



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

Cycle « transformation numérique »

Compte rendu de l'expédition du 08 mars 2016 chez BPCE

Compte rendu rédigé par Laure MUSELLI & ANDSI

En bref...

Philippe POIROT, Directeur du Développement Digital, Transformation et Qualité de BPCE, présente la stratégie de développement numérique du groupe BPCE et les projets développés pour la mettre en œuvre. Laurent VASSELET, Directeur de l'Innovation d'i-BP (Informatique Banque Populaire), entre dans le détail de ces projets et expose la façon dont les innovations liées au numérique sont développées dans le Lab i-BP, selon un processus d'innovation favorisant des démarches d'expérimentation client et d'agilité. Une démonstration de trois outils développés par les équipes des Banques Populaires vient illustrer ces propos.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Le groupe BPCE

- Le groupe BPCE est composé de 10 marques : Banque Populaire, Caisse d'Epargne, Natixis, Casden, Crédit Coopératif, Crédit Foncier, Banque Palatine, BPCE International, Banque Privée 1818 et Crédit Maritime.
- Il s'agit du 2^{ème} groupe bancaire en France, avec 9 millions de sociétaires, 108 000 collaborateurs et 8 000 agences bancaires réparties en 18 groupes d'agences régionales pour la BPCE et 17 groupes d'agences régionales pour la Caisse d'Epargne.
- BPCE suit un modèle coopératif, où les sociétaires des 18 Banques Populaires et des 17 Caisses d'Epargne détiennent BPCE, qui détient lui-même des filiales spécialisées ou non, telles que Natixis.

L'informatique du groupe

Elle représente 6 100 ETP (internes), répartie dans différentes entités, dont les principales sont i-BP (et son SI Equinoxe), qui est l'informatique Banques Populaires et IT-CE, qui sert principalement les Caisses d'Epargne avec son système MySys. Natixis a sa propre structure informatique interne, et l'informatique de l'organe central BPCE a en charge les systèmes corporate et régaliens.

La stratégie de développement numérique de BPCE

Exposé de Philippe POIROT

Directeur Développement Digital, Transformation et Qualité
Groupe BPCE

Philippe POIROT gère la Direction Développement Digital, transformation et Qualité, qui dépend du pôle « Banque commerciale et assurance », au même titre que le directeur de la banque commerciale et assurances Caisse d'Epargne, celui de la banque commerciale et assurances Banque populaire, et celui des paiements. Il a en charge 4 directions : la direction transformation digitale, la direction qualité Groupe, la direction transformation supports et services bancaires et la direction transformation des process.

Aujourd'hui, l'Europe a décidé de favoriser la concurrence et de mettre en place de nouvelles réglementations, comme le DSP2 sur les paiements. Cela conduit à l'émergence de deux nouveaux types d'acteurs, comme les agrégateurs d'informations et les initiateurs de paiements. Tout cela engendre de nouveaux business models de plateforme et un environnement auquel il faut faire face. BPCE doit donc conduire une transformation digitale et travailler sur la qualité de la relation client, afin de répondre aux besoins et aux attentes de ces derniers.

BPCE et la transformation digitale

La transformation digitale de BPCE a été pensée il y a 3 ans, dans le plan stratégique intitulé « Grandir autrement », autour de 2 objectifs quantitatifs majeurs :

- 80% des clients abonnés à la banque en ligne ;
- 80% de l'offre susceptible d'être souscrite de manière électronique, c'est-à-dire via la signature électronique.

Aujourd'hui, ces indicateurs peuvent paraître un peu dépassés, compte tenu de la rapidité d'évolution des technologies et de leurs usages. L'enjeu consiste plutôt à aller aussi vite que les clients, car ce sont les expériences nouvelles, originales et différenciantes que vivent les clients, qui transforment la banque et l'assurance. Les clients attendent en effet ce même type d'expérience dans le domaine de la banque.

Par conséquent les deux questions majeures relatives à la transformation digitale étaient :

- Comment **améliorer l'expérience clients** ?
- Comment réfléchir à de **nouveaux business models** ? Cet élément prend toute son importance dans le contexte actuel, qui voit une érosion des marges, un environnement réglementaire de plus en plus contraignant, et une difficulté croissante à gagner de l'argent. Il est donc nécessaire de se réinventer pour continuer à gagner de l'argent, maintenir les marges et proposer de nouvelles offres correspondant aux nouvelles habitudes de consommation des clients.

Pour répondre à ces enjeux, 3 sujets s'imposent :

- Une réflexion sur le **modèle relationnel omnicanal** et, au sein de celui-ci, la **modernisation du réseau physique**, pour mettre à niveau les canaux digitaux, de façon à répondre aux attentes de clients qui consomment la banque différemment de ce qu'ils le faisaient auparavant.
- La création d'une **expérience pour le client**, qui souhaite, de la simplicité, de la praticité, des réponses justes et rapides, de l'attention, et de la proactivité. Cela nécessite, de la part de commerciaux et conseillers qui étaient auparavant des vendeurs de produits, d'être orientés clients, à l'écoute, et d'avoir une réponse sur-mesure et adaptée.
- Le développement des canaux digitaux pour que le client puisse consommer les services comme il le souhaite, soit en full-digital, soit dans un mixte digital-physique, soit encore, pour certains, en full-physique.

Pour répondre à ces enjeux, une liste de projets majeurs a été définie :

1. Un modèle relationnel omnicanal

Des canaux digitaux qui prennent une part importante et l'agence qui conserve une place de choix.

La mesure de l'évolution de la consommation des différents canaux (face à face, téléphone, canaux digitaux, DAB/GAB) montre des tendances à la baisse de la fréquentation des agences et à la hausse de l'utilisation des canaux à distance web et applications sur mobile

La transformation numérique va de pair avec une approche consumériste du client, qui n'est plus captif de sa banque et devient plus exigeant et infidèle. Une forte agilité est ainsi nécessaire pour pouvoir ajuster le modèle relationnel suffisamment rapidement au comportement des clients.

Une nécessaire différenciation en termes d'expérience client

Plusieurs objectifs ont été retenus pour modifier l'expérience tant en agence, par exemple avec la signature électronique des contrats, que sur les canaux web et mobile notamment pour la réalisation des achats en ligne et la souscription sur mobile, et avec de nouvelles applications développées en mode agile dans des « mobile factories ».

2. L'optimisation des processus, afin de les rendre « sans couture »

Un projet de refonte des processus sur l'ensemble des canaux a été lancé au niveau du groupe, afin de mettre en place la relation omnicanale avec les clients. Ses **objectifs** sont :

- Que le client vive les **expériences les plus fluides et sans coutures** possibles, le passage d'un canal à un autre ne devant pas être ressenti.
- Que du **temps commercial soit libéré pour les collaborateurs**, afin qu'ils soient disponibles pour les clients, ce qui nécessite un accroissement de la productivité des opérations.

3. La donnée :

L'activité bancaire génère une quantité très importante de données qui ne sont pas toutes utilisées, l'offre faite aux clients se limitant à des débits, crédits et soldes. Il existe aujourd'hui une concurrence de la part des FinTech telles que Linxo ou Bankin, qui ont pris une niche de valeur en présentant différemment les comptes de leurs clients. Il existe donc un enjeu fort relatif à l'exploitation des données.

A l'heure actuelle, le travail sur les données repose sur un projet lancé début 2015 pour explorer les différentes opportunités et jeter les bases d'une organisation de travail.

En 2016, un travail de réflexion a été lancé au niveau des métiers, autour du développement commercial, de l'identification de rétention, du géomarketing et d'une organisation plus globale du groupe sur la donnée.

Au-delà du Big Data, qui est un sujet traité depuis longtemps, notamment par les actuaires d'assurance et le traitement de la fraude (temps réel sur le traitement de l'acceptation des cartes), il existe aujourd'hui 2 principaux sujets liés à la donnée :

- **Le décisionnel** : production de données de reporting interne, avec la question d'un point unique d'élaboration de tableaux de bord, et celle de l'automatisation du reporting et du contrôle permanent.
- **La data visualization** : restitution à forte valeur ajoutée permettant la vision dynamique, par exemple sous forme de tableaux de bord présentant la façon dont les clients consomment les canaux.

4. L'accompagnement des collaborateurs

Ces projets entraînent une vraie transformation RH, qui fait émerger une problématique de formation et d'acculturation des collaborateurs, à qui l'on demandait auparavant de vendre des produits, et qui doivent aujourd'hui être très orientés clients, avec de l'expertise, de l'écoute, de la découverte et du conseil.

Le projet « Ambition directeur d'agence », ambitionne de faire de ceux-ci des porteurs du changement et de revaloriser ce métier, pour créer des agences d'un format nouveau, avec une nouvelle organisation du travail.

Il existe également des approches sur la façon de travailler différemment, pour garder les jeunes collaborateurs (développement du télétravail, formations spécifiques en management collaboratif, etc...)

5. L'innovation

Le développement des capacités d'innovation se fait autour de 5 axes :

- La veille, la prospective et l'acculturation, avec des événements autour de l'innovation permettant aux collaborateurs de bien comprendre ce qu'est la transformation digitale.
- L'innovation collaborative autour de trophées de l'innovation.
- L'open Innovation, avec la création de chaires et des logiques d'incubateur.
- L'innovation agile : elle a été mise en place au sein de la Mobile Factory et expérimentée à travers divers projets, où certaines équipes sont mises « hors sol », afin de les mettre dans un environnement comportant moins de contraintes (pas de séquentiel, le client placé au cœur de la validation grâce à des tests, et un circuit de décision et de validation des projets très court).

Débat :

Int : Est-ce que vous réalisez du couponing ? Est-ce qu'en France, la législation autorise ce genre de chose ?

P. POIROT : Nous ne faisons pas couponing, car nous refusons de vendre les données de nos clients. Nous sommes perçus comme un tiers de confiance par ces derniers et souhaitons conserver ce statut dans leur esprit en protégeant leurs données.

Int : Avez-vous réfléchi sur le lean management ?

P. POIROT : Nous avons réfléchi sur le lean, mais pas sur ces questions. Nous y avons travaillé surtout avec des équipes en charge de production, en essayant de voir comment les managers pouvaient animer leurs équipes de collaborateurs, de façon à trouver des opportunités pour réduire des charges ou améliorer les process... Nous avons fait du Kaizen one shot pour des choses très rapides, et du lean Six Sigma, avec des collaborateurs que nous avons formés en green belt, très peu en black belt car c'est plus lourd, et nous sommes en train de réfléchir sur du yellow belt. Mais ce travail est plutôt réalisé avec des personnes qui sont dans l'organisationnel, et plutôt sur des services bancaires. Peu voire pas du tout sur la partie front office.

Int : La Transformation Numérique définie dans ce cycle d'exploration inclut une transformation Technologique, Organisationnelle, RH, mais également Business. Si nous comprenons que les 3 premiers axes sont bien inclus dans votre exposé, qu'en est-il de l'axe Business, c'est à dire créez-vous de nouveaux produits avec le Numérique ?



P. POIROT : Nous créons de nouveaux produits, mais pas plus qu'avant. Le business model de la banque est en train d'évoluer et la problématique n'est plus la vente de produits, mais de répondre aux attentes des besoins qu'a le client. Par exemple, en cas d'achat immobilier, on vend un taux au client, alors qu'il y a d'autres choses à proposer au client, telles qu'un crédit travaux, une assurance habitation, etc... Il faut passer d'une logique de produit à une prise en charge et une réponse globale à un besoin client. Ainsi on peut l'aider à travailler sur la recherche de son bien immobilier, etc... Nous sommes dans un monde de plus en plus consumériste, et il faut faire son métier de banquier par rapport à des besoins qui correspondent à des moments de vie forts. Par exemple, dans l'entretien côte à côte, on peut remonter la chaîne de valeur en commençant à parler de la retraite, et utiliser un simulateur qui permet de calculer ses revenus lorsque le client partira à la retraite peut s'avérer très intéressant. Nous ne sommes plus des vendeurs de produits, mais des vendeurs de solutions qui correspondent principalement à des moments de vie.

Lab Equinoxe

Exposé de Laurent VASSELET

Directeur de l'Innovation
i-BP (Informatique Banque Populaire)

i-BP est la DSI des Banques Populaires, qui compte 800 personnes représentées sur 6 sites en France. Depuis octobre 2015, i-BP s'est recentrée sur le métier d'édition de logiciels, en se séparant de BPCE IT (Infogérance et Technologie). Son métier cœur est l'édition de logiciels et deux métiers d'appui : le fonctionnel, composé de personnes en détachement issues des banques servant d'interfaces avec les banquiers, et l'architecture.

Laurent Vasselet est positionné sur l'innovation concernant les usages du SI, en interface avec les équipes fonctionnelles.

Le Lab

En 2011, avec l'arrivée des smartphones et des tablettes, l'avance prise par les clients sur l'entreprise et les débuts de l'utilisation de l'intelligence artificielle, la nécessité d'inventer de nouveaux usages s'est fait sentir. i-BP a donc lancé un projet d'innovation pour les explorer, donner plus de valeur au SI, anticiper les évolutions du système d'information Equinoxe pensé en 2001 et le préparer à accueillir ces innovations.

La marque « Le Lab » a été créée à cette fin d'innovation et la structure est hébergée dans une ancienne agence, qui sert :

- A faire toucher concrètement les nouveaux usages aux dirigeants (= montrer qu'ils ne financent pas qu'à partir de maquettes et tableaux « Powerpoints ») et à leur faire envisager la conduite du changement que cela va induire dans leur banque, qui représente une partie non-négligeable des coûts ;
- D'école de formation pour les conseillers, notamment pour des mises en situation pratiques.

Le Lab a donc un rôle **d'agitateur d'idées**, visant à provoquer les dirigeants et le changement.

Il met par ailleurs la notion **d'expérience utilisateurs** au centre de l'innovation sur les usages et les nouveaux services, et travaille de ce fait beaucoup avec des designers.

Le process d'innovation du Lab : expérimenter avant de partir en industrialisation

Le **process d'innovation** est classique, avec une partie **veille** destinée à capter des **idées**, puis **l'incubation**, la réalisation de **démonstrations** dans le Lab, ou dans les banques (concept de Lab mobile), **l'expérimentation**, le **projet** et le **run**.

L'expérimentation prend au fil des années une place de plus en plus importante, avec la volonté que les concepts soient touchés par les utilisateurs, afin d'obtenir de vrais feed-backs. Il s'agit d'un modèle de **lean startup** reposant sur des **boucles d'apprentissage**, qui permettent de mieux prendre en compte les attentes des clients, avant de lancer le projet industriel.

Par exemple, une boucle d'apprentissage a été réalisée en équipant les conseillers avec plusieurs solutions et en les suivant sur le terrain pendant plusieurs semaines, ce qui a permis de conclure qu'un accès direct au SI était nécessaire, ce qui n'était pas une demande au départ.

Une deuxième boucle a permis de conclure qu'il ne fallait pas adresser les sujets par la technologie mais par la conduite du changement : à l'époque, la qualité de connexion n'étant pas toujours bonne, il ne fallait pas imposer la mobilité aux conseillers, mais laisser ceux capables de s'appropriier la technologie la demander.

Le Lab s'apparente à un **accélérateur d'innovations digitales**, dans le sens où son but est de capter des signaux issus de sources diverses comme les banques, internet, les fournisseurs, ou des partenaires dans un contexte d'open

innovation. Le principe va cependant plus loin qu'une simple boîte à idée, car ces signaux permettent de développer un concept qui sera expérimenté afin d'en valider la pertinence avant d'être soumis au groupe en charge de la décision de l'industrialiser ou pas.

L'innovation s'organise globalement selon ce processus d'innovation autour de **4 thèmes** :

- Le **parcours client en agence** : les nouveaux formats d'agence (mini-agence virtuelle), la mobilité du client en agence et la mobilité du conseiller dans et autour de l'agence.
- Les **réseaux sociaux** : quels services pour les banques ? Comment faire de l'internet bancaire différemment ?
- Des **sujets technologiques autour de la relation clients** : que faire avec l'intelligence artificielle ? Que faire des avatars, de la voix, des objets connectés, du Big Data ? Sur le Big Data, des POC (Proof Of Concept) sont réalisés pour tester des algorithmes sur la voix et les données non-structurées récupérées lors des logs.
- Les **process** : comment libérer du temps administratif pour les conseillers ?

Les enjeux du digital

Les projets développés depuis 5 ans dans le Lab autour de nouvelles interfaces et de nouvelles expériences constituent en fait ce que l'on appelle aujourd'hui « digital ». Aujourd'hui, les projets d'innovation se déplacent sur les algorithmes et l'exploration des données, plutôt que sur les couches basses, sur lesquelles travaillent d'autres équipes.

Finalement, la **définition** retenue pour le « digital » est : « **phénomène grandissant d'intégration de la technologie de l'information comme une commodité de la vie quotidienne** », l'objectif étant que la technologie s'efface derrière l'usage.

Les **enjeux du digital** sont :

- La vitesse et le time-to-market ;
- La notion de simplicité ;
- La notion de user-centric, particulièrement sur le CRM : comment traiter chaque personne de façon unique ;
- La notion de sur-mesure.

L'agile pour un passage rapide de l'innovation à l'industrialisation

L'enjeu du digital étant de passer le plus vite possible de l'idée à la mise sur le marché i-BP a travaillé sur la mise en place de l'**agile** : 400 personnes ont été formées, 200 ont compris l'agile, et 100 vivent réellement l'agile.

En réalité, l'agile permet, pour un délai donné et un budget donné, de créer plus de valeur. En revanche, il ne permet pas pour autant d'aller plus vite et ne répond donc pas à la question du time-to-market et de la vitesse.

Afin de pouvoir mettre en production plus rapidement, des travaux sur le **DevOps** ont été lancés et donnent actuellement lieu à des projets d'expérimentation et d'industrialisation de la notion de DevOps. Il s'agit là d'une vraie transformation culturelle pour les informaticiens développeurs et les gens de la production informatique.

Enfin, un objectif consiste à placer le **client plus au cœur du sélectif**, en allant vers des démarches de **design thinking** et de **lean startup**.

Un programme a été lancé pour mettre ces démarches en œuvre.

De nombreux projets lancés viennent du Lab en tant que startup, mais le passage de l'innovation à l'industrialisation pose un problème, car il se passe trop de temps entre l'expérimentation et le passage en comité. De plus, la réalisation repart souvent de zéro, souvent à côté de ce qui a été validé et accepté. Il s'agit donc d'essayer de diffuser les pratiques du Lab aux projets traditionnels, afin de commencer à les amener vers des démarches dans lesquelles les clients sont inclus...

4 démarches ont été testées :

- La notion de **design thinking** pour impliquer davantage le client ;
- La notion de **lean startup** pour aller vers des démarches d'expérimentation ;
- La notion d'**équipe resserrée (short team)**. Aujourd'hui, en caricaturant, il faut, sur un projet traditionnel, 40 personnes qui ne sont pas forcément à 100% sur le projet. Sur certains projets qui s'y prêtent, le principe est d'aller vers des notions d'équipe resserrée avec dépassement de fonction, c'est-à-dire demander à certaines personnes de jouer plusieurs rôles (responsable technique et correspondant sécurité ou maîtrise d'ouvrage



par exemple). Cela permet d'avoir moins de personnes, mais à 100% sur le projet et qui en connaissent l'histoire ;

- Le DevOps. Il est abordé concrètement par l'outillage, mais également par les transformations que cela induit au niveau des collaborateurs et surtout des managers. Comme sur l'agile, les managers ne vont plus pouvoir décider de mettre en production ou pas, ce qui constitue un « lâcher prise » important.

Démonstrations par des membres de la maîtrise d'ouvrage.

L'expédition a été l'occasion de voir des démonstrations d'innovations présentées par les responsables de la maîtrise d'ouvrage à l'origine de ces nouveautés. Leurs sujets restent confidentiels.

Présentation des orateurs

Philippe POIROT

Philippe POIROT est Directeur Développement Digital, Transformation et Qualité du groupe BPCE.

Laurent VASSELET

Laurent VASSELET est directeur de l'innovation d'Informatique Banque Populaire (i-BP)