

ORGANISATION

Tenir compte des spécificités des projets banque directe

A PRÈS AVOIR APPRIS À MAÎTRISER les grands projets de système d'information bancaire des années 90, après avoir passé l'épreuve de l'euro et de l'an 2000, les équipes de projet ont maintenant à faire face à un nouveau défi : les projets banque directe*.

L'aptitude des banques à mener à bien et dans les temps ce genre de

projet est devenue un facteur clé de succès pour fidéliser les clients, en acquérir de nouveaux et au final créer de la valeur et donc rassurer l'actionnaire... Du coup, le rythme atteint lors des projets euro ou an 2000 semble maintenant considéré comme la vitesse normale des équipes de projet : la maîtrise des délais prend désormais le dessus, dans l'esprit des dirigeants, sur celle des budgets...

En effet, les délais octroyés à ces projets sont régis par la nécessité de se positionner au plus vite vis-à-vis de la concurrence. Comment donc accélérer et réussir ces projets ?

■ Premier constat : les projets banque directe sont technologiquement complexes. Mais il ne s'agit pas que de technologie : il faut faire évoluer aussi la manière de gérer les projets.

■ Deuxième constat : les directions générales n'aiment pas que les dates ne soient pas respectées. Mais elles apprécient encore moins les dé-

marrages ratés. Or les projets banque directe ont une caractéristique : leur réussite est sanctionnée par le marché. Les statistiques d'abonnement, les indices de satisfaction renseignent désormais les directions générales sur la qualité de leur patrimoine applicatif. La difficulté des projets ne réside plus uniquement dans la maîtrise de leur conception mais aussi dans la façon dont ils vont s'intégrer dans leur environnement : réseau de vente physique, autres canaux virtuels, centre d'appel, mais aussi qualité et réactivité du «*legacy system*» et des équipes de back-office. Cette dimension-là doit être prise en compte aussi très tôt dans les projets...

La réussite d'un projet de banque directe passe par la maîtrise des délais. Elle dépend également de la définition précise de l'offre et de son intégration dans les canaux de distribution existants, notamment dans le réseau physique qui doit être formé et motivé.



YVES LABAT
Associé Pôle banque
Eurogroup

RENFORCER LA DIRECTION DU PROJET

Plusieurs raisons objectives expliquent les difficultés de réaliser rapidement ces projets :

■ il est parfois difficile de trouver les compétences qui maîtrisent ces nouvelles techniques ;

■ s'il s'agit d'un projet de fidélisation de clients existants, il faut bien s'interfacer avec le système central : on rentre alors dans un environnement plus traditionnel qui n'a pas été nécessairement conçu pour réagir avec célérité ;

■ les techniques et les méthodes les plus récentes ont toutes pour

but de construire une solution informatique. Mais les zones de retard les plus grandes ne viennent pas de cette étape-là mais plutôt :

• de la qualité, de la précision et de la stabilité de l'expression du besoin. Que fait-on dans un projet banque directe : un canal, un produit, un service ? La tentation est grande de refaire complètement une offre à l'occasion de ce type de projet...

• de l'efficacité de la plate-forme de test, complexe à monter dans ces environnements hétérogènes.

Donc, il faut, être excellent en direction de projet pour tenir les délais. Les recettes sont connues (*tableau*), il faut les appliquer ici avec encore plus de ténacité, d'autant plus que d'autres caractéristiques structurelles de ce type de projet sont créatrices d'inertie.

PRÉVOIR L'ORGANISATION D'ENSEMBLE

Intégrer la nouvelle offre directe dans le paysage de l'offre générale et la faire accepter par la Communauté fait aussi partie des ingrédients du succès. Or, l'intégration multi-canal est aussi une contrainte :

• derrière un projet de banque directe, il y a une infrastructure qui doit assurer la réussite du service. L'infrastructure, c'est tout ce qui

*La banque directe est constituée de tous les moyens de distribution de prestations bancaires sans intermédiaire : téléphone, minitel, Internet.

va permettre d'apporter au client un service cohérent : disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ; cohérence dans l'accès à l'information – un service direct doit fournir les mêmes informations que celles que l'on peut obtenir du guichet ou du centre d'appel ; cohérence dans la souplesse – un compte on-line ne doit pas être nécessairement rattaché à une agence physique ; cohérence dans les règles de sécurité...

On devine aisément derrière ces attentes de la clientèle la complexité des retouches à effectuer sur des systèmes centraux anciens : disponibilité des référentiels 24 heures sur 24, refonte des stations de travail agence et centres d'appel, refonte de l'architecture fonctionnelle pour rendre toutes les informations accessibles par tous les canaux, protocoles de sécurité uni-

“ Un projet de banque directe est d'abord une nouvelle façon de vendre. ”

formisés constituent le ticket d'entrée que les établissements bancaires doivent payer lors de leurs premières «tranches» de banque directe. Ce sont des projets longs, peu visibles, qui retardent la mise en service ou nuisent à la qualité... Un lourd tri-

but, d'autant que les nouveaux entrants, eux, ne connaissent pas cette contrainte.

- Un projet de banque directe, avant d'être un nouveau service, est d'abord une nouvelle façon de vendre et d'être avec ses clients. Il faut s'assurer qu'à sa mise en service, la banque est capable d'assumer la promesse qu'elle fait à ses clients. **Les risques fourmillent** : ne pas avoir assez de commerciaux pour faire face aux demandes d'information, ne pas avoir suffisamment motivé ou formé le réseau physique à vendre le service, créer des problèmes humains, venus du fait qu'un canal direct va servir un client qui est encore la propriété du réseau physique, ne pas avoir le back-office organisé pour reconnaître une transaction directe par rapport à

une transaction via guichet, ne pas avoir une équipe suffisante pour répondre aux e-mails de questions ou de réclamations et plus généralement, ne pas avoir assez investi dans un centre d'appel efficace.

Beaucoup de sites de services financiers démarrés à la hâte parce qu'ils étaient prêts techniquement ont connu un cafouillage au départ par défaut d'organisation. Il en ressort deux points essentiels : d'une part un client déçu ne revient jamais, de l'autre un réseau mal informé n'a pas envie de vendre. Les projets de banque directe doivent appréhender ces phénomènes et laisser une large place à la dimension organisationnelle du sujet. Et en matière d'organisation, on sait par expérience qu'il faut laisser du temps au temps. ■

Les principes à respecter pour réussir un projet

Facteur clé	Action
Anticiper	Gérer le projet par les risques
Sécuriser la date de démarrage en se gardant des marges de manœuvre plus fortes que d'habitude.	<ul style="list-style-type: none"> • Lotir. • Planifier à l'avance une campagne de lancement par étape. • Organiser la communication interne et externe.
Éviter les retours en arrière.	<ul style="list-style-type: none"> • Se servir du cycle de test comme cycle supplémentaire de validation des spécifications fonctionnelles. • Anticiper très tôt la conception du plan de test, pour cela, revoir le séquençage du cycle de conception.
Vérifier constamment la solution par rapport aux besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre une valeur (de préférence chiffrée) derrière chaque fonctionnalité. • Elaguer celles qui n'en n'ont pas spontanément. • Créer un jury de clients, de membres du réseau et des centres d'appels pour valider les arbitrages.
Pour tenir les délais, tenir le budget.	<ul style="list-style-type: none"> • N'accepter de nouveaux jours-homme qu'en échange de jours-homme en moins.