

## >> SI AM : nouvelles architectures au service de la stratégie

**Sébastien PASQUET, Responsable de Missions**

Avec plus de 6 ans de croissance ininterrompue et des taux de progression à deux chiffres, les acteurs du marché de l'asset management pourraient croire en un avenir radieux et à la relégation au second plan des priorités de la définition d'une stratégie cohérente.

Face à l'émergence de modèles économiques plus gagnants que d'autres (*scale players, smart boutiques, etc.*), de nombreux acteurs hésitent encore dans la définition d'une stratégie claire, comme le reflètent souvent leurs SI<sup>(1)</sup>. Ces attermoissements ne sont pas sans conséquence sur leurs résultats<sup>(2)</sup>, au travers notamment du positionnement concurrentiel permis par les SI.

Ainsi, parmi les pistes de réflexion, une voix sourde et continue remonte souvent des salles de marché à propos de la performance des SI. Certes délaissés souvent à un rôle tactique au service de la stratégie, le SI joue néanmoins un rôle central sur le plan opérationnel (par exemple dans la gestion des risques, comme c'est le cas actuellement sur les marchés américains).

Nous nous proposons d'étudier en quoi son rôle, par les choix d'architectures et de technologies, est de plus en plus primordial dans la mise en œuvre des choix stratégiques, en quoi il en est bien stratégique, et le reflet (comme une sorte de carte d'identité) de la société de gestion.

### >> Les SI AM : aujourd'hui et demain

Afin d'accompagner la croissance soutenue des opérations des asset managers, ils ont souvent fait appel à des éditeurs de solutions spécialisées susceptibles de couvrir un maximum de fonctionnalités avec un même outil. L'ère des outils intégrés était née.

Néanmoins, la multiplication des instruments financiers et la hausse de leur niveau de complexité a poussé cette tendance vers une multiplication d'applications, développées *in house* (en augmentant les effectifs des DSI<sup>(3)</sup>, à la manière des chantiers de cathédrales), ou en externe (en faisant croître le nombre d'éditeurs). Les technologies supportées et les normes de développement employées n'étant pas toujours les mêmes, les enjeux d'intégration sont devenus, avec le temps, de plus en plus importants, générateurs de coûts et de risques.

Parallèlement à cette tendance des SI AM, d'autres industries plus matures étaient confrontées à des problématiques similaires. Elles ont su puiser dans les évolutions technologiques de ces dernières années. Ainsi, dans un souci constant de rationalisation et d'amélioration des performances et des données, de nouveaux types de technologies ont émergé et vont changer la donne dans les SI, et l'AM n'échappe (ou n'échappera pas) à ces tendances lourdes.

> Les EAI<sup>(4)</sup> sont des outils d'intégration permettant à des applicatifs d'assurerrhétérogènes en termes de technologies, de communiquer entre eux. Ainsi, ils permettent via des architectures adaptées, d'assurer le STP en attendant des upgrades ou des remplacements, parfois tardifs, de vieux systèmes.

> Les SOA<sup>(5)</sup>, partent du principe que les SI AM manipulent certaines notions, de manière redondante. Ainsi, des objets (exemple : le portefeuille) se retrouvent N fois dans les N applications que composent un SI AM, Front to Back. La notion de portefeuille est-elle si différente d'un bout à l'autre de la salle ? Pas sûr. L'idée des SOA est donc de développer (et maintenir) une seule fois un objet utilisé par N applications, de manières parfois différentes, décrites dans des contrats de services.

Certes, ces technologies et approches sont déjà présentes dans les SI des plus grandes sociétés de gestion. Néanmoins, pour les autres, elles imposent de faire de bons choix : stratégique par leur coût et leur implication sur les systèmes, et une mise en œuvre minutieuse et experte au coût le plus juste (*cf. encadré*). Cependant, toutes les sociétés de gestion (près de 500 en France) n'ont pas les moyens de mettre en œuvre ou d'entretenir de tels chantiers.

Ainsi, de nouvelles approches des SI, tout droit venues de la Silicon Valley<sup>(6)</sup>, commencent à marquer de manière irréversible les SI (exemple : le SaaS<sup>(7)</sup>).

(1) SI : Système d'Information - (2) Une étude MacKinsey & Co. d'octobre 2006 montre que, si la marge avant impôt moyenne du marché était de 31 % sur 2005, elle tombe parfois en dessous des 20 % pour certains asset managers - (3) DSI : Direction des Systèmes d'Information - (4) EAI : Entreprise Application Intégration - (5) SOA : Architecture Orienté Service - (6) Cf. Le web 2.0 summit du mois d'octobre 2007 - (7) SaaS : Software as a Service.

Le SaaS est un modèle de logiciel commercialisé, non pas sous la forme d'un produit (en licence définitive), installé par le client en interne sur ses serveurs, mais en tant qu'application accessible à distance comme un service, par le biais d'Internet. Il suffit alors d'imaginer une société de gestion n'ayant plus besoin d'acheter des licences (comme c'est toujours le cas pour l'ASP), ni d'amortir et de maintenir des machines pour faire tourner l'application, ni même d'une DSI de grande taille pour les intégrer. Les applications seraient accessibles via un simple navigateur Internet.

Certes, cette tendance est limitée aujourd'hui à certains applicatifs considérés comme simples (tels que les CRM<sup>(8)</sup>, où l'outil Salesforce.com constitue l'offre de référence de cette tendance). Mais elle se développe sur des applicatifs beaucoup plus pointus, et nul doute que les PMS<sup>(9)</sup> y viendront prochainement.

Les plus sceptiques pourront ainsi se laisser convaincre par les dernières études sur le sujet :

- > Pour le [Gartner Group](#) :  
25 % des logiciels applicatifs seront délivrés en SaaS, d'ici 2011.
- > Pour [Deutsche Bank](#) :  
50 % du marché du logiciel sera délivré en SaaS en 2013.
- > Pour [McKinsey/Sandhill](#) :  
30 % des responsables IT considèrent le SaaS comme le développement logiciel le plus important de ces dernières années.

Ou encore par les investissements significatifs effectués chaque année par IBM ou Microsoft sur ce mode de Livraison/Consommation des applications.

Ainsi, les petites sociétés de gestion ne peuvent pas se lancer dans la mise en place de projets d'architecture informatique complexes et coûteux en ressources informatiques. Cependant, elles pourront à plus ou moins long terme se doter d'outils peu coûteux et plus rapides à intégrer.

### OFFRE OTC CONSEIL

Au travers des travaux menés auprès de grandes sociétés de gestion internationales, OTC Conseil décline les grandes tendances attendues ces prochaines années sur le marché européen et les assiste dans des missions stratégiques de schémas directeurs.

OTC Conseil aide ses clients à définir les stratégies dictées par ces tendances structurantes, à travers l'optimisation de leur SI, depuis la gestion jusqu'à la distribution.

Ainsi, OTC Conseil assure une veille de marché, avec un benchmark permanent des meilleures sociétés de gestion en termes de choix stratégiques et de systèmes d'information.



Evidemment, bien d'autres technologies marquent des tendances durables dans les SI AM, notamment de petites tailles. Nous aurions pu notamment parler du « *grid computing* », permettant la mise en réseau de PC, et aux petites sociétés de gestion de dégager de la puissance de calcul pour faire fonctionner des algorithmes complexes (exemple : le calcul de la VaR).

Enfin, nous n'avons pas parlé de l'outsourcing, que nous aborderons dans une prochaine lettre.

## >> Le SI AM, miroir de la stratégie

Comme vu précédemment, les choix de technologies peuvent être porteurs d'une maîtrise des coûts et de l'amélioration globale du service délivré aux opérations. On peut se demander pourquoi ces évolutions ont une influence sur la stratégie de développement des sociétés de gestion.

Lorsqu'on analyse les *business models* des sociétés de gestion et leur positionnement stratégique sur leur marché domestique, voire au-delà pour les plus grandes, on constate que le SI est bien souvent un miroir des choix effectués.

Afin d'illustrer ce propos, nous prendrons comme exemple deux catégories de sociétés de gestion : les généralistes et les petits asset managers spécialisés<sup>(10)</sup>.

### Les généralistes

Les grands asset managers positionnés comme des généralistes (SGAM, CAAM, etc.), ont souvent choisi des outils intégrés pour couvrir à la fois la large palette d'instruments (actions, obligations, taux, fonds, etc.), les types d'offres couvertes (banque privée, épargne salariale, fonds de fonds) et les modes de gestion variés (classique, alternative, etc.). Ces outils assurent également une certaine centralisation physique de la gestion, avec un regroupement des activités dans une grande salle de marché.

Ces produits intégrés, bien connus, reposent souvent sur des technologies robustes et fiables mais pas toujours sur les dernières technologies.

Ainsi, même si les produits classiques, tels que les actions et leurs dérivés (classes d'actifs sur lesquelles le marché français est une référence européenne), sont souvent bien gérés par ces outils, il n'en est pas forcément de même pour des produits de taux complexes des structurés. Pour ces derniers, les établissements préfèrent souvent des outils *in house*. Ils se retrouvent ainsi avec des SI un peu hybrides, (où les intégrés gèrent bien les actions, un peu moins bien les obligations, encore moins bien les produits de taux, et quasiment pas les dérivés ou les commodities), constitués de briques applicatives développées en interne complétant le « bloc » principal.

Certes, les intégrés proposent des modules EAI dans leurs offres, afin de faciliter l'intégration. Mais n'étant pas des « spécialistes », ces modules ne sont souvent pas les EAI leaders du marché (l'offre Application Integration d'Oracle, ou celles d'IBM par exemple).

(8) A noter que le CRM va sans doute dans les prochaines années se complexifier et s'enrichir, mais c'est une autre histoire - (9) PMS : Portfolio Management System - (10) Article de la lettre OTC de décembre 2006 - AM, Gestion d'actif de la production domestique à une distribution européenne.

Ces difficultés viennent généralement s'associer à l'internationalisation de ces sociétés. Elles demandent à ces outils de s'adapter aux réglementations locales et de supporter un nombre croissant d'utilisateurs et en multilingue, entre autres contraintes.

Ainsi, les SI reflètent le choix stratégique de couvrir l'ensemble des instruments, mais avec des outils intégrés ayant des niveaux de qualité des opérations plus ou moins inégaux.

### Les spécialistes

Ces sociétés sont généralement de taille plus modeste et spécialisées sur des types d'instruments ou des styles de gestion (voir des zones géographiques) ciblés. Elles adoptent aussi des SI typés. En effet, à moins de bénéficier du niveau d'excellence d'un outil intégré sur un seul module (généralement le PMS pour les actions), elles préfèrent choisir des produits très spécialisés, nécessitant plus de fonctionnalités spécifiques sur le cœur de métier du gérant, qu'un haut niveau d'intégration.

Cependant, compte tenu de la hausse constante de la complexité des produits et des styles de gestion imposés par les gérants, les produits progiciels sont souvent délaissés pour des développements spécifiques. Mais un « grand multi-spécialiste » va pouvoir supporter des coûts de développement et de maintenance importants en interne. Par contre, les « petits spécialistes » n'ont pas toujours les moyens de développer de nouvelles fonctionnalités, à moins de proposer à leurs gérants de faire plus d'informatique, et moins de gestion... au détriment de la performance.

Certes, des outils très spécialisés existent, mais ils sont rarement assez adaptés pour les gérants préférant le « sur mesure » au « prêt à gérer ».

Le SI apparaît alors comme le reflet de la stratégie des asset managers. En ce sens, il permet à chacun de se démarquer des concurrents, notamment ceux adoptant directement le même modèle économique, par des architectures, des technologies, des applications spécifiques.

Il n'est plus seulement un élément opérationnel et tactique, car le choix des systèmes et leur articulation va directement influencer le positionnement des asset managers, leur performance, voire même leur style de gestion.

Mais cet effet miroir peut être parfois déformant. D'une part parce qu'ils tendent toujours vers un SI idéal jamais atteint et sans cesse en (re)construction ; d'autre part parce que la stratégie est elle aussi fluctuante. On voit des généralistes acquérir des spécialistes possédant leur propre SI, et certains petits spécialistes tentés de grossir en gérant de nouveaux instruments, quittant progressivement la catégorie des « pure players ». Ainsi, par delà les stratégies, la saisie des opportunités du marché d'un côté et les volontés de croissance de l'autre restent le nerf de la guerre, et les SI reflètent cette réalité, faite d'un savant mélange d'agilité et de stabilité.

D'autres choix stratégiques induisent le recours à l'outsourcing pour toutes les fonctions ne constituant pas le cœur de métier, mais cette logique a ses limites.

## focus

Notre Président, Marc Lebreton, a participé à la conférence ABSIP<sup>(11)</sup> organisée au Cap en Afrique du Sud (article page 21).

Il y a présenté au nom d'OTC Conseil ses réflexions sur le thème « Éléments clés de l'évolution des marchés financiers - Technologie ».

Sur le plan des systèmes d'information, certains grands établissements ont conscience qu'ils sont un reflet direct et important de la stratégie.

On peut ainsi citer le CTO<sup>(12)</sup> de Merrill Lynch indiquant que la maintenance des systèmes (« *Keep the lights on* », NDLR) représentera 30 % de son budget futur. Les 70 % restants sont consacrés à l'innovation, à travers la mise en place de huit centres d'expertise mondiaux sur les sujets suivants :

- Technologies de type Grid,
- Infocentres (VLDB : Very Large DataBase),
- Architectures Orientées Service (SOA),
- Messageries (email, mobile, IP, convergences, etc.),
- Qualité (certification, maintien d'un haut standard sur l'ensemble des processus),
- Business Intelligence (acquérir et utiliser des données à des fins pertinentes).

Même si tous les Asset Managers n'ont pas la même taille ni le même modèle économique que Merrill Lynch, on peut penser qu'à terme, et de manières variées, ces technologies concerneront tous les acteurs du marché.

(11) ABSIP : Association of Black Securities and Investment Professionals - Association Sud Africaine des Professionnels Noirs des Titres et de l'Investissement. (12) CTO : Chief Technical Officer.

## >> Conclusion

Même si la vision se déforme parfois au gré des évolutions (tant sur les instruments traités que sur les technologies des outils), le SI est le reflet de la stratégie choisie par les sociétés de gestion. Il en est le bras armé, et mériterait parfois plus d'attention de la part des Directions Générales et de Gestion. Il assure la cohérence de la stratégie, mais reflète aussi les forces et faiblesses des choix effectués par les Directions Générales, pas seulement informatiques.

Pleines de promesses, les technologies permettent d'induire les stratégies. Aux acteurs spécialisés, elles proposent des applications au coût d'utilisation réduit (SaaS) ou des possibilités d'optimisation du coût de calcul (*grid*). Aux multi-spécialistes, elles offrent des possibilités d'intégration facilitées (EAI) et des logiques d'architecture complètement à même d'asseoir leur développement (notamment à l'international) et l'intégration de nouvelles entités acquises ou montées au gré des opportunités du marché (SOA avec un partage d'objets applicatifs).

Ces technologies doivent pouvoir aider les sociétés de gestion dans la maîtrise opérationnelle des soubresauts du marché, mais également servir leur croissance et leur pérennité à travers un positionnement à plus long terme ●