



> FACE À LA MULTIPLICATION DES CONTRAINTES FONCTIONNELLES ET TECHNIQUES

Refonte de l'applicatif : le grand chantier de la banque

Contraintes de rénover leurs systèmes d'information pour des questions de réglementations ou de qualité de service, les banques et assurances se trouvent face un choix crucial : remanier l'existant ou alors le remplacer par du progiciel.

Au gré de la construction européenne (Target 2, etc., voir page 24), des réglementations en matière de sécurité de l'information (Sarbanes-Oxley, Bâle II...) ou des exigences autour de la qualité de service (Cobit, Itil, Spice...), les contraintes vont en s'accroissant pour les banques et les assurances. La mise en

conformité des systèmes d'information, où sont parfois superposés vingt à trente ans d'investissement et de maintenance informatique, et leur capacité d'adaptation aux futures règles constituent aujourd'hui pour les DSI du secteur un enjeu majeur. Le passage à l'euro, au 1^{er} janvier 1999 dans le monde bancaire (marchés de capitaux), avait déjà amené les établissements à



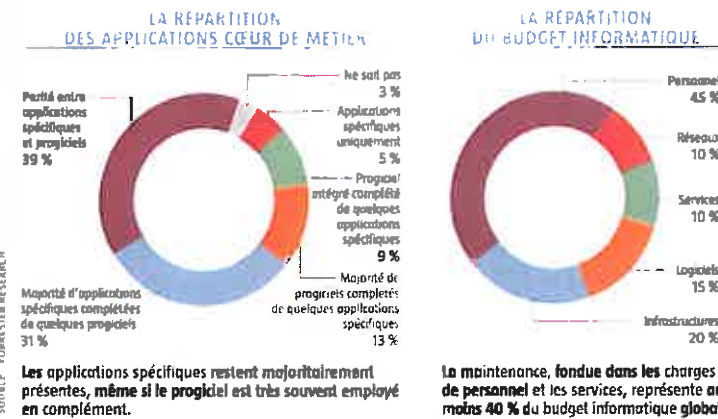
remettre en question leur existant. De même que la migration de l'an 2000. « Toutefois, la conversion des données et les tests étaient déjà si difficiles à réaliser dans le temps imparti que l'apport s'est souvent limité à une meilleure connaissance du système d'information », explique Jean-François Gautier, président du directoire de la SSI Aedion, spécialisée dans le secteur financier.

Des contraintes techniques

Deux autres types de contraintes expliquent les projets de rénovation informatique en cours ou envisagés dans trois quarts des établissements européens. Des contraintes financières, d'une part, dues notamment au poids de la maintenance applicative. « Même s'il y a eu de gros progrès avec l'industrialisation des opérations et une meilleure allocation de l'effort, les DSI veulent faire baisser les coûts de maintenance qui pèsent encore en moyenne pour 50 % à 60 % du budget informatique », confirme Guillaume Cazauran, directeur associé en charge du développement du secteur financier chez CSC. D'autre part, des contraintes techniques, principalement liées à l'obsolescence des matériels ou des logiciels : arrêt du support, problèmes de pérennité de l'éditeur ou du constructeur, baisse de performances, difficulté de l'existant à intégrer des technologies nouvelles, etc.

C'est, par exemple, pour évoluer vers un environnement plus sécurisé et pérenne, que La Mondiale et la CNP (Caisse nationale de prévoyance) ont abandonné leur plate-forme historique Bull Gcos8 pour passer, dans le premier cas, à une architecture ouverte sous Unix (migration menée avec BEA Systems, Capgemini et HP), et, dans le second, à un grand système IBM zSeries. « Nous voulions également moderniser notre architecture afin de favoriser les interactions avec les systèmes d'information de nos partenaires, à savoir la Banque Postale et les Caisses d'épargne », précise Philippe Courcault, directeur de projets au service études de la DSI de la CNP. Si cette dernière prévoit désormais de récrire ses applications métier (optimisées et rétrodocumentées à l'aide de l'outil System Code d'Acfo lors de la migration technique), en complément de quelques progiciels sur des activités limitées,

L'INFORMATIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS



différentes stratégies de rénovation sont possibles. « Il existe autant de formules que de profils d'établissements, résume Guillaume Cazauran, en fonction de leur taille ou de leur ancienneté, mais aussi du niveau d'investissement consenti pour le système d'information. »

En parallèle d'une urbanisation du SI

Pour les applications métier les moins stratégiques, la tendance va clairement à la mutualisation et à l'externalisation (voir encadré ci-dessous). En revanche, pour les applications critiques, la solution interne reste privilégiée (portage ou réécriture des applications, assemblage de progiciels, déploiement d'un progiciel intégré), généralement associée à une

démarche de gestion par les processus métier (BPM) et au déploiement d'une architecture orientée service (SOA). Pour orienter le choix du mode de rénovation, la méthode Aper employée par CSC tient compte de l'apport de valeur de l'application au métier, de ses qualités techniques, et de son coût de revient total. « Le poids des équipes joue aussi considérablement », ajoute Guillaume Cazauran. Pas pour une question de compétences, mais à cause des risques de résistance au changement et des ressources disponibles par rapport à la charge de travail qu'une refonte représente. Le choix du mode de rénovation est aussi une question de stratégie, poursuit-il : « Ainsi, en matière de gestion de la

MOTS-CLÉS

SOA
 Service Oriented Architecture. Une architecture orientée services vise à mettre en place un système d'information souple, constitué de services applicatifs indépendants mais interconnectés.

BPM
 Business Process Management. La gestion par les processus métier consiste à adapter l'informatique en partant des interactions entre systèmes et des procédures établies.

CHIFFRES CLÉS

48 %
 Près d'un établissement financier européen sur deux procède actuellement à la refonte de ses applications métier, et un sur quatre (27 %) a planifié l'opération pour les prochaines années.

250 MILLIONS DE DOLLARS

C'est le coût que peut atteindre un projet de refonte des applications métier dans une grande banque. Pour les plus petits établissements, ce coût avoisine 5 millions de dollars.

SOURCE : FORRESTER



■■■ *relation client (GRC), vaut-il mieux se doter d'un progiciel spécialisé et le connecter aux applications existantes, ou partir de l'existant et développer une couche GRC ? Les deux écoles existent.* »

En théorie, choisir un progiciel intégré semble la plus judicieuse des stratégies. D'autant que l'offre est aujourd'hui florissante. Aussi bien dans le monde bancaire, avec des progiciels grands systèmes (SAP, Temenos...) ou destinés à des plates-formes intermédiaires (BSB, Delta Bank, Olympic, Sab Thaler...), que dans celui de l'assurance (GraphTalk AIA, Aneto, ITN Vg, Master-A...). Seulement, les avantages d'un progiciel intégré ne sont pas si évidents à long terme, insiste Guillaume Cazauran : « Au moment de l'achat, la solution correspond aux besoins exprimés, mais ¹ du temps, un nombre croissant de vertues logicielles viennent se greffer. »

Un point de vue partagé par Jean-François Gautier : « Un progiciel intégré apporte le niveau de fonctionnalité d'une banque ou d'une assurance épurée. Si ce type de solution peut convenir pour démarrer une activité, elle peut difficilement remplacer un système existant. »

Progiciels et applications spécifiques doivent se compléter

Si un nombre croissant d'établissements financiers modestes se laissent aujourd'hui tenter par l'intégré, les plus grands lui préfèrent l'assemblage de briques, par rénovations successives. « Pour moderniser l'existant, il faut être pragmatique et procéder par petites touches, au coup par coup, en fonction des obligations et des besoins », confirme Philippe Courcault. Dans quel cas est-il alors préférable d'opter pour des solutions progicielles par métier ou de

refondre les applications spécifiques ?

« Opter pour du progiciel est un bon choix si la solution est compatible avec le système d'information existant et si l'établissement possède la capacité de gérer sa relation avec l'éditeur », explique Guillaume Cazauran. Tout miser sur le progiciel s'avère toutefois risqué, estime Philippe Courcault. « Progiciels et applications spécifiques doivent se compléter, explique-t-il. Le progiciel apporte une réponse satisfaisante pour des activités banalisées ou transversales. Mais certains produits d'assurance complexes ou sur mesure, dont les options sont des critères différenciateurs, justifient le recours au spécifique. » Tout l'enjeu est de conserver la maîtrise de son système en interne pour être capable de le maintenir et de le faire évoluer. ■

THERY PARISOT
tparisot@ldg.fr

EN SAVOIR PLUS

Application renouvelées mainstream
Etude Forrester, juillet 2005

Les banques françaises jouent la mutualisation
LMI n° 1072, mai 2005

Les grands projets de systèmes d'information dans les établissements bancaires, par Michel Lofitte, éditions Revue Banque, 2003, 128 pages, 19 euros.