

## **Natixis Private Banking: une nouvelle plateforme pour soutenir une nouvelle stratégie**



**Octobre 2011. Eric Théron est nommé au poste de Directeur Général de Natixis Private Banking, une filiale de Natixis. Avec son arrivée, c'est un vent de renouveau qui souffle sur la banque avec le déploiement d'une nouvelle stratégie commerciale appuyée par le changement du SI et l'adoption d'une nouvelle solution bancaire intégrée. Pour déployer ce nouveau progiciel, au cœur de la transformation de son modèle économique, Natixis s'est appuyée sur les Services IT Advisory d'EY. Jean-François Lippert, CIO de Natixis Private Banking, et Pascal**

**Vaucouleur, Directeur Associé chez EY, retracent le chemin parcouru pour mener à bien ce projet stratégique, dans les délais et les budgets impartis.**

Établie à Luxembourg et à Bruxelles, Natixis Private Banking fournit aux grands clients privés des solutions pour structurer leur patrimoine et gérer leurs actifs. En plus de ce cœur de métier, la gestion de fortune qui concentre 95% des effectifs, la banque exerce également une activité de corporate banking. Natixis est une filiale du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France.

### **Un vent de renouveau**

"L'élément déclencheur", explique Jean-François Lippert, CIO de Natixis Private Banking, "c'est la nomination, fin 2011, d'un nouveau directeur général, Eric Théron. Avec lui, c'est toute une vision renouvelée du modèle économique de la banque qui se propage chez Natixis, une réorganisation qui s'inscrit dans le cadre du remaniement global des activités des banquiers de la place". La directive sur la fiscalité de l'épargne, FATCA, et autres réglementations, notamment, sont en effet passés par là. "Dès ce moment, il est très clair également pour Eric Théron qu'il faut revoir complètement les outils informatiques de la banque et ce, en y associant étroitement les métiers", ajoute le CIO de Natixis.

"Tout au long de l'année 2012 et pendant une partie de l'année 2013, nous avons examiné les différentes possibilités de réorganisation qui s'offraient à nous notamment la mutualisation

de nos outils avec ceux du groupe", reprend Jean-François Lippert. Au terme cette période de réflexion, l'idée d'une nouvelle solution locale s'est imposée et, à l'issue d'un processus de sélection, c'est le progiciel OLYMPIC Banking System d'ERI Bancaire qui a été retenu. La présélection effectuée fin 2012 a été confirmée à la mi-2013 par la direction générale de Natixis.

### **L'histoire d'un succès: un projet fédérateur qui emporte l'adhésion de tous**

"La réflexion préalable comme la sélection de la nouvelle solution ont été menées par l'ensemble des parties prenantes", souligne le CIO de Natixis Private Banking. "Ce n'est pas l'IT seule qui a choisi l'outil: les métiers se sont fortement impliqués dans le choix et nous avons bénéficié d'un soutien sans faille d'Eric Théron, qui s'est pleinement investi dans le rôle de sponsor principal du projet. Les nombreux ateliers menés avec les utilisateurs finaux, l'élaboration en commun du cahier des charges, tout cela a participé à créer un mouvement d'ensemble qui a permis d'emporter l'adhésion de tous à la démarche".

"Dès le début du projet, nous avons noté l'adhésion aussi bien de l'IT que des métiers", témoigne Pascal Vaucouleur, Directeur Associé IT Advisory chez EY. "Nous avons aussi ressenti que la nouvelle solution suscitait beaucoup d'attentes parmi les utilisateurs. Ils se sont d'ailleurs montrés force de proposition et se sont fortement impliqués dans le projet. La direction de la banque s'est également beaucoup investie et a été présente au quotidien pendant toute la durée du projet par l'intervention au quotidien d'un DGA. Et ça, C'est une aide précieuse et, en grande partie, l'une des raisons du succès", affirme-t-il.



C'est à EY que Natixis Private Banking a confié le volet intégration de son projet d'optimisation du système d'information et des processus (OSIP) à l'issue d'une rigoureuse procédure d'appel d'offres incluant 4 cabinets de la place. "Nous voulions vraiment fonctionner sur la base d'un modèle tripartite, avec l'éditeur qui apporte son expertise sur le produit et réalise les adaptations nécessaires et un intégrateur qui prend en charge la gestion de l'intégralité du projet, qui connaît le métier de la banque et dispose d'une parfaite connaissance des solutions bancaires, au fait de l'état de l'art et des bonnes pratiques", explique Jean-François Lippert.

### **Un projet très ambitieux**

"Nous faisons face à un projet très ambitieux dans la mesure où non seulement Natixis Private Banking présentait un éventail de produits et de services très large, mais la transformation de la banque ne se limitait pas au déploiement d'OLYMPIC qui devait couvrir un périmètre fonctionnel et produit très large", intervient Pascal Vaucouleur. "C'est l'ensemble du parc applicatif développé en interne au fil des années qu'il nous a fallu prendre en compte, tout en redéfinissant l'ensemble des processus métiers, les procédures et l'organisation afin de mettre en place une structure plus efficiente, en mesure de soutenir la nouvelle stratégie et son évolution à moyen et long terme. "

"Nous avons profité des nouvelles fonctionnalités offertes par OLYMPIC pour construire un site web", ajoute le CIO de Natixis Private Banking, "un site consultatif dans un premier temps qui est passé en production au mois de septembre 2015. Nos clients ont aujourd'hui une vue en temps réel sur leurs avoirs et ils pourront, au tout début de l'année prochaine, effectuer des transactions sur le site".

Mise en place d'un data warehouse, intégration du CRM, les projets parallèles se sont multipliés, signe d'une refonte complète du système d'information de la banque. "Sur le plan technologique, l'objectif était effectivement de ré-urbaniser et de simplifier notre système d'information, confirme Jean-François Lippert. "Nous avons ainsi décommissionné près de 20 applications autour de l'ancien package et remplacé plusieurs d'entre elles par un seul outil reposant sur une base de données unique. Nous disposons aujourd'hui de beaucoup plus de fluidité, de Straight-Through Processing, de services front et back office qui utilisent le même outil et qui dialoguent sur base des mêmes objets métier.

"Et tout cela avec beaucoup plus d'intégration, plus de contrôles à tous les niveaux", ajoute Pascal Vaucouleur, "ce qui était un beau challenge puisque tous les processus ont été revus avec l'ensemble des utilisateurs et adaptés dans un modèle OLYMPIC pour profiter au mieux de l'application et de toutes ses fonctionnalités, et pour permettre aux métiers d'être plus efficaces. Sans compter la décision de la banque d'ouvrir en parallèle une succursale en Belgique et de la migrer sur le nouvel outil, tâche supplémentaire qui s'est ajoutée à notre planning déjà ambitieux"!

Ce projet a également été mené à bien puisque la succursale a en effet démarré ses opérations sur Olympic au 1<sup>er</sup> Juin 2015.

### Dégager la véritable valeur ajoutée

"Nous avons travaillé avec des équipes plutôt resserrées en regard de ce qui se fait habituellement pour des projets de cette envergure", reprend Jean-François Lippert. "Nous étions 22 du côté de l'IT et 7 ou 8 au plus fort du projet pour l'Organisation. EY a aligné une dizaine de personnes". Pascal Vaucouleur précise: "Des équipes de petite taille mais dotées chacune d'un niveau d'expertise élevé. L'approche d'implémentation que nous avons proposée, différente et plus efficace que l'approche classique par grandes phases, nous a permis de pallier le fait que nous étions moins nombreux que ce que l'on voit généralement pour des projets comparables".

"Pour ce qui relève de la gestion du projet et de son pilotage dont l'orchestration a été confiée à un chef de projet EY, nous avons donc constitué une équipe tripartite rassemblant des collaborateurs d'EY, des membres de l'IT et de l'Organisation de la banque et un chef de projet d'ERI Bancaire, ce qui nous a permis d'avancer à un rythme soutenu et d'atteindre les objectifs fixés dans les délais et les budgets impartis", se félicite Pascal Vaucouleur.

Ce modèle tripartite parfaitement orchestré a en effet permis à Natixis de mener à bien son projet de refonte du système d'information et de l'ensemble des processus de la banque dans le délai de 15 mois initialement prévu. Qui plus est, le budget a été maintenu sous la barre des 10 millions d'euros – 12 millions si l'on y ajoute le coût complet du projet belge, ce qui est très peu en regard de projets similaires menés sur la place.

Jean-François Lippert conclut notre entretien en rappelant la leçon essentielle tirée du projet OSIP: "L'IT se doit d'aller à la rencontre des métiers. Je le répète tous les jours à mes collaborateurs. La technique, la technologie, les ateliers de développement logiciel, ce sont des outils. L'industrie informatique nous en procure régulièrement de nouveaux qui accroissent la productivité des systèmes d'information. Mais la valeur ajoutée métier, c'est-à-dire la capacité à apporter aux métiers des solutions qui répondent parfaitement à leurs besoins, c'est là que réside la véritable valeur ajoutée de l'informatique".

Propos recueillis par Michaël Renotte