

**PROJETS DE
TRANSFORMATION
DE LA CONFORMITÉ :**



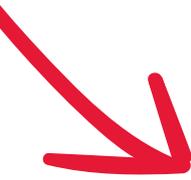
*se donner toutes les
chances de réussite*

CGI BUSINESS
CONSULTING



SOMMAIRE

Introduction	03
1. Le cadrage, première étape vers la réussite	04
2. L'implication du métier, facteur crucial lors la transformation / homologation bancaire	05
3. Maîtrise projet : une méthodologie et un savoir-faire de ralliement	06
4. Transversalité de la coordination & communication : des chefs de projet polyvalents	07
5. Réussir la conduite du changement	08
6. Choisir son outil et son fournisseur	09
Conclusion	10



INTRODUCTION

Les projets de transformation sont, par nature, à l'origine de bouleversements fondamentaux dans nos organisations. Restructuration, transfert ou création d'activité, amélioration de processus, évolution réglementaire, changement de SI, digitalisation, etc. : les changements structurants à mettre en œuvre mobilisent des ressources internes ou externes considérables, tant au cours des phases du projet proprement dit que lors du déploiement en run. Les équipes métier et fonctions centrales qui seront souvent impactées au premier chef par ces évolutions sont aussi, bien souvent, contributrices au cours de la phase du projet – et c'est d'ailleurs, on le verra, un gage de réussite des projets. Pour autant, force est de constater que la contribution de ces équipes au « mode projet » ne va pas de soi, que ce soit par leur pratique habituelle ou du fait d'une culture différente (qu'on voudrait

ne pas réduire à une opposition projet/production). Nous proposons dans cette Revue thématique un tour d'horizon des enjeux, points d'attention, écueils, bonnes pratiques auxquels il faudra être attentif pour garantir un bon niveau d'implication des équipes métier et fonctions centrales aux côtés des équipes dédiées « projet » et conduire ainsi au succès. Notre éclairage repose essentiellement sur nos expériences en matière d'accompagnement de ces projets réalisés pour le compte de nos clients dans le secteur financier, dans les domaines de la conformité et du contrôle. Mais, à n'en pas douter, ces considérations et les exemples mentionnés sont transposables à bien d'autres environnements.



01



LE CADRAGE, *première étape vers la réussite*

Premier prérequis pour la réussite des projets, le cadrage vise à **identifier les opportunités, objectifs business et les stratégies possibles** pour construire une vision macro du projet à entreprendre, compte tenu des bénéficiaires, attentes, enjeux, et risques. Cette démarche permet de cerner le problème et de comprendre la valeur pouvant être saisie, l'environnement du projet, les acteurs clés, ainsi que d'identifier les contraintes, qu'elles soient réglementaires, business ou encore opérationnelles.

Les décideurs doivent être en mesure de répondre aux questions fondamentales du projet, notamment la raison d'être (Pourquoi ?), mais aussi d'identifier les parties prenantes du projet (Qui ?), cerner le périmètre (Quoi ?), et avoir une vision des jalons et des délais (Quand ?), ce qui permet aussi d'estimer un budget de référence (Combien ?). L'ensemble est formalisé dans une note de cadrage avec une première feuille de route qui sera affinée par la suite. Le cadrage est donc aussi l'étude d'opportunité, un diagnostic des causes ultimes du problème. Le cadrage impose aussi de gérer des considérations parfois concurrentes voir incompatibles, pour faire les arbitrages nécessaires afin d'éviter de coûteux ajustements de scope et ainsi réduire les délais de livraison lors de la phase de réalisation. Les conclusions tirées permettent de conseiller la stratégie la plus adaptée afin de maximiser la valeur apportée, appuyée par des métriques de succès afférentes pour une prise de décision informée.

Dans un deuxième temps, lors du cadrage détaillé, il est important de commencer à faire émerger le besoin, afin de rendre notre projet «SMART» : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Ainsi, nos projets visent à

atteindre les objectifs, tout en assurant des conditions opérationnelles efficaces des équipes et des outils/systèmes mis en place. En effet, notre cadrage est exhaustif non seulement en termes d'équipes et fonctions, mais aussi en termes de fonctionnalités, lorsqu'il s'agit d'un projet de transformation digitale. Le cas échéant, la solution technologique retenue doit prendre en compte toutes les exigences métier et IT. Une vue d'ensemble claire de la stratégie, contexte, cas d'usage et des contraintes nous permet d'assurer une bonne estimation des coûts et de l'effort requis, ce qui à, son tour, permet de produire un planning réaliste.

Parmi les nombreuses interventions en matière de transformation des dispositifs de gestion de risque opérationnel et de conformité auxquelles nous avons contribué, on peut citer les déploiements des systèmes de contrôle LOD1. A chaque instance, une analyse rigoureuse du scope et des process associée à des échanges efficaces avec les parties prenantes ont constitué la clé pour parvenir à la mise en place des solutions et des plans de contrôle adaptés. Une autre intervention d'accompagnement réussie, à savoir la création d'un référentiel des normes internationales pour la distribution de produits des marchés de capitaux, exigeait une compréhension approfondie des besoins et contraintes compliance, opérationnelles et budgétaires. Nos consultants ont réussi à proposer une vision nette du projet et des objectifs business avec les besoins indispensables des autres parties prenantes, tout en préparant les processus et macro tâches de la réalisation, grâce aux ateliers de cadrage exhaustifs qui ont permis une communication très riche.

02



L'IMPLICATION DU MÉTIER, *facteur crucial lors la transformation / homologation bancaire*

En plus des complexités pour assurer les délais de livraison par les fournisseurs et les dépendances vis-à-vis des tierces parties, un des principaux enjeux des projets de transformation demeure l'implication des collaborateurs. Relever le challenge de pouvoir concilier le «day to day» et le temps consacré au projet de transformation est crucial pour tout projet de transformation.

Il s'agit ici, pour les métiers, de faire preuve d'adaptation, d'organisation et de gestion des priorités dans un contexte de bande passante souvent surchargée. Le principal risque est de ne pas avoir été identifié lors de la phase de cadrage et d'être sollicité en urgence sur un projet dont le métier n'a pas connaissance. Ceci est encore plus vrai pour les métiers de la conformité et notamment du / de la responsable conformité dès lors que leur validation est requise. De ce fait, un savoir-faire clé est d'être capable de rallier cet acteur incontournable, car il détient la connaissance fonctionnelle et sera souvent l'utilisateur final des services ou documents livrés.

A titre d'exemple, lors de la mise en place d'un nouvel outil de paiement, l'équipe projet a sollicité la validation des équipes conformité sans les avoir

impliquées au démarrage. Cet outil étant utilisé pour la surveillance des opérations dans le cadre de la réglementation LCB-FT¹, la conformité n'a pu donner sa validation à ce stade du fait du timing non opportun de la demande, ainsi que de l'insuffisance des informations transmises et notamment la nécessité de disposer de test en 'parallel run' sur des opérations existantes entre les deux outils (actuel et futur) avec justification des écarts éventuels. Dans ce cas de figure, il a été rappelé que les fonctions de conformité ne valident pas la mise en place d'outils, mais qu'elles valident le paramétrage en lien avec leur périmètre afin de s'assurer de la conformité de ceux-ci par rapport à la réglementation applicable. L'équipe projet a donc dû revoir sa roadmap dans les meilleurs délais afin de ne pas mettre en risque l'avancée du projet et la tenue des délais. Cet exemple met aussi en exergue l'importance de la phase de cadrage avec l'identification des intervenants à chaque étape du projet, qu'ils soit preneurs de décision, ressources allées ou encore experts métiers ou techniques, qui détiennent les compétences incontournables pour la réussite du projet.



03



MAÎTRISE PROJET :

une méthodologie et un savoir-faire de ralliement

Le travail en «mode projet» répond ainsi à une approche transversale qui peut être adoptée par les équipes conformité, définissant non seulement une méthodologie de travail mais aussi un mode de management avec l'objectif de faire collaborer plusieurs types d'intervenants, collaborateurs, fournisseurs ou consultants, visant un objectif partagé sous le sponsorship du client, représentant le/les métiers.

Comme vu précédemment, la première étape consiste à définir clairement les objectifs de la banque, souvent dans un but précis : la nécessité de se conformer à l'émission de nouvelles réglementations émises par les régulateurs français ou internationaux. Ces objectifs seront définis dans la «charte du projet» ou «cahier des charges», document de référence pour l'ensemble des acteurs, qui contiendra sans doute la liste des parties prenantes, le champ d'intervention et une matrice de responsabilité (la plus connue étant le RACI), qui matérialise la responsabilité et les engagements de chacun.

Le succès du travail en «mode projet» ne peut être garanti que si la banque se dote de moyens humains appropriés : il va sans dire que le chef de projet est un des acteurs clés dans cette approche de travail. Son rôle est de répartir les tâches, de coordonner avec sa capacité à fédérer les différents intervenants, y compris les métiers. En fonction de l'organisation et de l'objectif à atteindre, il proposera

au commanditaire et aux parties prenantes une méthodologie qui pourra être prédictive, agile ou encore hybride et il mettra en œuvre le plan d'actions à suivre.

La fonction conformité connaît une évolution constante depuis une dizaine d'années ce qui la rend particulièrement adaptée au management de transition et au mode de projet agile. Les objectifs à atteindre le plus souvent :

- Remédier à des situations de crise, à la suite d'un contrôle sur place d'un régulateur. Le chef de projet garantit la création d'un plan de remédiation dans des délais contraints.
- Réformer la fonction conformité. Une mission de change management pour définir et mettre en place une organisation cible ou Target Operating Model, recruter et former des collaborateurs ; définir les outils adaptés et les déployer.

Lesdits objectifs exigent l'implication des métiers dans le processus de changement, faute de quoi le projet sera voué à l'échec. Une fois que les acteurs de cette transformation ont été identifiés et choisis en fonction de leurs capacités, le chef de projet va se concentrer sur la mise en œuvre des bonnes techniques et outils collaboratifs, facilitant les échanges et le partage d'informations.



04



TRANSVERSALITÉ DE LA COORDINATION & COMMUNICATION : *des chefs de projet polyvalents*

Nous recommandons d'intégrer structurellement dans le système de management de projet le critère des «multi-compétences». Cela favorise la réalisation rapide des objectifs tout en respectant le budget et l'agenda. L'exemple d'un rapprochement entre plusieurs groupes bancaires importants de la place représente une synthèse des leçons issues de nos expériences d'accompagnement. Un projet de fusion-absorption avec mutualisation des processus et migration vers un SI commun entraîne d'importants changements dans les usages des équipes, à l'inverse d'un scénario stand-alone (maintien des différents SI et processus distincts). Nous avons donc compris que pour aider notre client à mener à bien ces transformations organisationnelles, il fallait des coordinateurs de projet dont les compétences recouvraient une dimension plus large que le simple pilotage d'un projet, à savoir la finance et la data science puisqu'il s'agissait d'organiser la migration des données - une tâche technique, assurer la cohérence fonctionnelle, suivre les certifications bancaires et l'étape de la bascule proprement dite.

En phase de migration des données, des groupes de travail multi-équipes ont été mis en place. Il fallait analyser une grande variété de données existantes au niveau des banques migrées (sources) et de définir les règles de correspondance avec les données de la banque absorbante (cible). Entre difficultés d'appropriation des langages informatiques par les équipes métiers et enjeux de traduction en langage informatique des besoins «métiers», plusieurs craintes nourries de changements pouvaient se transformer en facteurs de blocage. Mais, grâce à leurs capacités d'analyse financière/bancaire et connaissances en langages de programmation, les consultants-coordonateurs ont pu faciliter la prise de décisions et accélérer la finalisation des travaux comparativement à d'autres groupes de travail, où cette multi-compétence était absente. De même, cette transversalité leur a permis de rapidement s'approprier l'existant fonctionnel des différents groupes bancaires pour mieux

orchestrer les différentes vues (métier, fonctionnelle et informatique). Ainsi, sur le chantier de la cohérence fonctionnelle, ils ont pu promptement identifier les interdépendances fonctionnelles, incohérences potentielles et aider à formaliser les spécifications générales détaillées de mise en cohérence des processus et SI. Là aussi, le profil «multi-compétences» de nos consultants a permis à notre client de réduire considérablement le temps consacré à la phase de cohérence fonctionnelle. Or, cette phase a été source de beaucoup de remises en cause au sein d'autres groupes de travail où n'étaient pas impliqués de tels profils «multi-compétences».

Une communication transversale performante permet aussi de faire face aux problématiques culturelles. Nous avons vu tout au long de ces différentes phases du projet comment le recours à leurs expertises techniques diverses a permis aux coordinateurs d'être efficaces et de résoudre des situations uniques et complexes. Cependant, coordonner un projet impose d'avoir une «communication transversale performante». Elle permet de concilier le mode projet avec d'autres modes de fonctionnement plus cloisonnés et plus flexibles. Dans le cadre de cette fusion, l'implication participative de l'ensemble des équipes (métiers, fonctions centrales et services IT) était une volonté claire de notre client. Si une telle volonté de co-construction est louable, elle engage de nombreuses parties prenantes issues de métiers et d'usages différents. L'expertise de nos consultants en matière de communication transversale leur a permis de comprendre et anticiper à quel point les usages sont capables d'affecter la bonne marche d'un projet. A titre d'exemple, des questions presque banales telles que la planification peuvent être perçues comme rigides et complexes au point d'affecter l'engagement collectif. Aujourd'hui, même si des ajustements sont toujours à prévoir, il est peu envisageable d'assister à une remise en cause des objectifs du projet.

05



RÉUSSIR

la conduite du changement

Une communication claire et efficace n'est qu'un des éléments de la gestion du changement, car en plus de cela, le Change Management Réglementaire (RCM) est un processus en plusieurs étapes impliquant l'identification, l'interprétation et l'application des changements dans l'environnement réglementaire du dispositif de gestion de risque et de conformité. De plus, le Change Management des Systèmes d'Information est, quant à lui, aussi important que le RCM pour la réussite de la transformation digitale de la fonction conformité. Un processus de gestion du changement efficace

détecte les règles et réglementations nouvelles ou modifiées, évalue ces règles, comprend comment les nouvelles exigences affectent les processus de la banque et apporte les modifications nécessaires. La gestion du changement vise non seulement à gérer le risque de conformité, mais aussi opérationnel, grâce à des méthodes d'implémentation progressive et contrôlé des nouveaux processus et systèmes. Cela permet de capitaliser sur les connaissances et compétences existantes, tout en profitant des meilleures pratiques et technologies telles que l'automatisation et l'effet levier de l'intelligence automatique.



06



CHOISIR

son outil et son fournisseur

Nos projets de transformation sont souvent synonymes d'élaboration de benchmarks pour comparer et juger à la fois la pertinence et la performance des solutions et des systèmes concurrents. Un projet de transformation réussi passe par l'identification et l'implémentation d'un outil/système optimal de pointe, qu'il soit un outil de criblage, de traitement d'alertes ou encore un Système Risk and Compliance Management (RCM). Dans le cadre de nos missions, nous réalisons régulièrement des benchmarks pour le choix de solutions, comme le cas de sélection d'un RPA (Robotic Process Automation). Une recherche de marché nous a permis de dresser un panorama de solutions standard et avancées (NPL, API, Speech to text, Machine Learning, etc.) visant à automatiser des tâches chronophages pour booster la productivité des process créant de la valeur ajoutée. Après avoir listé les solutions potentielles, nos experts ont cartographié les interactions, le potentiel d'utilisation de chaque

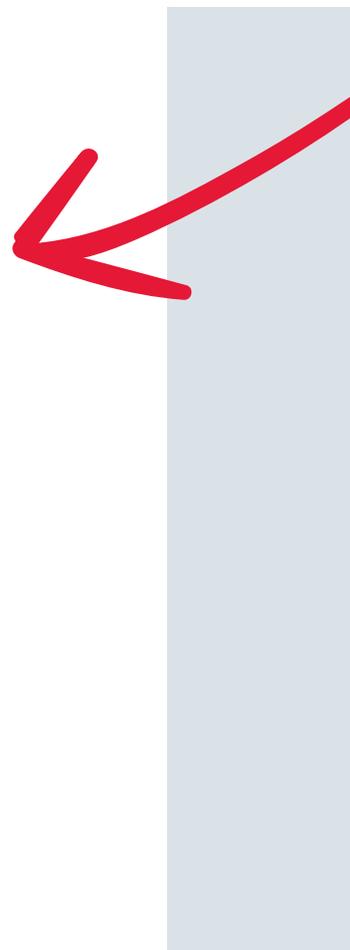
technique avec les inconvénients afférents. Les critères d'adaptabilité à l'usage envisagé ont été établis grâce à une analyse fine des règles business, de la structure des données, du degré de standardisation, stabilité et centralisation des process. Ainsi, la solution de RPA proposant le meilleur ROI, et donc la plus adaptée du spectre (qui va de la robotisation basée sur des règles jusqu'aux solutions cognitives), a été choisie et implémentée de bout en bout.

Par ailleurs, la conduite d'appels d'offre/RFP fait partie de notre accompagnement holistique, car souvent associée au processus de choix de solutions, allant de la préparation du business case et des critères, la publication, l'évaluation des propositions commerciales jusqu'à l'accompagnement lors de la prise de décision et de la négociation avec les fournisseurs.



CONCLUSION

Le succès d'un projet requiert l'implication des équipes métier et des fonctions centrales, mais aussi la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse par des chefs de projet rompus aux challenges des projets complexes sur les plans de la conformité, du fonctionnel et de la technique. Cependant, l'association du métier aux dispositifs projet nécessite de prendre en considération l'ensemble des facteurs évoqués plus haut, faute de quoi on risque l'échec des personnes et du projet. A l'inverse, une intégration réussie qui permet aux équipes de s'investir pleinement très en amont des projets est la garantie du succès de ceux-ci, puisqu'auront été intégrées les exigences métier et que l'appropriation des changements sera intrinsèque au projet. Gageons que ce sera aussi une source de réel épanouissement professionnel sans lequel rien de durable ne devrait s'envisager.



Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature.

Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

