CIO.FOCUS

La révolution numérique transforme le secteur bancaire

EN BREF

La banque est un secteur où le digital a tout balayé. De la relation client aux systèmes internes, la révolution numérique est partout, frappant même les immenses Legacy à coup de cloud.

La Société Générale a fait le choix de totalement se transformer en s'appuyant sur cette révolution numérique, y compris au niveau des modes de travail avec son nouveau vaisseau amiral, Les Dunes. La transformation est également à l'oeuvre au sein de groupes tels que BPCE ou le Crédit Agricole.

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :
Adthink Media et International Data Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media :
Sylvain Morel

CIO est édité par **IT NEWS INFO**,
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE
Xavier Lofficial (Société Générale) : « *tous nos collaborateurs vivent la transformation digitale au quotidien* » 3

/ PROJETS
Société Générale : travailler à l'ère numérique 7

/ PROJETS
Yves Tyrode (BPCE) : « *le digital c'est simple : ce sont des usages et de la technologie* » 9

/ STRATÉGIE
La banque BPCE ne jure que par le numérique 13

/ STRATÉGIE
Assises de la sécurité : pas de performance sans sécurité au Crédit Agricole 15

/ STRATÉGIE
Philippe Brassac (CA) : « *l'affrontement n'est pas mobile/agences mais banques spécialisées/ omnicanales* » 17

/ STRATÉGIE

Xavier Lofficial (Société Générale) : « *tous nos collaborateurs vivent la transformation digitale au quotidien* »

Lors de la Matinée Stratégique Digital Workplace organisée par CIO le 26 septembre 2017, le Grand Témoin a été Xavier Lofficial, Directeur de la transformation des processus et SI de la Société Générale.

A 152 ans, La Société Générale est une des principales banques françaises au service de 31 millions de clients (particuliers, professionnels, entreprises et institutions financières) grâce à 146 000 collaborateurs de 123 nationalités dans 67 pays, dont 13 000 directement en charge de l'IT. Elle opère de la banque détail en France, de la Banque de détail et des services financiers à l'international et enfin une troisième branche intégrant banque de financement et d'investissements, banque privée, gestion d'actifs et de titres. En 2016, son produit net bancaire était de 25,3 milliards d'euros.

Mais, même à 152 ans, une très grande entreprise peut se réinventer autour du numérique. C'est de la transformation de l'expérience collaborateur réalisée au sein de la banque qu'est venu témoigner Xavier Lofficial, Directeur de la transformation des processus et SI de la Société Générale, lors de la Matinée Stratégique Digital Workplace organisée par CIO le 26 septembre 2017. En introduction à son intervention en tant que Grand Témoin, Xavier Lofficial a montré comment l'expérience collaborateur avait été transformée dans la vitrine du groupe, le nouveau site dans l'Est parisien, à Val-de-Fontenay, Les Dunes, en diffusant une vidéo. Les cinq bâtiments de ce nouveau complexe totalisent 126 000 m^2 pour cinq mille collaborateurs permanents.

Le digital au quotidien

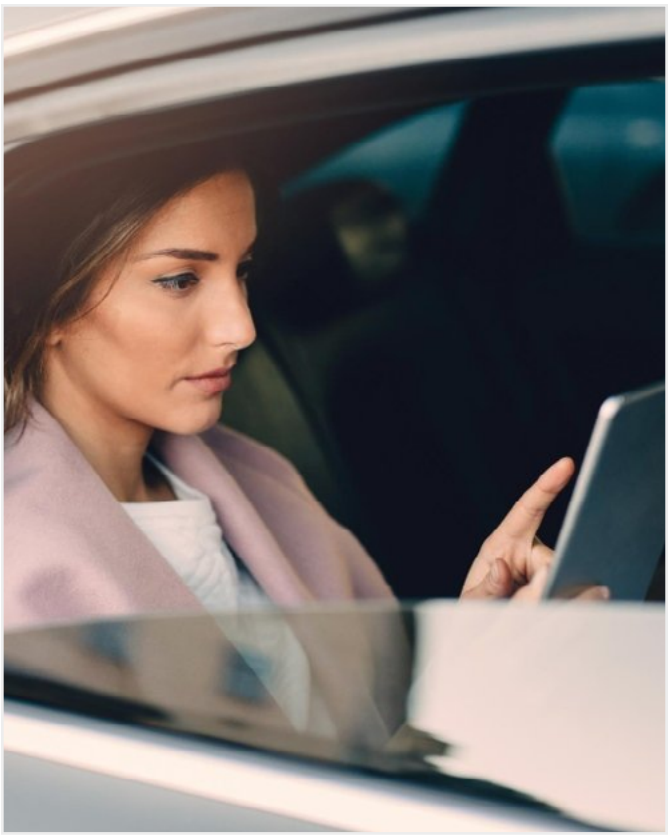
Le film Un Jour Aux Dunes explique la journée d'un collaborateur type. Le télétravail est une normalité mais quand il est utile de travailler au bureau, aucun lieu n'est attribué de manière fixe. Chaque salarié dispose donc d'un casier personnel et, ensuite, il s'installe à une table disponible, éventuellement à proximité de l'équipe avec laquelle il travaille. En cas de besoin, des salles de réunion ou des endroits pour s'isoler existent. De la gestion de ces endroits à la fréquentation des restaurants d'entreprises en passant par le plan des bâtiments, tout est dans une application mobile dédiée. Bien entendu, les outils numériques collaboratifs sont omniprésents.

Dans cette vidéo, on a l'impression que la vieille dame de 152 ans s'est transformée en start-up. « *La banque, comme beaucoup d'entreprises de services, est avant tout une entreprise d'informatique* » a justifié Xavier Lofficial. Il a ajouté : « *nos 13 000 informaticiens travaillent au quotidien pour réinventer le métier de la banque, réinventer la relation client au quotidien.* » Depuis plusieurs années, cette réinvention s'est imposée sous l'impulsion de Frédéric Oudéa, le directeur général du groupe. Xavier Lofficial a expliqué : « *cette transformation passe par l'appropriation, en interne, de tous les outils digitaux que nos clients utilisent au quotidien. Dans le cadre du programme #DigitalForAll, nous avons équipé tous nos collaborateurs des outils nécessaires pour vivre au quotidien l'interaction comme nos clients veulent la voir. Très concrètement, cela est passé, par exemple, par la distribution de tablettes, l'installation du wi-fi dans tous nos locaux, la mise en place d'outils collaboratifs avec Jive, etc. Il ne s'agit pas de vivre comme une start-up mais de vivre pleinement la collaboration.* »

Une symétrie des attentions pour tous

La logique suivie est donc celle de la symétrie des attentions : donner aux collaborateurs la même attention et les mêmes outils qu'aux clients. Mais la mutation n'est pas forcément simple dans une entreprise importante qui n'abrite pas que des générations Y... « *Le projet a été pris par plusieurs axes, le premier étant purement immobilier* » a convenu Xavier Lofficial. Il s'agit d'avoir des bureaux partagés pour tous, des locaux adaptés avec du numérique ambiant partout. Dans un deuxième temps, il a fallu mettre à disposition des collaborateurs des technologies du quotidien, similaires à celles que l'on utilise de façon domestique, à celle qu'utilisent les clients. Xavier Lofficial a insisté : « *le principe est que la technologie doit être invisible, l'expérience d'un collaborateur comme celle d'un client doit être totalement fluide.* »

Enfin, bien entendu, l'accompagnement des collaborateurs a été fondamental. Les locaux traditionnels de la banque comprennent des bureaux attribués, des procédures papier, des ordinateurs fixes, etc. alors qu'aux Dunes, le flex-office est généralisé et tout le monde utilise un ordinateur portable.
« *Tout est fait pour inciter les collaborateurs à ne rien imprimer, y compris le fait que les imprimantes sont souvent éloignées* » a reconnu Xavier Lofficial. Cet accompagnement a supposé des formations aux outils mais aussi des expérimentations managériales. Au bout d'un an d'emménagement, 90 % des collaborateurs se déclarent très satisfaits de leur nouvel environnement de travail dans les enquêtes de satisfaction.



Un programme encore en marche

Xavier Lofficial s'est réjoui : « *Les Dunes est un navire amiral de la digitalisation, un vrai exemple concret, et nous sommes en train de mener des projets partout dans le groupe dans ce sens* ». Mais, bien sûr, tout ne se fait pas en un claquement de doigts, beaucoup reste à faire. Comme Carlos Goncalves l'avait déjà indiqué sur la Matinée Stratégique Choisir l'hybride IT, l'évolution des infrastructures et du Legacy est également en marche. La transformation d'un applicatif métier à iso-fonctionnalités ne se décide pas juste pour se faire plaisir : cela a un coût. « *Cela ne se justifie qu'avec un retour sur investissement très court* » a jugé Xavier Lofficial.

Du coup, certaines vieilles applications ne sont pas jugées prioritaires pour leur remplacement. En effet, elles n'ont pas un impact significatif sur la relation client et leur évolution n'amènerait pas non plus d'amélioration significative de la performance des agents. Xavier Lofficial a insisté : « *notre boussole reste la transformation de la relation client. Si nous ne trouvons pas de bonne raison pour lancer un tel chantier, nous ne le faisons pas. Cela peut attendre.* »

Travailler partout comme à son bureau

Les applications utilisées par les collaborateurs du groupe appartiennent donc encore à deux mondes : le managé et le non-managé. La qualité de l'ergonomie n'est évidemment pas la même entre les modèles applicatifs. Pour l'interne, la Société Générale utilise beaucoup l'univers de Microsoft, « pour l'instant » on premise. Le wi-fi est évidemment partout, y compris dans les agences, sécurisé de telle sorte que le niveau de confiance et celui de performance soient similaires à un réseau filaire.

Et, banque oblige, la Société Générale a évidemment beaucoup investi sur la sécurité, d'abord des serveurs, des applicatifs et des postes de travail. Mais pas seulement. « *Nous avons dû sécuriser tout ce qui a une adresse IP, donc aussi les imprimantes et les les téléphones par exemples* » a indiqué Xavier Lofficial. Quand un collaborateur est à l'extérieur, soit il est sur un poste managé connecté avec un VPN et il travaille alors comme s'il était dans les locaux de la banque, soit il doit utiliser une « bulle technique », en général Good Technology (aujourd'hui propriété de Blackberry).

Même Frédéric Oudéa...

Les Dunes, ses locaux partagés, une absence de bureaux fermés fixes... Est-ce que, vraiment, la direction générale de la banque utilise aussi ces conditions modernes de travail ? « *Oui, Frédéric Oudéa, notre directeur général, adore ce lieu et nous le voyons travailler à côté de nous* » a affirmé Xavier Lofficial. Il a insisté : « *c'est vrai pour Frédéric Oudéa, c'est vrai pour tous les membres de la direction qui eux aussi peuvent ainsi bénéficier de cette maximisation de la collaboration. Et ils viennent souvent se ressourcer aux Dunes.* »

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/ PROJETS

Société Générale : travailler à l'ère numérique

La Société Générale installe plus de 5000 collaborateurs à Val de Fontenay dans un immeuble au numérique ambiant, Les Dunes. Le projet est technique, managérial et architectural. Il vise à créer un endroit où la manière de travailler est radicalement différente et la mobilité naturelle. En se prenant pour une start-up, la vieille dame de 150 ans se donne un sacré coup de jeune pour attirer les meilleurs talents de l'ère numérique et optimiser la productivité.

De gauche à droite : Françoise Mercadal-Delasalles (Directrice des ressources et de l'Innovation, Société Générale) et Anne Démians (architecte de l'immeuble Les Dunes au Val de Fontenay).

Des babyfoots, des consoles de jeux, une vaste vallée végétalisée séparant les bâtiments et s'ouvrant sur des espaces de travail collaboratif, des open-spaces limités où personne n'a de bureau fixe, des « villages » à la place des services, du numérique « ambiant » invisible car naturel, des zones pour s'isoler au calme en cas de besoin, de la domotique pilotée par smartphone, un « plateau » de travail collaboratif pouvant accueillir des start-up internes ou externes... Sommes nous chez Google, chez Facebook ou au sein d'un incubateur de start-up ? Nous sommes dans l'immeuble Les Dunes, à Val de Fontenay, le nouveau site de la Société Générale où la Direction des Ressources (dont la DSI fait partie) est en train d'emménager. Prévu pour accueillir à terme, dans quelques mois, plus de 5000 collaborateurs, l'immeuble Les Dunes accueille actuellement environ 2000 personnes. « *C'est un projet d'emménagement dans un nouveau monde, ce bâtiment ayant pour ambition d'offrir à la Société Générale un lieu de métamorphose* » a indiqué Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale, en présentant les nouveaux locaux à la presse. Bien situé au croisement des RER A et E, le site sera desservi à terme par un tramway, la ligne 15 de métro (vers 2030) et peut-être un prolongement de la ligne 1.
De l'autre côté des voies du RER, la banque dispose déjà d'un site plus classique de bureaux accueillant également 5000 collaborateurs. Ce Pôle Est-Parisien équilibre le Pôle Ouest, à La Défense, et ses 16 000 collaborateurs dans les trois Tours Société Générale. Bien entendu, cette séparation des équipes en deux pôles a un objectif de résilience mais personne ne cache l'aspect économique : plus de 400 euros/m^2.an à La Défense de coût complet contre 270 à Val de Fontenay (et plus de 500 à Paris intra muros) selon la banque.

La technologie ambiante se fait oublier

La métamorphose de la vieille dame de plus de 150 ans est visible. Le monde de la banque, poussiéreux et hiérarchisé, est ici pour le moins bousculé. Aucun bureau n'est fixe, attribué à une personne précise. Personne ne peut donc se prévaloir d'un plus beau bureau, plus grand ou à la meilleure vue. La lumière y est de qualité égale partout, la technologie totalement ambiante au point de s'en faire oublier et il y a une fluidité totale de circulation. « *C'est un bâtiment où l'on se voit, où l'on se dit bonjour naturellement, au contraire des grandes tours verticales de La Défense* » s'est réjoui Françoise Mercadal-Delasalles.

Les open-spaces sont de petite taille et comprennent des casiers personnels qui se ferment à clé pour que chacun puisse laisser sur place des affaires personnelles ou son ordinateur portable (il n'y a plus aucun desktop).
Chaque position de travail est standardisée :

une table à réglage vertical permettant de travailler debout, un grand écran 27'', un clavier, un câble USB pour se rattacher à tout (écran, réseau, clavier...) en un clic, un câble d'alimentation électrique... Lorsqu'un collaborateur arrive le matin, il pose son ordinateur portable sur un bureau libre de son choix, se branche et peut commencer à travailler aussitôt. Un soucis technique, un besoin de maintenance ou d'accessoire ? Il lui suffit de se rendre au Proxim'IT Bar, auprès des cafétérias, où il trouvera une assistance de proximité. Un besoin de s'isoler ou au contraire de collaborer en petit groupe ? Il lui suffit de se lever, d'emmener son portable et de se rendre soit dans une des salles de réunions qui séparent les open-spaces les uns des autres, soit dans un des salons avec de grands fauteuils conçus pour s'isoler phoniquement. L'ordinateur bascule sur le wi-fi présent partout et c'est tout.

La mobilité est naturelle

Au fil des besoins, on peut s'installer avec des collègues d'autres services. La mobilité est naturelle, transparente et ne se remarque même plus. Le téléphone n'existe plus, remplacé par Skype dans un bureau totalement virtualisé. Les réunions peuvent être en visioconférence avec les autres sites de la Société Générale, soit au travers de Skype, soit à partir de salles de réunions.
La possibilité de télétravail est donc globalement une règle, même si certains postes n'y sont évidemment pas ouverts pour des raisons fonctionnelles. Il reste quelques imprimantes départementales mais tout est conçu pour éviter d'imprimer. Surtout, l'impression est gérée centralement : on lance l'impression de son portable et on choisit l'imprimante où aller chercher son document en y badgeant. Le document sortira alors de cette imprimante là, où qu'elle soit par rapport à son poste de travail.

Le badge a, de ce fait, un rôle universel : sécurité d'accès aux locaux, paiement au restaurant d'entreprise, sécurité des impressions, etc. Et chaque collaborateur peut disposer sur son smartphone d'une app MyBuilding qui permet d'accéder aux services locaux (menu et queue du restaurant d'entreprise, signalement de problèmes comme une ampoule grillée...) comme de gérer la domotique (climatisation, éclairage, stores...). L'app permet également de se géolocaliser sur une requête d'un collègue mais n'y oblige pas : l'inconvénient de ne pas avoir de bureau fixe est aussi d'être plus difficile à trouver.

Collaboration et télétravail

L'ensemble a été co-créé avec les personnels concernés et a fait l'objet d'une étude pratique avec 500 « pionniers » qui ont expérimenté les concepts du Flexwork déployés dans l'immeuble Les Dunes. Cette manière de travailler, à termes, sera également mise en oeuvre dans l'autre immeuble du Val de Fontenay ainsi qu'à La Défense. Le nouveau site accueillera également prioritairement les séminaires du groupe qui n'auront plus besoin d'être organisé dans des hôtels, réduisant là encore les frais.

Si la quasi-totalité des personnels sont « en capacité de télétravail » avec une règle générale d'un jour par semaine, le télétravail concerne aujourd'hui environ la moitié des travailleurs de l'immeuble Les Dunes et quelques milliers d'autres du Pôle Ouest.
La mobilité et le télétravail nécessitent cependant une adaptation non seulement des collaborateurs mais aussi du management. Dans certains cas, il y a parfois des difficultés d'adaptation obligeant à renoncer au télétravail. Et quelques fonctions demeurent interdites pour raison de sécurité. De même, certaines personnes ont préféré être mutées dans d'autres services avant le déménagement dans l'immeuble Les Dunes pour s'éviter un allongement du temps de parcours domicile-travail.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/ PROJETS

Yves Tyrode (BPCE) : *« le digital c'est simple : ce sont des usages et de la technologie »*

Passé par France Télécom et Voyages-sncf.com, Yves Tyrode dirige depuis un an le digital du groupe bancaire BPCE. Il s'explique sur la nouvelle structure mise en place et sa méthode pour faire entrer le digital dans les offres et les pratiques de BPCE.

« Je n'ai aucun doute sur le fait que nous allons réussir » lance Yves Tyrode.

CIO : On vous a connu chez France Télécom dans des fonctions de R&D, à la SNCF où vous avez mis sur pied la relation client digitale, vous avez rejoint BPCE et l'univers bancaire il y a un an, quel est votre titre et que recouvre-t-il ?

Yves Tyrode : Je suis directeur général en charge du digital de l'ensemble du groupe et président de Fidor Bank, ce qui me permet d'avoir une vision complète du changement. C'est un signal fort de la part de François Pérol (Président du directoire du Groupe BPCE, NDLR) que de porter la transformation digitale et la création de nouveaux modèles économiques (tels que Fidor par exemple) à ce niveau de responsabilités et fondamental que ce projet soit pris en compte de manière globale. Le digital n'est pas un canal de distribution. Le digital est partout. Il a des impacts sur tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise. C'est pour cela que vous ne pouvez pas mener de transformation en étant isolé. C'est pour cela aussi qu'une DSI ne peut pas conduire seule le changement. Nous commençons par changer les modes de fonctionnement et la manière de travailler en appliquant les méthodes du web, comme par un exemple, le fait d'interagir avec les utilisateurs lorsque nous créons des services. Avant le lancement d'une application et sa mise en production, il est important de disposer des remontées des clients et des collaborateurs. C'est nécessaire pour faire évoluer les produits : vous avez toujours le droit à l'erreur, à condition de savoir pivoter immédiatement.

CIO : Quelle structure avez-vous constituée pour développer le digital à BPCE ?

Yves Tyrode : En octobre 2016, nous étions deux ! Après, nous avons mis sur pied une task force digitale, des digital champions dans les Banques Populaires et les Caisses d'épargne, un comité de direction digital... Mais, plutôt que d'organisation, je vais vous parler de projets et de méthodes. Nous ne sommes pas arrivés en disant : « voilà l'organisation », nous avons d'abord réfléchi aux projets. J'ai deux principes de base que j'aimerais partager avec vous :

1/ le digital c'est simple : ce sont des usages et de la technologie. L'un ne va pas sans l'autre. L'erreur serait de dissocier les deux. L'usage, c'est fondamental. Il y a une règle dans le digital : sans usage, pas de revenu ; Quant à la technologie, elle joue un rôle central. Elle n'a pas vocation à faire simplement des ajustements ou à entraîner des effets verrous : sa maîtrise est essentielle.

2/ il faut être proche des utilisateurs, les rencontrer. Pour ma part, je réalise deux visites par semaine en Banque Populaire et en Caisse d'Epargne. Cela permet à la fois de faire remonter des informations et de passer des messages. On passe beaucoup de temps sur le terrain avec les collaborateurs car ce sont eux qui font ce groupe.

CIO : Comment se déroule votre action depuis un an ?

Yves Tyrode : Nous avons d'abord travaillé à la compréhension des besoins de la banque et de ce métier, mis en place une méthode avec des saisons de 6 mois (sur un cycle de 18 mois). La première a débuté le 21 février dernier avec une vingtaine de projets concernant trois cibles : les clients particuliers, les collaborateurs et l'écosystème digital. En saison 2, nous nous intéresserons à deux nouveaux axes : les clients entreprise et la data.

A titre d'exemple, en saison 1, nous avons initié la digitalisation du crédit immobilier afin que le la souscription du client puisse s'effectuer 100 % en ligne. C'est un projet que nous avons prévu de travailler sur les trois saisons : la mise à disposition d'une application avec

la possibilité d'accéder à une proposition commerciale qui sera ensuite améliorée afin que le client puisse réaliser le montage de son dossier de manière autonome (photographie des pièces d'identité...) jusqu'à la prise de rendez-vous chez le notaire.

Autre exemple, le selfcare. Nous souhaitons que nos clients soient autonomes sur un certain nombre d'actions menées au jour le jour, comme celle de pouvoir changer le plafond de sa carte bancaire. Le conseiller reste présent aux moments importants de la vie du client. Nous voulons qu'il soit expert, et pour ce faire, il a besoin d'être allégé des tâches administratives quotidiennes sans valeur ajoutée.

« Nous souhaitons que nos clients soient autonomes sur un certain nombre d'actions menées au jour le jour. »

CIO : Comment est constituée votre équipe ?

Yves Tyrode : J'ai un comité de direction digital pour le groupe, composé pour moitié d'experts du digital, pour moitié d'experts de la banque. Frédéric Burtz est le n°2 de l'équipe, chargé de la technologie et des partenariats, c'est le patron de l'usine ! Une partie des gens de l'IT travaille dans ses équipes projets. Trois patrons gèrent vraiment l'ensemble de l'expérience utilisateur : Emmanuel Puga Pereira a la responsabilité de l'expérience client pour les particuliers et du marketing digital, Mung-Ki Woo ,de l'expérience client côté entreprises et de tous les nouveaux modèles économiques et Marion Rouso, de l'expérience collaborateurs et du pilotage des 40 digital champions, les relais digitaux du groupe dans les territoires. Vincent Schricke est en charge de la gouvernance et de la qualité de la data. Frédéric Lantoine, des ressources et de la réglementation. Le directeur général de Fidor Group, Matthias Kröner, fait bien évidemment partie de ce comité de direction tout comme le CDO de Natixis, Luc Barnaud, rattaché à Laurent Mignon, directeur général de Natixis. Le digital est transverse. Sabine Baudin-Delmotte nous a également rejoints en tant que directrice des contenus et communautés, car la communication, c'est très important : tout va très vite, on fait beaucoup de choses et il faut impérativement le faire savoir ! L'idée est de créer une équipe très resserrée de gens qui se connaissent et s'apprécient.

CIO : Vous voulez constituer un éco-système digital, qu'entendez-vous par là ?

Yves Tyrode : Nous voulons tisser des liens avec plusieurs environnements, les start-ups, les Gafa, les universités et la recherche. Nous avons aussi pris des mesures particulières. Par exemple, en créant un « start-up pass » à la direction des achats, afin de faciliter la relation contractuelle avec les startups et leur permettre d'être payées rapidement. On se doit d'être irréprochables avec nos partenaires. Nous jouons aussi l'ouverture et la transparence en mettant à disposition, pour ceux qui le souhaitent, des données publiques structurées, fiables et à jour afin d'en faciliter l'exploitation ainsi qu'un portail API à destination des développeurs.

CIO : Comment travaillez-vous avec les structures informatiques des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne ?

Yves Tyrode : Il existe trois structures, une pour chacune des deux banques, I-BP et IT-CE et une commune pour l'infogérance, BPCE-IT. Celles-ci mettent à disposition des équipes dédiées, sous la responsabilité de Frédéric Burtz, à ce que nous avons appelé la 89C3 Factory. Nous voulons mutualiser les plateformes digitales des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne (collaborateurs, clients, data ...) afin de faire du volume. Ces plateformes digitales sont connectées aux systèmes des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne via des API industrielles.

CIO : Pourquoi êtes-vous venu chez BPCE, qu'est-ce qui différencie la transformation ici de celle d'autres secteurs ?

Yves Tyrode : J'étais très bien avec Guillaume Pepy et les équipes de la SNCF. Je garde, entre autres, un très bon souvenir de l'industrialisation et du déploiement international de voyages-sncf.com ainsi que du lancement de la 4G dans le train. C'est le projet de François Pérol qui m'a séduit et m'a embarqué dans

cette aventure exigeante mais passionnante.
Le développement de Fidor me motive énormément ; c'est une priorité de disposer d'une banque digitale. Mais comme toujours, c'est une histoire d'hommes ou de femmes. Frederic Burtz travaillait avec moi chez voyages-sncf.com et Emmanuel Puga Pereira était directeur technique d'une start-up que j'ai créée et dirigée au début des années 2 000. Avec Mung-Ki Woo nous avons lancé ensemble Orange Money en Afrique. Nous avons formé un codir digital totalement soudé : on se parle, on se dit tout, on est sur le terrain.

J'ai passé mon temps à faire des allers-retours entre petites et grandes entreprises. Il y a des invariants dans le digital. Pour commencer, il n'y a pas deux clients : celui de la banque et celui qui utilise les transports. Non, il n'y a qu'un seul client. Quand il se sert de son smartphone, c'est le même quel que soit le secteur d'activité. Donc l'expérience et le parcours clients doivent suivre les meilleurs standards. Ensuite, les technologies et les méthodes de travail sont les mêmes. Ce qui change d'une entreprise à l'autre, c'est sa culture et ses projets.

Je suis un homme de projets. Pour que tout fonctionne, il faut avoir des échanges avec vos collègues, leur apporter quelque chose et recevoir d'eux en retour, leur connaissance du métier, leur passion, leur envie. Je n'ai aucun doute sur le fait que nous allons réussir, en particulier quand nous avons la chance d'avoir un patron comme le nôtre.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Didier Barathon, Journaliste

/ STRATÉGIE

La banque BPCE ne jure que par le numérique

Le nouveau plan de développement de BPCE à l'horizon 2020 est tiré par la transformation numérique.

Pour François Pérol, BPCE, le numérique permet de conquérir de nouveaux clients, de transformer les salariés et d'améliorer la profitabilité de la banque (crédit BPCE).

Le numérique est très présent dans les orientations de BPCE depuis l'arrivée d'Yves Tyrode, il y a dix-huit mois, avec le titre de directeur général. Il est désormais encore plus structurant avec la présentation d'un nouveau plan de développement pour les années 2018 / 2020, nommé TEC, pour Transformation digitale, Engagement et Croissance. C'est le Président du directoire en personne, François Pérol, qui l'a présenté mercredi 29 novembre.

La transformation numérique est l'objectif central du groupe pour les clients, les salariés et les sociétaires. Les clients actuels doivent basculer à 90% dans l'utilisation d'outils numériques d'ici 2020. Les souscriptions se feront alors par des canaux digitaux dans 10% des cas. En 2018, les prêts personnels seront entièrement assurés en ligne, ce sera le cas pour les crédits immobiliers en 2020.

Les salariés auront des outils de conquête ou de fidélisation adaptés. Ces développements numériques entraîneront la croissance du groupe et la conquête de plus de 600 000 clients particuliers supplémentaires d'ici 2020.

600 millions d'euros d'investissement par an en 2020

Le groupe s'appuie sur cinq plateformes multi-marques développées par les équipes d'Yves Tyrode. Toutes les marques du groupe, par exemple Banques Populaires, Caisse d'Epargne, Crédit Foncier, auront les même interfaces. Derrière, le groupe veut utiliser

ses données pour qu'elles servent directement à affiner les offres, tout en surveillant mieux les risques. Le cloud est sollicité, de même que l'intelligence artificielle et les robots. Les investissements dans cette transformation digitale vont augmenter pour atteindre 600 millions d'euros par an en 2020.

L'objectif pour les salariés est d'apporter de meilleurs conseils dans les trois grands types de banque assurés chez BPCE : banque de proximité, gestion d'actifs et grande clientèle. Les salariés sont entraînés dans le mouvement avec 10 millions d'heures de formation, du mobile learning, un équipement à 100% en outils digitaux, la mobilité favorisée avec un site dédié. Le groupe va recruter 800 spécialistes de l'IT et du digital.

Economies sur les agences et le personnel

Inversement, cette année, il a supprimé 160 agences et 950 postes, d'ici 2020 ce sera respectivement 400 agences et 4 000 postes. BPCE comptait 67 000 collaborateurs début 2017, mais reste comme ses confrères les big fives (Crédit Agricole, BNP Paribas, Crédit Mutuel, Société Générale) engagé dans un double mouvement d'économies sur les agences et le personnel et de redéploiement par le numérique. D'ici 2020, BPCE veut réaliser un milliard d'euros d'économies.

Le groupe veut également lutter contre les fintechs et toutes les formes de souscription en ligne de produits bancaires. On pense à YounitedCredit, site en ligne de crédit bancaire, qui est passé cette année à la signature électronique. BPCE a sa propre fintech, Fidor, qu'il va développer en France en 2018 (c'était prévu pour 2017). Fidor est une fintech allemande rachetée en juillet 2016 par BPCE. Ses clients sont aussi membres de sa communauté et coopèrent à l'élaboration des produits, d'où son slogan : « banking with friends », la banque avec des amis. Elle compte 120.000 clients actifs et une communauté de 350.000 membres en Allemagne. En France, elle doit aider BPCE à conquérir de nouveaux clients en rajeunissant leur profil. Et à contrer les quatre autres grandes banques déjà pourvues de fintechs.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Didier Barathon, Journaliste

/ PROJETS

Assises de la sécurité : pas de performance sans sécurité au Crédit Agricole

Le Crédit Agricole SA a créé une fonction de Responsable sécurité et performance pour mieux discipliner ses chefs de projets. Le titulaire, Aymeric de la Vaissière, a témoigné du contenu de son poste lors des Assises de la Sécurité.

Aymeric de la Vaissière est devenu Responsable sécurité et performance de Crédit Agricole SA.

Il n'y a pas que les RSSI dans la vie, le Crédit Agricole SA (CASA) a créé il y a huit ans la fonction de RSP, Responsable sécurité et performance IT, au sein de la DSI - ITSO/ITPO. Elle est confiée à Aymeric de la Vaissière. Son titre suffit à le définir, mais il a fait un bilan de son activité ce 12 octobre 2017, lors des Assises de la sécurité. Aymeric de la Vaissière a passé ses huit dernières années à instiller le réflexe sécurité dans tous les projets de CASA, avec le soutien des DSI successifs. Un responsable parti de rien ou presque, « *il y a huit ans, chacun restait planqué derrière son firewall, sans jamais voir un hacker* ». La pique s'adresse autant aux équipes internes qu'aux fournisseurs qu'il a su convaincre.

Sa priorité a été de faire comprendre que la première des mesures de sécurité, c'était de garantir la performance. Un projet a été lancé avec un budget d'investissement d'un million d'euros sur huit ans. Il passe par le monitoring, les tests de charge et de sauvegarde, le chiffrement, le cloisonnement, la traçabilité et la surveillance. Projet accompagné d'une cartographie en règle du SI de CASA. Elle existait déjà, mais n'entrait pas suffisamment dans les détails nécessaires à une sécurité de haut niveau, en particulier sur les applications et les réseaux. « *Un clic d'un utilisateur, chez nous, c'est 17 tronçons de réseau empruntés* » note le RSP. Mission délicate, la cartographie permettant d'identifier les erreurs et leurs auteurs et de les accompagner pour faire passer son message et ses préconisations.

Discipliner les chefs de projet

Le RSP s'est aussi lancé dans un référentiel groupe de sécurité, le SECAPI, diffusé au sein de la DSI pour instiller les bonnes pratiques à suivre pour les responsables de projet. « *Ils doivent intégrer une véritable discipline de sécurité*». Le RSP a installé pour eux des mécanismes de guichet obligatoire.

Autant d'étapes où le RSP ne peut agir seul, surtout pour peser dans les pratiques de ses collègues. « *Quand on est RSP, mieux vaut être copain avec le DSI, mais il faut littéralement le hacker* ». En clair, lui montrer sur son poste où sont les failles. Ce fut le cas par exemple sur une application RH. Après cette démonstration, le DSI était convaincu par le discours de son RSP. Cette confiance a permis au RSP d'engager des mesures successives, en 2011 sur les audits de projets, en 2013 sur les stocks (avec un budget de trois millions d'euros sur trois ans), en 2014 auprès du Codir du SI pour la conduite de projets, en 2016 pour la sécurisation en profondeur du SI, en lien avec la loi LPM. Des mesures et des contrôles sont industrialisés avec un planning trimestriel.

Oppida en chef de file des prestataires audit

Relation plus délicate avec la direction des achats, qui imposait un appel d'offres et un bon de commande pour tout audit de sécurité. Un mécanisme décourageant en interne, comme pour les prestataires externes. Le RSP a levé ce blocage en imposant un mécanisme prévisionnel et des prestations forfaitaires à environ 5 K euros. Un prestataire leader est désigné, Oppida, mais accompagné d'autres fournisseurs, histoire d'entretenir une saine émulation dans les prestations d'audit.

Aymeric de la Vaissière ne craint pas d'entrer dans les détails. Certaines sociétés d'audit se sont vues indiquer la porte de sortie pour avoir tenté de contourner le RSP, en allant traiter directement avec les responsables projets. « *Et certains pain testeurs ont été évacués d'urgence, ils devenaient fragiles* ». CASA sait entretenir la concurrence. Et faire pression sur ses fournisseurs. Aymeric de la Vaissière cite (sans le nommer) un fournisseur du Pentagone et du Ministère de la Défense qu'il a audité, comme tous les autres. Ce prestataire si bien référencé, présentait pourtant des failles importantes. Il a nommé un CISO interne, après être passé sous les fourches caudines des audits de CASA.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Didier Barathon, Journaliste

/ PROJETS

Philippe Brassac (CA) : « *l'affrontement n'est pas mobile/ agences mais banques spécialisées/ omnicanales* »

A l'occasion du lancement de son offre Eko, le Crédit Agricole a défendu une approche certes digitale mais universelle et omnicanale. Bien entendu, cela n'est pas une réponse au lancement de l'offre bancaire d'Orange...

Philippe Brassac, Directeur Général de Crédit Agricole S.A., a insisté sur la stratégie omnicanale de la marque Crédit Agricole.

D'ici quelques semaines, le Crédit Agricole va proposer une nouvelle offre bancaire baptisée Eko. Issue d'une co-construction avec 2000 clients dans les Digital Labs des Villages by CA, elle profite également de l'expérience Freasy, aujourd'hui arrêtée, le Crédit Agricole assumant une démarche « Test & Learn ». Pour deux euros par mois, Eko propose aux seuls particuliers un compte courant sans découvert, une carte bancaire Mastercard internationale à autorisation systématique (avec franchise de 30 euros, notamment pour les péages) et un chéquier, chaque carnet étant limité à 5 chèques afin de déshabituer les clients de ce moyen de paiement obsolète en le limitant aux nécessités (cautions locatives, etc.). Cette offre vient conforter une approche omnicanale au Crédit Agricole, en opposition aux offres bancaires purement en ligne, y compris BforBank, la banque en ligne du Crédit Agricole, ou, bien entendu, la récente annonce d'Orange.

Ouvert en dix minutes en ligne si l'on possède un scan de sa carte d'identité, validé sous quarante-huit heures (instantanément en agence), actif dès qu'il est alimenté avec vingt euros, le compte Eko se veut ouvert à tous sans condition de ressources avec un forfait sans surprise. Les clients peuvent accéder à tous les autres services de la banque (crédit à la consommation, épargne...). Le service intègre des alertes par SMS en cas de risque sur la trésorerie disponible et l'accès aux applications mobiles classiques du Crédit Agricole, y compris pour la prise de rendez-vous directement sur l'agenda d'un conseiller. Si un chèque provoque un découvert, il est, comme exigé par la loi, immobilisé six jours durant lesquels un conseiller prend contact avec le client, le cas échéant pour proposer un crédit à la consommation. « *Entre les alertes et ce système, tout est fait pour éviter tout frais, y compris de rejet, aux clients afin que le forfait reste le coût global du service* » a insisté Véronique Faujour, directrice marketing et communication de Crédit Agricole S.A., en présentant le produit à la presse le 8 novembre 2017. Elle a également jugé : « *un service bancaire gratuit sans contrepartie, cela n'existe pas. Nous avons donc choisi un forfait.* » Ce forfait intègre également une dizaine de retraits en dehors de l'espace économique européen. Et pas de frais cachés, y compris pour compte inactif.

De gauche à droite : Dominique Lefebvre, Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A, Philippe Brassac, Directeur Général de Crédit Agricole S.A, Raphaël Appert, Premier Vice-Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole, Véronique Faujour, directrice marketing et communication de Crédit Agricole S.A.

Omnicanalité vs Pur Digital

Bien entendu, la démarche de co-innovation avec les clients et l'appui du produit sur le digital (application mobile, etc.) sont aujourd'hui des nécessités pour une banque. Mais là n'est pas l'intérêt de la réponse Eko à la multiplication des offres bancaires low-cost en ligne. En effet, le Crédit Agricole veut une offre certes accessible et moderne, permettant l'accès à tous ses services, mais insiste sur le caractère omnicanal de son approche. Un client Eko a accès à l'agence bancaire, à un conseiller, exactement comme n'importe quel client avec un compte ordinaire.

Philippe Brassac, Directeur Général de Crédit Agricole S.A., a ainsi plaidé : « *l'affrontement n'est pas entre la technologie et l'humain, l'ordinateur contre le conseiller, le mobile contre l'agence, mais entre les banques spécialisées et celles qui sauront être universelles et omnicanales* ». Typiquement, pour lui, une banque purement en ligne fait partie de ces banques spécialisées qui ne proposent pas toute l'étendue de services d'une banque « complète ». Même si Eko a d'abord été pensé pour une population jeune majeure, il s'adresse en fait aux clients voulant un compte courant pour le quotidien grâce à une offre claire mais limitée. « *Tous nos clients, même jeunes, peuvent bénéficier d'un conseil en patrimoine* » a jugé Raphaël Appert, Premier Vice-Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole.

Pas une réaction à Orange (quoique...)

Philippe Brassac a poursuivi : « *Eko est la preuve qu'universalité et omnicanalité sont possibles avec un tarif global imbattable. Ce n'est pas une réaction aux nouveaux entrants même si ceux-ci nous poussent à clarifier nos offres.* » Eko se veut aussi « le début d'une saga » avec une série d'offres co-construites à forte dimension digitale. Cela va de l'aide à la recherche de stages et d'emplois au sein des entreprises clientes du réseau bancaire à des offres d'affacturage pour entreprises (Cash in Time) avec une approche forfaitaire et totalement dématérialisée.

Le marché bancaire est actuellement en pleine révolution. Il n'est pas le seul. L'affrontement entre des acteurs purement en ligne et des acteurs des circuits traditionnels ajoutant du service et de l'omnicanalité est un cas de figure de plus en plus général.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

A propos de la présentation

La stratégie du Crédit Agricole a été présentée le 8 Novembre 2017 matin, au Village by CA, à Paris. Les structures « Village by CA » de rencontre entre grandes entreprises et start-up hébergées sont aujourd'hui au nombre de 18 en France mais 35 sont en projet. Celle de Paris était la première. Le Crédit Agricole revendique un réseau d'innovation unique sur lequel, évidemment, il s'appuie pour mener ses propres initiatives digitales et sa co-innovation grâce à une douzaine de digital labs au sein du réseau.

« *Le Crédit Agricole comprend, sur l'ensemble des caisses régionales, 71 000 collaborateurs dont 48 000 tous les jours en contact avec les clients* » a insisté Raphaël Appert, Premier Vice-Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole. Le digital est un sujet pour tous ces collaborateurs selon lui. En tout, les caisses du Crédit Agricole comptent 21 millions de clients, avec une conquête nette de clients dans toutes les caisses. L'objectif commercial d'Eko est de conquérir 500 000 nouveaux clients grâce à un investissement marketing de 20 millions d'euros.