



Réussir son projet de **TRANSFORMATION DIGITALE**

Livre Blanc

**Chapitre
« Témoignages »**

Guide stratégique à usage des décideurs
Best Practices pour une meilleure exécution

Delivering Transformation. Together.

sopra  steria
CONSULTING

TÉMOIGNAGES

- # National Australia Bank
- # BforBank
- # EDF
- # Armée de Terre
- # AccorHotels
- # Groupe SNCF
- # Société Générale
- # Orange Business Services

EN RÉSUMÉ

Comme il existe autant de démarches que de projets digitaux, chaque entreprise tient à mettre en œuvre sa propre transformation digitale. Que ce soit pour préserver sa place de leader, pour capter de nouveaux clients, pour moderniser l'outillage de ses collaborateurs ou tout simplement pour s'adapter à des innovations inéluctables.

MOTS-CLÉS

**INNOVATION
TECHNOLOGIQUE ET
CRÉATIVITÉ
DE L'ÉCOSYSTÈME**

ACTEUR

**National Australia Bank
(NAB)**

NATURE DE LA TRANSFORMATION

**Accroître son avantage compétitif
par l'innovation**

UN NOUVEAU SYSTÈME D'ENGAGEMENT BASÉ SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

LE DÉFI CLIENT

La National Australia Bank (NAB) est une institution vieille de 150 ans, avec plus de 12 millions de clients, 750 agences et 42 000 employés. Comme la plupart des banques traditionnelles, la NAB a subi la pression de nouveaux entrants, beaucoup plus agiles et offrant des services à forte expérience utilisateur tels que la facilité de créer un compte en ligne, des frais de compte et de transactions attractifs, de meilleures fonctionnalités et expériences en ligne.

Bien qu'ayant investi durant les dernières années dans des architectures orientées services pour son système d'information, les canaux de distribution bancaires de la NAB avaient été créés au fur et à mesure des besoins, et reposaient sur des silos techniques hétérogènes. Comment être en mesure de proposer des services sur mobile utilisables à tout moment ? Comment offrir une expérience client omnicanal reposant sur une vision à 360° du client ?

LA RÉPONSE TRANSFORMANTE DE SOPRA STERIA

Grâce aux technologies d'Axway (*Preferred Partner* de Sopra Steria), la NAB a entrepris sa transformation digitale autour d'une véritable conduite de changement : ouvrir le système d'information au travers d'API, en s'inscrivant dans une stratégie d'envergure s'appuyant sur de véritables fondations digitales, comme bâtir un système d'engagement reposant sur un

ensemble d'outils et de solutions pour ouvrir le système d'information, exposer les services de manière maîtrisée, sécurisée, industrialisée, et en conformité avec les réglementations.

La première étape de la transformation digitale a été de définir les fondamentaux : bâtir un système d'engagement autour de l'expérience client, favorisant les démarches d'innovation et de co-création de valeur en testant de nouveaux *business models*. Ce système d'engagement repose sur une plateforme technologique performante, sécurisée et surtout agile pour favoriser la mise en marché de nouveaux services autour d'API. Évolution majeure chez la NAB : l'API est traitée comme un véritable produit bancaire, mis en marché et monétisé.

La deuxième étape de cette transformation digitale a bien évidemment consisté à mettre en place une plateforme technologique, une plateforme de gestion d'API (solution Axway), offrant de nombreuses fonctionnalités comme le fait de tirer parti des services back-office existants, en les virtualisant et les sécurisant pour être facilement consommés par l'écosystème ; ou encore la mise à disposition d'un catalogue d'API pour les développeurs internes ou externes à l'entreprise et les partenaires commerciaux, afin de construire rapidement de nouvelles applications. La communauté est gérée au travers d'un portail, permettant aux développeurs ou aux partenaires commerciaux de s'enregistrer à des services et de déclencher les principes de monétisation. Enfin, des vues analytiques sont offertes en temps réel pour analyser et surveiller le bon fonction-

nement des services ouverts à l'écosystème et d'en mesurer l'adoption.

La nabAPI, nouveau produit bancaire de NAB, peut être utilisée par différents canaux (web, mobile, applications internes NAB), tout en servant une variété d'acteurs, depuis le client, les partenaires commerciaux et jusqu'aux communautés de développeurs souhaitant créer des applications mobiles à forte expérience utilisateur.

“ Même lorsque le projet s'articule autour d'un produit, l'amélioration continue est la clé. La barre ne cesse de grimper à chaque étape. ”

James Bligh,
SENIOR MANAGER, NAB

Pour sa mise en marché, la NAB souhaitait se focaliser sur des succès rapides dans le domaine du paiement en temps réel, de la gestion des cartes de paiement pour voyageurs et de la santé. C'est en organisant des événements rassemblant des développeurs de tous horizons (communément appelés « hackathons ») que des applications mobiles ont vu le jour, toutes basées sur la nabAPI. L'application NAB Flik, pour le transfert d'argent en temps réel, a été imaginée lors de ce type d'événements. Grâce à cette application, un client NAB peut par exemple déjeuner avec ses amis et, au moment de régler l'addition, partager le montant en parts égales. Le transfert via mobiles est immédiat. Les bons comptes faisant les bons amis.

LE BILAN DE LA TRANSFORMATION

En prenant l'initiative en matière d'innovation, la NAB a su préserver son avantage compétitif et satisfaire des clients de plus en plus exigeants, qui attendent de la technologie qu'elle leur apporte des services sur mesure. La NAB a également pu diversifier ses activités en attirant des tiers et favoriser la co-création de valeur. Enfin, grâce à la mise en place d'une plateforme digitale, la banque dispose d'un système d'engagement agile et flexible, reposant intrinsèquement sur des API ouvertes vers l'écosystème, réduisant fortement les coûts d'intégration et améliorant l'efficacité opérationnelle.

MOT-CLÉ**MANAGEMENT VISUEL****ACTEUR****BforBank**
(filiale du Crédit Agricole)**NATURE DE LA TRANSFORMATION****Se remettre à niveau sur un secteur très concurrentiel**

60 EXPERTS INTÉGRÉS CHEZ LE CLIENT EN MODE AGILE

LE DÉFI CLIENT

Au sein d'un secteur concurrentiel, BforBank, banque 100 % en ligne du Crédit Agricole, identifie des besoins et attentes fortes des clients en matière de service digital. Dans cet objectif de s'adapter au style de vie de ses clients, BforBank a lancé son offre de banque universelle. Plan stratégique : le développement de nouvelles applications digitales permettant aux clients d'accéder à une palette complète de services, à distance, sur tous les canaux et en situation de mobilité. Le lancement a eu lieu en mai 2015.

LA RÉPONSE TRANSFORMANTE DE SOPRA STERIA

BforBank a fait appel, en mai 2014, à Sopra Steria. Il s'agissait de mettre en place l'ensemble des services de

“ Nous attendons de la transformation digitale une démarche innovante. C'est ce qui nous a permis de repenser des applications mobiles, le site internet et le poste de travail des téléconseillers afin de répondre aux exigences et aux usages actuels des utilisateurs. ”

Lionel Trichot
DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION
ET DES OPÉRATIONS, **BFORBANK**

banque au quotidien pour compléter les outils de gestion d'épargne existants. En résumé : compte courant, moyens de paiement et épargne réglementée, ainsi qu'une entrée en relation totalement dématérialisée.

Pendant 11 mois, 60 experts Sopra Steria ont été intégrés sur un plateau projet étendu pour une synergie optimale avec les équipes métiers et les équipes informatiques de BforBank. En utilisant un management visuel, les différents corps de métiers Sopra Steria ont collaboré et apporté leur expertise en conseil bancaire et monétique, conseil digital, pilotage, développement web et mobile, BI, test de performances, test de sécurité, ergonomie et design.

LE BILAN DE LA TRANSFORMATION

Dans une démarche innovante, les applications mobiles, le site internet et le poste de travail des téléconseillers de BforBank ont été totalement repensés afin de répondre aux exigences et aux usages actuels des utilisateurs. Le site web de BforBank a été réétudié afin d'optimiser l'ergonomie et de garantir aux clients une gestion de leurs comptes en mobilité. Sopra Steria a ainsi apporté son expertise en *responsive web design* pour que l'utilisation des services via un PC, un mobile ou une tablette soit totalement optimisée et fluide. Le poste de travail des téléconseillers a été enrichi pour leur permettre de gérer en temps réel l'ensemble des services liés au nouveau compte bancaire. Sopra Steria, enfin, a assuré l'homologation technique et la pluralité des activités de test en s'appuyant sur sa méthodologie unique et son expertise offrant un *time to market* décisif.

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

EDF

“ Faire du digital une clé pour rénover la relation avec les clients et les territoires, et rénover aussi les modes de fonctionnement internes. ”

LE DÉFI CLIENT

Les enjeux d'EDF sont multiples : le groupe est confronté à des prix de marché qui tendent à être déprimés, à un paysage concurrentiel qui s'est considérablement durci, et à des enjeux industriels majeurs.

Le digital, qui est au cœur des métiers d'EDF, est embarqué dans ces enjeux, et l'informatique et les télécommunications sont des clés pour que les métiers aient leur maximum d'efficacité. Le digital est donc le levier adopté pour rénover la relation avec les clients et les territoires, et rénover aussi les modes de fonctionnement internes.

En matière de *process* industriels, EDF s'appuie aussi sur la transformation digitale pour améliorer ses gestes de maintenance, qui sont au cœur de son efficacité.

**NOTRE ATTENTE
DE LA TRANSFORMATION**

« Nous attendons de la transformation digitale qu'elle nous bouscule un peu, qu'elle nous aide à sortir des habitudes, qu'elle nous fasse innover. Nous voulons de la nouveauté dans les services que nous apportons à nos clients et en matière de gain de productivité... C'est pourquoi la transformation numérique est un des éléments clés de la transformation plus générale du Groupe, et donc de son avenir. »

Jean-Claude Laroche
Directeur des Systèmes d'Information, EDF

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

SIMMT - Armée de Terre

“ La transformation digitale est un levier puissant de transformation des directions métiers, car les capacités du digital poussent à gagner en efficience. ”

LE DÉFI CLIENT

La SIMMT, Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres, est un service de soutien qui relève du chef d'état-major de l'Armée de Terre. Ce service a dû faire évoluer en cinq ans son SI appelé SIMAT (système d'information de la maintenance des matériels terrestre) pour le placer au cœur d'un SI plus large, le SIL MCO-Terrestre, devenu un véritable système d'information logistique. Une évolution rendue nécessaire par un contexte mouvant et des besoins opérationnels croissants.

Dans un contexte de réformes internes fortes (en cinq ans, la DSI a vu diminuer ses effectifs de 60 % et disparaître son centre de développement), le SIMAT, au départ propre à l'Armée de Terre, s'est ouvert aux matériels terrestres des autres armées et services, et a vu sa couverture fonctionnelle s'étendre considérablement. Le nombre d'utilisateurs a été multiplié par quatre en cinq ans pour atteindre 17 000 personnes. Il couvre l'ensemble de la planète pour soutenir et gérer les matériels déployés en OPEX (opérations extérieures), prendre en compte une forte mobilité et assurer une disponibilité « 24/7 ».

Pour répondre à ces enjeux, la SIMMT a construit des partenariats importants avec des maîtrises d'œuvre privées. La nature des relations avec celles-ci a changé, et surtout la maîtrise d'ouvrage elle-même a vu son métier évoluer, passant d'un rôle fortement technique à une gestion croissante de contrats. La conservation de la maîtrise technique demeure un enjeu fort.

Cette évolution témoigne typiquement d'un mouvement de transformation digitale. Concrètement, le SI a

été transformé en profondeur et modernisé. Le socle technique a été modifié pour une plus grande ouverture à d'autres SI de l'État, permettant une multiplication des acteurs et des interfaces, comme par exemple avec Chorus (ministère des Finances) ou d'autres services externes tels qu'achats, *supply chain*, etc. Des projets de transformation ont aussi été lancés : optimisation de l'emploi des matériels en exploitant le Big Data ou encore maintenance prédictive.

Dans le cadre du renouvellement de tous les équipements terrestres (programme Scorpion), le projet MAPS (marché avec achat de prestations de soutien) va permettre, à l'horizon de 2018, l'ouverture du SI au monde industriel ; ce qui est une première.

NOTRE ATTENTE DE LA TRANSFORMATION

« La transformation digitale doit bien sûr répondre à la nécessité de transformer les systèmes de maintenance. C'est surtout un levier puissant de transformation des directions métiers. Les capacités du digital poussent en effet les métiers à gagner en efficience, c'est un levier fort d'évolution.

La transformation digitale nous permettra aussi de réunir plus facilement les compétences dont nous avons besoin, et va faciliter l'ouverture aux industriels. Enfin, elle répond au besoin de maîtrise des coûts, car il faut savoir justifier ses dépenses au premier euro. »

Colonel Vincent Duthoit,
Sous-Directeur Systèmes d'Information (SDSI),
Armée de Terre

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

ACCORHOTELS

“ Apporter des solutions sur l'amélioration du parcours client, l'outillage du collaborateur et la fluidification des relations avec nos partenaires. ”

LE DÉFI CLIENT

Malgré un caractère demeuré très traditionnel (de l'activité et des compétences qu'elle nécessite), l'hôtellerie fait face à des enjeux qui la place en plein cœur de la transformation digitale.

Les bouleversements sont importants, car le secteur a été confronté en quelques années à trois disruptions exogènes, de la part d'acteurs extérieurs qui sont venus capter tout ou partie de la chaîne de valeur : l'économie des plateformes qui se placent entre l'hôtel et le client (500 000 hôtels en ligne sur Booking.com par exemple) ; l'économie du feed-back avec un poids des marques moins fort et la multiplication des avis de consommateurs (l'exemple le plus connu est TripAdvisor) ; et enfin le collaboratif avec un acteur comme AirBnB, pour lequel le choix se fait souvent par le prix.

La réponse aux disruptions pour un groupe hôtelier : sortir de son cadre ! Le Groupe Accor, présent avec 18 marques dans 92 pays avec 140 devises différentes, a lancé un ensemble d'actions intégrées dans un plan stratégique sur cinq ans.

Pour mieux contrôler sa distribution, AccorHotels propose désormais des hôtels indépendants. Le groupe tire avantage du feed-back par la mise en place d'un outil de captation des avis, large et parfois en temps réel jusqu'à en faire un indicateur de performance des hôtels. Enfin, dans l'économie collaborative, AccorHotels a décidé d'investir sur des projets innovants pour prendre pied et apprendre sur le volet serviciel.

Derrière tout cela, il y a une transformation profonde du groupe qui n'a pu se faire qu'après avoir retravaillé l'infrastructure informatique et les processus opérationnels. L'ensemble des actions menées par AccorHotels se fait dans le cadre d'un plan digital avec, à la clé, un investissement de 250 millions d'euros sur cinq ans.

NOTRE ATTENTE DE LA TRANSFORMATION

« La transformation numérique doit apporter des solutions sur l'amélioration du parcours client, l'outillage du collaborateur et la fluidification des relations avec nos partenaires comme les propriétaires d'hôtel. C'est un accélérateur, mais la transformation digitale, qui crée aussi de nouveaux métiers (autour de la data), ne peut se faire sans ou contre la DSI. »

Vivek Badrinath,
Deputy CEO, AccorHotels

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

SNCF

“ *Les transformations, qu’elles touchent aux modèles économiques ou à l’optimisation du core business de l’entreprise, ne peuvent se faire qu’en s’ouvrant.* ”

LE DÉFI CLIENT

Voyages-SNCF.com est né il y a 16 ans, année où Google s’est installé en France... La mobilité a bien été parmi les premiers secteurs digitalisés, avec la dématérialisation des tickets qui en fut le vecteur. Comme dans l’hôtellerie, trois disruptions ont surgi : économie des plateformes, avis clients et économie collaborative (avec des acteurs comme BlaBlaCar). Mais ici, il y a deux autres approches complémentaires : l’opportunité de transformation ou de création de nouveaux *business models* par le digital, et ce même digital comme levier d’accroissement des performances de l’entreprise sur son *core business*.

Le premier pilier de la transformation digitale pour Groupe SNCF concerne la disruption par le collaboratif : comment intégrer cette nouvelle économie des transports dans l’offre ? Le groupe a choisi une stratégie de rapprochements et partenariats. Ce qui se traduit, en termes d’offre, par la possibilité pour le client de se déplacer en choisissant parmi une véritable agrégation de services, avec différents moyens de transports mais sans discontinuité (train, taxi, vélo...). Le groupe SNCF devient en quelque sorte une *market place* agrégeant des mobilités variées pour l’usager.

Second pilier : la transformation sur le *core business* du ferroviaire. Ici, la vague de digitalisation doit toucher tous les métiers. Si la vente en ligne a commencé il y a 16 ans, la pénétration du digital dans les autres métiers de l’entreprise est plus récente. Le nouvel enjeu consiste à déployer l’internet industriel (IoT, réseaux, socles d’analyse) sur les voies et dans les trains, et à restituer efficacement les informations aux personnels.

NOTRE ATTENTE DE LA TRANSFORMATION

« *L’internet industriel, qui passe forcément par la transformation digitale, sera certainement le principal levier de productivité et d’efficacité de notre entreprise. Mais toutes les transformations, qu’elles touchent aux modèles économiques ou à l’optimisation du core business, ne peuvent se faire qu’en s’ouvrant. De même, la mutualisation et les synergies sont essentielles, et en matière de culture de travail la transversalité devient indispensable.* »

Emmanuelle Turlotte,
Chief Strategy Officer, Group Digital
Transformation, SNCF

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

Société Générale

“ *La transformation digitale, dans la banque, c'est d'abord une transformation culturelle.* ”

LE DÉFI CLIENT

Des changements majeurs touchent depuis quelques années le secteur bancaire. Plusieurs chocs en ont véritablement ébranlé les modèles. Réglementaire d'abord : la crise financière a entraîné une hyper-régulation avec un lourd impact sur les *business models*. Ainsi, il faut aujourd'hui beaucoup plus de capital qu'auparavant pour pouvoir pratiquer ce métier, ce qui pèse lourdement sur la rentabilité et affecte la compétitivité des établissements.

Autre choc, celui des taux bas (parmi les symptômes, la renégociation que l'on connaît actuellement sur les emprunts). Là aussi, il y a un impact sur une rentabilité qui, au final, a fortement baissé en dix ans à peine !

Face à de tels chocs, le management bancaire, très absorbé à combattre ces situations, a peut-être été moins attentif à la transition numérique. D'où un certain « retard » du secteur, qui n'a pas forcément perçu assez vite les évolutions numériques reliées à un autre changement, qui est celui de l'exigence client.

Résultat : il plane une réelle menace de désintermédiation bancaire par l'économie des plateformes et le collaboratif, avec un risque que des plateformes viennent se placer « au-dessus » de la banque dans la chaîne de valeur en maîtrisant la relation avec l'utilisateur. Mais ces menaces sont aussi de véritables opportunités pour les banques.

Comment une « vieille » maison telle que Société Générale, 150 ans d'âge et 150 000 collaborateurs dans 80 pays, aborde-t-elle ces nouvelles exigences de l'ère

digitale ? La banque a décidé que l'effort serait porté sur la relation client en améliorant la simplicité, la transparence et la fluidité de l'information, l'agilité et la rapidité. Le SI étant le cœur d'une banque, il est nécessaire de passer à l'ère de la « plateforme », de la « servicisation » et de la « data ».

Et changer profondément la relation avec les clients est une ambition indispensable portée par l'ensemble des collaborateurs.

NOTRE ATTENTE DE LA TRANSFORMATION

« *La transformation digitale, dans la banque, c'est d'abord une transformation culturelle ! Comment opérer une telle transformation culturelle nécessaire ? Pour agir à l'ère digitale, il faut déjà soi-même en être un acteur. La transformation digitale doit embarquer l'ensemble des collaborateurs.* »

Françoise Mercadal-Delasalles,
Directrice des Ressources et de l'Innovation,
Société Générale

CE QU'ILS ATTENDENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ACTEUR

Orange Business Services

“ L'arrivée du nouveau mix mobilité-information-cloud- social dans les télécoms, et plus largement dans la communication, pousse nos clients, les entreprises, à faire leur propre transformation digitale. Nous devons les y aider. ”

LE DÉFI CLIENT

Orange Business Services (OBS) fournit des services IT et de communication aux entreprises dans 220 pays dans le monde, avec un département TelCo et IT comprenant des équipes de plusieurs centaines de personnes réparties en France et en Inde.

Le marché des télécoms est en phase de consolidation, et surtout en réel bouleversement avec des acteurs entrant dans la compétition comme Google ou Apple, ainsi que d'autres OTT (des *over-the-top services*, services dits par contournement ou encore alternatifs). De ce fait, OBS doit faire face, comme tous les spécialistes TelCo traditionnels, à de nouveaux enjeux. Les clients voient ainsi arriver des services novateurs, entraînés par exemple par le mix mobilité-information-cloud-social, et un acteur BtoB comme OBS doit accompagner les entreprises dans la gestion de telles tendances lourdes en matière de consommation de l'information. Il faut ainsi aider les entreprises à maîtriser l'impact des changements sur leur business.

Cela mène à soutenir les entreprises clientes dans leur propre transformation digitale. Sopra Steria, dans ce contexte, est un partenaire fort d'OBS, qui a décidé de se concentrer sur cinq *guide lines* : la connectivité, le poste de travail, le *cloud*, les outils et la sécurité.

OBS insiste aussi très fortement sur la qualité de service. Dans son organisation interne, OBS cherche également à réduire les coûts de ses propres IT, et en

particulier ceux liés au *legacy* afin de lancer plus facilement de nouveaux projets et de préparer un IT de nouvelle génération, notamment avec la virtualisation des services qui apporte plus de souplesse et de célérité aux métiers.

NOTRE ATTENTE DE LA TRANSFORMATION

« La transformation digitale est facteur d'optimisation des coûts, mais aussi un véritable moyen d'identifier les nouvelles technologies et les nouvelles opportunités organisationnelles, applicatives et business. »

Laurent Herr,
VP Operations Support System,
Orange Business Services