

Avaloq poursuit sa stratégie à l'international

L'éditeur suisse de logiciels bancaires Avaloq continue son expansion en Suisse et à l'international malgré un contexte économique peu favorable à l'industrie financière. Frédéric Kemp, Country Manager Luxembourg pour Avaloq Evolution AG, nous détaille la stratégie et les ambitions du groupe. Interview.

*Propos recueillis par
Olivier VACHERAND*

Banque & Finance: Nous connaissons la crise financière la plus grave depuis celle des années 30. Comment le groupe Avaloq traverse-t-il cette période troublée dans les différents marchés?

FRÉDÉRIC KEMP: Avaloq a connu un début d'année 2009 fulgurant: cinq banques ont adopté l'Avaloq Banking System quasiment en même temps. Nous avons ainsi franchi une étape importante dans l'histoire de notre entreprise, et avons montré à cette occasion que nous sommes capables de gérer plusieurs projets en même temps et de les mener à bien.

En outre, Avaloq a continué de développer sa stratégie d'internationalisation. Nous avons acquis l'an dernier, avec les banques Nomura et DBS, deux références asiatiques importantes, et avons considérablement renforcé notre présence, notamment à Singapour. Parallèlement à cela, nous avons ouvert des succursales sur de nombreux marchés internationaux importants, en Allemagne et en Autriche par exemple. Ces deux marchés offrent un grand potentiel pour les solutions bancaires de base.

Les deux années que nous venons de vivre sont empreintes de paradoxes: d'un côté, les banques ont, pour beaucoup d'entre elles, reporté leurs décisions d'investissement, tandis que, d'un autre côté, bon nombre d'établissements financiers se sont montrés plus ouverts que d'habitude aux innovations susceptibles d'améliorer leur efficacité et leur productivité dans le cadre de leurs activités de base, et de leur apporter davantage de transparence.



«Avec la crise, beaucoup de banques ont reporté leurs décisions d'investissement, d'autres se sont montrées plus ouvertes que d'habitude aux innovations susceptibles d'améliorer leur efficacité, leur productivité et de leur apporter davantage de transparence»

FRÉDÉRIC KEMP – AVALOQ

L'année 2010 s'est, jusqu'à présent, révélée prospère pour nos activités, et nous sommes convaincus que nous sommes sur la bonne voie. De plus, 2009 a été une très bonne année pour Avaloq à Luxembourg, avec la mise en production de l'Avaloq Banking System par deux clients locaux, à savoir la banque LBBW Luxembourg SA ainsi que la prestigieuse Banque de

Luxembourg. Ces mises en production se sont accompagnées de l'augmentation de nos équipes locales.

B&F: Comment se porte le marché du logiciel bancaire dans un contexte troublé marqué par les incertitudes sur l'avenir en matière de private banking offshore en Suisse?

F.K.: Nous sommes convaincus que le contexte particulier que nous connaissons actuellement n'est, fondamentalement, pas négatif pour le marché du logiciel. Celui-ci impose de facto des changements et adaptations aux banques qui nécessitent de plus en plus une architecture logicielle performante, flexible et efficace. De plus, une pression accrue est exercée sur le rapport coûts/revenus (cost/income ratio); ce qui nécessite, pour les institutions financières,

«Avec l'Avaloq Community, nous entretenons une communauté dynamique où les spécialistes informatiques des clients, mais aussi nos partenaires et nos équipes échangent leurs expériences»

d'adresser simultanément les deux aspects de cette équation, à savoir la maîtrise des coûts et l'augmentation de leurs revenus. Nous investissons énormément sur ce dernier point et sur la capacité que nous avons à permettre à nos clients de toujours mieux servir leurs clients. Un regard particulier est accordé aux activités «front» de la banque. Les institutions financières doivent partiellement se réinventer et, dès lors, revoir les systèmes qui supportent leurs processus. Notre objectif est de les accompagner au mieux dans leur évolution.

B&F: Vous venez de remporter plusieurs succès commerciaux en direct ou via votre partenaire B-Source. Quelles sont les raisons de ces succès? Quels sont les atouts de votre plateforme par rapport à la concurrence?

F.K.: Notre stratégie commerciale est fortement liée à notre réelle volonté de développer des partenariats forts avec nos différents clients. Une des raisons de notre succès réside sûrement dans la confiance que nos clients (et futurs clients) nous accordent quant à notre capacité à accompagner le développement de leur business. Ensuite, du point de vue plateforme, des atouts comme la facilité d'utilisation de notre logiciel, sa puissance fonctionnelle ou son intégration aisée dans l'architecture

applicative des banques constituent des avantages importants. De plus, nous mettons énormément l'accent sur l'innovation, en collaboration active avec l'ensemble des membres de notre communauté ainsi que sur la qualité de notre logiciel. Nos clients doivent pouvoir s'appuyer pleinement sur l'Avaloq Banking System afin de se concentrer sur le développement de leurs affaires. De plus, début 2010, les banques NBAD Private Bank (Suisse) SA et NZB Neue Zürcher Bank ont mis en service avec succès l'Avaloq Banking System en tant que service proposé par notre partenaire B-Source. Les atouts de l'Avaloq Banking System peuvent désormais être également utilisés par les banques de plus petite taille.

B&F: Dans quels domaines portent actuellement vos travaux de recherche et développement?

F.K.: Les développements d'Avaloq vont aujourd'hui dans le sens de la mise à disposition de solutions préconfigurées pour chaque type de clientèle, que ce soient des banques privées, de détail, transactionnelles, etc. L'ambition est de répondre plus rapidement aux demandes spécifiques de chacun de ces métiers. De plus, dans la logique de «cost/income ratio» évoquée ci-dessus, nous travaillons activement à la réduction accrue des coûts liés à la possession du système Avaloq (fonctionnement, upgrade, paramétrisation...) En parallèle, nous améliorons en permanence les fonctionnalités «front». La mise à disposition de notre nouvelle interface client (GUI) contribue notamment à accroître l'utilisabilité du logiciel. Dans cette logique, différentes fonctionnalités viendront bientôt compléter les outils du gestionnaire, en vue de lui permettre de toujours mieux servir ses clients. Des

évolutions fonctionnelles dans le domaine du risk management sont également en développement. L'objectif final est donc d'augmenter la «valeur totale de possession» de l'Avaloq Banking System pour nos clients.

B&F: Comment êtes-vous organisés en matière d'implémentation de vos plateformes? En interne ou avec des partenaires d'implémentation?

F.K.: Notre compétence majeure réside dans la création de logiciels bancaires. Pour pouvoir introduire l'Avaloq Banking System au sein d'une banque, il faut comprendre les spécificités du client et les intégrer au produit, c'est-à-dire qu'à partir de la base de données de référence du système, il faut forger une banque à la fois fortement standardisée et hautement individualisée. Nos partenaires d'implémentation maîtrisent cet art. Actuellement, nous comptons davantage de spécialistes Avaloq certifiés dans notre réseau de partenaires que de collaborateurs internes. La qualité des projets d'implémentation est très élevée. Si le client le souhaite, Avaloq peut également diriger et garantir le projet comme entreprise générale.

Avec l'Avaloq Community, nous entretenons d'ailleurs une communauté dynamique où les spécialistes informatiques des clients, mais aussi nos partenaires et nos équipes échangent leurs expériences. Nos clients montrent un vif intérêt à s'investir, à contribuer à façonner l'Avaloq Banking System. L'Avaloq Community concentre des trésors de savoir-faire et d'expertise dont chacun peut profiter.

B&F: Vous revendiquez une position de leader en Suisse. Qu'en est-il à l'international? Quelles sont vos ambitions en

Avaloq en bref

Le groupe Avaloq se présente comme le leader suisse des logiciels bancaires standardisés. 44 clients avec plus de 65 banques et plus de 300 branches et succursales à travers le monde font déjà confiance à l'Avaloq Banking System, une solution bancaire universelle intégrée et modulaire qui s'adresse à toutes les banques privées, grand public et universelles ainsi qu'aux gestionnaires de fortune et aux banques de transaction. Avaloq offre, en outre, des prestations de services couvrant l'ensemble du cycle de vie du logiciel bancaire. L'Avaloq Academy assure la formation des clients pour leur permettre de développer eux-mêmes leur Avaloq Banking System. L'Avaloq Community constitue, pour plus de 35 000 utilisateurs, partenaires et collaborateurs, une plateforme d'échange de savoir-faire et d'innovations. Avaloq est présente à Zurich et en d'autres endroits de Suisse et possède des succursales à Luxembourg, Francfort, Vienne, Moscou, Dubai, Singapour, Londres et Hongkong. La stratégie d'internationalisation poursuivie par Avaloq prévoit l'ouverture de bureaux supplémentaires. ■

► **la matière? Vos ambitions internationales sont-elles liées aux incertitudes quant à la pérennité du modèle de private banking offshore en Suisse?**

F.K.: La stratégie d'internationalisation d'Avaloq remonte à 2006-2007 et à l'ouverture de nos premières filiales étrangères, à savoir Luxembourg et Singapour. Celle-ci a donc peu à faire avec les incertitudes mentionnées, mais plus avec notre volonté d'accompagner un certain nombre de clients suisses et internationaux dans leur stratégie de croissance. Dans ce cadre, notre ambition est d'être présents dans différents grands centres financiers et de développer notre part de marché également en dehors de la Suisse.

Au Luxembourg, où la place financière est relativement comparable à celle de la Suisse, nous occupons maintenant une certaine place sur le marché et disposons d'une réelle reconnaissance. La mise en production de l'Avaloq Banking System par la banque LBBW Luxembourg SA ou la Banque de Luxembourg nous a beaucoup aidés à cet égard. Nous venons d'ailleurs de signer un nouveau contrat à Luxembourg avec une autre banque allemande. Certains clients suisses sont également en passe de déployer notre système dans leur filiale luxembourgeoise.

En Allemagne, il est plus difficile de prendre pied sur le marché, notamment parce que les banques proposent souvent elles-mêmes aussi des solutions ASP pour des groupes de banques. Les décisions sont donc fréquemment d'ordre politique. Nous avons constaté que la décision de miser sur la solution d'un prestataire de renom comme SAP est bien souvent mieux assumée par les parties prenantes des

«L'accent est mis sur le «going-onshore» pour nos clients suisses, c'est-à-dire l'expansion en Europe ou sur les marchés de croissance»

banques, bien que notre solution n'ait pas à rougir en comparaison, bien au contraire. Par ailleurs, la volonté de remplacer les



«Les institutions financières doivent partiellement se réinventer et, dès lors, revoir les systèmes qui supportent leurs processus»

FRÉDÉRIC KEMP – AVALOQ

anciennes structures par de nouvelles dotées d'une plus grande souplesse est nettement moindre qu'en Suisse, par crainte d'un risque éventuel, d'une opération à cœur ouvert. Quoi qu'il en soit, depuis début 2010, une banque de renom, LGT Group, mise sur l'Avaloq Banking System, pour la première fois en Allemagne. Qu'Avaloq soit né sur le marché financier suisse, un marché complexe, suscite une grande confiance dans tout l'espace de l'UE.

B&F: En Suisse, l'Avaloq Banking System vous a permis de devenir le leader du marché. Quelle importance revêt l'aspect «Swiss Banking»?

F.K.: Notre solution est imprégnée de l'esprit de qualité du marché financier helvétique. Elle symbolise pratiquement

le «Banking made in Switzerland». Elle est mise au point en Suisse, ce qui est gage d'une grande proximité avec les spécialistes bancaires. Notre succès croissant à l'étranger témoigne de notre capacité à répliquer les besoins de nos clients dans la solution bancaire globale. Nombre de nos clients en Suisse réagissent aux pressions politiques par une stratégie d'expansion onshore. Avaloq leur fournit, sur leurs marchés cibles, la solution informatique de premier plan à laquelle ils sont habitués sur le marché suisse, particulièrement exigeant et réglementé. Nous permettons ainsi à notre clientèle de pratiquer le «Swiss Banking» en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Luxembourg, en Europe de l'Est, en Asie ainsi que sur d'autres marchés de croissance. Nous l'accompagnons sur place en créant une filiale ou en nous assurant les services d'un solide partenaire d'implémentation. Dans le cas de l'Allemagne, la proximité culturelle, spatiale et linguistique facilite grandement les choses.

B&F: Vous disposez de représentations à Luxembourg, Francfort, Vienne, Moscou, Dubai et Singapour. Quelles sont les prochaines étapes de votre développement?

F.K.: Sur le marché suisse, il s'agira pour Avaloq de renforcer sa position de leader. En Suisse, le marché est déjà très sophistiqué. En termes de logiciels bancaires, les banques sont à un stade très avancé par rapport à leurs concurrents implantés à l'étranger. L'accent sera mis sur le «going-onshore» pour nos clients suisses, c'est-à-dire l'expansion en Europe ou sur les marchés de croissance. Et là, nous sommes sur la bonne voie.

En Allemagne, par contre, les banques ne sont pas aussi développées qu'en Suisse pour ce qui est des solutions informatiques bancaires. En outre, les dispositions réglementaires y sont encore plus complexes. Nous entendons montrer aux banques qu'elles ne peuvent plus renoncer à une solution bancaire standardisée. En Asie, nous nous emploierons à consolider notre positionnement favorable sur le marché. Là-bas aussi, un grand potentiel s'offre à Avaloq. Enfin, même si des défis de taille nous attendent à l'avenir, nous sommes bien armés pour pouvoir les relever. ■

O.V.