

# CAPCO

## **MODERNISATION DES CORE BANKING PLATFORMS :**

PASSAGE OBLIGÉ POUR UNE VRAIE DIGITALISATION  
DES SERVICES BANCAIRES

---



# INTRODUCTION

---

On appelle communément “Core Banking Plateform” ou CBP, l’ensemble des systèmes dans lesquels la Banque enregistre les clients, produits, transactions, comptes ainsi que l’architecture d’intégration entre ces systèmes.

Regroupant entre autres les fonctions de tenue des comptes, d’exécution des paiements, de gestion de l’épargne et des prêts, le CBP est la partie du système d’information spécifique à l’activité bancaire.

En dehors du CBP, le système d’information d’une Banque comporte souvent les fonctions de distribution (canaux digitaux), de gestion d’entreprise (comptabilité générale, ressources humaines, achats...) et de pilotage (visualisation et analyse des données).

La Banque étant par nature une activité fortement réglementée et où la réputation constitue un élément clé, le CBP devait historiquement assurer avant tout la fiabilité, la sécurité et la robustesse dans le traitement des opérations bancaires.

Néanmoins, les transformations récentes dans l’industrie bancaire, principalement les nouvelles attentes des clients, la réduction des marges, la compétition des acteurs digitaux et une réglementation en constante évolution, exigent des qualités supplémentaires du CBP : disponibilité, maintenabilité, évolutivité et ouverture sur l’extérieur.

## **Les systèmes existants ont atteint leur âge limite**

Même si la situation peut différer d’une institution à une autre, les applications constituant le CBP, notamment des banques historiques, sont anciennes (parfois datant d’une trentaine d’années), coûteuses à maintenir et à faire évoluer et n’offrent plus un niveau de satisfaction suffisant aux utilisateurs.

Il arrive même que la situation devienne critique avec des outils qui atteignent l’obsolescence technologique ou pour lesquels il devient très difficile de trouver les ressources qualifiées capables de les maintenir en vie.

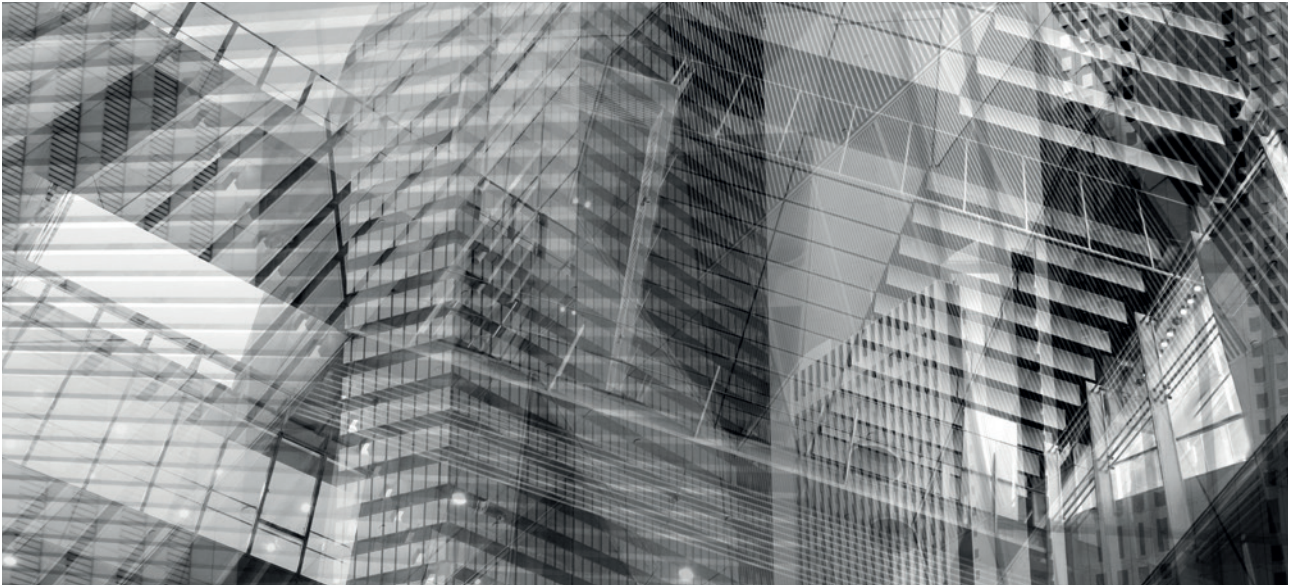
Par ailleurs, les tentatives entreprises ces dernières années de développer les canaux digitaux et les connections avec des services plus innovants offerts par les fintechs n’ont pas atteint leurs objectifs en raison notamment de la difficulté d’intégration avec le CBP, au modèle de données trop

complexe et rigide et où tout changement fait grimper le coût et les délais d’implémentation. En effet, même si la plupart des banques disposent aujourd’hui de vitrines digitales, les services disponibles en ligne sont rarement complets et des ruptures dans le workflow requièrent toujours des interventions manuelles.

Enfin, ces mêmes raisons ont fait augmenter la facture de mise en conformité avec les nouvelles réglementations : normes comptables et prudentielles, sécurité financière, gestion des données personnelles... etc.

## **La transformation du CBP est une initiative complexe et risquée**

Conscientes de ces problématiques, plusieurs banques ont alloué des budgets significatifs, souvent en centaines de millions d’euros, à des programmes de modernisation de leur CBP vieillissant.



Malheureusement, les résultats attendus n'ont pas toujours été au rendez-vous et face à des dépassements de délais et de budget parfois insurmontables, certaines institutions n'ont pas hésité à passer des années d'investissement par pertes et profits ne croyant plus en l'aboutissement de tels projets. D'autres se sont tout simplement contentés de clore ces programmes avec des changements cosmétiques ne réglant que partiellement la problématique de fond.

Alors, comment procéder ? quels sont les facteurs à prendre en compte avant de se lancer dans un programme d'une telle envergure ? quelles sont les erreurs à éviter ?

Après l'observation de nombreux projets de modernisation du CBP, nous avons identifié 5 pratiques tendant à éviter au responsable du programme de transformation de prendre la mauvaise direction.

### **1 – Obtenir l'adhésion des décisionnaires en leur expliquant la complexité et les risques associés à ce type de projets**

La modernisation du CBP étant un investissement lourd pour la Banque et comportant un risque de réalisation important, les personnes qui doivent décider d'engager cette dépense s'attendent à voir une rentabilité estimée sur la base d'hypothèses claires et réalistes.

La construction d'un Business Case adéquat pour ce type de projets est un exercice délicat et spécifique à chaque cas de figure. Toutefois, les managers ayant tendance à être incités sur le court terme, il faut généralement faire attention à ne pas « vendre » un Business Case trop contraignant.

En effet, prévoir une rentabilité rapidement revient souvent à précipiter les mises en production de nouvelles applications, sensées réduire les coûts des opérations manuelles, au détriment de la refonte de l'architecture globale et des fonctions les plus « transversales » du système d'information tels que le référentiel client, la tenue de compte ou la gestion des engagements. Or, comme abordé plus loin, un investissement dans cette partie au début du projet est souvent nécessaire et ses effets ne se matérialiseront que sur le long terme.

Pendant la construction du budget, il est également possible de réduire la facture de la transformation en ayant recours, quand c'est possible, à la mutualisation ou à l'externalisation de certaines fonctions du système.

### **2 – Utiliser la refonte du CBP pour revoir les process Métier et les concepts fonctionnels**

Avant le remplacement des outils, un programme de refonte du CBS doit d'abord s'envisager comme un travail de mise à plat de l'ensemble des concepts du système d'information de la banque. Cela passe par la revue de l'organisation, des

processus Métier et des pratiques commerciales aboutissant à la réorganisation des fonctions à valeur ajoutée au sein de la Banque en les rendant plus découplées et moins redondantes, indépendamment de l'implémentation technique envisagée.

En effet, l'expérience nous montre que si on s'en tient au remplacement des applications, il est probable de rencontrer des difficultés lors de leur intégration et déploiement car leurs fonctionnalités peuvent être incomplètes, incompatibles entre elles ou fortement dépendantes les unes des autres.

Ce travail « fonctionnel » préalable ne veut pas nécessairement dire que toute la banque doit être réinventée car souvent les métiers et fonctions auront déjà mené ou identifié les améliorations d'organisation et des processus nécessaires. Il suffira de reprendre ces travaux, les ajuster, les compléter et mettre le tout en perspective à travers des architectures Métier et fonctionnelle du système d'information cible.

### **3 – Etablir un plan de transformation sur le moyen terme**

Une fois les blocs fonctionnels identifiés, le programme de modernisation du CBP devra construire un plan pluriannuel de transformation des outils.

En effet, par rapport à un déploiement en « big bang », le remplacement progressif apparaît plus judicieux car il permet de :

- minimiser le risque d'interruption des opérations courantes ;
- étaler dans le temps l'impact des changements Métier ;
- engager les dépenses progressivement avec possibilité d'ajuster en fonction des contraintes budgétaires du moment ;
- remplacer à court terme certains composants et commencer à dégager du ROI.

Cependant, cette approche a l'inconvénient de complexifier le travail d'intégration car il faudra faire coexister les nouvelles et les anciennes applications ce qui nécessitera le développement de nombreuses interfaces.

S'il n'y a pas de solution miracle, quelques techniques permettent de minimiser cet effort d'interfaçage.

Typiquement, la question qu'on se pose souvent est s'il faut remplacer d'abord les systèmes opérationnels (SO) qui gèrent les produits bancaires ou bien le système comptable ?

Pour réduire le nombre d'interfaces « SO/Compta » à développer, une bonne pratique consiste à faire fonctionner le nouveau système comptable en mode « esclave » en y répliquant, via une interface unique, toutes les données de l'ancien système. Le nouveau système comptable devenant ainsi une copie de l'ancien, il peut être utilisé pour la production des états financiers de la Banque et des autres rapports réglementaires ou de gestion. Il n'est alors plus nécessaire de « brancher » les nouveaux SO sur l'ancien système comptable ce qui permet de réaliser des économies de budget substantielles.

A noter qu'un remplacement en mode « big bang » peut être envisagé dans le cadre d'une institution de petite taille ou spécialisé dans un métier donné.

### **4 – Eviter de contractualiser trop tôt avec un éditeur unique**

Après la construction de la roadmap, vient le choix des solutions logicielles qui vont constituer le futur Core Banking.

A ce titre, les éléments suivants sont à prendre en considération lors de rédaction du cahier des charges et de la consultation des éditeurs de logiciels bancaires :

- Il est préférable de lancer les appels d'offre progressivement en commençant, dans la mesure du possible, par les composants les plus « simples ». Cela permet de tester la fiabilité et la réactivité de l'éditeur qui sera retenu et de pouvoir en changer si les choses ne se passent pas comme prévu.
- Si l'option d'acquérir un grand nombre des composants du CBP chez un même éditeur permet souvent de réaliser des économies sur le coût des licences et sur l'effort d'intégration, elle présente des risques importants sur le moyen terme.

- Il est contreproductif à ce stade du projet de remplir le cahier des charges avec une liste détaillée de fonctionnalités car les besoins métier peuvent être couverts de différents façons. Il vaut mieux exprimer des besoins génériques que la solution proposée devra satisfaire.
- Pour challenger les éditeurs consultés, il est possible de leur demander une démonstration de leurs solutions en s'appuyant sur un jeu de données issues de la production et qui reflète la majorité des cas métier traités par l'ancien système. Cela permet d'un côté de s'assurer de la couverture fonctionnelle de la solution proposée et de l'autre de son degré de modularité.

Enfin, le développement « in house » de certaines applications ne doit pas être exclu, notamment par les grandes banques internationales car elles pourront faire participer leurs collaborateurs et tirer profit de l'expertise métier accumulée au fil des années. Cela peut constituer un facteur de différenciation par rapport à la concurrence et contribuer à l'acquisition de nouvelles parts de marché. Cette approche est encore plus pertinente dans le cadre des activités CIB où les clients s'attendent à un service « sur mesure ».

## 5 – Ne pas négliger l'aspect humain et la conduite du changement

Le changement de CBP aura un impact significatif sur le travail quotidien de la majorité des collaborateurs de la Banque et les plus expérimentés d'entre eux, qui maîtrisent l'ancien système malgré ses défauts, seront parfois réticents au changement.

Par ailleurs, les améliorations apportées ne seront pas systématiquement perceptibles à court terme par l'utilisateur final et des régressions ou des bugs peuvent survenir, ce qui peut engendrer une frustration et un rejet des nouveaux outils.

Ces facteurs doivent être anticipés autant que possible par le programme de transformation à travers sa politique de communication et les collaborateurs opérationnels les plus expérimentés doivent être impliqués, en tant que « key users », dans les choix fonctionnels structurants et pendant les phases de déploiement.

Il est également important de sensibiliser les managers des organisations impactées au fait que le programme de modernisation n'ait pas pour unique but le remplacement des outils mais bien l'occasion de revoir certains processus et pratiques. Par exemple, il ne faudrait pas qu'ils s'attendent à retrouver l'ensemble des états de contrôle produits par l'ancien système si le besoin sous-jacent est couvert d'une autre façon.

## Qui pour mener cette transformation ?

Il est probable que la Banque ne dispose pas en interne de suffisamment de collaborateurs à la fois experts de plusieurs domaines techniques et fonctionnels, ayant mené des projets de remplacement de CBP par le passé et disposant de temps suffisant à consacrer au projet.

C'est pourquoi, un cabinet de conseil spécialisé ayant acquis à la fois l'expérience et l'expertise au fil des projets menés chez plusieurs banques, peut être sollicité pour l'accompagnement du programme de transformation dans les missions suivantes :

- le cadrage du programme et la construction de la roadmap ;
- la définition de l'architecture fonctionnelle cible ;
- l'étude des solutions logicielles disponibles sur le marché (RFI) ;
- la rédaction du cahier des charges (RFP), la sélection des fournisseurs et la contractualisation ;
- la maîtrise d'ouvrage (Business Analysis) sur des sujets complexes ;
- la conduite du changement.

## Conclusion

La modernisation du Core Banking Platform est une question de survie pour les banques historiques face à l'entrée de nouveaux acteurs plus agiles et plus adaptés à une clientèle qui s'attend à une expérience 100% digitale et sans accroc. Celles qui arriveront à franchir ce cap pourront enfin utiliser correctement les avancées technologiques et devenir acteurs de l'innovation au lieu de la subir.

## AUTEUR

**Sabir Abbaoui**  
Manager Consultant

## CONTACT

**Guive Talvidari**  
Partner  
**M:** +33 6 35 36 37 91  
**E:** Guive.Tavidari@capco.com

---

## À PROPOS DE CAPCO

Implanté dans les principaux centres financiers, Capco est un cabinet de conseil en management et organisation spécialisé dans les services financiers.

Nos experts se concentrent sur les changements complexes de l'industrie financière et excellent dans ce domaine grâce à une expertise pointue dans les métiers bancaires et les technologies. Nous aidons ainsi nos clients à se transformer, se développer et à améliorer leurs activités en agissant sur différents leviers : accroissement des revenus, amélioration de l'efficacité, maîtrise des coûts, gestion des risques, mise en conformité et gestion des changements réglementaires.

Pour en savoir plus, consultez notre site internet [www.capco.com](http://www.capco.com) et suivez-nous sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

## IMPLANTATION MONDIALE

### ASIE PACIFIQUE

Bangalore  
Bangkok  
Hong Kong  
Kuala Lumpur  
Pune  
Singapour

### EUROPE

Bratislava  
Bruxelles  
Düsseldorf  
Edimbourg  
Francfort  
Genève  
Londres  
Paris  
Varsovie  
Vienne  
Zurich

### AMERIQUE DU NORD

Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Houston  
New York  
Orlando  
Toronto  
Tysons Corner  
Washington, DC

### AMERIQUE DU SUD

São Paulo

**WWW.CAPCO.COM**

