

Note de conviction sur les progiciels bancaires

Le succès de ces progiciels sera-t-il pérenne ? Les éditeurs de core banking systems sauront-ils s'adapter pour répondre aux nouveaux besoins des établissements financiers ?

Le triomphe des progiciels bancaires

En France, plus de 50% des banques sont équipées de ces outils et la progicielisation continue de progresser. Les éditeurs parviennent désormais à implémenter des modules dans les banques Tiers One (par exemple, Sopra à La Banque Postale, en France).

Nous constatons que les établissements lancent vis-à-vis des éditeurs de core banking systems, ces dernières années, un nombre croissant de consultations. Les méga-deals, contrats supérieurs à 10 M€, se multiplient. Les éditeurs de progiciels bancaires ne sont plus de simples fournisseurs, mais de plus en plus des partenaires stratégiques pour les groupes bancaires.

Pour les établissements de tailles petite et moyenne (< 2000 collaborateurs), il s'agit essentiellement de projets de remplacement (un progiciel à la place d'un autre), de montée de version et parfois de progicielisation des (derniers) systèmes propriétaires.

Pour les Banques de taille plus importante, les visées sont un peu différentes. Elles cherchent à refondre leur système d'information, ancien, stratifié, complexe et trop coûteux. Elles constatent aussi que leur informatique ne répond guère aux besoins des métiers et permet difficilement de construire une banque digitale. Le recours à une solution progicielle n'est pas une fin en soi pour ces grandes banques, mais un levier pour refondre le système d'information dans une architecture plus moderne, adaptée au digital, offrant des services ouverts, permettant de créer une couche de distribution unifiée entre canaux.

Pour l'instant, les éditeurs de packages bancaires ne font face qu'à deux freins externes, très relatifs :

- La logique Groupe qui peut inciter, comme chez BPCE par exemple, certaines filiales bancaires à migrer sur la plateforme informatique interne
- L'attrait de la sous-traitance bancaire (ou BPO), qui a un fort potentiel pour les petites Banques mais reste néanmoins encore assez marginale (certains sous-traitants s'appuyant d'ailleurs sur des progiciels du marché)

Il est vrai que les progiciels bancaires souffrent également d'une faiblesse interne, par leur construction même. Résultant de la somme des demandes des banques clientes et des refontes successives en termes d'architecture technique, ils deviennent de plus en plus complexes, d'année en année. Néanmoins, les éditeurs parviennent à maîtriser cette tendance. Et lorsqu'un progiciel devient irrémédiablement sclérosé, il est vite abandonné par les clients et une nouvelle génération prend le relai.



Des attentes fortes sur les plans fonctionnels et techniques

Quelle que soit leur taille, les établissements financiers attendent désormais beaucoup des solutions progicielles.

Ils souhaitent qu'elles leur permettent de construire une plateforme informatique :

- dont les socles favorisent le développement du digital, à commencer par une architecture cross-canal et temps réel
- avec une large couverture fonctionnelle en ce qui concerne les couches de gestion (crédits, épargne, banque au quotidien, paiements, trade...), ces dernières étant bien séparées des systèmes de distribution
- favorisant la maîtrise industrielle de processus de bout en bout (ou *front-to-back*) efficaces, avec par exemple des workflows paramétrables intégrés
- avec une grande qualité de service, notamment pour servir la clientèle haut de gamme, professionnelle et entreprises
- incluant les contrôles nécessaires sur les applications de gestion et des outils performants de suivi des risques
- évolutive, agile, offrant un meilleur time to market sur les couches hautes, et notamment dans la mise en place des offres et de l'évolution de la tarification
- capable d'améliorer la connaissance client (customer-centric) et le pilotage de la rentabilité des segments
- ouverte, et notamment capable de s'appuyer sur des applications externes (scoring, applications de partenaires ou d'autres entités du Groupe...)

Face à une telle attente (peut-être démesurée), on peut se demander si les éditeurs de progiciels bancaires sauront y répondre durablement. Ce qui a fait le succès de ces sociétés (approche industrielle, sens du client, mutualisation dans des versions successives des demandes des différents clients...) leur permettra-t-il de continuer à progresser ?

Un marché des progiciels bancaires « en turbulence »

Le « vivier » des progiciels bancaires est potentiellement profond, si l'on raisonne à une échelle mondiale. Du fait d'un mouvement de concentration, le nombre de solutions potentielles tend à diminuer toutefois (rachat de Viveo par Temenos, rachat de Callatay&Wouters et de Delta Informatique par Sopra...)

Les éditeurs proposent des solutions convergentes, dans leurs principes comme dans leurs architectures modulaires, orientées services, temps réel (ou quasiment) et très paramétrables. Ils diffèrent en revanche les uns des autres par leurs positionnements et leurs stratégies, et notamment sur les points suivants :

- Taille, de l'éditeur de taille modeste aux leaders mondiaux
- Métiers, du « pur éditeur » à l'intégrateur pour qui l'édition est une activité marginale
- Couverture géographique, avec un engagement pour certains éditeurs (mais pas tous) à suivre les évolutions réglementaires locales
- Mono-produit (Temenos, ERI, SAB, Avaloq...) ou multi-produits (Misys, Sungard ou Fidelity...)

Le marché mondial des core banking systems reflète une domination certaine de quelques grands des éditeurs anglo-saxons (américains comme FIS, britanniques comme Misys et désormais également indiens avec TCS et Finacle) ainsi que suisses (Temenos, Avaloq...).

En Europe, le marché se caractérise par la confrontation d'éditeurs ancrés localement (de taille moyenne) et des acteurs mondiaux :

- ERI, dominant au Luxembourg
- Avaloq et Finnova, très implantés en Suisse
- SAB, largement leader en France devant Temenos et Sopra
- Misys, très présent en Grande-Bretagne

Quelques solutions telles que T24 (Temenos), Flexcube (Oracle), Finacle, BaNcs (TCS) ont vu leurs parts de marché progresser rapidement, ces dernières années. Après une phase de structuration, Sopra Banking Software a récemment initié un fort développement commercial, en Europe et en Afrique notamment.

Nous constatons que les positions des éditeurs changent rapidement - selon les périodes, les pays et les dossiers - et qu'il n'existe pas de hiérarchie claire. Le marché, très concurrentiel, est entré dans une période de « turbulence » et doit donc être suivi, mois après mois.

Des approches renouvelées des projets de changement de core banking systems

Plusieurs tendances sont à noter en ce qui concerne les projets d'implémentation de progiciels bancaires :

- Pour les grandes Banques, une sélection de plus en plus « à la carte » des modules à implémenter au sein d'un (unique) progiciel bancaire, permise par l'architecture orientée services (SOA) et la fourniture de couches d'échange par les éditeurs, ce qui diminue la charge d'intégration
- Des approches de plus en plus modulaires et opportunistes pour les éléments éventuels de la couche de distribution
- Une implication plus forte des métiers dans la définition de la cible et la conduite de ses projets

- Un recours aux prototypages (POC) permettant de décliner quelques processus de bout en bout
- Un soin plus important apporté à la gestion des données dans le système d'information (identification des données clés, architecture data-centric, nettoyage des référentiels, consolidation dans un datawarehouse, rationalisation dans l'achat des données externes...), afin de permettre un reporting réglementaire et interne de qualité
- Des progiciels leviers de mutualisation entre sites, même si cela suppose de bien caler en amont le fonctionnement du futur HUB (gouvernance, centre de compétences...) et d'accepter une certaine uniformisation des pratiques (paramétrages communs...)

Des options structurantes à prendre en phase de sélection

Dans le cadre des consultations récentes, les Banques se posent en général trois questions déterminantes :

- Faut-il s'appuyer sur le progiciel uniquement pour les couches de gestion (ou systèmes opérationnels) ou également pour le noyau (comptabilité, référentiel, reporting...) ?
 - o On touche là le cœur de la stratégie informatique du groupe bancaire. S'il a les moyens de développer un noyau, de le maintenir, et de le diffuser dans ses différentes entités, cette approche présente de réels avantages. Sinon, mieux vaut en rester à une approche intégrée, le progiciel bancaire couvrant à la fois le noyau et les systèmes opérationnels.
- Faut-il recourir au progiciel pour ce qui concerne les canaux de distribution et les socles digitaux ?
 - o Nous préconisons, à cet égard, une démarche pragmatique. Il s'agit de s'appuyer sur le progiciel pour ce qu'il peut fournir (connecteurs ou API pour « brancher » les développements, référentiels, workflows, signature électronique éventuellement...) et de s'appuyer sur lui pour développer par ailleurs le web et le mobile banking. Si les éditeurs parviennent dans quelques années à fournir de manière agile ces développements, cela ne sera que mieux pour leurs banques clientes, mais ce n'est pas une certitude à l'heure où nous sommes.
- Doivent-elles avoir recours à un intégrateur, en plus de l'éditeur ? Si oui, faut-il le sélectionner via une consultation séparée ?
 - o A notre sens, un intégrateur peut apporter une vraie valeur ajoutée pour les projets couvrant plusieurs pays ou embarquant un chantier technique majeur (nouveau système décisionnel, développement d'une couche d'échange...).

Nous notons, par ailleurs, une régression des approches « best of breed », consistant à panacher des modules issus de différentes solutions progicielles, de la part des Banques, au profit d'une approche davantage mono-fournisseur.

Et demain, quel avenir pour les éditeurs de progiciels bancaires ?

Tout indique sur les éditeurs de progiciels bancaires accentueront à l'avenir leur domination pour ce qui concerne les applications de gestion (épargne, crédits, paiements...).

Peu de Banques, si ce n'est les plus grandes, auront en effet les moyens de développer par elles-mêmes ces applications. Celles qui ont déjà opté pour des progiciels auront encore moins les ressources pour redévelopper en interne ce patrimoine applicatif.

Néanmoins, et c'est là que le bât blesse pour les éditeurs, cette couche de gestion est de moins en moins jugée prioritaire (en termes d'investissement) par les établissements. Ceux-ci sont, en revanche, demandeurs de services nouveaux :

- Une capacité de l'éditeur à prendre en charge leurs infrastructures techniques (infogérance) ou à proposer des solutions en mode SaaS
- Une offre de prestations complémentaires en termes de sous-traitance en termes de back-office (partielle ou même complète)
- Un accompagnement des banques clientes, allant jusqu'à une offre de conformité, dans le cadre des nombreuses réformes réglementaires

De plus, les Banques se tournent naturellement vers leurs éditeurs pour développer leur couche de distribution et pour devenir des banques digitales. Or, cela pose des défis inédits aux éditeurs, pour plusieurs raisons :

- L'agilité requise pour ces projets, les banques voulant développer une application mobile ou un nouveau site Internet client en quelques mois
 - o Ces demandes bouleversent les plannings des éditeurs, plus à l'aise dans la livraison de versions planifiées
- La difficulté de capitaliser sur les projets déjà menés, et de mutualiser dans une version, les développements car les besoins des banques clientes sont ici très spécifiques et portent sur des domaines de différenciation
- La concurrence qu'ils rencontrent sur ces sujets de la part de start-up très réactives, de web agencies comme des grandes ESN (entreprises de services numériques, nouveau nom des SSII).

On note aussi une convergence entre l'industrie financières et d'autres activités du monde des services, notamment les Télécoms. La création d'Orange Banque en est une bonne illustration. Cette tendance incitera les éditeurs de core banking systems à étendre leur offre de service ou à se pencher sur des solutions couvrant d'autres secteurs d'activité.

Les éditeurs commencent d'ailleurs à considérer que les Fintech pourraient devenir davantage leurs clients que leurs concurrents. Certains établissements de paiement innovants, comme Compte Nickel par exemple, ont recours à un progiciel bancaire du marché. Rien n'empêche demain les éditeurs de développer leur offre sur le crowdfunding ou l'agrégation de comptes.

Des éditeurs qui investissent sur les services et le digital

Il s'agit donc pour les éditeurs de ne plus seulement vendre du software (leur solution), mais plutôt d'imaginer des services nouveaux et complémentaires, répondant aux attentes de leurs clients et leur apportant un chiffre d'affaires complémentaire.

Certains éditeurs, comme Avaloq et SAB, développent résolument leur offre de BPO. Quelques-uns proposent de prendre en charge le volet conformité de réformes réglementaires : c'est le sens d'un partenariat récent entre SAB et Deloitte. Nous pensons que les éditeurs n'en sont qu'au début de cette transformation.

Le deuxième axe d'investissement concerne donc le numérique. Si les core banking systems étaient jusqu'ici des solutions axées sur la comptabilité et le traitement des opérations, tous les éditeurs cherchent désormais à compléter rapidement leurs offres sur la distribution, les canaux (mobiles, web, etc.), les workflows et le digital au sens large.

C'est là-aussi une véritable révolution pour les éditeurs. Pour caricaturer, ils doivent passer, en très peu de temps, « du Cobol au Java » mais également de cycles longs de développement (axé sur la version suivante) à des réponses agiles aux sollicitations des clients.

Pour y parvenir, les éditeurs doivent rassembler beaucoup de compétences nouvelles (sur la sécurité informatique, par exemple), choisir les bons standards technologiques et assurer une veille en termes d'innovations. Pour ce faire, ils peuvent nouer des partenariats avec des universités, des spécialistes de la dématérialisation et de la GED, des ESN innovantes. Seules les sociétés les plus puissantes, comme Oracle ou les géants indiens TCS et Infosys, peuvent trouver en leur sein l'ensemble des compétences pour mener à bien cette digitalisation de leur solution.

Les éditeurs n'ont pas, en général, les moyens de tout mener de front : leur développement international, le suivi des réformes réglementaires, la modernisation de leurs solutions et cette double mutation (vers les services et le digital). Ils n'ont pas d'autres choix de choisir leurs priorités. Concernant le digital, notamment, nous constatons qu'ils investissent d'abord sur l'e-banking et le poste de travail commercial, avant de s'attaquer aux applications mobiles et au big data.

Conclusion

Le succès des progiciels bancaires est remarquable. Il est néanmoins plus fragile qu'il n'y paraît. Car les établissements ont de nouvelles attentes. Ils se soucient moins aujourd'hui de leur couche de gestion, considérée de plus en plus comme une « commodité ». Ils souhaitent en revanche un service clé en main qui les exonèrent de travaux techniques ou lié au réglementaire. Ils investissent aussi, et avant tout, sur les couches de distribution et le digital qui n'étaient pas couverts nativement par les progiciels bancaires.



Pour les éditeurs de core banking systems, il s'agit donc de se transformer en profondeur et à marche forcée. La compétition entre eux, traditionnellement forte, devient exacerbée. De nouveaux concurrents, spécialistes du BPO ou du digital, comptent bien prendre une partie de leur marché, si possible la plus juteuse.

Parviendront-ils à réinventer leur modèle ? Nous le pensons, du moins pour la plupart d'entre eux. Les éditeurs ont, en effet, de vrais atouts. Tout d'abord, ils peuvent s'appuyer sur un parc de clients globalement fidèles (bon gré mal gré) et ont donc une certaine visibilité en termes de chiffre d'affaires récurrent. Ensuite, ils ont « la relation client ». Ils ont ainsi connaissance de tous les projets informatiques de leurs banques clientes. Par ailleurs, ils sont « durs au mal ». Leur métier a toujours été difficile, ils ont sans cesse dû changer leur socle technologique, traverser les crises dont celle de 2008, particulièrement sévère. Pour réussir, ils devront embaucher de nouveaux talents, inventer de nouvelles offres, apprendre à travailler en cycles courts et de manière agile, passer des partenariats. Ils devront concevoir une proposition de valeur sur le digital. Certains n'auront pas les moyens ou la culture d'entreprise pour réussir cette mutation et seront absorbés par d'autres. Certains trouveront leur voie. Les prochaines années seront donc décisives, sur ce marché des progiciels bancaires - comme dans bien d'autres - touché de plein fouet par la vague de fond numérique.

Pour plus d'informations, veuillez contacter Philippe DENYS (Philippe.DENYS@ailancy.com)