérations et les leviers dont ils disposent pour optimiser leurs coûts sont plus importants que pour des banques locales.

PdM: *Une étude récente positionne ERI et son logiciel OLYMPIC Banking System en cinquième position sur le marché helvétique, en recul de quelque 2% par rapport à l'exercice précédent. Quel est votre sentiment à l'égard de ce marché? En matière de solutions informatiques, présente-t-il encore des possibilités de développement intéressantes? Que peuvent faire ERI et OLYMPIC Banking System pour l'aider à se restructurer?*

J.-P. B.: Le marché suisse est clairement saturé. Aucun nouvel acteur n'est apparu ces dernières années et les barrières pour réus-

sir à pénétrer ce marché sont nombreuses et les opportunités très limitées.

Notre objectif consiste à offrir à nos clients des solutions innovantes leur permettant de rester très compétitifs sur un marché particulièrement exigeant. Nous avons considérablement investi dans OLYMPIC Banking System ces dernières années. L'architecture de notre produit a été complètement remaniée afin de mettre à disposition de nos clients le meilleur des technologies actuelles. OLYMPIC Banking System est désormais disponible sur un très grand nombre de plateformes techniques. Son architecture SOA (Service Oriented Architecture) permet une intégration facilitée avec les autres composants du système d'information et donne aux banques une bien meilleure flexibilité et généralement un «time to market» significativement plus rapide.

ERI investit sur tous les fronts en matière de technologie. D'une part, il s'agit d'automatiser le plus possible les opérations, afin de faire baisser les coûts, mais il s'agit aussi d'autre part et surtout d'offrir de nouvelles solutions permettant de proposer un meilleur service au client. C'est principalement sur cet aspect que les banques espèrent se démarquer de leurs concurrents.

Les systèmes de gestion destinés à assister les conseillers dans leur travail quotidien sont au cœur de nos préoccupations. Il est essentiel de pouvoir conseiller les clients de manière transparente, de leur proposer des solutions optimisées quant aux impacts fiscaux et réglementaires, et ceci au moyen de différents canaux de communications et d'exécution, complémentaires et cohérents.

Le cadre réglementaire s'étant considérablement renforcé, les chargés de relation sont désormais obligés d'effectuer un grand nombre de tâches administratives qui ne sont pas directement liées à leur cœur de métier et qui n'apportent pas à leurs clients la valeur ajoutée attendue par ces derniers. Une grande partie du temps qu'ils passent avec leurs clients doit être dédiée à leur demander des documents et justificatifs, de plus en plus souvent. Le risque de perdre de la productivité est réel, mais le plus critique est le risque de perdre l'attention du client, trop de temps étant investi dans des activités non génératrices de valeur pour le

client. Il est important que les systèmes CRM mis à disposition des gestionnaires leur permettent d'automatiser le plus possible toute cette «paperasse» afin de pouvoir consacrer le temps nécessaire aux réelles activités de conseil.

Dans le domaine de la gestion de portefeuille, nos développements se concentrent sur les outils permettant d'optimiser les portefeuilles, de mieux gérer les risques et d'offrir un reporting encore plus performant. Comme évoqué précédemment, ERI développe également des solutions de mobilité permettant aux gestionnaires et aux clients d'accéder en tout temps aux informations clés et d'interagir en ligne. Ces «Apps» offrent un grand nombre de fonctionnalités de consultation et de transaction conçues spécifiquement pour les tablettes et smartphones. Il est indispensable que ce que l'on appelle «l'expérience utilisateur» soit excellente pour s'assurer d'une adoption forte de ces applications.

PdM: *A l'international, et notamment dans les pays en émergence de l'Asie, de l'Amérique Latine et de l'Afrique aussi, votre position est dominante.*

Selon IBS Intelligence qui est la source définitive en matière d'informations et de recherches dans le marché de la technologie financière, il ressort d'une large étude de marché, qu'OLYMPIC Banking System compte le plus grand nombre de clients internationaux issus du Private Banking.

Comment expliquez-vous ce formidable succès?

J.-P. B.: Notre succès sur un grand nombre de marchés s'explique par plusieurs facteurs. Notre présence forte sur les principales places financières a été construite depuis de nombreuses années. Au Luxembourg par exemple, plus d'une banque sur trois utilise notre produit. Le marché de Singapour et Hong Kong se porte également bien, avec plus d'une quinzaine de clients.

La grande flexibilité d'OLYMPIC Banking System permet de supporter différents segments d'activités bancaires. Nos clients au Maghreb, par exemple, sont principalement des banques commerciales et des banques de détail. Les activités de type «Private Banking» n'existent pas sur ces marchés, du moins pour l'instant. C'est le

même OLYMPIC Banking System qui équipe des banques privées, des gestionnaires de fonds, des banques dépositaires, des banques de détail ou commerciales et même les banques centrales. Naturellement la couverture fonctionnelle du produit a été fortement étendue pour supporter les particularités de chacun de ces segments, mais le «Core System» est à même d'être paramétré pour gérer tout type d'établissement financier.

Les capacités du produit ne suffisent pourtant pas à assurer le succès. La démarche commerciale est fondamentale. Il s'agit notamment de démontrer aux prospects d'un marché sur lequel nous n'avons aucune référence que notre produit peut s'adapter aux contraintes locales, que ce soit sur le plan réglementaire ou sur celui de la fiscalité par exemple. Dans ce contexte, la très large couverture fonctionnelle d'OLYMPIC Banking System, son concept ouvert et nos références très variées de par leurs activités, sont des éléments qui contribuent certainement à son succès.

Enfin, vendre OLYMPIC Banking System est une chose, mais assurer une mise en production dans un laps de temps qui soit en adéquation avec les impératifs de la banque en est une autre. Nous disposons d'équipes de consultants aguerris qui sont au bénéfice d'années d'expérience dans des contextes souvent difficiles, confrontés à des pratiques très différentes des usages en cours en Europe. Par ailleurs, nous avons également mis en place un réseau de partenaires commerciaux qui nous assistent localement sur les projets. Cette approche nous permet de mieux appréhender le contexte local et de rendre le projet d'implémentation plus attractif du point de vue des coûts.

PdM: *Il ressort de vos récents communiqués que vous continuez également à prendre une part de plus en plus active dans l'implantation d'OLYMPIC Banking System auprès de plusieurs banques centrales, sur le continent africain notamment, auprès de la Banque Centrale du Maroc par exemple, ainsi que dans les instituts d'émission de plusieurs petits Etats en Asie? Comment ces développements se sont-ils faits? Pour ces pays, les contraintes réglementaires correspondent-elles à celles qui doivent être respectées en Europe et aux Etats-Unis? Qu'en est-il par exemple, pour ces établissements, de la mise en*

place des différentes phases des accords de Bâle? Et dans ces pays, êtes-vous actifs également dans le secteur de la banque privée?

J.-P. B. : Il est vrai que notre succès sur le marché des banques centrales est réjouissant. ERI a toujours été à l'écoute des besoins du marché et nous avons constaté ces dernières années une demande de plus en plus marquée de la part des banques centrales, notamment en Afrique. Notre analyse tend à démontrer que le FMI impose à ses états membres de se conformer à certains standards en matière de reporting. Une proportion non négligeable de banques centrales ne dispose pas aujourd'hui des outils leur permettant de calculer de manière rapide et fiable les indicateurs requis par le FMI. Ces établissements utilisent souvent des systèmes développés en interne, qui ont été construits sur de nombreuses années par ajouts successifs d'éléments plus ou moins bien intégrés. Ce patchwork d'applicatifs rend difficile le pilotage de la gestion des risques et nous avons constaté une augmentation du nombre de cahiers des charges publiés. Ces projets sont par ailleurs souvent cofinancés par la Banque Mondiale, ce qui rend le processus d'évaluation et de sélection relativement long et complexe, pour d'évidentes raisons de gouvernance.

Le fait de pouvoir installer OLYMPIC Banking System dans une banque centrale nous donne un accès privilégié au marché en général. Compte tenu des régions dans lesquelles ces projets se déroulent actuellement, cela profite généralement plus au secteur de la banque de détail et de la banque commerciale qu'à celui de la banque privée.

PdM : *Ces développements sont spectaculaires, mais ils impliquent des coûts de maintenance et de suivi qui sont sans doute non négligeables. Pour les pays en émergence où vous êtes actifs, ne devriez-vous peut-être pas - pour des raisons de coût essentiellement - songer à délocaliser et externaliser le développement de votre applicatif bancaire et à l'intégrer dans ces pays? Quelle est votre position?*

J.-P. B. : Il est important de savoir qu'il n'y a qu'une version d'OLYMPIC Banking System, quel que soit le segment de marché auquel nous nous adressons. Certes, il existe des modules spécifiques à certains secteurs bancaires, mais toutes les fonctionnalités de notre produit sont totalement

intégrées. Externaliser le développement ou certaines activités liées au développement est régulièrement étudié, mais la stratégie reste pour l'instant axée sur les centres de développement basés à Genève, au Luxembourg et à Paris. Par contre, nous avons mis en place un réseau de partenaires destinés à collaborer avec nos équipes durant les projets d'implémentation. Il faut bien réaliser que le coût global du projet d'implémentation est souvent supérieur au coût des licences et nous avons de nombreux leviers pour adapter ces coûts au contexte local. Une fois bien formés, nos partenaires sont à même de prendre en charge, sous le contrôle d'ERI, de nombreuses activités d'intégration, à des coûts plus compétitifs que les nôtres, au bénéfice du client final.

PdM : *Une autre grande préoccupation des banques est celle de la maîtrise des risques. Des risques opérationnels, mais également des risques «physiques» que constituent les vols de données informatiques, le «sabotage» des systèmes informatiques, leur piratage, etc. Que pouvez-vous faire avec votre progiciel pour réduire ce double sujet d'incertitudes?*

J.-P. B. : Etant «né» dans le monde de la banque privée, OLYMPIC Banking System a toujours été exposé à la problématique de la sécurisation des données, que ce soit au niveau de la gestion des accès ou de la sécurité physique. Les banques privées optent généralement pour une ségrégation claire des données relatives à l'identité de leurs clients de celle des opérations, secret bancaire oblige. Cette situation pourra changer possiblement dans le futur, mais le besoin de protéger les données des clients restera au centre des préoccupations des banques.

Toutefois, disposer d'un système informatique de pointe ne suffit pas à s'assurer contre tous les risques. La plupart des fuites de données ne sont pas dues à des accidents de nature informatique; les failles résident généralement dans les procédures organisationnelles défectueuses ou dans une appréciation inadéquate des risques en fonction de l'organisation et des règles en vigueur.

PdM : *En Suisse les grandes banques ont développé à l'interne leur système informatique. Aujourd'hui la tendance dans les autres banques - et même chez les banquiers privés - va à l'outsourcing de leur système informatique auprès d'établissements spécialisés,*

comme auprès du Crédit Agricole par exemple. Comment voyez-vous ce développement? Va-t-il permettre peut-être une réduction du coût des frais informatiques pour les banques ou ne s'agit-il pour elles que d'une simplification technique de leur façon de gérer l'organisation de leurs services informatiques?

J.-P. B. : L'outsourcing, c'est un peu comme une fusée à plusieurs étages. A l'exception des deux grandes banques suisses et de quelques établissements privés, la quasi-totalité des banques ont opté désormais pour des «packages» pour gérer leur Core Business. Le simple fait d'acquiescer un package revient effectivement à outsourcer le développement de leur applicatif bancaire auprès d'un prestataire, en l'occurrence un éditeur de logiciel.

L'étape suivante consiste à outsourcer la gestion des infrastructures informatiques auprès d'un prestataire spécialisé, de façon notamment à s'assurer d'un fonctionnement sans faille et surtout sans interruption. Vient ensuite la délégation concernant la gestion du parc des applications utilisées par la banque: installation de nouvelles versions ou de correctifs, procédures de fin de journée et de fin de mois, impression de masse etc. et finalement, la banque peut décider d'outsourcer également l'ensemble des opérations de back-office, optant pour un modèle de type BPO (Business Process Outsourcing).

Il ne fait guère de doute que d'opter pour un package bancaire en lieu et place de développements internes est une grande source d'économies. Le fait que la totalité ou presque des banques ont opté pour ce modèle en est certainement la meilleure preuve.

Par contre, les économies sont beaucoup moins évidentes pour le modèle BPO. Les discussions que nous avons fréquemment avec les établissements bancaires nous apprennent que ce n'est pas tant pour des questions de coûts que le modèle BPO est choisi. Ce sont souvent des considérations liées aux compétences, aux risques et à la taille critique qui motivent des banques à choisir ce modèle.

ERI est très à l'écoute du marché et étudie actuellement la mise en place d'offres de type Saas et de type BPO sur différents marchés.

PdM : *Quid du «cloud computing»? Quel va être l'impact de cette nouvelle*



ERI Bancaire à Genève

approche sur l'organisation interne du service informatique d'une banque? Est-ce LA SOLUTION susceptible vraiment d'abaisser durablement le coût? Quid en matière de sécurité étant donné la récente polémique concernant la surveillance que les Etats-Unis semblent pouvoir exercer sur tout ce secteur? Et pour ERI est-ce une approche compatible avec son progiciel intégré OLYMPIC Banking System?

J.-P. B. : Tous les grands constructeurs tel IBM ou Oracle investissent massivement dans des infrastructures «cloud» et ce thème est au centre de leurs campagnes de communication. Ces solutions ont démontré toute leur valeur pour des applications génériques, telles que des solutions CRM ou des systèmes de gestion de ressources humaines. Même si les concepts techniques qui sous-tendent aux solutions «cloud» (tels que résilience, sécurité, montée en charge, etc.) peuvent être largement utilisés par tout type de client, nous constatons que les projets de type «cloud» dans le secteur bancaire sont encore très rares. Au mieux, certaines banques ont mis en place certains «clouds» privés, bénéficiant ainsi de toutes les technologies «embarquées» dans ces offres, tout en s'assurant d'une confidentialité totale de leurs données. Les banques sont à juste titre très préoccupées par les aspects de sécurité de leurs données. Plusieurs cas particulièrement spectaculaires ont défrayé la chronique depuis quelques années et les banques ne vont certainement prendre aucun risque inutile qui mettrait en péril les données de leurs clients et par là même leur réputation.

PdM : *Enfin, comment voyez-vous le développement de la banque, en Suisse et à l'étranger à l'horizon de ces 5 prochaines années et comment voyez-vous celui de votre branche? En dehors de la banque et de la finance, y aurait-il des activités nouvelles, des niches non encore explorées qui pourraient être bientôt les vôtres aussi?*

J.-P. B. : Nous sommes convaincus que le développement des contraintes réglementaires, aussi bien en Suisse qu'à l'étranger, va perdurer. Les banques, depuis quelques années déjà, investissent une grande partie de leurs budgets informatiques dans des projets liés aux réglementations imposées par les autorités de contrôle. Le secteur bancaire ne peut plus se permettre des faillites du type de celles de 2008. La crise économique qui prévaut dans nombre de pays de la zone Euro et les déficits accumulés par la quasi-totalité des économies occidentales forcent également les gouvernements à «soigner» les aspects fiscaux. Les nouvelles règles imposées par le FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) génèrent des coûts informatiques très importants et quasiment aucun établissement financier ne peut y échapper.

L'ensemble de ces contraintes à venir et surtout les coûts qui y sont liés va contribuer à affecter durablement le «cost/income ratio» des banques. Dans le secteur de la banque privée, caractérisé par des établissements de taille très variable, l'impact sera important et il est inévitable que de nombreuses banques de petite taille devront se restructurer par le biais de fusion ou d'acquisition. Le nombre de banques en Suisse a diminué fortement durant les 10 dernières années et nous pensons que ce phénomène va se poursuivre. La situation est identique sur les places off-shore classiques en Europe, telles que le Luxembourg et Monaco.

Notre mission consiste à poursuivre le développement constant d'OLYMPIC Banking System afin qu'il réponde aux attentes actuelles et futures de nos clients, pour leur pleine et entière satisfaction.

Propos recueillis par
Jean-Pierre Michellod