

Sabrina KHERMOUCHE



Université Paris - Dauphine

MASTER 2 Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises (MIAGE)

Spécialité Systèmes d'Information et Technologies Nouvelles (SITN)

RAPPORT DE STAGE

DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

DÉPARTEMENT CHIEF OPERATING OFFICER



**TRANSFORMATION DU PILOTAGE IT
D'UNE BANQUE D'INVESTISSEMENT**

Maître de stage : M S.DUZAN

Enseignant Référent : Mme MJ.BELLOSTA

Promotion 2015 – 2016

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tenais à remercier toutes les personnes qui m'ont permis de ressortir très enrichie de cette **aventure COO**.

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur **Xavier GENET** pour toute la confiance qui m'a été accordée pour intégrer la Société Générale et l'entité COO, de son soutien et son encouragement tout au long de l'année et durant mon stage en m'incitant à avoir un peu plus confiance en moi et à aller de l'avant.

Je remercie également mon tuteur de stage, Monsieur **Stéphane DUZAN**, qui a pris de son temps pour m'accompagner tout au long de mon stage et d'avoir été à l'écoute pour répondre à mes questions,

Madame **Amélie MORVAN** pour sa bonne humeur, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de mon stage,

Madame **Delphine VERGNAUD**, pour sa bonne humeur, ses conseils et astuces pour appréhender le monde de l'Entreprise. Elle s'est investie et m'a soutenu tout au long de ce stage pour me donner confiance en moi et m'aider à prendre conscience de mes forces.

Monsieur **Fabrice BÉRAL** pour ses précieux conseils et explications tout au long du projet Les Dunes. Ce fut un plaisir de travailler avec lui.

Merci à toutes les personnes que j'ai rencontrées, qui ont aimé partager leurs expériences et qui ont contribué de près ou de loin à ce que ce stage soit intéressant et constructif.

Merci de m'avoir intégré dans la famille COO dont les membres ont fait en sorte que ce stage de 6 mois soit constructif, enrichissant mais malheureusement bien trop court.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	4
INTRODUCTION.....	5
I. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : 3^{ÈME} BANQUE UNIVERSELLE FRANÇAISE	6
A. PRÉSENTATION DU GROUPE	7
A.1. Société Générale : L'esprit d'entreprendre, d'innovation et d'équipe.....	7
A.2. Société Générale : Une activité organisée autour de 3 grands pôles.....	8
B. GBIS : UNE BANQUE QUI SE TRANSFORME	9
B.1. GBIS : Une organisation par Business Line.....	9
B.2. Digital Transformation : Construire la Banque de demain	10
C. ITEC : UNE DSI AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT	11
C.1. Comprendre la structure d'ITEC	11
C.2. ITEC : Renforcer sa relation avec ses partenaires.....	12
C.3. COO : Une tour de contrôle clé à l'activité d'ITEC	13
II. S'ADAPTER AUX MUTATIONS MAJEURES DU MONDE BANCAIRE	16
A. ÉVOLUTION DU MARCHÉ BANCAIRE : UNE MENACE POUR LE MODÈLE TRADITIONNEL ?	18
A.1. Des contraintes réglementaires accrues	18
A.2. Concurrence : des nouveaux entrants à ne pas négliger.....	18
B. ITEC : MOTEUR CLÉ DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	19
B.1. Optimiser les méthodes de travail.....	20
B.2. Dynamiser l'environnement de travail	23
III. ENGAGER DES ACTIONS POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX	25
A. MISSION 1 - LES DUNES : ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL.....	29
A.1. Contexte et enjeux : Transformer les conditions de travail	29
A.2. Description de la mission : Faciliter et sécuriser l'arrivée des collaborateurs aux Dunes	31
A.3. Retour sur Expérience : Coordonner un projet et accompagner les collaborateurs.....	37
B. MISSION 2 - LE WHITEBOARD : FACILITER LA COLLABORATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE CRM.....	37
B.1. Contexte et enjeux : Rendre la collaboration plus efficiente	38
B.2. Description de la mission : Refondre le WhiteBoard et le digitaliser	39
B.2.a. Analyse du besoin : Renforcer et simplifier les échanges au sein de l'équipe	39
B.2.b. Mise en place d'un Proof Of Concept (POC)	39
B.2.c. Digitalisation du WhiteBoard	41
B.3. Retour sur expérience : Application des méthodes du lean management.....	42
C. MISSION 3 - DASHBOARD : FACILITER LA CIRCULARISATION DE L'INFORMATION.....	43
C.1. Contexte et enjeux : Simplifier et fiabiliser la prise de décision	43
C.2. Description de la mission : Rationnaliser les dashboards COO.....	44

C.3. Retour sur expérience : Application des notions de cognitive design	45
D. RÉTROSPECTIVE : ET SI C'ÉTAIT À REFAIRE ?	45
D.1. Gestion du temps : Mise en place d'un plan d'action	45
D.2. Des apports multiples et variés	46
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE	52
WEBOGRAPHIE.....	52
ANNEXES.....	53

RÉSUMÉ

Aujourd’hui, le **monde bancaire** évolue dans un environnement exposé à des **mutations majeures**.

Au-delà de la nécessité de **réduction des coûts**, la problématique est bien plus large.

Les **contraintes réglementaires** sont de plus en plus présentes, associées à des **régulateurs** tels que la FED, la BCE, dont la pression se fait de plus en plus forte.

De nouveaux entrants, tels que les **fintechs** ou encore la technologie de la **blockchain** et du **cloud** arrivent sur le marché bancaire. Ils mettent en risque le **modèle traditionnel** de la banque et constituent à long terme une **menace** pour sa **pérennité**, si celle-ci n’évolue pas.

La **clientèle** bancaire évolue également. De plus en plus exigeante, elle se **digitalise** et demande une **réactivité** efficace dans les services qui lui sont proposés.

C'est donc dans ce contexte qu'évolue la **Société Générale**, 3^{ème} banque universelle française¹. Elle regroupe 3 métiers dont celui de la **banque d'investissement**, qui, pour répondre aux **nouveaux enjeux** dictés par le marché, a engagé une **transformation digitale**.

L'IT est le **moteur** de cette transformation qui porte des enjeux multiples. Il faut pouvoir **piloter** de la manière la plus efficace possible et c'est au département « **Chief Operating Officer**² » (COO) qu'incombe cette tâche dans le **pilotage IT**.

En effet, il faut être capable d'opérer cette transformation en changeant les **modèles opérationnels** et **organisationnels** et en soutenant l'**accompagnement** des individus, qui doivent être acteurs de ce changement, en leur fournissant un nouveau **cadre de travail** tel que le **flexwork**, de nouvelles **méthodes de travail** tel que le « **WhiteBoard** », et des **outils de pilotage** orientés « **actions** », permettant une prise de décision rapide, tels que les « **dashboards** », en s'assurant qu'ils soient **adaptés** aux nouvelles règles définies par la transformation digitale.

¹ Donnée issue de <http://www.culturebanque.com/banques/classement/banques-francaises/>

² Chief Operating Officer : Département en charge de la gestion et du pilotage transversal des activités de la Direction des Systèmes d'Information (ITEC) de la banque d'investissement

INTRODUCTION

Dans le cadre du Master 2 MIAGE, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage de fin d'études de six mois au sein de la banque d'investissement de la **Société Générale**.

Au cours de ce stage, j'ai intégré l'une des **fonctions support** de la banque d'investissement : la **Direction des Systèmes d'Information** (ITEC) au sein de l'entité **Chief Operating Officer** (COO) qui regroupe l'ensemble des **fonctions** en charge de la **gestion** et du **pilotage transversal** des activités d'ITEC.

J'ai donc rejoint **l'équipe CRM** (Customer Relationship Management) de COO qui est le **point de contact clé** des entités d'ITEC et des CIOs³ de ces dernières. Les missions de COO sont transversales et amènent à travailler avec des **services adjacents**. Du fait de leur **transversalité**, mes missions m'ont amené à travailler avec et pour d'autres services.

À travers ce rapport, nous allons montrer que la **problématique de la transformation du pilotage IT** va bien au-delà de la création et de la refonte des **outils de pilotage**. En effet, la transformation du pilotage IT touche également **l'environnement de travail** dans lequel évoluent les collaborateurs mais aussi les **méthodes de travail** adoptées pour répondre au quotidien aux demandes des clients internes et externes.

Les missions confiées étant variées, nous mettrons en avant celles qui illustrent de manière significative la problématique évoquée. Pour se faire, nous ferons un zoom sur 3 missions : la **coordination** d'un projet de déménagement vers une technopôle, la mise en place d'un **WhiteBoard** au sein de l'équipe CRM et la **refonte des dashboards** COO.

Ces missions ont été réalisées dans la lignée des **valeurs de COO** : dans une démarche de **simplification, de transparence, d'apport de valeur et de partenariat**.

Après avoir présenté la Société Générale, le **contexte** dans lequel le Groupe évolue et les différents **enjeux** auxquels doivent répondre les missions réalisées, je vous expliquerai par la suite les **missions** confiées, les méthodes de **réalisation** ainsi que les **aboutissements**. Enfin, bien que le stage ne soit pas achevé, nous ferons une rétrospective sur ce qui a été fait jusqu'à présent et un **bilan personnel** sur « l'aventure COO ».

³ CIO : Responsable d'une entité de la Direction des Systèmes d'Information

I. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : 3^{ÈME} BANQUE UNIVERSELLE FRANÇAISE



Grande banque à **renommée mondiale**, la Société Générale incarne la 3^{ème} banque universelle française. Forte de sa **solidité**, la banque prête attention à cette image de marque auprès de ses **clients** à qui elle propose et adapte sans cesse de nouveaux **services** pour répondre à leurs **besoins**.

A. PRÉSENTATION DU GROUPE

Dirigée par Monsieur Frédéric OUDÉA, la Société Générale ambitionne d'être la **banque relationnelle de référence**.

A.1. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE, D'INNOVATION ET D'ÉQUIPE

Fondée en 1864, Société Générale est la 3^{ème} banque universelle française derrière BNP Paribas et le Crédit Agricole et occupe le 19^{ème} rang mondial⁴ devant la BPCE et le Crédit Mutuel. La Société Générale se dresse ainsi parmi les **leaders** des grandes banques mondiales.

Présents dans **66** pays, le Groupe compte **146 000** collaborateurs au service de **31 millions** de clients. En 2015, la banque a réalisé un produit net bancaire de **25,6 milliards** d'euros.

➤ UNE CULTURE D'ENTREPRISE REFLET DE LA DYNAMIQUE DU GROUPE

« *Dans un monde bancaire complexe et en pleine mutation, ce qui va vraiment faire la différence c'est notre culture, la manière de travailler encore mieux ensemble et de faire vivre nos valeurs au service de nos clients.* »

Frédéric OUDÉA, Directeur Général

Les collaborateurs de la Société Générale sont réunis autour de **quatre valeurs fortes** pour relever les **défis** auxquels est exposée la banque au quotidien : **esprit d'équipe, engagement, responsabilité et innovation**.

Loin d'être **utopiques**, ces valeurs sont appliquées au **quotidien** et liées aux actions engagées par le Groupe.

⁴ D'après <http://www.cbanque.com/actu/57527/le-credit-agricole-de-retour-parmi-les-10-plus-grosses-banques-au-monde>

A.2. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : UNE ACTIVITÉ ORGANISÉE AUTOUR DE 3 GRANDS PÔLES

L'activité du Groupe est organisée autour de trois grands **pôles complémentaires** :

➤ **LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE**

Elle accompagne une clientèle de **particuliers** et **d'entreprises** en leur proposant des services qui répondent au mieux à leur besoin. Ce pôle est au service de **12 millions** de clients. Il est d'ailleurs **leader** de la banque en ligne et mobile en France.

➤ **LA BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX**

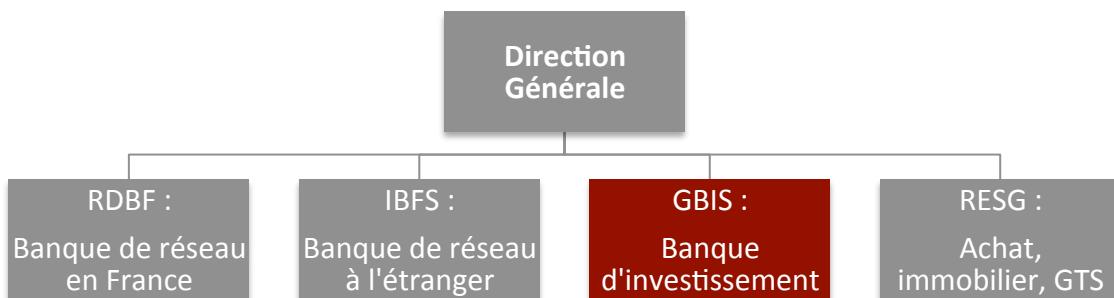
Présente dans **52** pays, la banque de détail à l'international est au service de plus de **32 millions** de clients, des particuliers aux entreprises.

➤ **LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS (GBIS)**

Au service de **6 000** clients, entreprises et institutions financières, GBIS est :

- Numéro 1 en financement des exportations,
- Numéro 1 mondial en financement d'énergie,
- Numéro 1 banque privée en Europe,
- Numéro 1 en financement de projets

Illustration 1 : Organisation de la Société Générale



C'est au sein de la **banque d'investissement** de la Société Générale que j'ai réalisé mon stage de fin d'études.

B. GBIS : UNE BANQUE QUI SE TRANSFORME

GBIS (Global Banking and Investor Solutions) accompagne les grandes entreprises, le secteur public ou encore les particuliers fortunés. Dirigée par Monsieur Didier VALET, l'entité compte plus de **18 000** collaborateurs présents dans **53** pays.

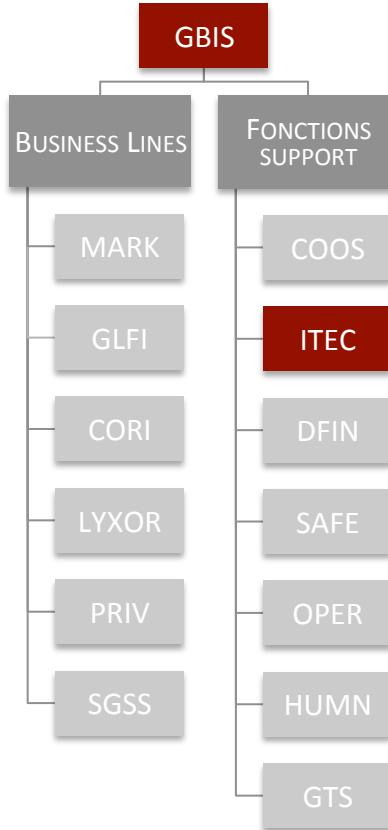
B.1. GBIS : UNE ORGANISATION PAR BUSINESS LINE

GBIS est organisé en lignes métiers appelées **Business Lines** (BL) :

- **CORI** (Coverage and Investment Banking) : dispose de relations privilégiées avec des clients importants afin de proposer des solutions adéquates pour répondre aux besoins stratégiques de ces derniers.
- **GLFI** : offre aux clients des solutions de levées de capitaux ou encore de financements structurés. Il est l'un des principaux acteurs sur les marchés de capitaux.
- **MARK** : propose à sa clientèle de se positionner sur les marchés de différents produits (produits dérivés, ...)
- **LYXOR** : s'occupe de la gestion d'actifs.
- **PRIV** : accompagne les clients fortunés. Elle est en charge de la gestion et de l'optimisation de leurs fortunes.
- **SGSS** : vend un ensemble de services liés à la gestion des titres.

Les BL s'appuient sur les **fonctions support** que sont : COOS, ITEC, DFIN, SAFE, OPER, HUMN et GTS. Ces dernières accompagnent le **métier** et les **opérationnels** dans leur travail quotidien. Les BL sponsorisent les projets des fonctions support.

Illustration 2 : Organisation de la banque d'investissement GBIS



B.2. DIGITAL TRANSFORMATION : CONSTRUIRE LA BANQUE DE DEMAIN

Société Générale a placé la transformation digitale au cœur de son **plan stratégique**.

« *La Digital transformation est le plus grand projet que nous devons gérer depuis des années.* »

Didier VALET, Directeur de GBIS

Les **silos** sont l'un des problèmes majeurs dans la gestion de projet et le changement du Système d'Information. Ce dernier doit être **simple, agile et adapté**. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir une **approche transverse**.

Pour se faire, un changement de « **mindset** »⁵ doit s'opérer :

⁵ État d'esprit

- Le « **mutual mindset** » : il est essentiel de faire confiance aux autres équipes quand ces dernières fournissent un service,
- **L'esprit d'équipe** : dès lors qu'un service est proposé à une équipe, la solution doit être maintenue et évoluée,
- **Communication** : une réelle transparence doit s'opérer sur les tâches réalisées,
- **Simplification** : afin d'intégrer facilement de nouvelles fonctionnalités,
- « **Open mindedness** » : Les collaborateurs doivent être ouverts, curieux sur ce que les autres font.

La transformation digitale est l'un des **leviers clés** de GBIS portée par la Direction des Systèmes d'Information.

C. ITEC : UNE DSİ AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

« Construire un Système d'Information simple, agile et efficace, dans un environnement contrôlé »

Carlos GONCALVES, Directeur d'ITEC, 2011

L'**ambition** d'ITEC est illustrée dans la citation ci-dessus.

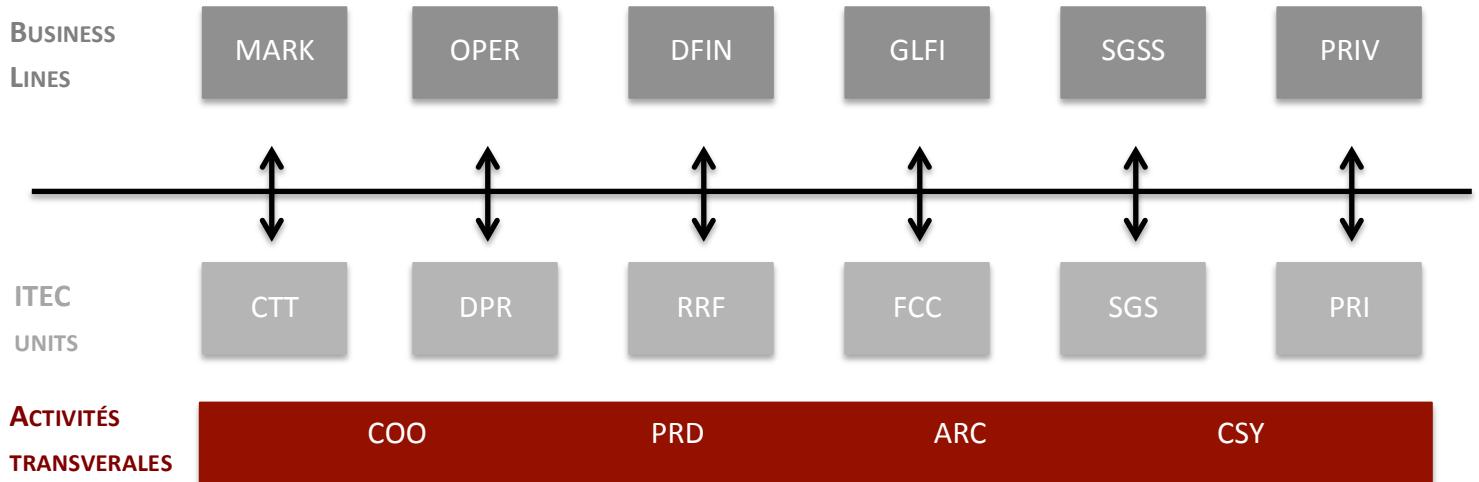
C'est l'ambition de construire et gérer un **Système d'Information** qui doit être :

- **simple** et **agile** car le métier de la finance est un métier qui évolue vite et qui doit **s'adapter** rapidement aux nouvelles réglementations,
- **efficace** pour maîtriser les **risques** car la banque évolue dans un contexte où l'on constate une augmentation des **volumes** manipulés et des **incidents**, une multiplication des nouveaux **produits** proposés et une complexité des **process** qui ne cessent d'accroître.

C.1. COMPRENDRE LA STRUCTURE D'ITEC

ITEC est l'une des **fonctions support** de GBIS. Elle regroupe plus de 7 000 collaborateurs. Ces derniers sont répartis dans des « **ITEC units** » organisées et alignées sur les différents **métiers** de GBIS présentés précédemment.

Illustration 3 : ITEC : Organisation autour des lignes métiers



C.2. ITEC : RENFORCER SA RELATION AVEC SES PARTENAIRES

Pour mener à bien son activité, ITEC interagit avec différents **clients**. Bien plus que des clients, une véritable relation de **partenariat** est mise en place.

➤ DFIN : DIRECTION FINANCIÈRE

DFIN apporte son **expertise** dans l'élaboration et l'exécution du **budget**, **analyse** et **communique** les données comptables et financières pour permettre la mise en place de la **stratégie budgétaire**.

DFIN **accompagne** ITEC pour **challenger** ses chiffres.

➤ GTS : INFRASTRUCTURE

GTS est le centre de services partagé sur l'ensemble de la banque dans la gestion de l'**infrastructure IT**. L'entité gère plus de **30 000** serveurs répartis dans **30** data centers.

Il est l'un des principaux **acteurs** dans la mise en place de la **transformation digitale** en étant force de propositions dans la mise en place de **solutions** répondant aux nouveaux enjeux.

➤ SAFE

Qu'ils soient de **non conformité**, de **liquidité**, de **crédit, opérationnel** ou encore de **réputation**, les risques encourus par la Banque sont multiples et nécessitent d'être **contrôlés** et **maitrisés**.

C'est ici qu'intervient SAFE. Ce dernier s'assure que les collaborateurs sont **sensibilisés** et **engagés** dans la gestion du risque mais aussi que les normes du modèle de **Bâle III** sont respectées :

- 1) Protéger les activités en mobilisant du capital : 8 % du capital en fonds propres doit être bloqué au minimum
- 2) Piloter, mesurer, réduire les risques
- 3) Publier les comptes de manière standardisée avec toutes les autres banques

Face à la pression réglementaire et les risques auxquels fait face le monde bancaire, une véritable « **culture risque** » a été mise en place au sein de GBIS.

➤ COOS

COOS constitue le **pilotage** des fonctions support. Il est en charge de la mise en place de la **stratégie** et de **l'analyse** des sujets **transverses** tels que le budget, ou encore des projets de développement. Il définit également le cadre **méthodologique** et **pilote** des outils de gestion de projets et de portefeuilles projet au sein de GBIS.

COOS collabore étroitement avec l'équipe COO de GBIS.

C.3. COO : UNE TOUR DE CONTRÔLE CLÉ À L'ACTIVITÉ D'ITEC

COO est en charge de la **gestion** et du **pilotage** transversal aux activités d'ITEC. Elle peut s'apparenter à une véritable **tour de contrôle**, un **cockpit de pilotage** et un **laboratoire de recherche**.

L'entité COO est composée de **4 équipes complémentaires** :

- **TUP (Team Up)** : L'équipe TUP est dédiée à la **transformation** d'ITEC. Elle met en place de nouvelles méthodes de travail et **accompagne** les équipes dans la mise en pratique de ces dernières.

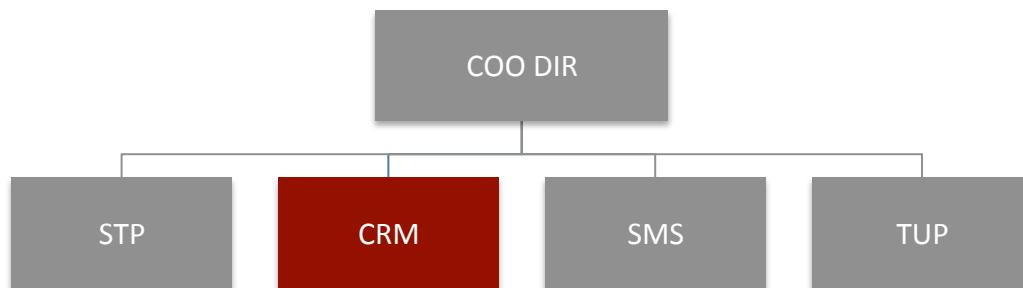
- **SMS (Smart Sourcing)** : L'équipe SMS coordonne pour ITEC l'ensemble des sujets liés à la gestion des **ressources** (recrutement, offshoring/nearshoring, outsourcing, prestations) ou encore la gestion et suivi des **formations**,
- **STP (Services Transversaux Projets, Produits et Process)** : L'équipe STP est chargée de la **gestion** des licences, du **suivi** des projets spécifiques et de **l'amélioration** des process IT.
- **CRM (Customer Relationship Management)** : L'équipe CRM est **transversale**. Elle traite des sujets variés : du suivi budgétaire à la gestion de projet. Chaque CRM est **un point de contact** avec le CIO de l'ITEC BL à laquelle il est rattaché.

Bien au-delà du **pilotage** des activités d'ITEC, le département COO s'engage à être force de **propositions** pour **accompagner** les Business Lines dans leur **suivi budgétaire**.

Ces 4 équipes se retrouvent autour de **valeurs** fortes (*Voir Annexe 1 : Les 5 focus COO*) :

- **Valeur** : améliorer les process IT, automatiser les outils de pilotage, renforcer l'approche ROI (Return On Investment)
- **Partenariat** : renforcer les relations avec les principaux partenaires,
- **Transparence** : favoriser la communication sur les activités d'ITEC,
- **Simplicité** : simplifier les process, proposer des dashboards simples et clairs,
- **COO pour COO** : renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe, être force de proposition, apporter de la valeur au capital humain

Illustration 4 : Organisation du département COO



Cadre de la mission

C'est donc au sein de **l'équipe CRM** que j'ai réalisé mon stage de fin d'études.
L'équipe traite différents types de missions :

➤ **LES TÂCHES RÉCURRENTES APPELÉES BASE LINE**

→ **Les tâches de types « Finance »**

- **Construction du budget**
- Exercice du **forecast** : il permet de contrôler l'exécution du budget : quel est le montant que la BL a consommé, combien reste-t-il de budget d'ici à la fin de l'année, ...
Chaque CRM réalise cet exercice pour l'ITEC BL à laquelle il est rattaché.

→ **Les tâches de types « risques opérationnels »**

Il s'agit du traitement des sujets liés aux demandes de **l'audit**.

➤ **LES TÂCHES TRANSVERSES**

→ **Ad-hoc request**

Les ad-hoc requests sont tout type de demandes exceptionnelles faites par les CIOs.

→ **Process** :

Il s'agit de la gestion des process IT : nous retrouvons notamment la « Hive » que nous présenterons dans la partie II.

CONCLUSION PARTIE I : UNE BANQUE QUI SE TRANSFORME

Pour toute Entreprise, il est essentiel **d'appréhender** les évolutions de son marché pour **s'adapter** et opérer le **changement** nécessaire à la **pérennité** de son activité.

Reconnue **mondialement**, la Société Générale doit rester à l'écoute de ce qu'il se passe à l'extérieur pour rester une banque **solide, responsable**, à l'**écoute** de ses clients.

Cependant, le facteur humain, à travers **l'engagement** et la **responsabilité** des collaborateurs, ne suffit pas à lui seul. En effet, il est essentiel de pouvoir se **projeter** dans l'avenir dans une démarche **d'amélioration** continue et **d'anticipation**.

C'est pourquoi il est indispensable de lancer des **initiatives** pour **s'adapter** aux nouvelles règles dictées par le monde bancaire.

II. S'ADAPTER AUX MUTATIONS MAJEURES DU MONDE BANCAIRE



Le monde bancaire évolue sans cesse. Pour comprendre les nouveaux **enjeux** et les **changements** auxquels la Société Générale doit **s'adapter**, il est nécessaire d'analyser l'**environnement interne** du Groupe.

Pour se faire, nous proposons la **matrice SWOT** suivante :

Illustration 5 : Matrice SWOT Société Générale

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Banque à renommée mondiale - Leader dans le secteur des marchés financiers - Mise en place d'une « culture risque » pour palier les risques opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Scandales financiers - Tributaire des décisions des régulateurs - Rentabilité en baisse comparée aux concurrents
MENACES	OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> - Banques concurrentes (BNP Paribas, Crédit Agricole, LCL, ...) - Contexte économique et financier incertain - Apparition des fintechs - Technologie de la blockchain - Pression des régulateurs de plus en plus forte 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de se digitaliser → Rentrer dans l'ère digitale - S'aligner ou coopérer avec les fintechs

Compte tenu des éléments qu'expose la matrice SWOT, nous pouvons nous demander si le **modèle traditionnel bancaire** est réellement **menacé**.

A. ÉVOLUTION DU MARCHÉ BANCAIRE : UNE MENACE POUR LE MODÈLE TRADITIONNEL ?

Comme l'a montré la matrice SWOT, l'environnement extérieur exerce une **pression** importante sur le **modèle traditionnel** bancaire.

A.1. DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ACCRUES

Liés à un **contexte** économique **incertain** et **tendu**, la pression et le poids des **régulateurs** se fait de plus en plus forte sur les banques, à qui il est demandé d'accroître sans cesse sa **rentabilité** et d'améliorer son **excellence opérationnelle**.

Les **crises économique et financière** de 2008 ont marqué au fer rouge le monde bancaire. Ces crises ont montré la nécessité de **renforcer** les contrôles réglementaires afin de **rétablir** la confiance avec les clients et de travailler sur une base **solide et transparente**.

Aujourd'hui, **30% du budget de l'IT** est dédié aux demandes des **superviseurs** (régulateurs, inspecteurs, commissaires aux comptes) telles que **MIFID** (directive européenne exigeant le renforcement de la compétitivité internationale et la protection des investisseurs au sein du marché européen) ou encore la norme **IFRS 9** (définition d'une nouvelle méthode d'évaluation du risque de crédit et de comptabilisation des pertes de crédit).

Afin de répondre aux contraintes réglementaires, il est nécessaire de procéder à des **contrôles internes**. Ces derniers permettront de s'assurer que l'organisation et les procédures sont **conformes** aux nouvelles orientations définies par le **gouvernement** et les **régulateurs**. En effet, il faut pouvoir être capable **d'identifier**, de **mesurer**, de **piloter** et de **contrôler** tous les **risques**.

A.2. CONCURRENCE : DES NOUVEAUX ENTRANTS À NE PAS NÉGLIGER

Le secteur bancaire traditionnel doit faire face à une nouvelle forme de **concurrence**. En effet, les **nouveaux entrants** sur le marché bancaire sont entre autres des start-ups innovantes mais aussi de nouvelles technologies.

➤ LES FINTECHS : UN DOMAINÉ EN PLEIN ESSOR

Les **Fintechs** sont des start-ups innovantes employant des technologies associées aux **services financiers**. En 2012, nous atteignions un **pic** avec 186 Fintechs⁶ fondées. Au premier trimestre 2016, l'**investissement global** dans ces dernières a augmenté de 67 %⁷.

Ces start-ups s'appuient sur les technologies de l'information et de la communication. Elles proposent des services financiers tels que la **monnaie virtuelle**, génération d'argent d'un point de vue digital, et le **paiement** électronique en toute **sécurité**. Les Fintechs s'appuient notamment sur la technologie « **blockchain** ».

➤ BLOCKCHAIN : UNE TECHNOLOGIE RÉVOLUTIONNAIRE

De nos jours, les paiements en ligne se font par l'**intermédiaire** de la banque. C'est à cette dernière que revient la décision finale quant à l'aboutissement de la **transaction**.

Par l'intermédiaire du **réseau bitcoin**, une personne soumet une transaction qui sera validée par les utilisateurs. Cette transaction est alors enregistrée sur le registre, autrement dit la **blockchain**, et devient ineffaçable. La **blockchain** est un registre daté répertoriant l'ensemble des transactions ayant eu lieu sur le réseau, permettant une **träçabilité** de ces dernières.

L'un des principaux **avantages** de cette technologie réside dans la **sécurité** du système et la **träçabilité** assurée ne permettant aucune falsification.

Compte tenu des nouveaux entrants sur le marché bancaire, Société Générale doit adapter sa **stratégie** : doit-elle opérer une stratégie **d'alignement** ou de **coopération** avec ces nouveaux entrants ?

B. ITEC : MOTEUR CLÉ DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

ITEC ambitionne de se rapprocher du modèle des **géants du web** tels que Google, Apple, Facebook ou encore Amazon.

⁶ D'après l'étude de Venture Scanner : <http://insights.venturescanner.com/tag/fintech/>

⁷ D'après les données recueillies sur le site : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/industrie-financiere/l-avenir-des-fintech-en-quatre-questions-3-4-une-bulle-est-elle-a-redouter-589444.html>

Pour répondre à ses **ambitions**, ITEC s'appuie sur différents **piliers** tels que :

- La transformation digitale
- Le continuous delivery
- L'agilité dans la définition et la livraison de projets
- Devenir une Great Place To Work (GPTW) : Voir partie *B.2. Dynamiser l'environnement de travail*

Dans cette partie, nous présenterons les **actions** clés qui ont été mises en place par ITEC dans une **démarche d'adaptation et d'amélioration continue**.

B.1. OPTIMISER LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Dans une démarche **d'amélioration continue**, ITEC met un point d'honneur à **optimiser** ses méthodes de travail.

➤ CONTINUOUS IMPROVEMENT : UTILISER LES « BEST PRACTICES » AU QUOTIDIEN



Une Entreprise a la capacité de faire de **l'amélioration continue** si elle sait **détecter** ses faiblesses et les problèmes qu'elle rencontre et si elle sait consacrer du temps à leur résolution. Là est l'un des principaux objectifs du Continuous Improvement : celui d'être **efficient**.

Le Continuous Improvement a tout d'abord mis en place le « **lean management** » dont l'amélioration continue est l'une de ses conséquences.

Ce dernier consiste à :

- **Réduire les sources de gaspillage** : simplifier les process, supprimer les reportings inutiles
- **Réduire la variabilité** : à postes identiques, les collaborateurs doivent avoir les mêmes connaissances, les mêmes compétences
- **Diminuer la rigidité** : s'assurer que les collaborateurs ont de l'occupation sur le temps passé dans l'entreprise

Le « **lean management** » constitue le prédecesseur de la transformation **AGILE** et **Continuous Delivery**.

L'équipe CI a été mise en place afin de s'assurer que les pratiques utilisées soient **pérennes** dans le temps, que le lean soit déployé au sein des équipes et que ces dernières utilisent les « **best practices** ».

À la suite de la **crise des subprimes** en 2008, il a été nécessaire de trouver des solutions **résiliantes**. C'est pourquoi les missions du lean management se sont étendues pour acquérir d'autres pratiques permettant l'efficience :

- conduite du changement
- coaching
- facilitation

Le CI propose des outils qui apportent de la **valeur ajoutée** au travail effectué par les collaborateurs.

➤ CONTINUOUS DELIVERY : LUTTER CONTRE L'EFFET TUNNEL



Mis en place pour palier les faiblesses du Cycle en V et s'adapter au marché, notamment avec l'arrivée des **fintechs**, le Continuous Delivery s'applique à faire **collaborer** le business et l'IT de la manière la plus **fluide** possible avec des développements de qualité. La finalité de cette initiative est de délivrer au fil de l'eau, d'augmenter la qualité de ce qui est produit et d'assurer l'adéquation entre ce qui est livré et ce qui est attendu par le client.

L'un des principaux objectifs du Continuous Delivery consiste à se rapprocher des standards des **GAFA** (Google, Apple, Facebook et Amazon) et de réduire au mieux le Time To Market.⁸ Il agit grâce aux outils AGILE afin d'éliminer **l'effet tunnel** généré par le Cycle en V et impacte tout le **process** d'un projet à travers la mise en place de **sprints** qui permettent d'alimenter la réflexion.

➤ LA RUCHE DES PROCESS : CARTOGRAPHIER LES ACTIVITÉS D'ITEC

Face aux pressions réglementaires croissantes, il est nécessaire pour ITEC de prouver la **maitrise de ses process** à ses clients internes (DFIN, GTS, ...) mais aussi externes (banque centrale, FED, ...)

Pourquoi un service informatique doit-il formaliser ses process ?

Chacun ayant une vision différente des process, il est nécessaire de les **formaliser** pour avoir des méthodes communes, **normaliser** des indicateurs de suivi.

⁸ Time To Market : temps écoulé entre la priorisation et la livraison d'un besoin

Toujours dans une volonté de se rapprocher du modèle des GAFA, qui sont les entreprises les plus **processisées**, l'objectif de la ruche des process, aussi nommée « *La Hive* », est de **formaliser** un cadre commun pour préparer et accompagner la transformation digitale.

Elle permettra également de **capitaliser les connaissances** compte tenu de **l'interdépendance** entre les équipes et entre les applications.

➤ DIGITAL COCKPIT

Afin de palier l'abondance des KPI⁹ qui ne permettent pas une prise de décision rapide, ITEC a décidé d'engager un réel chantier pour **rationnaliser** l'information et délivrer une **structure simple** de KPI **pertinents**.



Semblable au rôle d'un cockpit d'avion, le Digital Cockpit constitue une réelle **philosophie d'alerte**.

➤ COGNITIVE DESIGN : LUTTER CONTRE « L'INFOBÉSITÉ »

Aujourd'hui, nous sommes quotidiennement **submergés** d'information (« infobésité »). En 30 ans, le taux d'informations absorbées chaque jour a été **multiplié par 5**.

L'impact de cette société « **Big Data** » est tel que cela engendre une perte d'information conséquente qui devient alors vecteur de stress et qui ne permet pas une prise de décision **rapide et éclairée**.

C'est pourquoi il est essentiel de revoir un nouveau mode de **communication**. 90% de l'information passant par le visuel, il en devient donc le **vecteur privilégié**.

L'objectif du cognitive design est de **simplifier** et **structurer** le message afin **d'accélérer** la prise de décision.

Bien au-delà du graphisme, le cognitive design s'appuie également sur le **story telling** :

- Pourquoi fais-je cela ? / Quel est le concept ?
- À qui mon message est-il adressé ?
- Quand vais-je le faire ?
- Où vais-je le faire ?
- Comment vais-je le faire ?

⁹ KPI : Key Performance Indicator : Indicateur de suivi

B.2. DYNAMISER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Afin d'attirer de nouveaux talents et proposer de nouvelles perspectives aux collaborateurs, il est nécessaire de mettre en place un **cadre de travail** qui valorise le **capital humain**.

➤ GREAT PLACE TO WORK : VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

Démarrée en 2014 sous l'impulsion du Directeur des Systèmes d'Information, cette initiative vise à renforcer **l'attractivité** d'ITEC et le **bien-être** des collaborateurs.

Ce sont les collaborateurs, **acteurs** de ce projet, qui doivent proposer les éléments nécessaires pour transformer ITEC en un lieu où il est bon d'y travailler.

➤ PROJECT INITIATIVE ACTION : INITIER ET FÉDÉRER DES SUJETS TRANSVERSAUX

Les PIA ont été lancées en 2016 par COO. Les PIA permettent à chaque collaborateur de COO de lancer et fédérer des **initiatives transversales** répondant à l'une des valeurs de COO.

Il existe 2 types de PIA :

- **Les Great Ideas** : elles regroupent l'ensemble des initiatives amusantes, créant du **collectif**. On citera notamment le Cognitive Design.
- **Les Hot Stuff** : ces initiatives regroupent l'ensemble des **sujets stratégiques** de type optimisation ou encore gain de productivité. Ces initiatives sont visibles par l'ensemble d'ITEC. Nous citerons notamment la réalisation du Digital Cockpit.

Ces PIA permettront à **COO** de devenir une **Great Place To Work**.

CONCLUSION PARTIE II : VALORISER L'ENTREPRISE ET LE CAPITAL HUMAIN

Les **menaces** auxquelles fait face la Société Générale sont variées. Qu'elles soient d'ordre **concurrentiel, technologique** ou encore **réglementaire**, il est nécessaire de ne pas les négliger. Bien que ces menaces mettent en risque le **modèle traditionnel**, elles ne sont pas pour autant **irréversibles**. C'est pourquoi des **actions** sont engagées.

ITEC a mis en place de nombreuses **initiatives** pour répondre aux nouveaux enjeux dictés par le marché. Toutes ces initiatives s'attendent à **réduire** les coûts, **fluidifier** les échanges, **simplifier** les process et être **transparent** vis-à-vis des clients.

L'Entreprise n'est pas seulement un ensemble de productions et de livrables, c'est aussi des hommes et des femmes qui **œuvrent** à la croissance de son activité. C'est pourquoi il est essentiel de **valoriser** leur travail.

III. ENGAGER DES ACTIONS POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX



Dans un environnement où la quantité d'informations est de plus en plus importante, il faut être capable de **piloter** de manière efficace en **facilitant** la prise de décision.
C'est pourquoi il est nécessaire de proposer un **pilotage** plus **efficient** en facilitant :

→ **LES MÉTHODES DE TRAVAIL**

→ **LA COLLABORATION**

→ **LA CIRCULARISATION DE L'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISION**

Au cours de ce stage, j'ai eu l'opportunité de traiter de nombreux sujets **complémentaires**. Je suis notamment intervenue sur 7 missions dont 3 principales :

- **Mission 1** : Coordination du déménagement aux Dunes
- **Mission 2** : Refonte du WhiteBoard CRM
- **Mission 3** : Mise en place d'une identité visuelle pour les dashboards COO

Ces missions ont été menées dans un contexte compliqué. En effet, le département :

- propose un **catalogue de services** s'appuyant sur les **5 valeurs** COO (valeur, transparence, simplicité, partenariat, COO pour COO) : il est nécessaire de se les **approprier** et de les **transposer** dans toutes les actions que nous menons,
- a un nombre d'interlocuteurs important (Direction Financière, Achats, Ressources Humaines, SAFE, GTS, ..),
- traite des sujets **variés** : il faut être capable de mener des actions en **parallèle** et de gérer des « **ad-hoc requests** » (organisation du Town Hall COO¹⁰, pack d'intervention relation écoles, ...).

Chaque sujet traité répond à une **valeur de COO** :

- **valeur** : Coordination du projet de déménagement aux Dunes
- **transparence** : Exercice mensuel du forecast
- **simplicité** : Refonte du WhiteBoard, optimisation des reportings de formation, optimisation des fichiers d'Overtime / Standby
- **COO pour COO** : Organisation des Town Hall COO

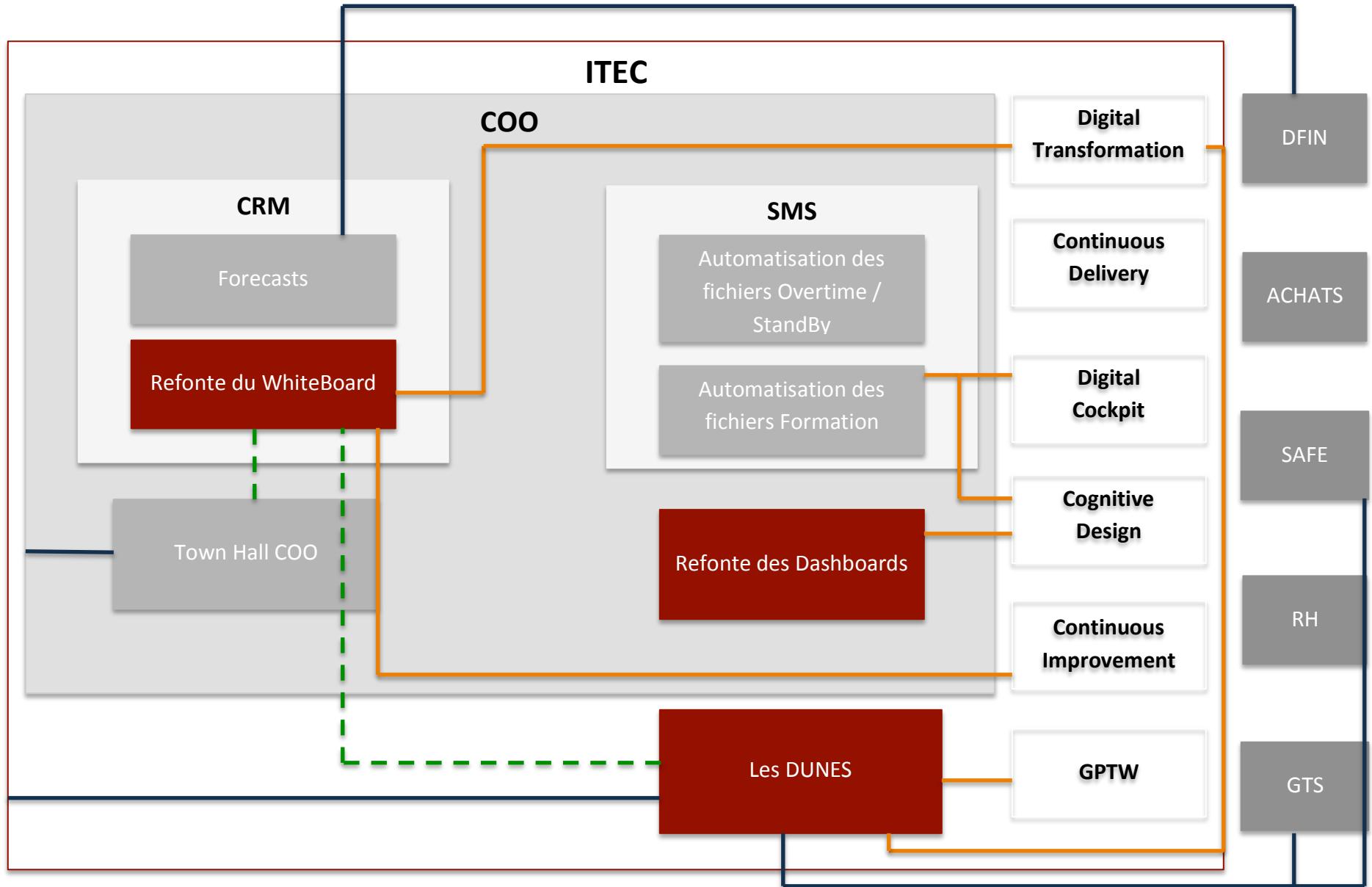
¹⁰ Town Hall COO : Session d'information au cours de laquelle des collaborateurs de l'entité présentent des sujets en lien avec l'activité d'ITEC à l'ensemble de l'équipe COO.

Les **missions** et les **interactions** avec les entités et les initiatives ITEC sont présentées dans l'illustration suivante. Dans cette partie, nous présenterons les **actions** indiquées en rouge dans l'illustration 6. Les missions indiquées en gris sont décrites brièvement en annexes. (*Voir Annexe 2 : Bref descriptif des missions réalisées*)

Légende :

- : Interactions avec les entités
- : Interactions avec les initiatives ITEC
- : Interactions avec d'autres missions confiées
- XXX** : Initiatives ITEC
- XXX** : Entité de GBIS
- XXX** : Missions confiées non présentées dans ce rapport
- XXX** : Missions confiées présentées dans ce rapport

Illustration 6 : Cartographie des missions effectuées



A. MISSION 1 - LES DUNES : ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

A.1. CONTEXTE ET ENJEUX : TRANSFORMER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Afin de se rapprocher du modèle des GAFA et de s'adapter aux nouvelles règles de l'environnement extérieur (digitalisation, évolution du rapport au travail avec l'apparition du télétravail, gestion du risque opérationnel, réduction de coûts), la banque d'investissement a engagé un **ambitieux projet** de déménagement vers une **technopôle** située à Val de Fontenay.

➤ QU'EST-CE QUE LE PROJET LES DUNES ?

Ce projet de déménagement répond à de nombreux enjeux :

- Permettre une meilleure **gestion du risque opérationnel** : Dans le cadre du Plan de Continuité d'Activité (PCA) et la division des équipes sur deux sites (la Défense et Val de Fontenay), ce déménagement permet d'assurer la continuité des process clés et des services en cas de sinistres, crises, incidents.
- **Réduire les coûts** : Libérer les immeubles locataires situés à la Défense
- **Rentrer dans l'ère de la digitalisation** : Création d'une technopôle, changement des modes de travail

Le déménagement vers les Dunes implique près de 1 500 collaborateurs de la banque d'investissement dont plus de 850 de la direction IT, expliquant ainsi la notion de **technopôle**.

Ce projet veut avant tout créer un environnement favorisant l'intégration de **nouveaux modes de travail**. Il propose notamment la mise en place du **flexwork**.

→ Qu'est-ce-que le flexwork ?

Le **flexwork** constitue un tournant majeur dans la manière de travailler. Ces dernières années, le **rapport au travail** a significativement changé :

- Les collaborateurs accordent beaucoup plus d'importance à **l'équilibre** professionnel et personnel.
- La **génération Y** utilise au quotidien les nouvelles **technologies** et les outils de **communication**. C'est pourquoi il est nécessaire de revoir **l'organisation du travail** pour répondre aux attentes des « **Digital Native** ».

Le flexwork repose sur 2 piliers :

- Le télétravail

- Le **flexoffice** qui implique l'absence de bureau nominatif.

Les **bénéfices** attendus de ce nouveau mode de travail sont multiples :

- Une meilleure **qualité de vie** au travail
- Plus **d'autonomie**
- Plus **d'agilité**
- Plus de **collaboration**

→ Pourquoi le flexwork ?

Le flexwork privilégie les **espaces collaboratifs**. Le flexwork est ainsi en adéquation avec les méthodes de travail tels que le **continuous delivery** et les méthodes **AGILE**.

Ce nouveau cadre de travail doit pouvoir apporter plus de **satisfaction** et de **productivité** aux collaborateurs dans leur travail au quotidien, le qualifiant ainsi de **Great Place To Work**.

➤ MISE EN PLACE DE GROUPES TÉMOINS

Des expérimentations ont été mises en place depuis janvier 2016 pour **tester** et **ajuster** le flexwork au contexte de la Société Générale sur une population de 530 collaborateurs et prestataires nommés **pionniers**.

Pour se faire, des groupes **témoins** ont été disposés à la Défense afin de tester le **flexwork** et les **solutions** proposées par GTS (équipe d'infrastructure).

Leur environnement a été modifié pour se rapprocher de la **configuration** prévue aux Dunes :

- Les espaces de travail ont été **réaménagés** pour tester des espaces collectifs et ouverts
- Des nouveaux **équipements** ont été installés : smartboards, ...
- Les pionniers ont été équipés d'un **ordinateur portable**, d'un **casque** et d'un logiciel de **softphonie**¹¹

¹¹ Softphonie : Les téléphones physiques disparaissant, les collaborateurs utiliseront des applications permettant de téléphoner via leur ordinateur.

A.2. DESCRIPTION DE LA MISSION : FACILITER ET SÉCURISER L'ARRIVÉE DES COLLABORATEURS AUX DUNES

➤ DESCRIPTION DE LA MISSION

Ma mission consistait à :

- **Accompagner et coordonner** les tests
- Suivre et mettre à jour les **référentiels** de tests
- Donner de la **visibilité** à toutes les organisations d'ITEC
- Mettre en place une **campagne de communication** pour accompagner le changement

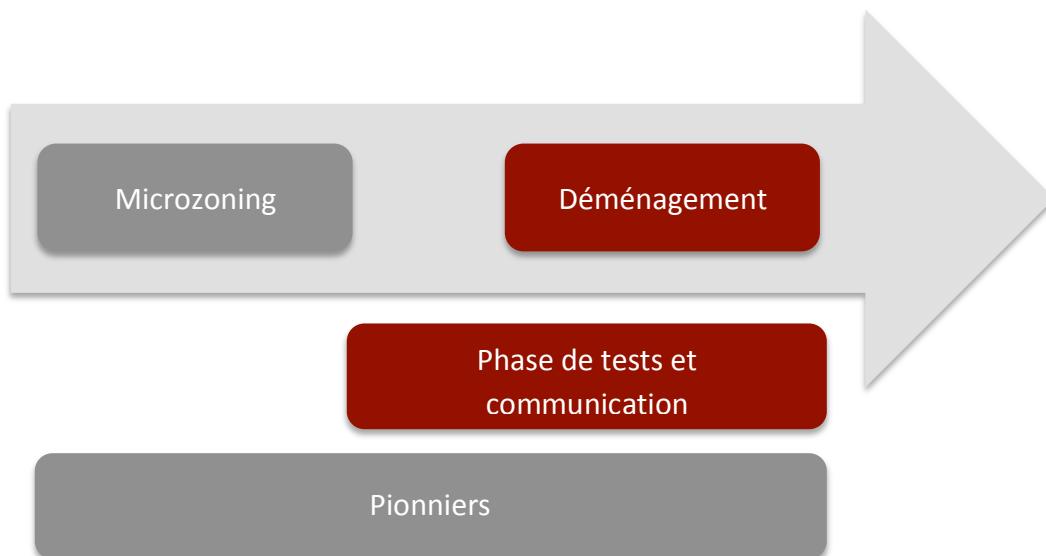
➤ COMMENT A ÉTÉ MENÉ LE PROJET ?

Lors de mon arrivée dans le projet, les phases de **microzoning** et l'identification des **pionniers** avaient déjà eu lieu tandis que la **phase de tests** des différentes solutions proposées par GTS débutait.

La phase de **microzoning** consistait à mettre en place le **plan** et **l'agencement** des bureaux afin de situer chaque équipe dans les locaux de Val de Fontenay.

La phase **pionniers** consistait quant à elle à mettre en conditions les collaborateurs selon la configuration proposée aux Dunes.

Illustration 7 : Organisation du projet les Dunes



Le chef de projet a organisé une réunion afin de procéder à du **knowledge transfer** (transfert de connaissances). Il m'a notamment expliqué les **termes techniques** avec lesquels il a été compliqué de se **familiariser** au début.

Au cours de cette réunion, les **enjeux** liés au déménagement aux Dunes ont été présentés ainsi que le **rôle** que je tiendrai au cours de ce projet.

Le projet était rythmé chaque matin par des **stand-up meetings** avec le chef de projet et le responsable des suivis des tests applicatifs. Ces derniers permettaient de faire un **statut** des problèmes remontés et de définir les **actions** de la journée.

Il aurait été néanmoins intéressant que le **contact GTS** participe aux stand-up meetings afin de clarifier l'état des lieux des problèmes remontés.

➤ SUIVI DES TESTS : PRÉPARER LE DÉMÉNAGEMENT AUX DUNES

Le suivi des tests concernait les **Business Lines d'ITEC** déménageant d'ici à la fin de l'année aux Dunes.

Différents **acteurs** participaient à la phase de tests :

- **Les testeurs** (collaborateurs d'ITEC)
- **L'équipe GTS** en charge de fournir les solutions compatibles à la configuration des Dunes
- **L'équipe SAFE** en charge d'évaluer le risque opérationnel

Cette phase nécessitait un **suivi précis** des tests. En effet il était nécessaire de mettre à jour régulièrement les **statuts** de chaque test afin d'engager d'éventuelles **actions**. Cependant le manque d'implication des testeurs nécessitait des **relances quotidiennes** afin d'avoir un référentiel de tests cohérent avec l'état d'avancement de ces derniers. Le chef de projet et moi-même étions les **intermédiaires** entre les testeurs et GTS. Mon rôle était, entre autres, de **faciliter la remontée d'informations** depuis les testeurs vers GTS.

Il a fallut gérer 5 typologies de tests :

- **les consoles de monitoring** : ces dernières sont des écrans de contrôle permettant un suivi de l'état des applications, des compilations, des tests exécutés. L'objectif de ce test est de valider que le PC de type **TINY¹²** peut remplacer un ordinateur fixe.
- **l'accès à la bulle TIBCO** : L'objectif du test est de s'assurer qu'il est possible d'accéder indépendamment un environnement de production ou à un environnement de développement.

¹² PC de type TINY : Console de monitoring

- **l'accès à une DMZ**¹³: L'architecture réseau des Dunes ne permettra pas de véhiculer l'IP du PC. L'objectif du test est de valider que l'accès aux serveurs en **zone sécurisée** via une **VDI** fonctionne bien. Une VDI est une **machine virtuelle** accessible sur le PC.
- **les astreintes en production** : Les collaborateurs sont éventuellement amenés à intervenir depuis leur domicile en dehors des horaires de bureau. L'objectif de ce test est de valider que la connexion à une VDI depuis son domicile permettra d'intervenir en production.
- **les groupements d'hotlines** : Certaines équipes utilisant des **numéros groupés** (hotlines), il est nécessaire de paramétriser de nouveaux groupement d'appels sur la softphonie. L'objectif de ce test est de vérifier le bon fonctionnement du groupement d'appel via l'application **Skype for Business**.

De nombreux points d'attention devaient être pris en compte pour **l'accès à une DMZ** et la migration vers la softphonie. En effet, ces derniers constituent un **risque opérationnel** considérable. Ceci a nécessité un véritable **travail collaboratif** avec les équipes **GTS** et **SAFE**. Cependant, les **procédures d'ouverture de route** et de **migration vers la softphonie** prenaient un temps considérable compte tenu du **risque opérationnel critique** que cela impliquait tel que l'impossibilité d'accéder à une base de données ou encore l'impossibilité de pouvoir intervenir en production.

→ **Les tests applicatifs :**

À la suite du départ du responsable des suivis applicatifs, j'ai repris le sujet des tests applicatifs.

Avant son départ, ce dernier m'a **formé à la coordination** et au **suivi** des tests applicatifs.

À la suite de ce **knowledge transfer**, j'ai rédigé une **procédure** afin de m'assurer que tous les concepts étaient compris. Cette procédure a ensuite été validée par le responsable.

Deux types de tests applicatifs sont proposés aux collaborateurs :

- **Les tests en production :**

Les tests applicatifs en production consistent à s'assurer qu'une application fonctionne correctement sur **l'architecture des Dunes**. Pour se faire, les testeurs accèdent à une **VDI à distance** qui leur a été fournie au préalable et testent les applications dont ils ont la responsabilité.

¹³ DMZ : Zone Déminarisée : sous-réseau isolé du reste du réseau par un pare-feu

- **Les tests « sur site » :**

Les tests applicatifs dits « *sur site* » consistent à effectuer les tests sur le site de Val de Fontenay. Ils permettent de tester la **compatibilité** des applications avec la **configuration** des Dunes.

Afin de préparer leur déplacement aux Dunes, il était nécessaire de communiquer à GTS l'identité des collaborateurs, pour des raisons de sécurité, ainsi que le MA¹⁴ de leur ordinateur portable afin d'installer à distance les composants nécessaires pour accéder au WIFI de la structure.

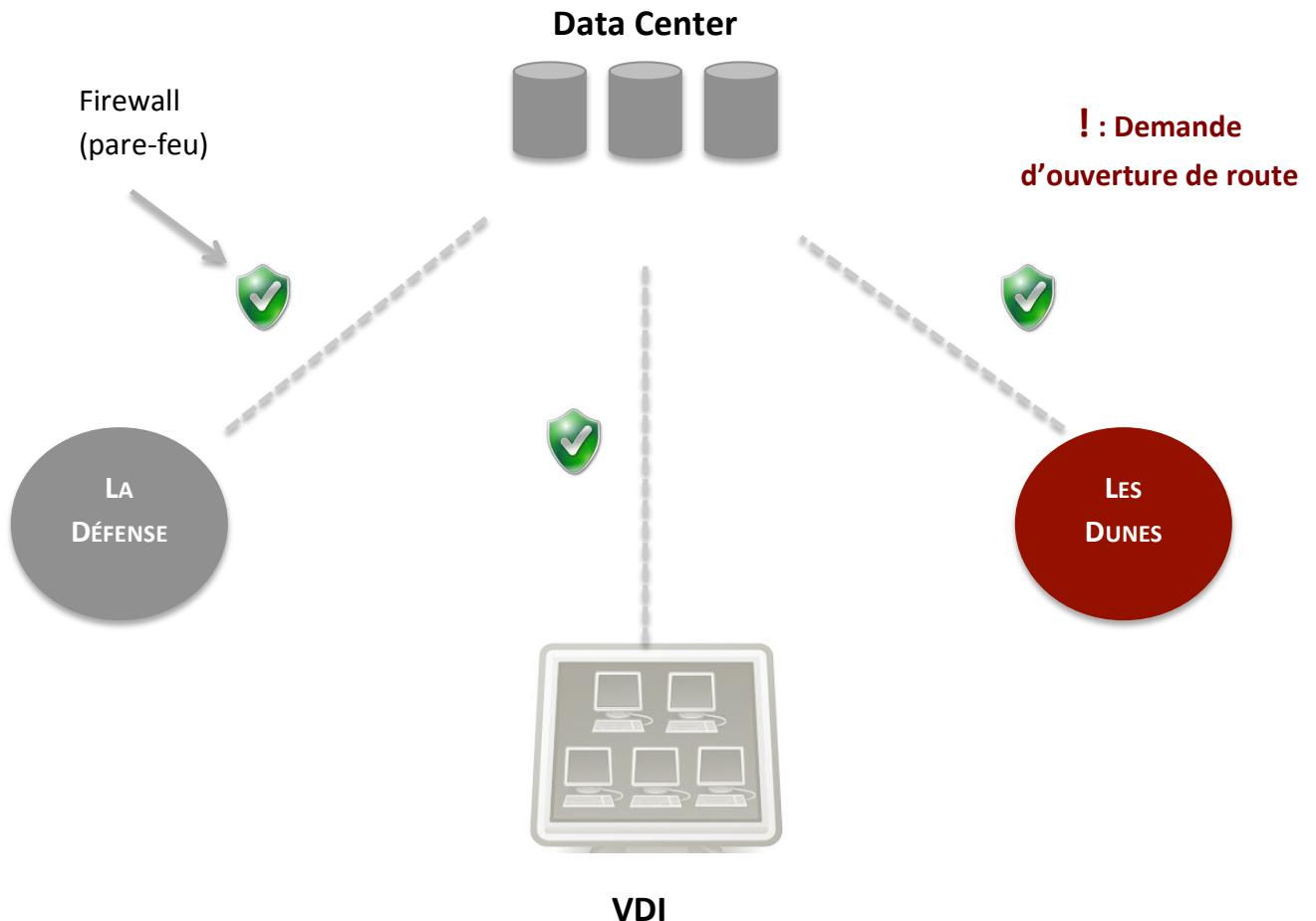
Les **applications TIBCO** ont constitué un **point bloquant** lors des phases de tests applicatifs.

En effet, le début des déménagements approchant, ces dernières n'étaient disponibles qu'à partir de mi-août pour être testées. Mise à disposition à partir du 19 août, la solution proposée par GTS a pu être testée et validée.

Enfin, lors des tests aux Dunes, certains collaborateurs ont rencontré des problèmes pour l'accès à une **DMZ**. Étant dans un **environnement constraint**, il a été nécessaire de gérer les **exceptions** que constituaient les ouvertures de route. En effet, il était nécessaire de réaliser des ouvertures de routes pour pouvoir accéder au serveur des **data centers**. Afin de répondre à cette exception, le chef de projet et moi-même avons été les **intermédiaires** entre GTS, SAFE et les collaborateurs ITEC. Afin de **coordonner** l'ensemble des collaborateurs, nous avons récupéré les adresses IP et les ports nécessaires à l'accès à une DMZ de chaque collaborateur afin de les communiquer aux fonctions support (SAFE et GTS).

¹⁴ MA d'un ordinateur : Constitue l'identité de la machine et facilite sa prise en main à distance

Illustration 8 : Demande d'ouverture de route : Configuration des Dunes



Les tests « sur site » ont permis de **valider** la configuration proposée aux Dunes et **d'ajuster** certains points bloquants pour l'arrivée des collaborateurs sur le site tels que l'accès à une DMZ ou encore les applications TIBCO.

➤ PHASE D'INDUSTRIALISATION DES VDI

La phase de tests des VDI étant achevée, la phase **d'industrialisation** des VDI pouvait commencer. La phase d'industrialisation consiste en l'attribution définitive des **VDI** aux équipes afin de pouvoir :

- Effectuer les astreintes de production
- Accéder aux serveurs en zones sécurisées (DMZ) nécessitant des **ouvertures de routes**.

Pour se faire, nous avons recueilli auprès des collaborateurs le **besoin** en nombre de VDI et l'identité des personnes ayant les **droits d'accès** à cette dernière. Nous avons ensuite contacté l'ensemble des équipes ayant un besoin en VDI afin de consolider et valider les informations fournies. Ces dernières validées, nous avons pu communiquer les directives à l'équipe GTS de Bangalore. Cette dernière était en charge de la **création des 110 VDIs** pour les mettre à disposition des collaborateurs ayant les droits d'accès. Cependant, cela a pris plus de temps que prévu engendrant un **retard** conséquent de deux semaines sur le projet.

Alors que les premiers déménagements de septembre approchaient à grands pas, les collaborateurs ne pouvaient toujours pas **installer** leur **VDI** au mois d'août. De plus, certains droits d'accès n'étaient pas fournis aux bons collaborateurs. Face à l'**urgence** de la situation, j'ai assisté le chef de projet lors de réunions quotidiennes par visio conférence avec les **équipes GTS** afin de définir les **actions prioritaires** de la journée et de gérer la **situation de crise**.

Les problèmes remontés lors des phases de tests ont généré de nombreuses **inquiétudes** chez les collaborateurs. C'est pourquoi il a été nécessaire d'effectuer un réel **accompagnement au changement**. Ce dernier s'est traduit par la mise en place de **mails de communication** accompagnés de **documentation** mais aussi des explications par téléphone.

➤ CONDUITE DU CHANGEMENT : ACCOMPAGNER AU MIEUX LES COLLABORATEURS

Le flexwork induit un **changement de culture** important.

De nombreuses **inquiétudes** ont été relevées concernant la configuration mise en place aux Dunes pouvant engendrer un **risque opérationnel** important :

- **l'accès à une DMZ** : Les ouvertures de route seront-elles effectives dès lors que l'équipe déménagera aux Dunes ?
- **Les VDIs** : Si la VDI ne fonctionne plus, doit-on tout réinstaller sur une nouvelle VDI ou y-a-t-il un moyen de récupérer les installations à partir des serveurs ?
- **La migration softphonie** : Les équipes seront-elles prises en compte dans les vagues de migration avant leur déménagement ?

C'est pourquoi il est nécessaire de procéder à une réelle **communication** autour du projet les Dunes.

En effet, il est essentiel de s'assurer que les collaborateurs ont bien compris quel était **l'intérêt** pour eux, donner du sens à la nécessité de réaliser les tests assidument.

C'est pourquoi, il a été nécessaire de mettre en place des **indicateurs statistiques** afin de fournir de la visibilité à toutes les équipes.

Par ailleurs, des **mails de communication** ont été rédigées et communiqués à l'ensemble des collaborateurs pour les informer de l'état **d'avancement** des tests et mettre en exergue des **points d'alerte**. Ces mails de communication sont des rappels du changement en cours. (Voir Annexe 3 : *Campagnes de communication pour la préparation du déménagement aux Dunes*)

A.3. RETOUR SUR EXPÉRIENCE : COORDONNER UN PROJET ET ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

Cette mission a montré que le **facteur** clé du bon déroulement d'un projet était la **communication**. Elle a constitué un réel travail **collaboratif** entre le chef de projet, l'équipe GTS, l'équipe SAFE, tous les collaborateurs désignés pour les tests et moi-même.

Des **difficultés** ont été rencontrées lors de la réalisation de ce projet. Il a été notamment compliqué d'impliquer les collaborateurs dans la réalisation des tests dans la mesure où nous ne faisions pas partie de leur hiérarchie et que les tests ne constituaient pas une priorité dans leurs activités. C'est pourquoi il est nécessaire de procéder à une véritable communication pour **donner du sens** quant à l'importance de s'engager dans ce travail car ce sont les **collaborateurs** qui seront **acteurs** de ces **changements** et qui réinventeront de nouvelles manières de travailler en lien avec les **valeurs** du groupe : esprit d'équipe, responsabilité, engagement et innovation.

Par ailleurs, cette mission m'a permis de développer ma capacité à adapter mon **discours** en fonction de mon interlocuteur, de gérer des **situations de crises**, de mettre en place des **plans de communication**, de mettre en pratique les notions de **coordination** d'un projet travaillées au cours de cette année de Master 2 et de faire preuve de **réactivité** face aux éventuels imprévus qui pouvaient survenir.

B. MISSION 2 - LE WHITEBOARD : FACILITER LA COLLABORATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE CRM

Le **WhiteBoard CRM** est une réunion hebdomadaire de 30 minutes réunissant l'ensemble des membres de l'équipe CRM autour d'un tableau blanc.

Ce point est un moment clé où l'équipe peut **partager** et **discuter** des points d'avancement de chaque tâche.

Le WhiteBoard ne répondant plus aux besoins de l'équipe, une **initiative** de refonte a été engagée.

Afin d'avoir un WhiteBoard plus **organisé**, **formel** et **dynamique**, il a été nécessaire de revoir le **format**, le **fond** et le **contenu** de l'outil.

B.1. CONTEXTE ET ENJEUX : RENDRE LA COLLABORATION PLUS EFFICIENTE

Face aux retours de l'équipe affirmant que le WhiteBoard n'était pas efficient, trois leviers ont été soulevés pour expliquer le besoin de changement :

- Manque de **visibilité** pour les absents : une personne absente ne peut pas **identifier** les points importants voire urgents de la semaine
- Le WhiteBoard n'était pas utilisé comme un outil mais plutôt comme un « **pense bête** » : il était difficile d'identifier la différence entre les **actions** et les **informations**
- Le WhiteBoard n'est pas suffisamment **fédérateur** : les problèmes rencontrés par un membre de l'équipe n'étaient pas suffisamment mis en avant.

La mission, menée en **collaboration étroite** avec un membre de l'équipe CRM, est composée de 3 étapes :

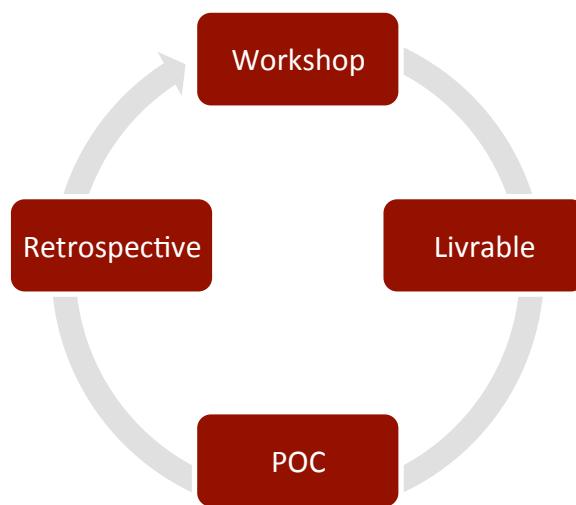
→ À court terme : Refonte du format

- Recueillir les **attentes** des membres de l'équipe CRM
- Proposer des **solutions** répondant à leurs besoins et les **tester**

→ Mise en place d'un Proof Of Concept (POC)

→ À long terme : Digitalisation de l'outil

Illustration 9 : Comment la PIA a-t-elle été menée ?



B.2. DESCRIPTION DE LA MISSION : REFONDRE LE WHITEBOARD ET LE DIGITALISER

Afin de recueillir les **attentes** de l'équipe CRM, nous avons organisé un workshop¹⁵, mené par un coach en Continuous Improvement de l'équipe COO/TUP et réunissant 3 membres de l'équipe CRM, en mettant en pratique les méthodes du **lean management** : pourquoi a t-on **besoin d'un changement** et quelles sont les solutions à mettre en place. Ce workshop permet de réaliser un **travail collaboratif** et d'être à l'écoute de chacun.

B.2.a. ANALYSE DU BESOIN : RENFORCER ET SIMPLIFIER LES ÉCHANGES AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Lors du workshop, différents points ont été relevés :

- Avoir une meilleure **visibilité** : pouvoir faire la différence entre **actions** et **informations**
- Identifier rapidement les **priorités**
- Connaître le **responsable** d'une tâche
- Pouvoir identifier l'**état d'avancement** d'une tâche
- Informer des **problèmes** rencontrés
- Connaître l'**ordre du jour** des réunions CRM ayant lieu plus tard dans la semaine
- **Anticiper** la division de l'équipe CRM entre Val de Fontenay et la Défense

L'objectif premier est d'avoir un WhiteBoard **auto-porteur**. Il doit être plus **dynamique** et plus **formel** afin de faciliter les **échanges** au sein de l'équipe.

Au cours du workshop, un nouveau **format** a été défini.

Nous avons fait en sorte de retrouver quelques notions du **KANBAN** telles que les domaines d'actions et la ligne d'état d'avancement. (*Voir illustration 10*)

Afin de **normaliser** l'ensemble des **post-its** affichés, un format de post-it a été défini comme le propose la méthodologie du **lean**.

Enfin des **règles** ont été définies afin de **faciliter** le déroulement de la réunion.

B.2.b. MISE EN PLACE D'UN PROOF OF CONCEPT (POC)

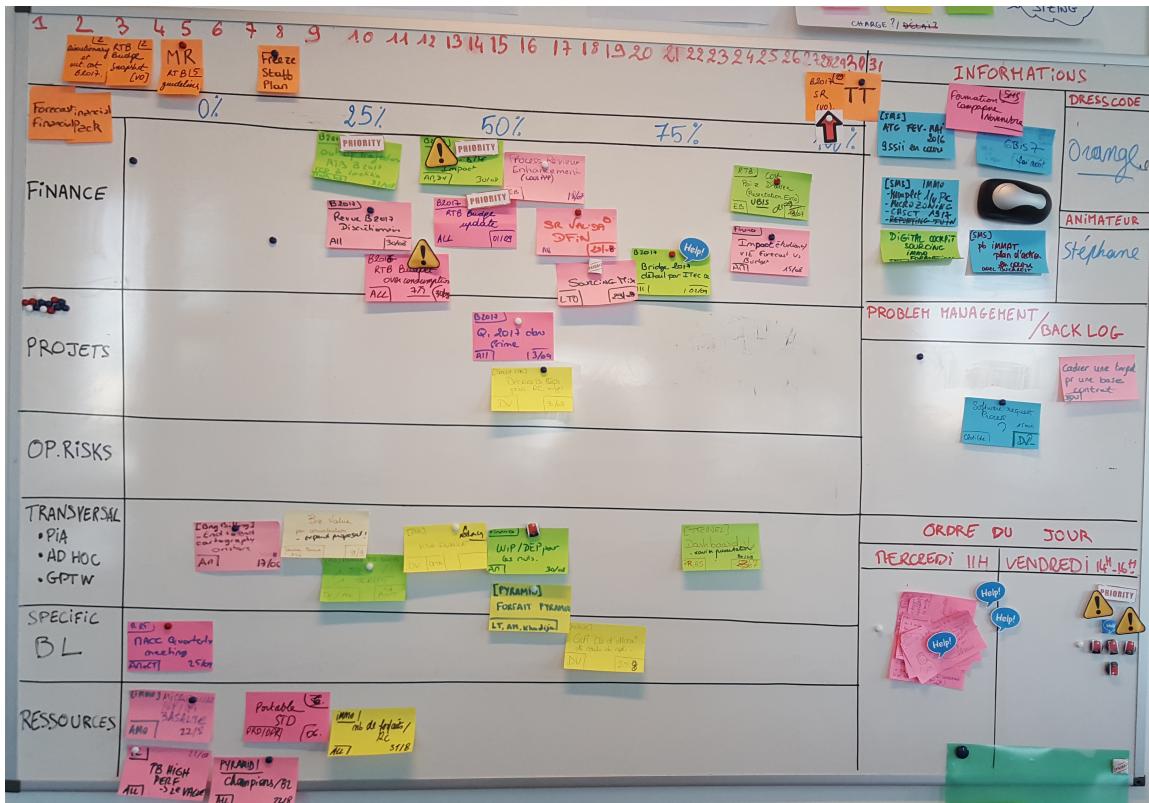
Le nouveau format du WhiteBoard ayant été défini, une démarche de **Proof Of Concept** (POC) a été initiée pendant un mois afin de tester la nouvelle solution. Ce dernier a permis de **tester** et **démontrer** la qualité du nouveau WhiteBoard.

De plus, afin que le **changement** (nous citerons notamment le format des post-its ou encore le respect des règles) soit accepté et appliqué par chacun, il a été nécessaire de faire preuve

¹⁵ Workshop : session au cours de laquelle les collaborateurs échangent des idées sur un sujet défini

d'exemplarité, à travers l'application des règles, afin que chacun se sente engagé dans la transition vers ce nouvel outil de collaboration.

Illustration 10 : Mise en place du POC



À la fin du POC, une rétrospective a été organisée avec l'ensemble de l'équipe CRM afin de recueillir son **feedback**. Afin de mener la rétrospective, nous avons utilisé les outils de facilitation proposés par le **Continuous Improvement**. Il a été demandé à l'équipe de donner un **retour sur expérience** de l'utilisation du WhiteBoard en utilisant la **méthode Keep, Drop, Start, Modify**.

L'objectif de cette rétrospective était d'identifier les **points positifs** du nouvel outil et les points à **améliorer** pour le prochain livrable.

Ce point a permis à chaque membre de l'équipe CRM de revenir sur les bons et mauvais procédés relevés lors de ce POC et, une fois validé, de **déployer** ce dernier.

L'un des points récurrents soulevés lors de cette rétrospective a été la nécessité de trouver une solution pour **anticiper** la division de l'équipe entre la Défense et Val de Fontenay : le format du WhiteBoard validé, l'analyse d'une **solution** pour la **digitalisation** pouvait débuter.

B.2.c. DIGITALISATION DU WHITEBOARD

La division de l'équipe CRM entre Val de Fontenay et la Défense a montré la nécessité de **revoir** et d'élargir sa manière de travailler. De plus, ayant une **activité « worldwide »**, il est essentiel pour l'équipe de **renforcer** sa **collaboration** avec les régions. C'est pourquoi il a été décidé de **digitaliser** le WhiteBoard CRM.

➤ ANALYSE DES SOLUTIONS MÉTIERS

Le principal objectif de cette **digitalisation** est d'avoir avant tout un WhiteBoard **disponible** et **visible** par tous à tout moment.

Afin **d'analyser** et **comprendre** les attentes des membres de l'équipe CRM, j'ai eu l'opportunité d'organiser une session de **workshop**. Un membre de l'équipe d'une autre entité d'ITEC a eu la gentillesse d'y participer afin de partager son **expérience** de digitalisation du WhiteBoard.

Quatre orientations ont été proposées. Le **choix** d'une des solutions nécessitait la prise en compte des **contraintes budgétaires** et pratiques.

SOLUTIONS	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	SOLUTION PRÉCONISÉE
Webcam	Coût budgétaire très faible Disponible à tout moment	Outil peu dynamique	**
SmartBoard	Outil dynamique WhiteBoard disponible à tout moment sur les ordinateurs des collaborateurs	Nécessité d'avoir un smartboard pour l'équipe engendrant un coût budgétaire important sinon Nécessité de réserver une salle de réunion	*
JIRA / KANBANIZE	Disponible à tout moment sur les	Nécessité d'un	*

	ordinateurs des collaborateurs Outil dynamique	smartboard Peu adaptable au besoin de l'équipe	
RealTimeBoard	Coût budgétaire intéressant		**

➤ VERS UNE DIGITALISATION DE L'OUTIL

Jusqu'à présent, nous n'avons pas de visibilité sur le sujet. Cependant, l'analyse a permis de réaliser un **benchmark** et de comparer les **avantages** et les **inconvénients** de chaque solution. Ces éléments seront prochainement présentés au CIO de COO pour une **prise de décision** quant à l'orientation que prendra la **digitalisation** du WhiteBoard CRM.

B.3. RETOUR SUR EXPÉRIENCE : APPLICATION DES MÉTHODES DU LEAN MANAGEMENT

Le **format du WhiteBoard** sera sûrement amené à changer. En effet, cet **outil** doit répondre aux **besoins** de l'équipe car le WhiteBoard doit ressembler à l'équipe qui l'utilise. Ainsi, si l'équipe est amenée à changer, elle pourra le redéfinir pour qu'il réponde à ses besoins : pour que les points WhiteBoard soient efficaces, l'équipe doit avant tout **s'approprier** l'outil.

Ce projet a également montré que l'on peut s'appuyer sur le **collectif** à travers des **brainstormings**, le **savoir-faire** ou encore le **retour sur expérience** des autres équipes telle que TUP.

La **circularisation de l'information** et des **actions** au sein d'une même équipe se fait via le WhiteBoard entre autres mais il faut également pouvoir communiquer de manière efficace aux CIOs et à d'autres équipes, notamment, par le biais des **dashboards**.

Enfin, cette mission m'a permis de mettre en pratique la **méthodologie d'organisation** et **d'animation** de réunions de tableau blanc, permettant ainsi d'améliorer les interactions avec les collaborateurs. De plus, j'ai eu l'opportunité de présenter ce sujet de PIA lors du **Town Hall COO**¹⁶, accompagnée de Mme Delphine VERGNAUD.

¹⁶ Town Hall COO : Session d'information au cours de laquelle des collaborateurs de l'entité présentent des sujets en lien avec l'activité d'ITEC à l'ensemble de l'équipe COO.

C. MISSION 3 - DASHBOARD : FACILITER LA CIRCULARISATION DE L'INFORMATION

C.1. CONTEXTE ET ENJEUX : SIMPLIFIER ET FIABILISER LA PRISE DE DÉCISION

Les nombreux **facteurs** à prendre en compte accroissent la **complexité** du pilotage : l'équipe COO dispose de **9 dashboards** et plus de **30 KPIs** différents. De nombreux indicateurs, parfois peu ou plus pertinents, l'information redondante et le pilotage silloté le rendent opaque. En effet, il est difficile de retirer de l'information **fiable** et de prendre des **décisions** rapidement.

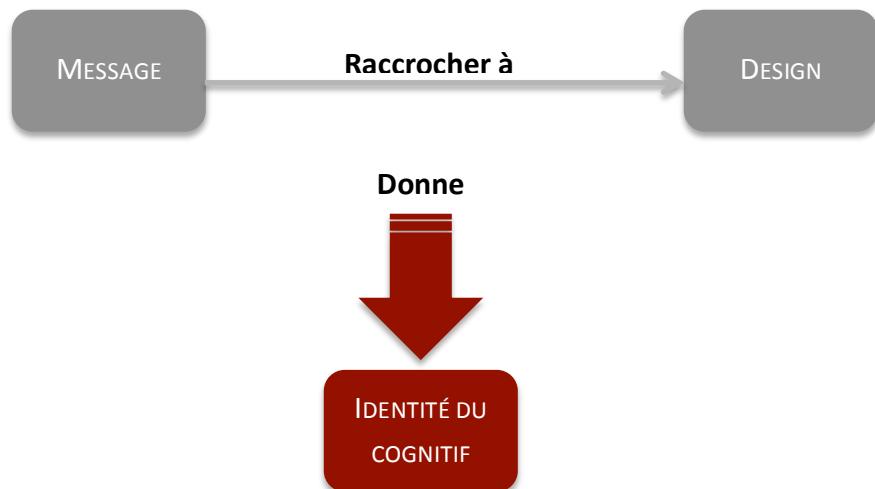
C'est dans ce contexte que s'inscrit la **refonte** des dashboards COO. La problématique va bien au-delà du simple design. En effet, il faut être capable de **simplifier**, **fiabiliser** le message et de « **raconter une histoire** ».

L'objectif de cette **PIA** est de créer une véritable identité visuelle : toute personne extérieure à COO doit être capable de reconnaître le support COO.

La mise en place de **l'identité visuelle COO** s'appuie sur 3 **fondamentaux** :

- **L'histoire** : comment veut-on être perçu ?
- **La structure** : quel message veut-on faire passer ?, quels outils utilisera-t-on ?
- **Le marketing** : comment le design-t-on ?

Illustration 11 : Les fondamentaux de la mise en place d'une identité visuelle



Cette PIA de refonte des dashboards COO s'est appuyée sur différents **échanges** au cours de réunions rassemblant les collaborateurs en charge de cette PIA. Chacune de ces réunions a permis d'étayer au fur et à mesure le **template** et d'apporter de nouvelles orientations quant à l'image que souhaite véhiculer COO.

C.2. DESCRIPTION DE LA MISSION : RATIONNALISER LES DASHBOARDS COO

Afin que le dashboard et le(s) message(s) qu'il souhaite faire passer soient **efficaces**, il est nécessaire de se poser les questions dans le cadre de cas pratiques. C'est ce que l'on appelle les **use cases**.

➤ L'HISTOIRE COO

Afin de raconter **l'histoire COO**, nous nous sommes appuyés sur les différents **workshops** qui avaient eu lieu afin de comprendre la manière dont les membres de COO souhaitaient être **perçus** auprès de leurs **clients et partenaires**.

L'histoire COO constitue le **fond** du dashboard.

➤ COMMENT STRUCTURER ET DESIGNER LES DASHBOARDS ?

Un dashboard doit avant tout suivre les règles du **cognitive design** afin de **simplifier** le message. De ce fait, il a été nécessaire de travailler la **forme** du dashboard pour **structurer** ce dernier et lui donner une réelle **cohérence** dans le message qu'il souhaite véhiculer.

La **complexité de la modélisation** réside dans la perception particulière à chaque individu. C'est pourquoi il est intéressant de donner un **sens de lecture** et d'identifier les blocs qui doivent être mis en avant : c'est ce que l'on appelle « **l'eye tracking** ».

Ainsi, de nombreux templates ont été créés afin de comparer les avantages et inconvénients de chacun dans le but de n'en sélectionner qu'un.

Le template de ce dashboard devra être prochainement présenté au CIO de COO pour **validation**.

Dès validation, les dashboards pourront être **rationnalisés** et alimentés avec des **données réelles**.

➤ CRÉATION D'UNE IDENTITÉ COMMUNE À COO

L'objectif de cette PIA étant d'avoir une identité visuelle **commune** à tout COO, il sera nécessaire de **rationnaliser** et **homogénéiser** tous les dashboards COO existants.

Pour se faire, le dashboard sera dans un premier temps partager avec un **beta testeur** afin de **valider** ou pas ce nouveau template. Ce dernier pourra donner son **feedback** sur l'utilisation de ce dashboard qui engendrera éventuellement des **modifications** sur l'outil.

Le template proposé ne constitue pas une version **définitive**. Les collaborateurs pourront **l'adapter** en fonction de leurs besoins lors de l'élaboration de leurs dashboards respectifs.

Néanmoins, nous pouvons relever un **bémol**. En effet, rechercher à tout prix le cognitive design, fait perdre énormément de temps au collaborateur sur la **mise en forme** du dashboard.

C.3. RETOUR SUR EXPÉRIENCE : APPLICATION DES NOTIONS DU COGNITIVE DESIGN

Bien plus qu'un outil d'informations, les dashboards constituent un **outil d'alerte orienté action** pour les CIOs qui pourront prendre des **décisions** rapidement.

COO met un point d'honneur à générer un **sentiment d'appartenance**. À long terme, cette **charte graphique** sera également utilisée pour les newsletters, les slides ou encore les emails afin de créer une réelle **identité visuelle**.

De plus, cette mission m'a permis de mettre en pratique les notions de **cognitive design**. Cela m'a permis de changer ma manière de **structurer** et **formaliser** les informations qui sont remontées.

D. RÉTROSPECTIVE : ET SI C'ÉTAIT À REFAIRE ?

Bien que mon stage de fin d'études ne soit pas achevé, il est intéressant de réaliser une **rétrospective** afin d'analyser et prendre du recul sur les **expériences** que j'ai vécues tout au long de ce dernier.

D.1. GESTION DU TEMPS : MISE EN PLACE D'UN PLAN D'ACTION

Face à la **variété** des sujets confiés, il a été nécessaire de gérer son temps afin de répondre aux délais imposés et de connaître la **charge de travail** à long terme.

La **complexité** de la gestion du temps a résidé dans la **priorisation** des tâches à effectuer. Trois grands points majeurs ont été relevés lors de la gestion de mon temps :

- Je consacrais plus de temps aux tâches qui me plaisaient au détriment des autres : selon la **loi de Fraisse**, la perception du temps varie selon l'intérêt que l'on accorde à une tâche.
- Je priorisais également les tâches qui me plaisaient : selon la **loi de Laborit**, nous avons tendance à accorder plus d'importance aux tâches qui nous placent.

Afin de corriger les deux points évoqués ci-dessus, je m'imposais une date limite de rendu des **livrables** et j'organisais des réunions pour montrer les **résultats** afin de travailler l'ensemble des sujets dans les **délais** imposés bien que certains n'avaient pas d'intérêt pour moi.

De plus, différents outils me permettaient d'avoir une visibilité sur les priorités à traiter :

- **Vision macro** : Un **plan d'action** et une **roadmap** ont été dressés (*Voir Annexe 4 : Mise en place du plan d'action et Annexe 5 : Mise en place de la RoadMap*). La mise en place de ces derniers s'inscrit dans une démarche de **transparence** vis-à-vis des managers mais simplifie également **l'organisation** et la visibilité de **l'avancement** des tâches confiées.
- **Vision micro** : Le **WhiteBoard CRM** et les **points réguliers de suivi** avec Madame Amélie MORVAN m'ont permis de connaître les **priorités** de chaque semaine. De plus, à la fin de chaque semaine, je dressais une « **To Do List** » afin de dresser les tâches à effectuer la semaine suivante. Cette dernière pouvait être alimentée au fur et à mesure de la semaine en cours.
- Enfin, il était nécessaire d'anticiper certains imprévus qui pouvaient survenir tels que les ad-hoc request : selon la **loi de Murphy**, chaque tâche prend plus de temps que ce qui était initialement prévu. C'est pourquoi il a été nécessaire d'intégrer une marge dans l'évaluation du temps requis pour la réalisation d'une tâche. Lors de l'élaboration de la **roadmap**, une $\frac{1}{2}$ journée par semaine était réservée afin de palier les éventuels imprévus.

D.2. DES APPORTS MULTIPLES ET VARIÉS

Au cours de ce stage, j'ai été amenée à travailler sur des tâches qui allaient bien au-delà des **acquis** de mon cursus universitaire. Cela m'a permis de **monter en compétence** dans d'autres domaines.

J'ai eu notamment l'opportunité d'assister à :

➤ DES CONFÉRENCES :

- Brexit : Quels impacts pour la zone euro ?
- L'odyssée du continuous delivery
- Digital Transformation : Dans le cadre de la refonte du WhiteBoard, il est nécessaire de réaliser de la veille technologique et de la veille sur ce qui se fait en terme de méthodes de travail dans une démarche d'amélioration continue.

- Qu'est-ce que la blockchain ?
 - Le capitalisme est-il moral ?
 - Le stress au travail
- **DES FORMATIONS :**

→ E-learning : Formations en ligne

- Sensibilisation à la culture risque
- Réputation – Agir et prévenir le risque au quotidien
- Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
- Conflits d'intérêts

→ Participation au BBL¹⁷ Cognitive Design :

Ce BBL m'a permis de comprendre les fondamentaux du Cognitive Design et de les mettre en pratique dans le cadre de la refonte des dashboards COO.

→ Formations annexes

- Continuous Improvement : Best Practices : Dans le cadre de l'étude la refonte du WhiteBoard CRM, j'ai pu mettre en pratique les astuces pour une bonne préparation, organisation et animation de réunions.
- Communication efficace : Cette formation m'a beaucoup aidé lors de la présentation du sujet de PIA de refonte du WhiteBoard pendant le Town Hall COO devant l'ensemble des collaborateurs COO.

➤ **DES SESSIONS D'INFORMATIONS :**

- Town Hall ITEC
- Town Hall COO
- Town Hall FCC/CSY

Il est nécessaire de mettre en pratique les notions traitées lors des **conférences** et des **formations** dans notre travail quotidien mais aussi de mettre en lien les missions confiées avec les **initiatives ITEC** tels que :

- À quelle valeur COO et / ou ITEC cette mission répond-t-elle ?
- À quelle partie de la Hive ma mission contribue-t-elle ?

¹⁷ Brown Bag Lunch : Session d'information ayant lieu pendant le déjeuner au cours de laquelle un sujet est présenté.

Enfin, j'ai eu également l'opportunité de découvrir le métier de **Business Analyst** au sein de l'équipe FCC/LTL¹⁸ que je tiens à **remercier** pour le temps consacré.

Afin d'analyser les **apports** de ce stage, une **grille de critères** a été dressée selon 2 axes :

- **Missions traitées**
- **Domaines de compétences**

Illustration 12 : Quels sont les apports de ce stage ?

		Mission 1 : Les Dunes	Mission 2 : WhiteBoard CRM	Mission 3 : Refonte des dashboards COO	Automatisation des fichiers formations et OVT/STBY	Organisation des Town Hall COO
Soft Skills	Écoute active					
	Communication efficace					
	Technique du Feedback					
	Gestion de mes priorités					
	Autonomie					
	Anglais					
Technical Skills	Développement					
	Connaissances fonctionnelles					
	Méthodes de gestion efficiente du temps					
	Méthodes de gestion de projets (AGILE, Lean Management,...)					
Lean management	Culture Lean					
Facilitation	Animer des workshops					
	Animer des réunions					
Accompagnement	Mail de communication					
	Accompagnement des collaborateurs					
Agile	KANBAN					

Légende :

vert : application récurrente

orange : mise en application

rouge : peu utilisé au cours du stage

bleu : apports supplémentaires non attendus

Ne souhaitant pas débuter ma carrière professionnelle dans le développement, la non application de ce domaine au cours de ce stage n'a donc pas été contraignante. Ce dernier m'a néanmoins **conforté dans mon choix** de travailler dans le milieu **bancaire** et de monter en compétences dans le domaine financier.

¹⁸ FCC/LTL : Équipe en charge du développement et de la maintenance du Système d'Information Back et Middle Office du business GLFI.

CONCLUSION PARTIE III : UNE TRANSFORMATION QUI S'OPÈRE AU QUOTIDIEN

La transformation du pilotage IT ne s'accomplit pas seulement sur les **outils** mais aussi sur le **cadre** et les **méthodes** de travail.

Pour qu'elle soit **efficace**, il est essentiel que les collaborateurs se **l'approprient**, **s'impliquent**, la **fédèrent** et la fassent vivre. En effet, la transformation est un perpétuel recommencement qui se travaille au **quotidien**.

C'est pourquoi, il est essentiel de se **challenger** sur le sujet afin de garder sa place parmi les meilleurs et devenir un modèle pour les concurrents. Pour se faire, il faut faire preuve de **pro-activité** afin de s'adapter au marché.

La mise en place de ces outils a montré l'importance de procéder à un véritable travail d'équipe, de **collaboration** associés à des **itérations** permettant d'éviter l'effet tunnel.

De plus, ces projets ont mis en avant que **l'accompagnement au changement** était **indispensable** afin d'apporter une réelle **transparence** dans les services proposés.

CONCLUSION

Se transformer n'est pas sans risque mais reste indispensable pour subsister. Qu'elle soit d'ordre **opérationnel** ou **organisationnel**, la **transformation** constitue un **enjeu** majeur dans la vie d'une Entreprise et doit être **maitrisée**.

De part sa **complexité**, elle nécessite une réelle connaissance des **faiblesses**, des **forces** et des **menaces** qui pèsent sur l'Entreprise.

Aujourd'hui, le monde bancaire connaît un **tournant majeur**. La pression des **régulateurs**, l'arrivée de nouvelles **technologies** et des **fintechs** mettent en **risque** le modèle traditionnel bancaire. C'est pourquoi, afin de **s'adapter** aux nouveaux enjeux, la Société Générale a engagé une **transformation digitale** portée par la Direction des Systèmes d'Information.

La problématique du **pilotage IT** va bien au-delà des outils utilisés. Les services reçus par les clients internes et/ou externes dépendent des décisions prises par les managers, décisions qui doivent être **rapides**. En effet, il est crucial de pouvoir proposer un environnement de travail et des méthodes de travail adaptés au nouveau **contexte** dans lequel évolue la Banque.

À la recherche de **gain** de temps, de productivité et **d'automatisation**, nous connaitrons à terme une **industrialisation** du pilotage et de la gestion de projets.

C'est en ce sens, que les missions confiées ont été menées. Il est essentiel de faciliter la **collaboration** (WhiteBoard par exemple) et la **circularisation** de l'information (dashboards par exemple) dans un cadre proposant de nouveaux **modes de travail** (flexwork). Ces transformations ayant un **impact** sur le travail quotidien des collaborateurs, il a été nécessaire de procéder à un réel **accompagnement au changement**.

Ce stage de fin d'études fut donc une expérience très **enrichissante** et **variée**. Il m'a permis de mettre en pratique les notions **d'agilité** étudiées au cours de l'année et de comprendre l'importance de prendre du **recul** sur le travail réalisé, savoir se remettre en question et ne pas hésiter à s'appuyer sur **l'équipe** pour **progresser** au quotidien sur les sujets traités. Bien au delà de la mise en pratique des compétences acquises au cours de cette année, ce stage m'a permis de voir d'autres « horizons » à travers, notamment, les conférences et les formations auxquelles j'ai eu l'opportunité d'assister. Bien au-delà de la simple participation, il est intéressant de mettre en perspective les **formations** et les **conférences** proposées avec les **missions** réalisées au quotidien.

Les mises en place de ces outils ne suffisent pas à elles seules à « révolutionner » l'activité d'ITEC. En effet, il est nécessaire de **mobiliser** les collaborateurs qui doivent être avant tout

engagés et investis dans cette transformation.

C'est l'ensemble des **actions**, des **initiatives** qui permettra à ITEC d'avancer et d'innover. C'est pourquoi, il faut faire preuve de **proactivité** plutôt que de réactivité dans un environnement, un contexte qui est en perpétuel **mouvement** et qui change **rapidement**.

Inscrits dans une dynamique **d'amélioration continue**, ces initiatives ne doivent pas rester figées. En effet, elles doivent être travaillées au **quotidien** si la 3^{ème} banque universelle française souhaite rester parmi les **meilleures** et, à long terme, devenir un **modèle**.

Afin d'illustrer les points abordés tout au long de ce rapport, je conclus ce dernier par une citation de Charles DARWIN, qui, dans son ouvrage De l'origine des espèces au moyen de la sélection naturelle, ou la Préservation des races favorisées dans la lutte pour la vie, 1859, affirmait que :

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Cours de Management des Organisations, Monsieur Xavier GENET
- ✓ Cours de Risques Opérationnels, Monsieur Xavier GENET
- ✓ Cours de Collaboration Équipe produit, Monsieur Alexandre ESTELA

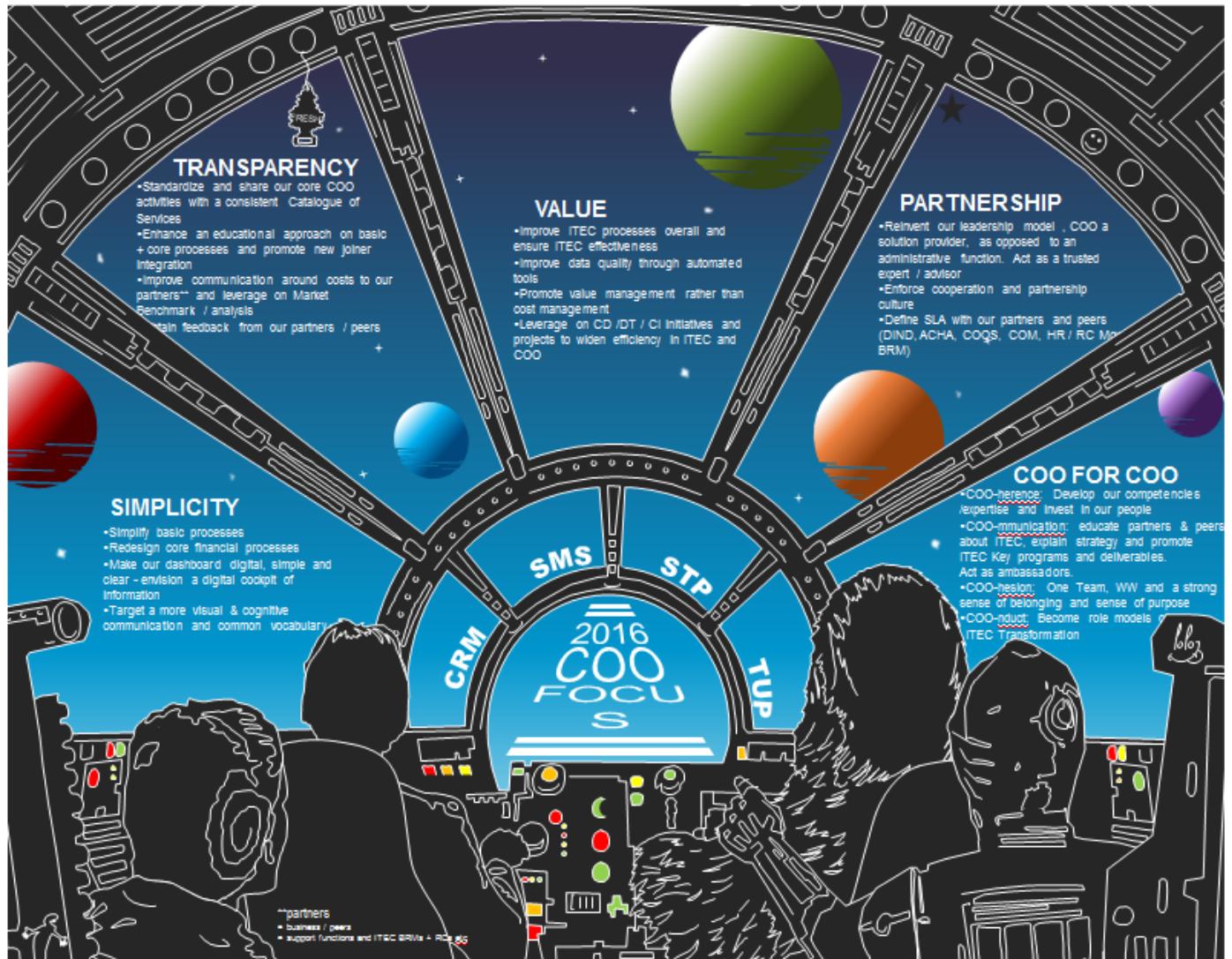
WEBOGRAPHIE

- ✓ Intranet de la Société Générale
- ✓ <https://www.societegenerale.com>
- ✓ JIVE COO Community
- ✓ <http://blockchainfrance.net/c-est-quoi-la-blockchain>
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=3Wbwr3G2hdE>
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=5-0y7JIX5VI>
- ✓ <http://www.challenges.fr/tribunes/20151112.CHA1571/pourquoi-la-revolution-blockchain-est-en-marche.html>

ANNEXES

Présentation de l'Entreprise – Département COO

ANNEXE 1 : Les 5 Focus COO



Cartographie : Missions confiées

ANNEXE 2 : Bref descriptif des missions réalisées

➤ AUTOMATISATION DES FICHIERS OVERTIMES / STANDBY

Les fichiers **Overtime / StandBy** recensent l'ensemble des heures supplémentaires et des astreintes des **prestashop**s.

Ces fichiers nécessitaient beaucoup de traitements **manuels** qui pouvaient être source d'**erreurs** et engendraient une **perte de temps** considérable.

C'est pourquoi il était essentiel **d'automatiser** le fichier Excel. L'automatisation de ces fichiers a permis d'apporter un gain de temps. En effet, grâce à l'automatisation, leur mise à jour nécessite moins d'une demi-journée (contre 1 journée sans automatisation).

À la suite de l'automatisation des fichiers Excel, une **procédure** a été rédigée afin de préparer le **transfert de connaissances** à Bangalore (Inde) qui sera dorénavant en charge de la mise à jour. Pour les accompagner, un « **parallel run** » a été : la nouvelle personne en charge de la mise à jour et moi-même avons réalisé l'exercice chacun de notre côté afin de comparer les éventuels écarts et **clarifier** certains points dans la procédure.

➤ AUTOMATISATION DU REPORTING « FORMATION »

Le reporting « Formation » permet de mettre à jour le **plan de formation**. Le plan de formation est un reporting permettant de connaître le **statut** des formations en cours (inscrit, annulée, validée, ...).

Initialement, le collaborateur en charge de la mise à jour du reporting traitait ligne par ligne le fichier Excel. Face au nombre considérable de lignes traitées **manuellement**, il était essentiel **d'automatiser** le fichier.

Après automatisation, une **procédure** a été rédigée afin **d'accompagner** et **d'expliquer** au collaborateur comment mettre à jour le plan de formation. Un **transfert de connaissances** a ensuite été effectué auprès d'une nouvelle collaboratrice qui reprendra le sujet par la suite.

Les Dunes : Accompagner le changement

ANNEXE 3 : Campagne de communication pour la préparation du déménagement aux Dunes

Déménagement ITEC aux Dunes en mouvement ...



Aujourd'hui, **1%** des personnes ITEC ont déménagé aux Dunes.

À la fin de la semaine 38, **12%** des personnes ITEC auront déménagé aux Dunes.

Equipes ITEC déménageant semaine 38

ITEC/BL	Nb personnes week 38	% Completion total de la BL
DPR	10	4%
PCC	76	95%
RSP	9	4%

Planning des déménagements semaine 38 par ITEC/BL



Planning ITEC



Rétrospective : Et si c'était à refaire ?

ANNEXE 4 : Mise en place du plan d'action



Plan d'action SABRINA									
Nom	Focus	Description	Objectif	Macro Tâche	Micro Tâche	Membre	Date	Statut	Commentaires
LES DUNES	Trousse de nouvelles solutions compatibles avec le flex-office	Donner de la visibilité à toutes les organisations (TEC)	Dynamiser et reporter les problèmes rencontrés	Préparation de la campagne de communication	Préparer un draft de mail de communication à destination des RC Manager : - tableau de suivi des tests : --> section --> description du contexte --> DRAFT : tableau des tests	Draft mail	2 fois / semaine	OK	
			Suivre les tests spécifiques		Relancer les personnes en charge des tests. Mettre à jour le tableau des tests spécifiques Identifier le bonnes sorties des tests extra PC.	Tableau de suivi MAU		En cours	
			Donner de la visibilité à toutes les organisations (TEC)		- Identifier les applications qui doivent fonctionner aux Dunes et qui sont sur TEC			En cours	
			Donner de la visibilité à toutes les organisations (TEC)	Envoyer liste intervenants tests en site Dunes avant jeudi 12h	Envoyer mail explicatif Envir des tests (mais si besoin) Relance semaine +/-1 Envoyer stats le vendredi soir à Fabrice	Tableau de suivi MAU		En cours	
			Préparer les commentaires et post vague de déclassement		Proposer plusieurs draft à Fabrice			En cours	
DASHBOARD FORMATION	Transparency	Dashboard niveau TEC R&D	Donner de la visibilité à toutes les TEC R&D	Reporting données	Var MAU fichier Excel avec Alain Alimenter le fichier Excel par R&D : --> Repartir les chiffres dans le PPT	Rapport infographié	1 fois / mois	OK	
			Consolidier les données du fichier	Mapping des services	Analysé des données rapporter dans le PPT : puis sortir les messages clés à véhiculer	Rapport infographié	1 fois / mois	OK	
			Faciliter la MAU des colonnes	Automatisation fichier Excel	Chercher solution pour automatiser le check du fichier Excel - Proposer une procédure il suivre pour MAU fichiers Formater liaison sur le fichier	Fichier formation MAU		En cours	
			Clarifier les points bloquants et à améliorer	Analyses des points à améliorer	- Interroger Anton et Santi : ce qu'il neuf sur le WB - Identifier les points à améliorer sur le Whiteboard	WB avec remarques	30-mai	OK	Mail envoyé le 26/05
WHITEBOARD CRM	Simplicity	Refonte du Whiteboard pour qu'il soit plus efficace et parler à la division de l'heure CRM Défense / VGF	Tester l'efficacité du nouveau format	Proof of Concept	- Définir les règles de fonctionnement du WB - Présenter nouveau format à l'équipe CRM pour le workshop du vendredi 3/06 - Faire la refonte du WB pour test du lundi 6 juillet - Faire un feedback à l'équipe CRM	Nouveau format WB	06-juin	OK	
			Anticiper le déclassement aux Dunes		- Analyser des solutions pour déclassement		AHT SEPT	OK	
								OK	
TownHall	COO for COO	Préparer le Town-Hall du 01/07		Préparer l'agenda du TH		Planning TH		OK	
			Recueillir le feedback des invités	Préparer survey avec nouvelles questions	- Choisir liste sujet - Préparer agenda TH - Préparer rétrospective - Réorganiser les présentations des collaborateurs concernés		29-juin	OK	
DASHBOARD IMMOBILIER	Transparency	Donner plus de cohérence aux dashboards COO	Refonte du dashboard Immobilier		- Préparer survey - Envoyer enquête de satisfaction Faire l'analyse du survey	Enquête de satisfaction + analyse	15-juillet	OK	
					- Préparer nouveau draft à Laurent pour Dashboard Homogénéité au sein de COO	Template dashboard homogène		OK	
GVT/SITB	Transparency	Donner de la visibilité sur les GVT/SITB	Communiquer MAU fichier	MAU fichier GVT + Volume	- Mettre à jour les fichiers : --> 1x1 fichier volumétrique --> 1x1 fichier GVT/SITB	Fichiers MAU		OK	
			Simplifier le fichier	Automatiser fichiers Gérer terminages	- Choisir automatiser terminages - Mettre priorités	Champs automatisés terminages	18-juillet	OK	

Rétrospective : Et si c'était à refaire ?

ANNEXE 5 : Mise en place de la RoadMap

		May					June			July				August				September				October						
		02-mai	09-mai	16-mai	23-mai	30-mai	06-juin	13-juin	20-juin	27-juin	04-juil	11-juil	18-juil	25-juil	01-août	08-août	15-août	22-août	29-août	05-sept	12-sept	19-sept	26-sept	03-oct	10-oct	17-oct	24-oct	31-oct
ITEC Institute	S 1 : Understand SG & ITEC	0,5																										
	S 2 : Be familiar with your environnement	0,25	0,25	0,25																								
	S 3 : Get trained and produce	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		
	S 4 : Be autonomous	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		
	S 5 : Master your scope	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		
PIA Execution	Dunes				0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	
	GIANT	2	2	1	1																							
	Outil relation école			0,5	0,25	0,25	0,5				0,5	0,5								1	1							
	Formation				1	1	2,5	2	2	1	1								1	0,5	0,5							
	Refonte Whiteboard				0,75	1	1			1,5						1												
	Overtime/StandBy										1	2			2		2			1								
Base Line Execution	TownHall					0,5	1	1	1	1	1	1						0,5	2	2								
	Welcome Pack	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
	Staff plan		1				1				1									1				1				
	Forecast				2				2			2									2			2				
Ad-hoc Request		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	

D E V E L O P P O N S E N S E M B L E
L'ESPRIT  SOCIETE
D'EQUIPE GENERALE