

# Réussir la migration d'un système d'information

Paul Deguerry  
Président  
Banque régionale de l'Ain



La Banque régionale de l'Ain a été la première du groupe CIC à adopter la plate-forme d'accueil, nouveau système d'information communautaire. Il aura fallu quatorze mois et la mobilisation de près de cent collaborateurs pour réussir cette migration dont l'expérience sert aujourd'hui aux autres établissements du groupe.

**L**e groupe CIC, comme l'ensemble du monde bancaire, est confronté à une tendance lourde : la nécessité de réduire les coûts. Parallèlement, il lui faut se préparer aux échéances de l'euro et du passage informatique à l'an 2000. Cette révolution technologique, à laquelle s'ajoute la mutation du service clientèle du 3<sup>e</sup> millénaire, est le grand défi du groupe, et aucune des onze banques qui le constituent n'aurait pu le relever seule.

En choisissant d'adopter un système d'information communautaire appelé plate-forme d'accueil (PFA) c'est, pour le groupe, se doter d'un outil de conquête sur les plans commercial, technique et financier, trois dimensions indissociables dans un monde bancaire de plus en plus concurrentiel :

- conquête commerciale, avec le remodelage de l'offre du groupe (banque à distance, euro, réorganisation et évolution des systèmes de paiement) ;

- conquête technique, car la compétitivité technique d'un système informatique dépend étroitement de la qualité des fonctionnalités données, et du degré d'intégration ;

- conquête financière, puisque la mise en œuvre d'un système informatique communautaire va permettre des économies d'échelles importantes. A titre d'exemple, l'économie annuelle de fonctionnement est estimée à 150 millions de francs pour le groupe.

## ***La banque a fait du projet une priorité***

La banque régionale de l'Ain a donc effectué la première migration en fin d'année 1997. Elle avait été volontaire pour passer «en pionnier» compte tenu de sa dimension (500 personnes), qui lui a toujours permis de privilégier la réactivité. De plus, le projet PFA s'inscrit totalement dans la stratégie de l'entreprise à l'horizon de l'an 2000 avec trois objectifs clairs :

- être concurrentielle, et plus compétitive sur le plan financier avec un affinement des systèmes de pilotage ;
- renforcer le système d'information BRA (avec souplesse, sécurité et qualité, tout en privilégiant la pérennité et «l'évolutivité» du système) pour conserver l'avance technologique déjà acquise ;
- augmenter la productivité des *process*, et devenir plus industriel dans la démarche.

C'était, pour la banque régionale, la poursuite des changements déjà opérés en 1996 avec l'externalisation de sa production informatique, qui avait pour but d'accroître la productivité et de baisser le point mort de ses coûts informatiques (par une mutualisation avec une autre banque du groupe).

Pour toute banque, une migration informatique est un grand projet et revêt un caractère prioritaire : c'est donc un projet très structuré qui a été mis en place en septembre 1996, sous la responsabilité d'un comité de pilotage animé par le président de la banque et conduit par un comité de migration.

## ***Le déroulement de la migration***

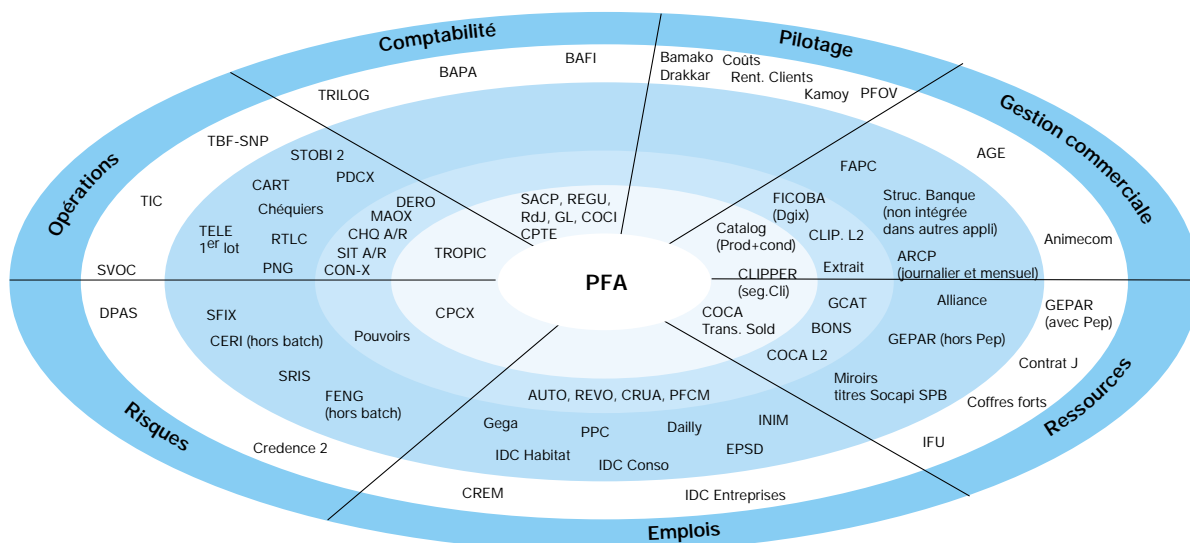
Quatre domaines ont coordonné l'avancement du projet :

- Le domaine bancaire, réparti en chantiers correspondant aux principaux domaines fonctionnels de PFA (emplois, risques, moyens de paiement, international, ressources, gestion commerciale, comptabilité et pilotage). L'ensemble de ce chantier a été mené en trois phases : EDI (étude des impacts entre les systèmes source et cible) ; paramétrage (mise en place des référentiels permettant de définir et traiter les produits BRA) ; «re-cette» (test et contrôles en réel des différents applicatifs avec chargement de véritables journées bancaires).

## **Chiffres clés de la migration**

- 20 000 journées de travail, soit un siècle.
- 1 784 opérations techniques, ou nombres des étapes contenues dans le script de bascule.
- 600 jours de formation, et 495 collaborateurs formés.
- 14 nouveaux applicatifs disponibles à la BRA.

## Périmètre pour la première répétition générale



Dès la première bascule à blanc, en juillet 1997, le périmètre portait sur près de la moitié des applicatifs, soit une trentaine sur un total de 70.

- Le domaine technique informatique, regroupant la migration des données, les développements Info-centre et la réalisation des interfaces, la maintenance de l'existant, l'intégration technique, la préparation des plates-formes d'accueil d'agences et la bascule technique.
- Le domaine organisation, assurant la préparation des évolutions d'organisation, des procédures et imprimés, la définition des habilitations, le script des consignes de bascule et la préparation du fonctionnement post-bascule, y compris dans son fonctionnement physique et logistique.
- Le domaine accompagnement du changement (communications interne et externe, allocation des ressources).

La bascule finale effectuée fin novembre, après quatre répétitions générales menées entre juillet et octobre a respecté le script de bascule qui contenait plus de 1 800 tâches, extrêmement précises en termes de contenu, de responsabilités, de chronologie et de délai, et construites selon l'enchaînement des techniques de reprises des données, permettant d'aboutir au passage au « feu vert » de tous les clignotants.

Au total, plus de 70 collaborateurs de la banque (sur un total de 500) et une trentaine de consultants externes ont travaillé sur le projet à temps complet pendant quatorze mois, avec l'appui des autres banques du groupe. Au cours des derniers mois c'est l'ensemble de la banque qui a été mobilisé : d'une part, parce que cette migration impliquait une formation de tous les collaborateurs au nouvel outil informatique,

d'autre part, parce qu'elle mettait en place d'importants changements dans les produits et services destinés à la clientèle auxquels il était nécessaire de sensibiliser le réseau.

### **Les obstacles ont été surmontés**

Parmi les difficultés rencontrées, on peut noter en premier lieu l'immensité du chantier (mené en quatorze mois seulement, alors que le délai estimé pour ce type de migration est plutôt de dix-huit mois, ainsi que le manque de référence et d'expérience dans la conduite d'un projet de cette envergure.

La disparité géographique des acteurs, répartis entre Bourg avec la BRA, et les autres banques ou instances du groupe, telles que le CIO à Nantes, le CIAL à Strasbourg, l'UE-CIC à Paris, ainsi que les disparités de langage et de culture entre informaticiens et utilisateurs du réseau appelés à travailler en collaboration plus étroite au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Passant en premier de cordée et dans l'obligation de migrer fin novembre avant les arrêts de comptes de fin d'exercice, la BRA a eu quelques difficultés supplémentaires liées à la livraison tardive de certains applicatifs importants tels que les IDC (Instruction dossier crédits) ou la télématique, posant des problèmes de stabilisation du système.

Enfin, ce type de projet met en jeu des aspects sociaux importants : les

déplacements fréquents à Nantes, Paris ou Strasbourg, le travail de nuit et les nombreux week-ends consacrés à la préparation des répétitions à blanc et à la bascule finale, ont rendu nécessaire la mise en place d'un accord avec les partenaires sociaux sur les modalités de récupération et de paiement des heures supplémentaires. Des dérogations ont été demandées à la direction départementale du travail et à la préfecture pour les limites du temps de travail hebdomadaire et le travail dominical.

En dépit de ces différentes contraintes, au jour J, la bascule n'étant plus que la partie émergée de l'iceberg, techniquement tout s'est bien déroulé à 95 %, à l'exception de quelques pannes sur le service télématique, résolues depuis. La synergie des équipes informaticiens-utilisateurs testée au cours des répétitions à blanc, l'intégration du réseau suffisamment en amont, et la transparence dans la communication menée au préalable vis-à-vis de la clientèle ont été autant d'atouts.

Depuis deux mois, la banque tourne bien. Il y a encore des rodages à effectuer, y compris dans le mode de fonctionnement des instances et des ressources humaines du groupe, mais la réussite de la BRA est un exemple pour la BRO, le CIAL et l'UECIC qui « migreront » en 1998. Ceci n'est d'ailleurs pas une fin en soi : la BRA continue de recevoir de nombreux applicatifs concernant la prochaine version VI.2 du système PFA, en attendant de s'attaquer à l'euro dès le mois de juin 1998. ■