



# Le dilemme du prêt-à-porter

**De nombreux établissements n'hésitent plus à délaissier le « sur mesure » au profit de solutions informatiques standards.**

*Dossier réalisé  
par SOPHIE MARÉCHAL*

**L**a culture du « sur mesure » reste encore très ancrée dans les directions des systèmes d'information des banques françaises. Toutefois, l'idée de se tourner vers des produits standards capables d'éviter des développements internes fait son chemin. Sans précipitation et en fonction des circonstances. Ainsi, les occasions n'ont pas manqué ces dernières années de se tourner vers le marché de l'édition de logiciels : hier le passage à l'an 2000 et la bascule à l'euro, aujourd'hui les grands chantiers réglementaires ou encore la politique de croissance et la conquête de nouveaux marchés comme l'assurance ou l'expansion internationale.

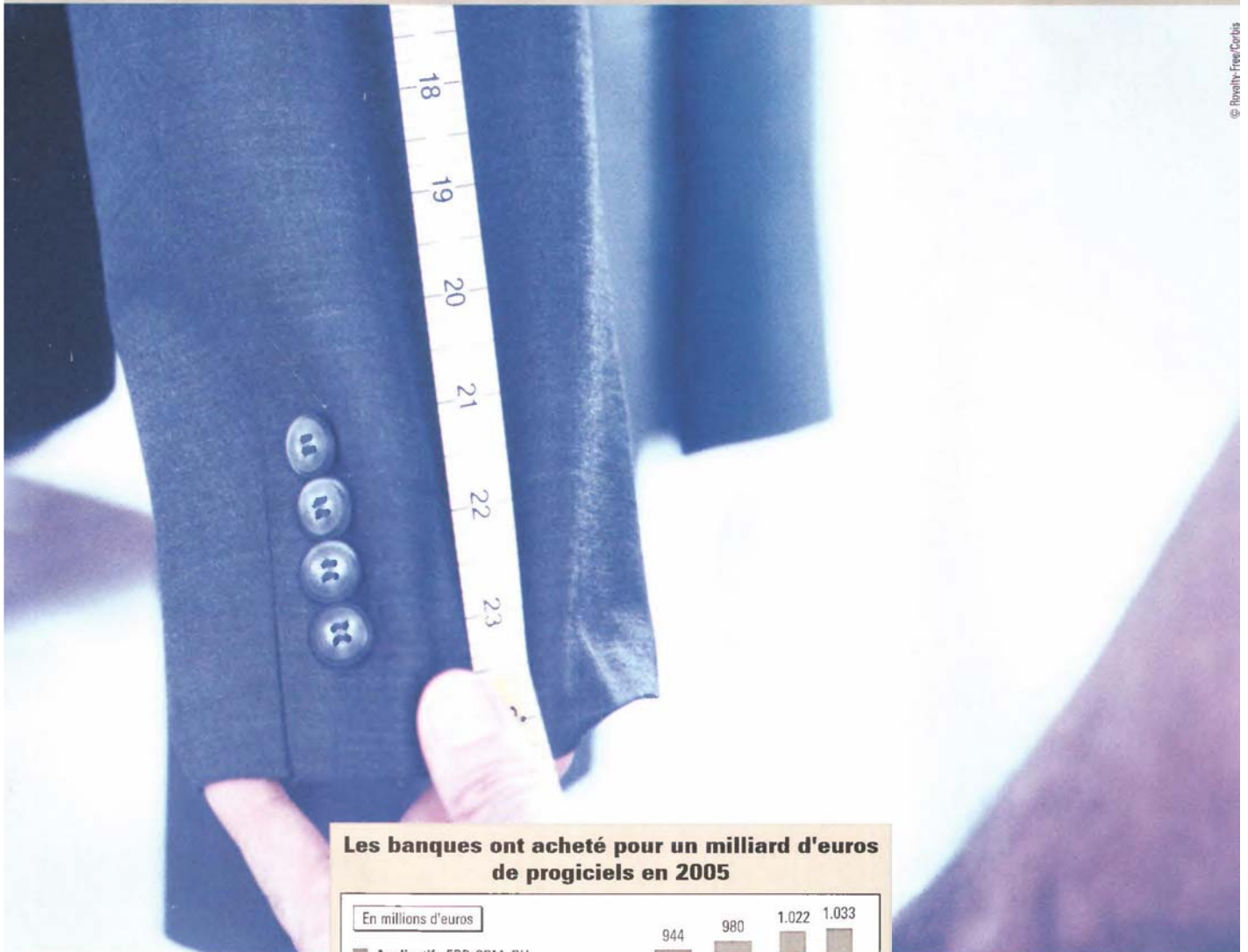
## **Une part marginale de la dépense**

Choisir un progiciel dont l'évolution est assurée par la mutualisation des bonnes pratiques d'autres clients de l'éditeur prend tout son sens dans plusieurs domaines. « *Aujourd'hui, pour les fonctions de support, il n'y a plus d'hésitation* », remarque Christian Gouat-Brunin, directeur délégué chez Sopra Group. L'évolution d'un système d'information ressources humaines, d'une application d'achat, l'unification d'une comptabilité lors

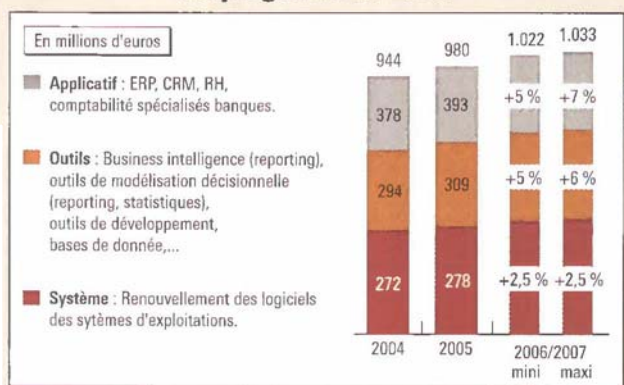
d'une fusion, ne font plus l'objet de développement d'applications maison.

L'enveloppe d'outils et de logiciels achetés par les banques est estimée à 1 milliard d'euros en 2005 par Pierre Audoin Consulting (PAC), cabinet d'étude et de conseil spécialiste des marchés des technologies de l'information. Rapporté aux budgets consacrés à l'informatique, elle paraît presque marginale avec 8,8 % des investissements et tout juste 3,5 % (soit une dépense de 393 millions) si l'on ne considère que l'acquisition de progiciels destinés à répondre à des besoins métier ou de support. Ce type de progiciels pourrait connaître, selon le cabinet, une croissance évaluée entre 5 et 7 % pour les années 2006-2007. « *La banque est un monde compliqué pour les éditeurs*, observe Stanislas Collin, consultant en charge du secteur bancaire chez PAC. *Ils réussissent sur des produits génériques pour les fonctions horizontales. Mais pour les aspects "cœur de métier", le marché est occupé par une multitude de spécialistes qui se consacrent uniquement à servir le secteur bancaire sur des segments très pointus.* »

Récemment, le baromètre Agefi-Hebdo Accenture sur les investissements indiquait que 21 % des personnes interrogées déclaraient que le manque de solution cible crédible sur le marché était un frein majeur pour lancer un projet de rationalisation ou de remplacement



**Les banques ont acheté pour un milliard d'euros de progiciels en 2005**



des systèmes applicatifs cœur de métier. En effet, abandonner le développement spécifique pour une sorte de « prêt-à-porter » reste toujours conditionné à une bonne connaissance des particularités des métiers de la banque.

L'idée d'une solution complète de progiciel de gestion intégré, couvrant toutes les fonctions horizontales et verticales du système d'information, trouve un écho dans des établissements de petite ou de moyenne taille. Des éditeurs spécialistes des PMI/PME, comme Cegid ou Qualiact, installent leurs produits de gestion qui exploitent ensuite les données provenant de logiciels plus spécialisés. D'autres spécialistes de la banque - comme SAB, Viveo ou Mysis - proposent des offres capables de couvrir le périmètre

« métier » du back au front-office. Les offres génériques « touche à tout » qui se « verticalisent » opportunément sur les métiers de la banque sont accueillies, en revanche, de manière très mitigée.

**Le tout-en-un n'est pas encore né**

« Des annonces comme celle de SAP ont laissé croire à l'arrivée sur le marché de progiciels de gestion intégrés capables de tout couvrir, observe Nicolas Taufflieb, manager banque-assurance du cabinet de conseil en management Ineum Consulting. En se positionnant sur le cœur de métier, les éditeurs généralistes font une erreur. En France, le dernier bastion à conquérir est la banque de détail mais, contrairement aux anglo-saxons, la banque française



## Les établissements français créent des produits qui génèrent de la complexité sur des millions de transactions

*crée beaucoup de produits qui génèrent de la complexité sur des millions de transactions. »*

Pour mener à bien la transformation de ses services de collecte d'épargne en véritable établissement de crédit, la Banque Postale a ainsi écarté SAP, préférant se doter de logiciels spécialisés édités par Sopra Group pour ses applications ligne de crédit, pour le recouvrement de contentieux et le reporting vers la banque centrale. Il était inutile dans ce cas de repartir de zéro pour recréer des applications qui avaient déjà une réponse sur le marché. Mais basculer tout le système d'information sur l'architecture proposée par SAP était un chantier beaucoup trop important pour être opérationnel à temps, en janvier 2006. Le syndrome de « l'usine à gaz » avait frappé aussi, au début des années 2000, les progiciels de gestion de la relation client (ou CRM) de type Siebel, qui ont défrayé la chronique, les projets ont été qualifiés de gigantesques, les dépenses qualifiées de phénoménales.

La culture du « sur mesure » revient vite au galop lorsqu'il s'agit d'adopter un progiciel extérieur, la tentation est

grande de « customiser » le produit pour le remodeler à ses habitudes. Difficile alors de conserver les avantages du produit standard si l'éditeur ne mutualise pas les modifications pour les proposer dans les nouvelles versions de son produit. « Nous faisons beaucoup d'adaptations et de modifications car nos clients sont souvent dans des logiques "best-of-ride" (assembler les meilleurs produits), remarque Frédéric Sitbon, chargé du secteur banque dans le Groupe Projipe. Les banques pensent qu'en paramétrant les progiciels à leurs besoins, elles se différencieront mieux de la concurrence. » Ce coût d'intégration et de « customisation » pèse lourd sur la facture totale. Selon Celent, si l'achat du logiciel correspond à 20 % de la dépense du projet, une part de 41 % est consacrée à des prestations de service extérieur et 28 % correspond au travail fourni en interne.

### Adapter la solution standard

En revanche, la problématique opposant applicatif maison à produit standard ne se pose pas de la même manière pour les progiciels achetés pour mener à bien les grands chantiers réglementaires. Véritables vaches à lait, ces chantiers ont offert des débouchés aux éditeurs d'outils décisionnels, de reporting ou encore de « Business Process Management ». L'appel aux services extérieurs accompagnait dans ce cas l'étude de nouveaux modèles d'organisation, par exemple pour retracer les processus crédit ou assurer la traçabilité des opérations. La notion de progiciel « outil » dans ce contexte heurte moins la sensibilité « sur mesure » chère aux équipes des directions des systèmes d'information. ■

## A V I S D' E X P E R T

### « Les banques préfèrent les offres spécialisées »



**Christian Gouat-Brunin,**  
directeur délégué  
chez Sopra Group

#### Comment se résout l'arbitrage entre développement spécifique et achat d'un progiciel ?

Lorsqu'une direction des systèmes d'information est confrontée à la réécriture de ses applications, elle a tendance à se tourner vers l'offre de progiciels. Mais tous les domaines bancaires ne sont pas

systématiquement servis par les éditeurs. Un éditeur construit son logiciel avec ses clients, mais il doit avoir un marché pour rentabiliser ses propres investissements. Ainsi, les débouchés sont favorables pour des domaines comme la comptabilité, les achats ou les ressources humaines, où faire appel au marché est devenu un réflexe dans la banque.

La mise aux normes comptable IAS-IFRS a permis de remettre à niveau des

applications de crédit et de marchés de capitaux en se dotant de nouveaux progiciels. Dans une moindre mesure, le chantier « Bâle II » a entraîné l'acquisition d'outils de reporting et d'analyses de risques, mais certains établissements disposaient d'assez de compétences en interne pour mener à bien ce suivi réglementaire. Dans le domaine de la gestion de la relation client, les démarches ont été différentes, certains ont mené eux-mêmes l'intégration de leurs différents canaux de distribution, d'autres se sont dotés de progiciels du marché parfois au prix de coûteuses et douloureuses adaptations.

#### Les banques françaises sont-elles prêtes à utiliser un progiciel de gestion intégré généraliste pour gérer leur cœur de métier ?

L'offre des grands PGI (progiciels de gestion intégrés) généralistes n'est pas encore prête à répondre à toutes les

particularités du marché bancaire français, notamment pour les grands établissements de la Place. Pour des éditeurs non spécialisés, il est encore très complexe d'entrer dans le cœur du métier de la banque et de répondre de manière efficace aux traitements de lignes comme les crédits, les moyens de paiements, la tenue de compte ou la gestion de titres. En revanche, les banques vont de plus en plus avoir besoin d'une vision cohérente de tous leurs systèmes pour assurer le contrôle de gestion par ligne de métier et consolider leurs activités internationales. Ces systèmes de synthèse reposeront sur des entrepôts de données, qui s'appuieront eux-mêmes sur des progiciels généralistes de type SAP ou Oracle. Ils pénétreront donc de plus en plus dans le monde bancaire par la partie aval du système de pilotage. Ils aideront les holdings des banques à mesurer le résultat de leurs actions pour les amener à prendre les bonnes décisions.