بنك التنمية المحلية
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

La Volonté du Changement Ensemble

L'histoire du projet qui a métamorphosé la Banque de Développement Local

La Volonté du Changement Ensemble

L'histoire du projet qui a métamorphosé la Banque de Développement Local

Remerciements

On ne le dira jamais assez, la réussite du projet Système d'Information « NASR » tient avant tout à l'engagement collectif de tous les employés et cadres de la BDL.

Acteurs directs, totalement impliqués depuis les premières étapes du projet, engagés dans la synergie impulsée par la Direction Générale de la Banque, collaborateurs entièrement dévoués au-delà de la simple relation contractuelle ; Tous ont apporté, d'une manière ou d'une autre, leur contribution à la concrétisation de cette étape historique.

Cette réussite est aussi le fait d'un engagement collectif qui s'est, bien sûr, étendu sur l'ensemble du vaste territoire algérien, partout où la BDL est présente : agences, pôles commerciaux et pôles opérationnels dans l'organisation actuelle, inspections régionales, départements contrôle régionaux, cellules informatique régionales.

Qu'ils trouvent tous ici des remerciements chaleureux et une reconnaissance sincère de leurs pairs, témoins de leur participation aux générations futures d'employés de la BDL pour qui ils ont contribué à bâtir une banque résolument portée vers les cimes de l'excellence.

AVANT-PROPOS

La BDL devient membre du Club SAB Banking

La Banque de Développement Local (BDL), la plus jeune banque publique algérienne, est la première à avoir adopté, le 19 Mars 2017, un nouveau Système d'Information (SI) aux standards bancaires internationaux. L'énoncé de cette affirmation, bien qu'il renseigne sur le caractère pionnier et inédit d'un projet d'entreprise, reste quand même en deçà des réalités qu'il recouvre.

De là est venu l'intérêt de concevoir ce livre afin d'accorder à ce projet de trois ans l'exhaustivité d'un récit pour tenter de cerner le sens d'une transformation, à la fois multiple par ses aspects

technologiques, organisationnels, relationnels, et uniques, parce qu'il s'agissait de fédérer tous les acteurs autour d'une même vision, d'une seule exigence de réussite.

Cette réussite a été portée par des femmes et des hommes, employés et cadres de la banque ayant fait partie de l'équipe projet, et dont les témoignages recueillis pour les besoins de ce livre ont révélé la dimension de l'engagement professionnel et des sacrifices personnels de chaque intervenant.

Ils ont surtout révélé comment le projet SI a permis d'enrichir les compétences, d'offrir une plus large compréhension des métiers de la banque, de créer des solidarités fortes au sein des équipes, de rapprocher les structures de l'entreprise ; en somme, de profondément changer les mentalités.

L'impact de ces trois années de projet sera aussi présenté du point de vue de l'éditeur du progiciel et, plus généralement, des différents collaborateurs externes qui ont accompagné la BDL dans le projet d'adoption du SI.

Forts de leur expérience, ces derniers ont également mis en valeur, dans leur témoignage, l'engagement exceptionnel et la maturité dont ont fait preuve l'équipe projet et la Direction de la BDL pour réussir cette mutation vers un fonctionnement bancaire universel.

L'option stratégique qu'a représentée le basculement vers le SI Nasr et la réorganisation de la banque en conséquence sera, aussi, abordée à travers des interviews des dirigeants de la BDL et de l'éditeur français SAB.

Enfin, la parole sera donnée au Président Directeur Général de la BDL qui traitera des choix stratégiques ayant permis l'aboutissement du projet SI qui a été, certes, une étape historique, mais seulement un jalon vers un avenir voué à l'excellence.

CHAPITRE 1

“ *Ils y ont appris à grandir en se surpassant, à faire mûrir leur esprit en élargissant leurs compétences, à réussir par l’écoute, la collaboration, la recherche, parfois l’acharnement.* ”

Ils ont la trentaine à peine entamée. Leur allure fière de cadres responsables contrasterait presque avec l'enthousiasme qu'ils expriment en se remémorant les trois années qui ont changé leurs carrières. Serait-ce qu'ils sont simplement heureux de se retrouver, d'être à nouveau dans une même salle, comme en 2014, lorsque la Direction de la BDL les avait choisis pour former les équipes métiers du projet.

C'était à Zéralda, loin de la routine des directions centrales, de l'animation toute relative des agences. Là, dans ce cocon du projet SI en pleine gestation, ils ont appris à adapter, puis à intégrer, une puissante solution informatique pour les besoins et métiers de leur banque, mais pas seulement. Ils y ont appris à grandir en se surpassant, à faire mûrir leur esprit en élargissant leurs compétences, à réussir par l'écoute, la collaboration, la recherche, parfois l'acharnement.

Ils s'appellent *Sara*, *Djoubair*, *Sobhia*, *Rachid* et *Hamza*. Leurs points communs ? Ils sont jeunes et beaux, diplômés des Grandes Ecoles et capables de vous réciter de tête toutes les étapes nécessaires au bon fonctionnement d'un module du SI.

« Depuis le temps qu'on vit avec ce système, on sait l'impact de chaque donnée renseignée, les agences n'ont pas forcément cette visibilité, alors, on les assiste », explique sereinement *Sobhia* en parlant du travail de fiabilisation des données clients sur lequel planche, en ce moment, son collègue *Djoubair*, Chef de Département à la Direction de la Banque Classique, qui a entamé sa carrière dans une agence algéroise de la BDL.

Cette phrase, somme toute anodine, révèle à elle seule le degré d'appropriation du SI par ces cadres, tant ils ont eu à en comprendre le fonctionnement, à conceptualiser les opérations bancaires de la BDL qu'ils auraient à y tester, à y adapter puis à y intégrer. Un long et fastidieux cheminement vers la bascule à travers lequel ils se sont forgés.

AVANT LE PROJET SI : EDDAR KHEDMA, KHEDMA EDDAR

Si ces cadres font preuve aujourd'hui d'une telle maîtrise du nouveau Système d'Information, c'est, certes, le fruit des trois années de labeur du projet, mais c'est avant tout le résultat d'un pari gagnant de la banque : celui d'investir dans le « Capital Humain » en choisissant, pour une partie clé du projet, de jeunes équipes, donc plus ouvertes d'esprit, bien diplômées, donc jouissant de solides bases théoriques et, sans doute parmi celles-là, des individus insatisfaits de leur évolution professionnelle après quelques années à la BDL et donc plus motivés pour la changer.

A entendre *Sara* évoquer ses souvenirs, on apprend que le projet avait commencé par une enquête de satisfaction dans le cadre de « l'insertion professionnelle ».

« Je travaillais depuis quatre ans et demi à la Direction du Financement des Entreprises, en tant que chargée d'études, c'était ma première expérience professionnelle. Un jour, les Directions des Ressources Humaines et de la Formation nous ont demandé de nous présenter pour « voir les nouvelles recrues », nous demander si nous étions satisfaits. Nous nous sommes dit *« allez, on dit tout » !* Il y en a eu alors qui se sont plaints de leurs salaires, de leurs moyennes… Moi je me suis plainte de stagner dans la routine de mon travail, de ne pas apprendre davantage, de ne pas évoluer, avant le SI, *c'était eddar khedma, khedma eddar*», se rappelle *Sara*, Chef de Département à la Direction des Engagements, en riant de la franchise avec laquelle elle avait exprimé son insatisfaction.

« Nous eûmes ensuite des entretiens individuels et un tas de questions nous furent posées, sur la vision que nous avions de notre avenir à la BDL ; on nous a même demandé « Que feriez-vous si vous étiez PDG ? », Là, j'ai senti qu'il y avait autre chose », poursuit avec bonne humeur la jeune femme.

Et elle ne pensait pas si bien dire, puisqu'une semaine après ces entretiens, *Sara* et les autres futurs membres de l'équipe recevaient la visite de hauts responsables de la banque pour leur annoncer la nouvelle, une annonce dont ils gardent un souvenir très particulier, tant l'appréhension se mêlait à la fierté de se sentir privilégié :

« C'est un projet important pour la banque, un projet qu'on ne vit qu'une fois. Si vous acceptez, vous ne pourrez pas abandonner. Vous serez amenés à beaucoup travailler, jusqu'au soir, des fois jusqu'à minuit, vous travaillerez les week-ends aussi. Cela va être dur, mais vous allez apprendre. C'est une chance pour vous. Si vous acceptez, retournez à votre poste, et faites votre passation… ».

C'est ainsi qu'ils s'en souviennent, comme une invitation solennelle au départ, à l'acceptation des sacrifices à venir, mais aussi comme le début d'une aventure qui allait définitivement rompre la monotonie, routine dont ils se plaignaient, en leur ouvrant de nouvelles perspectives. Mais savaient-ils combien ils allaient apprendre ?

A ZÉRALDA, SANS ORDINATEUR

Zéralda, début 2014, ils sont huit, rassemblés devant des cadres de la banque et des formateurs de SAB.

Ordre du jour : Présentation et assignation des différents modules du Système d'Information. Des mots nouveaux, vaguement entendus, peut-être mal compris, des concepts à imaginer, des opérations à concevoir… Autant dire, l'inconnu.

« En arrivant, nous avons trouvé des bureaux vides, sans ordinateurs. On nous a réunis dans une salle pour nous attribuer différents modules du système. Pour certains, comme c'est le cas de ceux auxquels on a imparti le domaine du crédit, c'était plus ou moins clair, pour d'autres, comme pour moi à qui on avait donné le domaine synthèse, ou *Djoubair* qui avait eu le CRM. C'était complètement nouveau, je ne pouvais même pas dire si j'acceptais ou pas de prendre tel ou tel module, parce que je n'avais aucune idée de ce que c'était.» se rappelle *Sobhia*.

Djoubair et *Sara* n'en pensent pas moins, et se rappellent surtout de la période intense de formation qui a suivi : « Nous avions deux modules par jour, des cahiers fonctionnels de 300 pages à lire, de la pure théorie, poser des questions, prendre des notes, on a eu que ça, c'était vraiment chargé ».

Une période qui préludait un autre approfondissement, bien plus essentiel pour la réussite du projet, bien plus critique aussi : construire un Système d'Information adapté aux réalités de la BDL et à la réglementation algérienne.

APPRENDRE À CONNAÎTRE SA BANQUE

A cette découverte théorique des modules du SI succédait une autre phase d'appropriation, une plongée plus en avant dans la compréhension des modules et des métiers assignés à chacun, et qui nécessitait des efforts multiples : récolter les informations, faire de la recherche, conceptualiser les opérations, leur donner forme par l'écrit, collaborer avec l'encadrement de la BDL, apprendre à communiquer avec les consultants.

Les premiers signes du changement apparaissent.

« Les consultants nous ont ensuite appris ce qu'était un cahier de cadrage et comment le rédiger. C'est-à-dire comment déterminer les besoins de la BDL pour les cadrer avec ce que proposait le Système d'Information, mais surtout déterminer les écarts entre les deux, et demander à SAB de prévoir des aménagements en conséquence », explique *Sara*.

Facile ? « Pas du tout, tout était nouveau, même les termes qu'on devait utiliser. Il fallait parfois se déplacer, dans les directions, les agences, lire les notes d'information et les procédures d'opération, appeler les responsables pour vérifier qu'on n'avait rien oublié », explique *Sara* qui insiste au passage, sur la « grande disponibilité » des responsables de la banque pour lui apporter, à elle et à ses camarades, toute l'aide nécessaire.

Cette aide bienveillante a été surtout incarnée par des managers d'expérience et des enfants de la BDL, *Messieurs Makdoud* et *Fekhar* ainsi que *Madame Benali* qui ont pris en main les jeunes équipes du projet SI à ses tout débuts. Des responsables auxquels nos jeunes cadres vouent encore aujourd'hui une reconnaissance infaillible.

Sans le savoir, ces futurs cadres commençaient, à travers l'accompagnement du chef de projet, à acquérir une connaissance élargie de la réalité bancaire algérienne, des réglementations qui la

régissaient et de la manière concrète dont leur banque fonctionnait, avec comme première difficulté majeure comment communiquer ses spécificités aux équipes de l'éditeur du progiciel.

« Le plus dur a été de bien communiquer les spécificités de la réglementation algérienne aux consultants, alors que nous- mêmes, ne comprenions pas très bien tous les aspects, particulièrement sur des opérations comme la bonification, le crédit syndiqué ou encore l'impayé » poursuit-elle.

Ils découvrent aussi que les procédures de l'ancien système de leur banque ne possèdent pas le « même niveau de détail » exigé par le progiciel, qu'il va falloir, non seulement comprendre et expliquer, mais combler soi-même les blancs.

En d'autres termes, ils découvrent l'ampleur de la responsabilité qui leur était confiée.

TESTER, COLLABORER

Finie la théorie. A l'effort d'apprentissage et de conception succédait un autre défi : faire face au palpable, au quotidien, au récurrent : les opérations des agences, les cas possibles, les cas problématiques, les cas spécifiques, en somme toute une réalité à paramétrer dans le Système. C'est surtout une période riche en enseignement pour nos jeunes cadres, puisqu'ils voient les équipes BDL s'agrandir, les échanges avec les consultants externes se multiplier, devenir plus complexes, et plus problématiques aussi.

Le mot collaboration prenait ici tout son sens :

« A partir de l'automne 2014, nous sommes entrés dans la phase de paramétrage. Après une formation sur cette phase, des exploitants d'agences nous ont rejoints pour faire les tests unitaires, c'est-à-dire pour tester chaque fonction du module. Il fallait rédiger des cas de tests à entrer dans le système, écrire de véritables scénarios, cela a été difficile parce que nous avions peu d'expérience dans ce domaine » confie *Sara*.

Elle et *Djoubair* évoquent d'ailleurs avec grand plaisir ces échanges fructueux avec leurs collègues.

« Nous avons vraiment aimé cette période, parce que chacun de nous avait quelque chose à apporter. Les testeurs nous enrichissaient par leur expérience en nous alertant sur des cas que nous n'avions pas imaginés, ni prévus. Nous, qui étions plus familiarisés avec le système, pouvions leur transmettre ce que nous avions appris » se rappelle *Sara*.

Malgré son expérience au sein de l'une des agences les plus importantes d'Alger, *Djoubair*, en charge de la Gestion de la Relation Client, n'en était pas moins face à une nouveauté : il s'agissait non seulement d'un nouveau Système d'Information mais d'une transformation de la BDL qui s'orientait vers une stratégie commerciale, centrée sur son client.

« J'avais certes de l'expérience dans l'exploitation en agence où je m'occupais du crédit, mais le domaine qu'on m'a assigné était complètement nouveau pour moi, il était nouveau pour toute la banque ! Passer d'une démarche transactionnelle de l'ancien système à la démarche commerciale a été assez difficile pour moi, parce que je n'avais aucune vision. Heureusement, j'ai pu travailler avec *Abderraouf* de la Direction Commerciale et du Réseau, même s'il était très occupé par d'autres chantiers. Nous dûmes tout de même trouver des moyens pour collaborer ».

Premiers résultats des tests : des anomalies apparaissent, des blocages, certains modules ne démarrent même pas.Les écarts sont peut-être plus importants que prévu.

Que faire ? Revoir les cahiers de cadrage ? Relire les manuels fonctionnels ? Encore une fois revenir à la formation ? Tout cela à la fois. Mais, ils avaient surtout à écrire des fiches d'anomalies, à les envoyer aux équipes de l'éditeur, à attendre les réponses, les vérifier, renvoyer des questions plus précises, encore insister, pas convaincus, peut-être pas convaincants, demander des arbitrages…

En fait, ils s'appropriaient le projet, se battaient pour sa réussite, quitte à le retarder, s'acharnaient à demander des solutions plus convaincantes, à défendre mordicus leurs choix.

« Iiiiih ! C'était la guerre ! » s'esclaffent en chœur *Djoubair* et *Sara* avant d'aller chacun de son anecdote :

Djoubair : « Il y avait une option que j'avais proposée et qui avait été validée dans un cahier de cadrage. J'ai demandé à la tester, mais la consultante responsable de mon domaine a argué que c'était juste une option visuelle, elle l'a carrément supprimée du paramétrage, sans nous prévenir. Alors je lui ai écrit pour avoir des explications. Il s'en est suivi des échanges par e-mail : « non, c'est le cahier de cadrage », « non, il faut relire le manuel fonctionnel » ; j'ai dit : « Allez à l'essentiel ! » Je commençais à perdre patience, je voulais vite une solution pour avancer, ne pas tourner autour du pot.

Des responsables de part et d'autre sont finalement intervenus et une décision fut prise après un arbitrage ».

Sara : « Moi, j'avais un consultant tunisien assez dur, parmi les plus expérimentés, avec lequel j'ai vraiment appris. Il était très difficile à convaincre, avec une grosse voix qui vous donne l'impression qu'il vous engueule lorsqu'il parle ! J'avais fourni une réponse, lors d'une opération de paramétrage, une réponse dont j'étais absolument sûre, personne ne voulait me croire ! Ils étaient là, au-dessus de ma tête, ce consultant responsable de mon domaine et un autre collègue à lui, ils ont commencé à élever la voix, de plus en plus. Ce n'était pas juste, j'étais vraiment sûre de moi, j'avais fait des recherches. Alors je me suis levée discrètement. Ils ne l'ont même pas remarqué ! Je me suis cachée dans un balcon, et j'ai pleuré…. Ils ont dû me chercher pendant un moment… », se souvient-elle.

Au-delà de leur aspect anecdotique, les témoignages de *Sara* et de *Djoubair* à propos des échanges, parfois problématiques, avec les consultants révèlent surtout que le projet SI avait, au bout d'un an et demi d'existence, besoin de renouveau, d'une dynamique et d'une organisation capables de mieux fédérer les différents acteurs, de rapprocher les équipes BDL des consultants.

Ils ne le savaient sans doute pas, mais dès l'automne 2015, les choses changeaient à la BDL, à commencer par sa direction.

Une nouvelle époque commençait.

MOBILISATION GÉNÉRALE

Il en parle avec plus de retenue que ses collègues. Peut-être est-ce la pudeur, ou peut-être son métier de comptable qui lui donnent cette allure empreinte de discrétion, avec ce regard concentré sous les petites lunettes, y compris lorsqu'on y perçoit comme un vif éclair, une émotion vite contenue à l'évocation d'un souvenir marquant.

Il s'appelle *Hamza* et il est aujourd'hui à la tête de la Direction de la Comptabilité. Lui aussi a fait partie de ces jeunes cadres sélectionnés pour constituer les équipes métiers du projet. Mais son domaine, qu'il qualifie « de noyau du système » avec une fierté que même sa modestie naturelle peine à dissimuler, lui confère une vision plus globale à propos de ce changement important dans la conduite du projet à l'automne 2015 :

« C'est comme si tu avais fait tout le chemin jusqu'à Tindouf et qu'en arrivant, on te demandait de repartir à Tunis ! » dit-il d'emblée avec un rire contenu.

Il y avait en effet, derrière cette métaphore de grand voyageur, la conscience que le projet SI prenait, à cette époque, une autre dimension : c'était, dorénavant, l'affaire de toute la banque :

« Il est vrai qu'avant, on faisait de notre mieux pour avancer. Il s'agissait de mettre en place un nouveau Système d'Information en respectant l'organisation en place à la BDL. Avec l'arrivée du nouveau PDG, tout a été chamboulé, il y avait une nouvelle organisation, de nouvelles manières de faire. Avant, nous n'avions pas de visibilité, pas d'échéances. Ce n'était plus l'affaire de l'équipe projet, mais celle de toute la banque qui était mobilisée, c'était un virage important », témoigne-t-il.

Les mots étaient lancés : « visibilité », « échéances », « mobilisation », autant de signes que l'horizon de la réussite du projet SI s'éclaircissait.

Cela se traduisait, en parallèle d'une réorganisation complète de la banque, par l'instauration de méthodes de travail et de collaboration plus efficaces, avec, corolaire immédiat, un regain d'intensité sans précédent pour les équipes.

BRIEFINGS QUOTIDIENS, VISION GLOBALE

Sara et *Djoubair* se plaignaient de la lenteur dans les va-et-vient entre leurs analyses des anomalies et les propositions des consultants. Le renforcement de la Direction du Projet avec l'arrivée de *Messieurs Kermadj* et *Toumi*, respectivement chargés des volets maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, allait accélérer d'une manière salutaire le rythme des opérations sous l'impulsion des décisions du PDG.

Communiquer, définir des objectifs et leurs échéances allaient être désormais les maîtres mots pour l'aboutissement du projet.

« Nous avions des briefings tous les matins pour faire des points de situation, le nouveau chef de projet impliquait tout le monde, nous, les fonctionnels, le CORH, les consultants de SAB et les consultants du nouveau cabinet de conseil qui venait de rejoindre le projet. Là, il n'était plus possible de faire trainer le traitement de telle ou telle anomalie, à laquelle nous faisions face pour résoudre plus rapidement les problèmes », explique *Djoubair*.

Cette nouvelle manière de travailler avait aussi une autre vertu, et pas des moindres : les anomalies, les blocages, étaient désormais abordés sous l'angle de la totalité des modules du SI, de la relation étroite entre les difficultés rencontrées par chacun, leur permettant donc de les résoudre avec plus d'efficacité et de rapidité. « En fait, ce n'était pas vraiment des briefings, mais des réunions qui duraient parfois de huit heures du matin à quinze heures », se souvient avec humour *Djoubair*, « cela m'a permis de connaitre les problèmes que rencontraient mes collègues dans leur domaines respectifs, je pouvais proposer des solutions en amont ou mieux comprendre comment leurs difficultés impactaient mon propre travail » explique-t-il.

Début 2016, nos cadres vont avoir l'occasion de montrer ce qu'ils ont assimilé lors du début de la phase d'intégration du SI et de

découvrir, par la même occasion, à quel point les dirigeants de la banque s'impliquent davantage pour son aboutissement en auditant minutieusement, domaine par domaine, l'avancement des chantiers.

C'est aussi pour eux le moment de rencontrer enfin le nouveau PDG de la banque, *Monsieur Krim*, d'éprouver à quel point le projet dans lequel ils sont impliqués depuis deux ans est entré dans une phase décisive.

Devant une telle implication, certains, comme *Sara*, saisissent l'occasion pour obtenir des décisions, faire avancer le travail d'un cran.

« En Février 2016, chaque membre de l'équipe présenta au nouveau PDG et aux responsables de la banque le fonctionnement des modules de son domaine. Cela a duré deux mois environ. Comme nous avions commencé la phase d'intégration, nous avions une meilleure idée du lien entre les différents modules. J'ai surtout profité de l'occasion pour obtenir des décisions importantes, notamment sur certains paramétrages. Le Président demandait l'avis des responsables concernant nos propositions et des décisions étaient prises sur le champ. C'est grâce à cette fermeté et cette célérité que nous avons pu réellement avancer».

Des équipes plus soudées, plus compétentes, plus responsables, un management plus efficace, plus à l'écoute, des prestataires plus impliqués : tous les ingrédients étaient, à l'été 2016, réunis pour entamer la dernière ligne droite vers la bascule.

BRANLE-BAS DE COMBAT

En fait, ce n'était pas vraiment une ligne droite qu'ils allaient prendre, mais une multitude de petits chemins que chacun se voyait suivre selon un planning précis de « reste à faire ». Autant de petites victoires à remporter, une à une, l'une après l'autre, l'une amenant l'autre ; permettant à d'autres d'avancer, à la totalité du projet de prendre forme, à l'organisation de la BDL sur l'ensemble du vaste territoire algérien et de se transformer pour adhérer à son nouveau Système d'Information.

Une énorme machine se mettait en branle, impliquant un millier d'employés à travers quarante-huit wilayas, une bonne quarantaine de consultants sur trois continents, devenus entre temps des membres à part entière des équipes, des représentants de cabinets

de conseil de référence mondiale, et tout ce beau monde allait être entrainé dans un rythme de plus en plus fou jusqu'à mars 2017.

Pour *Sara*, *Djoubair* et *Hamza*, ça allait littéralement dans tous les sens. Ils se retrouvaient envoyés sur tous les fronts, sollicités par tout le monde, impliqués sur presque tous les chantiers. Certains font même des voyages.

« A partir de l'été 2016, la « vraie pression » commença. Nous commençâmes à faire des points de situation quotidiens où il fallait définir ce qu'il restait à faire en termes de paramétrages, de traitement des anomalies, des aménagements avec à chaque fois des délais très précis à respecter. Nous nous sommes également retrouvés impliqués dans le chantier de la reprise des données avec les équipes techniques, pour analyser les anomalies fonctionnelles. Nous étions aussi sollicités par les cabinets de consulting au sujet de la réorganisation de la banque, nous les aidions à définir les rôles dans les futures structures qui allaient se mettre en place après la bascule. Tout ça en même temps ! », raconte *Sara*.

DES CENTAINES DE KILOMÈTRES À FAIRE

A l'automne 2016, c'est aussi la saison des grands départs. *Djoubair* prit son bâton de pèlerin pour aller aux agences, en faisant au passage quelques centaines de kilomètres : « J'ai été à Constantine, Annaba, Médéa, Berrouaghia, Bouira, Sour El Ghozlane pour tester les scénarios d'homologation que nous avions élaborés avec les autre équipes » énumère-t-il.

« Franchement, les employés dans les agences ne croyaient pas vraiment à ce nouveau Système d'Information, mais notre présence sur place leur montra à quel point la Direction Générale y tenait. Nous pûmes les rassurer, leur expliquer ce système que certains voyaient pour la première fois ».

LE GRAND DÉPART

Janvier 2017, la machine tournait à plein régime, les pilotes du projet avaient fixé les premières échéances pour la bascule, le point d'orgue vers lequel toutes les équipes devaient converger.

Le projet SI sortait enfin de son cocon pour être installé au siège de la Direction Générale à Staoueli. *Sara*, *Djoubair* et *Hamza* quittaient eux aussi l'endroit qui les avait vus littéralement grandir, où ils avaient été choisis au début de leur carrière, formés, accompagnés puis préparés à jouer un rôle clé.

Ils étaient prêts, sans doute sans le savoir, tellement pris dans l'engrenage de la machine à accomplir de multiples tâches pour concrétiser le SI.

Cette fois-ci, ce n'était pas des bureaux vides qui les attendaient, mais des salles d'opérations d'un quartier général en pleine ébullition, où l'on pouvait rencontrer le PDG de la banque à toute heure du jour et de la nuit, où certains dormaient sur place ou à l'hôtel depuis des semaines.

Parmi ceux-là, il y avait les équipes techniques du projet, des hommes et des femmes qui ont façonné et implémenté le système.

Des hommes et des femmes dont les trois dernières années ont été tout aussi intenses.

CHAPITRE 2

“Ils ont incarné, en somme, le cœur battant du projet SI.

Chargés de son installation, de son intégration puis de son déploiement et de son maintien, ils ont été sollicités à chaque étape, impliqués sur tous les chantiers.”

Au deuxième étage de la Direction Générale de la BDL, le bruit assourdissant des travaux de réaménagement des bureaux et l'odeur prégnante de la peinture fraîche n'altèrent en rien la concentration de *Djamel*. Il est plus de dix-neuf heures, soit trois heures après la fin du service, et l'informaticien est toujours là, rivé à son écran, imperturbable, vérifiant avec minutie le bon fonctionnement d'une opération dans le nouveau système, ou cherchant encore à solutionner un dysfonctionnement survenu au cours de la journée.

Près de l'ordinateur, des clés de voiture posées bien en évidence, des clés qui ne demandent qu'à être saisies, introduites dans le contact pour faire permettre à *Djamel* un paisible retour chez lui, après une bonne journée de travail, peut-être un petit peu exceptionnelle, parce qu'il a fallu rester quelques heures de plus, régler un problème urgent…

Mais *Djamel* n'a aucune intention de prendre ses clés. En vérité, *Djamel* a désappris à compter les heures à la BDL. Il y a eu même une époque où il avait désappris à dire si c'était le jour ou la nuit, s'il avait dormi vingt minutes ou trois quart d'heures, assis sur le même fauteuil molletonné et ergonomique qu'on avait fourni à chaque membre des équipes du projet SI.

A cette époque, *Djamel* n'avait même pas voulu faire comme ses autres coéquipiers, c'est-à-dire aller à l'hôtel à côté, récupérer de quoi tenir physiquement, jusqu'à l'étape ultime de la bascule.

« Le PDG lui a interdit de prendre ses clés de voiture et l'a obligé à se faire raccompagner à l'hôtel par un chauffeur qui allait revenir le chercher plus tard, autrement, il n'aurait jamais dormi dans un lit ! ».

Dans le brouhaha des travaux d'aménagement de la nouvelle Direction des Systèmes d'Information, des rires fusent en cette fin de journée d'été. Et c'est un autre *Djamel* qui vient de les déclencher, lui aussi a eu son lot de nuits blanches, lui aussi a vécu ces trois mois décisifs au siège de la Direction Générale, lorsqu'il a fallu pousser ses limites et suivre la folle cadence dans laquelle les équipes avaient été entrainées à partir de janvier 2017.

Dans la salle, en plus des informaticiens au même prénom, *Nabila*, la Chef du Département Support et Maintenance à qui on avait confié l'énorme chantier de la reprise des données, il y a *Khaled* et *Mokhtaria* qui ont rejoint les équipes au tout début de l'aventure ou encore *Dalila* qui a eu en charge la télécompensation, ils mirent tous leur vie entre parenthèses pour s'engager dans la révolution technologique en cours au sein de leur banque.

Assis parmi ces ingénieurs qu'il a accompagnés dans cette formidable aventure, il y a aussi *Daoud Makdoud*, Directeur Général Adjoint et Chef de Projet. Un des cadres les plus expérimentés de la banque mais surtout la mémoire vivante des différentes évolutions technologiques qu'a connues la BDL.

Ils ont tous contribué à construire, pour leur banque, un Système d'Information centralisé : de l'installation de son infrastructure jusqu'à la reprise de l'ensemble des données de la BDL, en passant

par le développement des interfaces et l'assistance aux agences. Tous consentirent d'accomplir avec une discipline exemplaire les tâches les plus ardues, les plus répétitives, à solutionner les cas les plus bloquants et à accompagner les cadres d'agence les moins familiarisés avec les exigences d'une telle technologie.

Ils ont incarné, en somme, le cœur battant du projet SI. Chargés de son installation, de son intégration puis de son déploiement et de son maintien, ils ont été sollicités à chaque étape, impliqués sur tous les chantiers.

UN BOULEVERSEMENT TECHNOLOGIQUE

S'il a apporté un changement profond dans les process de travail, la manière d'aborder les métiers bancaires et, plus largement, un changement de mentalité, le projet SI reste, à la base, une puissante solution informatique dont s'est dotée la BDL. Et qui dit solution informatique, dit forcément une modernisation de l'infrastructure technologique de la banque. Cet équipement de pointe, quasi unique en ce genre pour une institution bancaire publique algérienne a, en grande partie, ouvert de nouveaux horizons aux équipes techniques comme en témoigne la responsable en charge de l'installation et de l'infrastructure du projet, *Madame El Hachemi Lamia*, aujourd'hui responsable de la Direction des Systèmes d'Information, un département justement créé à la suite de ce bouleversement technologique :

« Aujourd'hui nous avons une infrastructure qui répond aux standards internationaux avec des serveurs de dernière génération et une architecture centralisée avec plusieurs couches. Cela a constitué une véritable nouveauté pour les équipes techniques de la BDL qui ont participé au montage des équipements avec beaucoup d'enthousiasme. Il y a eu une véritable montée en compétences de ce point de vue » explique-t-elle.

DES PERSPECTIVES INÉDITES

Trouver des solutions, automatiser des procédures, les ingénieurs l'avaient toujours fait à la BDL : en développant des applications pour les agences, selon tel ou tel besoin, tel ou tel projet concernant un domaine de la banque, comme le commerce international, la télécompensation ; en vérifiant les écarts et les anomalies, en reprenant les données comptables envoyées par les agences dans les serveurs centraux dont ils assuraient la maintenance.

Mais, construire un système où l'on pouvait voir en temps réel comment se déroule une opération, comment dresser le portrait complet et précis d'un client d'une agence à une centaine de kilomètres, ou voir s'afficher sur une unique interface l'ensemble des activités de la BDL, relevait de l'inédit. Le projet SI avait, en fait, sorti ces ingénieurs de leur zone de confort, sans doute aussi du cloisonnement du domaine où ils avaient pu, certes, développer des compétences techniques au fil des années, mais rarement des connaissances aussi vastes sur les métiers de la banque.

C'est, en tout cas, ainsi que *Khaled*, *Mokhtaria*, *Djamel* et *Dalila* en parlent. Comme une aventure qui leur a ouvert des perspectives qu'ils n'auraient jamais imaginées, eux qui ont rejoint les équipes dès 2014, autrement dit au balbutiement du projet, évoquent avant tout cet enrichissement au contact des équipes fonctionnelles et des consultants.

« Avant, nous développions des solutions que nous envoyions aux utilisateurs au sein des agences, mais nous ne savions même pas comment définir ce qu'était réellement un compte bancaire ! » lance d'emblée *Khaled*.

Pour cet ingénieur de quarante ans qui a travaillé sur la reprise des interfaces pour les équipes fonctionnelles, rejoindre le projet signifiait découvrir un « autre monde », avec des concepts inédits, parfois abstraits.

« Les premiers temps, à Zéralda, nous n'étions que huit ingénieurs, c'était le désert ! Nous voyions des consultants français, des libanais, qui faisaient des présentations basées sur des termes bancaires, des définitions que nous ne connaissions pas. Les consultants étaient là pour nous former sur le progiciel SAB, pas pour nous apprendre ce qu'était une banque, il fallait qu'on le fasse nous-mêmes, qu'on se documente sur Internet, ou auprès des autres collègues » se souvient-il.

Cette plongée dans une réalité peu familière s'accompagnait de son lot de doutes, même les plus incongrus : « Tu te poses des questions bien sûr, sur le projet, sur sa réussite, moi je me demandais même parfois si je faisais bien de fournir toutes ces données à SAB, si les données n'étaient pas secrètes » poursuit-il en riant. « Il a fallu plus d'une année pour commencer à travailler sur du concret, lorsque la première plateforme de test a été installée, en février 2015. Nous travaillions en ligne, c'était une sorte de formation à distance, on saisissait sur des simulateurs des opérations, ou encore des dossiers de crédit.» résume-t-il à propos des premières phases du projet.

Tout comme pour leurs collègues fonctionnels, cette entrée en matière allait céder la place à une rapide responsabilisation des équipes, un choix décisif des dirigeants qui s'accompagnait d'un soutien franc et d'une disponibilité sans faille.

« Avec la phase de paramétrage, nous commençâmes à être de plus en plus sollicités, nous dûmes prendre des décisions sans avoir l'expérience nécessaire ; un responsable ou un collègue peut venir te demander, par exemple, quelle valeur saisir et il faut répondre sans forcément connaître les conséquences. Ce genre de cas n'arrivait pas qu'une fois, mais tous les jours ».

MONTER EN EXPERTISE

Ces phases précédant la reprise des données et la bascule, offre également l'occasion aux ingénieurs d'être en contact quasi permanant avec des experts de référence mondiale, les poussant ainsi à approfondir leurs connaissances techniques pour se hisser au niveau exigé. C'est le cas de *Djamel*, le propriétaire des fameuses clés de voiture, qui se souvient de ses échanges plus que fructueux avec les équipes de l'éditeur du progiciel, qui n'ont pas manqué de susciter en lui une forte émulation, presque une volonté de défier ces experts en s'améliorant.

« Au fur et à mesure de l'avancement du projet et de notre connaissance du progiciel, nous commençâmes à vouloir surpasser les équipes SAB, à chercher des solutions pour accomplir des tâches dans des délais plus courts qu'elles ne le faisaient, par exemple sur l'optimisation des requêtes qui nous prenaient tellement de temps alors que les consultants le faisaient en quelques dizaines de minutes. Nous avons tellement essayé, fait des recherches, qu'à la fin nous atteignîmes des délais inférieurs côté BDL » se remémore *Djamel*, avec beaucoup de fierté.

Cette volonté constante d'améliorer son expertise et de se surpasser, *Djamel* la doit aussi à des collègues et des responsables de la banque dont il se rapprocha durant la phase d'intégration du SI durant laquelle les heures de travail ne se comptaient déjà plus.

« Au cours de cette phase, nous commençâmes à passer des nuits entières à la BDL, parfois trois ou quatre jours d'affilée. A cette époque, je fréquentais *Monsieur Dadou* ; nous nous sommes entendus parce que nous avions la même mentalité, la même curiosité. Nous nous lancions même des défis sur les délais d'accomplissement de telle ou telle tâche » précise-t-il.

Djamel rend également hommage à des membres des équipes SAB qui lui ont permis d'acquérir davantage d'expertise :

« J'ai travaillé avec un consultant libanais répondant au nom de *Ghassan*. C'était une véritable école ! Particulièrement sur le traitement des requêtes SQL lors de la phase d'intégration. Il nous avait proposé des schémas de programmation que nous n'avions pas pensé concevoir en plus de deux années de projet. C'était vraiment formidable d'apprendre avec un expert de cette trempe !».

Cette montée en compétence de nos ingénieurs signifiait aussi une plus grande sollicitation de la part des autres acteurs du projet SI, d'autant plus que l'arrivée d'une nouvelle Direction Générale avait sérieusement changé la donne : il était désormais question de faire aboutir le projet SI dans des délais précis.

« C'est un chantier transversal, et tout le monde nous sollicitait, tout le temps, un tel t'appelle pour te demander de lui développer un environnement spécial pour effectuer des tests. Tu raccroches à peine qu'une autre demande te parvient, et encore une autre par e-mail. Comment faire ? Parmi eux il y a des amis, des gens avec qui tu travailles depuis des années, et tous comptent sur toi pour avancer, pour être dans les délais », explique *Khaled* à propos de cette période précédant la dernière phase du projet.

UN COUPLE EXEMPLAIRE

Ils cristallisent à eux deux ce que le projet SI a façonné de meilleur. Unis dans la vie, ils ont été entrainés ensemble dans l'aventure professionnelle la plus exaltante de leurs carrières. *Nabila* et *Djamel* se sont engagés à un point qu'ils n'auraient sans doute pas supporté s'ils n'avaient pas été là l'un pour l'autre, s'ils n'avaient pas pu se réconforter rien qu'en se croisant à des heures impossibles, entre deux étages, lui descendant vers les salles abritant les machines pour une vérification urgente, elle remontant à toute vitesse à l'endroit où se réunissait le comité de pilotage, dans la Direction Générale de la BDL où plus de soixante-dix personnes travaillaient jour et nuit, où les notions de hiérarchie, d'équipes BDL, d'équipes

SAB ou de consultant étaient appliquées uniquement pour garantir la bonne organisation de la bascule, jamais pour signifier une différence, une appartenance à la banque ou à l'éditeur.

Le projet SI Nasr se matérialisait à la fois sur les écrans et dans les réseaux de la banque, mais aussi à travers la cohésion de la totalité de ses acteurs qui avançaient désormais comme un seul homme.

Etant deux bons Algériens, *Nabila* et *Djamel*, quant à eux, ne lésinent pas sur les métaphores footballistiques pour évoquer l'ambiance des trois derniers mois du projet.

« On aurait dit qu'on était à Oum Dermane pour le match Algérie-Egypte ! Il fallait qu'on gagne à tout prix, qu'on bascule le 19 Mars quoi qu'il advienne ! » s'exclame *Nabila*.

Cette volonté tenace de victoire, *Nabila* la tient de l'importante responsabilité qui lui avait été confiée, à savoir reprendre l'ensemble des données de la BDL sur le nouveau Système d'Information.

Cela représentait le chantier ultime avant la bascule, celui qui permettrait à tous les clients et les comptes de la banque d'exister, d'évoluer dans le nouveau système. Une masse indescriptible d'informations datant pour certaines de près de trente ans, renseignant sur un détenteur d'un compte ou un souscripteur de crédit se trouvant à un millier de kilomètres, sur un état consolidé et conservé par une direction centrale. Une masse de fichiers qu'il fallait d'abord adapter puis intégrer au progiciel, avec de sérieux encombres au passage.

« Nous recevions, par Internet, des données des agences de tous les coins du pays et d'autres des Directions Centrales. Nous avions beaucoup de difficultés parfois à les intégrer, même si nous avions auparavant optimisé nos fichiers. Il fallait près de 50 heures pour intégrer un fichier client, parfois jusqu'à 80 heures pour un fichier compte ».

Femme de poigne et développeuse aguerrie, *Nabila* sait que pour réussir la bascule, rien ne comptait plus que le temps, il fallait donc agir, et vite.

« Il a fallu imposer des solutions à l'éditeur pour optimiser le temps de reprise. Nous décidâmes de ramener un développeur spécialisé qui n'est arrivé que tard dans la soirée. Nous restâmes avec lui jusqu'à minuit passée et le fichier qui mettait 80 heures était intégré en 2 heures, et tout ça c'est nous, la BDL qui l'avons fait » dit-elle fièrement en se remémorant cette période où elle n'était plus rentrée chez elle, depuis le 17 janvier.

D'où tirer la force de tenir des nuits entières au travail, de ne rien lâcher ? Pour *Nabila*, la réponse est simple. Elle la tirait de l'exemplarité des dirigeants de la BDL.

« Lorsque le premier responsable de la banque vient te voir le matin, revient te voir avant de rentrer chez lui. Le soir, même à une heure du matin, il est là, s'enquiert de toi, de l'avancement des tâches. Quand tu vois ça, tu ne peux pas faire autrement que de tenir le coup ».

L'engagement exceptionnel de *Nabila* et des autres cadres femmes de la BDL, avec son lot de sacrifices familiaux, souvent bien plus lourds que pour leurs collègues hommes sera, d'ailleurs, souligné à un moment clé de la phase finale du projet SI par le PDG de la banque à travers un message mémorable qu'il avait adressé le 8 Mars 2017 à l'occasion de la journée mondiale de la femme, un message dont l'évocation ne manque pas d'émouvoir encore aujourd'hui jusqu'aux larmes notre interlocutrice.

TOUS AU HELP DESK !

Reportée à deux reprises, la bascule vers le nouveau Système d'Information aura finalement lieu le 19 mars 2017, date hautement symbolique marquant une victoire concrétisée après une mobilisation sans précédent de l'ensemble du personnel de la banque. Mais cette date ne signifiait pas pour autant la fin de la mobilisation, surtout que la Direction Générale avait décidé une bascule en Big Bang, impliquant un changement radical pour toutes les agences à travers le territoire.

Il a fallu donc continuer à répondre présent, à assister les cadres et employés de la banque dans les régions en mettant place immédiatement après la bascule une cellule de Help Desk. Là encore, c'est l'entraide et le dévouement collectif qui ont permis de mener à bien cet accompagnement.

Monsieur Mebarek, Inspecteur Général qui a contribué au baptême du Système d'Information du nom « SI Nasr » en référence à la date historique du 19 Mars 1962, garde un souvenir particulier de cette période post-bascule : « Nous nous sommes transformés en véritable call center ! Il n'y avait plus de grades à la BDL, nous étions tous des soldats engagés pour réaliser un seul objectif. Nous, inspecteurs, étions très sollicités parce que les cadres des agences à travers le pays nous connaissaient davantage (…) Ce sont des moments qui vous marquent à vie » révèle ce cadre d'expérience.

CHAPITRE 3

“ M. Krim a vite compris que la BDL avait une forte volonté de réussir mais n’avait pas forcément les bonnes pratiques.
Nous avons aussi senti chez lui une envie d’écouter les propositions de SAB et de les mettre en pratique (…)
Nous avons réussi à créer un couple intelligent. ”

Ils ont incarné l'autre face du projet SI. Eux, ce sont les experts de l'éditeur SAB. Venus de Tunis, de Beyrouth ou de Paris, ils ont contribué à transformer la BDL en l'accompagnant dans sa transition vers les standards bancaires internationaux. Fournisseurs et porteurs de la solution informatique, ils ont été, durant trois ans, à la fois observateurs et acteurs du changement.

Témoins de la montée en compétences des équipes BDL durant les différentes phases d'implémentation du progiciel, ils ont aussi été entrainés dans la formidable dynamique collective conduite par la nouvelle direction de la banque, à la fin 2015. Leur engagement dans les dernières étapes du projet n'a rien à envier à celui des équipes de la BDL. Il fut tout aussi intense. Bien plus, le projet SI fut, pour ces professionnels, placé sous le signe du partage, d'une collaboration si étroite que l'expérience fut, autant pour les équipes que pour eux une aventure fraternelle ainsi qu'une réussite stratégique pour les deux entreprises.

UN PROJET INÉDIT À BIEN DES ÉGARDS

Experts aguerris aux défis de l'implémentation d'une solution qui s'est imposée comme une des meilleures sur le marché français du progiciel bancaire, les membres des équipes SAB concrétisaient avec la BDL une évolution significative de la stratégie internationale de leur entreprise. Première collaboration avec une banque de la région d'Afrique du nord, le projet SI présentait un double défi pour l'éditeur : à la fois par la nouveauté de l'environnement dans lequel allait être installé le progiciel et par l'ampleur de son déploiement fonctionnel dans une banque qui comptait 150 agences et près d'un million de clients.

C'est, en tout cas, ainsi que l'évoque *Ahmed Youcef*, cadre du bureau tunisien de SAB qui a fait partie des toutes premières équipes mobilisées sur le projet algérien, dès 2014 :

« Nous sommes venus pour un challenge, surtout que c'était notre première implémentation en Afrique, et la première en termes de couverture complète des métiers. Du point de vue de la volumétrie, ce projet est notre plus grand client hors France. Nous nous interrogions sur nos capacités techniques : est-ce que notre solution est à même de supporter une telle volumétrie ? Est-ce que nos équipes pouvaient assister autant de monde ? C'était aussi un challenge pour notre branche tunisienne qui ne faisait jusque-là que du développement. Ce furent là les conditions dans lesquelles je me suis trouvé à mon arrivée, en 2014 » se souvient-il, à propos des premiers mois du projet.

Une nouveauté qu'il considère, avant tout, comme une source de motivation mutuelle : « Dès le démarrage, les besoins ont été ressentis de part et d'autre. Nous, nous sentions que la BDL souffrait de son ancien système et la BDL sentait que ce projet était extrêmement important pour nous » explique ce cadre.

Arrivé plus tard, en 2016, pour renforcer la Direction du Projet du côté SAB, *Angel Belando*, expert monégasque ayant à son actif

trente années d'expérience, confirme, lui aussi, l'importance de ce projet pour son entreprise :

« Il y avait une conviction que ce projet était effectivement stratégique pour SAB. Du point de vue des volumes à traiter, c'était aussi une première. C'est vrai que c'était vu, sous cet angle, comme un challenge. La BDL a été le premier chantier d'une taille aussi importante. Les équipes de développement étaient conscientes qu'il ne s'agissait pas seulement d'un nouveau client, mais aussi de nouvelles problématiques, nous n'avions jamais géré un système avec un flux de 30 mille ou 40 mille opérations par jour » explique-t-il.

DES DIFFICULTÉS SURMONTÉES

Autre défi, celui de traduire les besoins de la BDL, en adaptant la solution aux spécificités de l'environnement algérien. Devant des équipes peu expérimentées aux exigences du travail en mode projet, d'une place avec des particularités réglementaires, les premières étapes apportèrent leur lot de difficultés, parfois de complications que les cadres de SAB évoquent avec franchise, comme le fait *Ludovic Brouillard*, le Directeur de Projet, du côté de l'éditeur français.

« Nous savions qu'il y avait des écarts fonctionnels. Il a fallu travailler ensemble pour pouvoir affiner, puis comprendre, pour être totalement en phase avec les modalités d'échange de la place, avec des évolutions règlementaires et quelques évolutions métier qui correspondent à des pratiques algériennes. C'est pour cela que la phase de cadrage est importante (…) si on se dit, de façon macro, qu'on a des écarts mais en restant très vague, la BDL risque de ne pas être précise et nous de réaliser quelque chose qui ne correspond pas à ce à quoi la banque s'attend » explique-t-il, en insistant au passage, sur le fait que ces difficultés ont été, dès le début, traitées avec « transparence ».

Ahmed Youcef qui a eu en charge l'un des chantiers les plus problématiques, celui des moyens de paiement, fait un constat similaire : « Nous nous sommes aperçus qu'il y avait des écarts importants, et cela après une année de travail. Nous avions sous-estimé les choses des deux côtés », se souvient-il, à propos des premiers paramétrages. « C'était catastrophique ! », assène-t-il encore en évoquant des comités de projet organisés spécialement pour ce blocage. « Sur les autres domaines, on peut adapter, se contenter de 60%. Mais sur les moyens de paiement, on travaille avec d'autres banques, si ça ne répond pas à 100%, ça ne va pas passer dans les canaux d'échange, cela doit être parfait, ou bien le flux part vers compensation ou il ne partira pas » argumente l'informaticien.

Tout comme celui des membres des équipes BDL, le témoignage d'*Ahmed Youcef* met en lumière l'impact du virage important, pris en 2015, avec l'arrivée du nouveau Chef de Projet, *Monsieur Toumi*.

« A cette époque, nous avions compris qu'il fallait renforcer les équipes des deux côtés et changer les méthodes de travail. Nous eûmes *Monsieur Toumi*, qui a été Directeur des Moyens de Paiement, avec nous sur le projet. Il a pris à sa charge le problème, en mettant les moyens, en faisant des séances de coaching, de cadrage. Les personnes qui étaient avec moi connaissaient certainement les moyens de paiement, mais partiellement. Le seul à avoir une vision globale et donc le pouvoir d'orchestrer ce chantier, était *Monsieur Toumi* ».

UN CHANGEMENT SALUTAIRE

Un vent nouveau souffla, effectivement, sur le projet SI et sur l'ensemble des acteurs, en 2015, car il se trouva impulsé par le nouveau PDG de la banque. Mobilisation et collaboration sont désormais de vrais mots d'ordres, comme en témoigne le Directeur du Projet.

« *Monsieur Krim* a vite compris que la BDL avait une forte volonté de réussir, mais n'avait pas forcément les bonnes pratiques. Nous avons aussi senti, chez lui, une envie d'écouter les propositions de SAB et de les mettre en pratique (…) Nous avons réussi à créer un couple intelligent.

La force de *Monsieur Krim* a été à la fois d'écouter, de se faire son opinion et de pousser ses collaborateurs à suivre nos conseils. Nous sentîmes aussi qu'il avait déjà vécu ce type de projet ; c'est aussi pour cela qu'il était un moteur » souligne l'expert.

Considéré par les membres des équipes BDL comme « une véritable école » et un des cadres les plus expérimentés du projet, *Brahim Ben Ali*, salue les premières décisions et actions du Président de la banque :

« D'après les échos que j'avais de la Direction du Projet, le nouveau Président avait pris le taureau par les cornes, il avait demandé aux équipes de faire des présentations par domaine, ce qui lui avait permis de déduire que SAB était un progiciel complet, et la BDL avait décidé de faire une couverture fonctionnelle complète (…). A partir de cette décision, les équipes SAB et BDL ont été renforcées et les choses se sont accélérées ».

La structuration plus efficace de la collaboration entre BDL et SAB a été aussi induite par le renforcement des équipes par de nouveaux acteurs chargés d'assister la banque dans le pilotage du projet. Il s'agit des représentants algériens du grand cabinet de conseil américain Ernst and Young.

Karim Louaheb, Directeur Exécutif Conseil du cabinet, livre sa vision

de l'état du projet et explique son rôle auprès des équipes et de la nouvelle direction de la banque :

« Lorsque nous sommes intervenus, en janvier 2016, nous avons trouvé un projet en cours de réalisation qui connaissait des problèmes en termes de pilotage. Il y avait un certain nombre de prérequis basiques que nous n'avions pas trouvés, comme l'affectation des rôles, la trajectoire sur ce qu'il y avait à faire, une bonne gestion budgétaire, et aussi sur la partie périmètre de réalisation (…).

Nous avons fait des ajustements du point de vue structurel, rajouté des chantiers qui n'étaient pas encore dans le dispositif. Nous avons, après cela, travaillé de manière opérationnelle.

Globalement, les équipes étaient motivées, mais sur un projet qui devait durer 24 mois et qui finalement durera plus longtemps. Il y avait forcément de l'inquiétude du fait de cette absence de visibilité.

Nous avons structuré davantage la réalisation du projet en organisant des réunions périodiques de manière à ce que tout le monde puisse partager ce qu'il fait. Il faut avoir à l'esprit que, dans ce genre de projets, les chantiers ont un impact les uns sur les autres. De ce fait, nous fîmes en sorte que les solutions soient trouvées de manière collective, ce qui a permis de garder les équipes mobilisées. Nous nous sommes également efforcés de donner, de manière hebdomadaire, une bonne visibilité du projet, ce qui a été fait, ce qui va être fait et ce qui risque de poser problème, de manière à ce que le management de la banque puisse prendre les décisions à la seconde.

Cela a donné davantage d'élan au projet. En outre, c'est un projet qui implique également l'éditeur. Il fallait faire en sorte que SAB et la BDL travaillent comme une seule équipe, en mettant d'abord les gens ensemble ».

AU-DELÀ DE LA RELATION CONTRACTUELLE

Plus structurée en termes de collaboration, la relation entre les équipes SAB et BDL se renforce aussi d'un point vue humain. Des liens se créent, se renforcent au fur et à mesure de la montée en cadence. Cette proximité atteindra d'ailleurs son apogée lors des derniers mois, avant la bascule. Témoignages :

Angel Belando : « La collaboration était assez facile dans la mesure où j'étais sur place. Nous avions un dialogue franc et une proximité qui a fait que nous pûmes échanger plus facilement. Nous parvînmes à être très transparents des deux côtés. Il y avait une relation de confiance qui s'est installée. Pas uniquement entre les chefs de projets, mais aussi avec la direction, les responsables d'unités, les membres d'EY qui étaient nos interlocuteurs (…).

Toutes les personnes étaient disponibles. C'était là une aventure humaine assez intéressante dans la mesure où le but n'était plus un intérêt personnel mais un intérêt collectif, à savoir le projet, même si parfois on passait au-delà de la partie contractuelle, il fallait qu'on démarre dans les meilleures conditions. La réussite a été due aussi à l'implication humaine et le soutien de la Direction Générale de la BDL ».

Ahmed Youcef : « Ce genre de projets révèle la nature des personnes, leurs valeurs. Les deux dernières semaines, on ne demandait plus si telle ou telle personne était de la BDL, de SAB ou de EY, on demandait juste, est-ce que tu peux m'aider ou pas. Et les deux réponses, oui et non, sont les bonnes. Tous les grades avaient été mis de côté ».

Ludovic Brouillard : « Je l'avais dit aux dirigeants de la BDL dès le départ : un projet comme celui-ci est avant tout une histoire d'hommes. Nous avons passé des nuits ensemble pour cette bascule et effectivement nous pûmes percevoir qu'il y avait une forte motivation, il y avait beaucoup de duels mais toujours du respect mutuel. Je garde en mémoire surtout l'esprit de convivialité qui régnait durant la période de bascule, la fraternité surtout.

CONDUIRE LE CHANGEMENT

C'est une des clés de succès du projet SI, peut-être la plus essentielle, celle qui a permis de faire adhérer l'ensemble de la banque à son nouveau Système d'Information. Conduire le changement a engendré un chamboulement interne sans précédent dans l'histoire de la banque.

Complexe et exigeant, impliquant plus de 4000 employés, il signifiait autant d'habitudes à bouleverser, d'engagements à obtenir, parfois de rancœurs à atténuer, d'espoirs en de meilleures perspectives professionnelles à insuffler. En somme, une véritable révolution organisationnelle et même culturelle, avançait en même temps que le SI Nasr se matérialisait.

Cadres dirigeants, consultants et syndicalistes livrent ici un témoignage précieux sur cette étape décisive dans la concrétisation du projet SI et, plus largement, dans la concrétisation de la vision portée par le PDG de la banque et son équipe : transformer la BDL en une vraie banque commerciale.

DE LA COMMUNICATION AVANT TOUT

Pour *Monsieur Ait Yekhlef*, Directeur Général Adjoint, la conduite du changement au sein de la BDL est avant tout une affaire de communication. Portée par un engagement exemplaire du premier responsable de la banque, la mobilisation des cadres et employés de la BDL s'explique par la qualité et l'intensité des messages délivrés par le Président, tout autant que par les méthodes innovantes qu'il emploie :

« Il y eut un projet dans le projet, celui de la conduite du changement. Le point fort du management de la BDL, dans ce projet, c'était ce pavé qui a démontré toute sa pertinence et sa force. Je pense que cela a été la clé de voûte de la réussite.

Si vous n'avez pas des personnes qui portent le projet, qui l'impulsent, même avec un très bon produit technique cela ne peut pas marcher. Il y a eu une motivation des équipes lors des regroupements.

Il y a eu aussi le recours à la visioconférence. L'avantage, c'est que vous gardez la même intensité du message, vous transmettez cette mobilisation de la Direction Générale vers la base.

Nous nous sommes d'abord dit que nous allions aller dans les régions, mais cela aurait donné des disparités en termes de communication. Le fait de voir le PDG communiquer, donner des directives à des employés de Timimoune, d'Oran ou de Aïn Temouchent qui ont rarement l'occasion de voir ou de parler avec la Direction de la banque, ça stimule, et quelque part, ça ne vous laisse pas le choix. Si nous étions passés par des paliers intermédiaires, le message aurait été refroidi.

Il y a eu aussi un autre facteur, celui de la présence de représentants des régions qui ont participé au projet pour qu'ils deviennent ensuite formateurs ; ils ont transmis cette motivation.

Conduire le changement, revenait, pour *Monsieur Rahali*, Directeur Général Adjoint, à faire aussi preuve de clairvoyance, en adaptant de la meilleure manière l'organisation de la banque aux exigences de son nouveau Système d'Information :

« Cela est dû à la perspicacité dont a fait preuve le Président quelques mois après son arrivée. Il avait une expérience des systèmes d'informations à la Société Nationale de Leasing qu'il présidait et qu'il avait créée.

Le PDG avait anticipé la nécessité d'engager rapidement un processus d'accompagnement au changement, sinon il y aurait eu un décalage entre la préparation technique et l'organisation. Nous aurions été obligés d'attendre que l'organisation se mette en place avant de basculer.

Nous avons donc engagé tout le projet de la conduite de l'accompagnement au changement qui consistait à réfléchir et trouver comment la banque doit être organisée dans un environnement technique, complètement différent, qui imposait une organisation des processus de travail différente de ce qu'on faisait habituellement. La banque a choisi un accompagnateur. Nous avions des idées, lui avait l'expertise. Il fallait travailler sur la transposition des postes de travail au nouveau Système d'Information. Mais aussi fondamentalement, les systèmes d'informations ont un principe de base qui est la séparation entre le commercial et l'opérationnel.

Le SI devait libérer du temps pour les agences pour qu'elles puissent se consacrer au client. Cela amène également une réponse aux exigences en termes de gestion de risque. Ce qui amène la banque à un niveau de gouvernance qui est aux standards internationaux ».

UN OBJECTIF STRATÉGIQUE

Cet accompagnateur dans la conception et la mise en place de la nouvelle organisation de la BDL, c'est le bureau algérien du cabinet américain Grant Thornton. Son Directeur, *Rafik Boussa* évoque les orientations stratégiques de la Direction de la banque à l'origine de ce chantier complexe de réorganisation.

« Nous avons accompagné la BDL pour élaborer sa stratégie pour 2020. La banque avait arrêté cinq axes stratégiques dont celui du capital humain. La question qui était posée était celle de savoir quelle est l'organisation qui permet d'atteindre ces objectifs stratégiques, au même titre que le Système d'Information. Une organisation qui permette à la fois de tirer profit de ce système et qui prenne en compte l'historique de la banque.

Nous avons tenu un regroupement en Décembre pour expliquer cette démarche. Nous avons également accompagné les cadres dirigeants de la BDL à Londres, pour qu'ils puissent se frotter à l'international, poser des questions sur l'organisation de ces banques. Cela leur a permis de voir comment s'organisent ces grandes institutions financières, elle a pu constater que l'organisation qui se mettait en place se rapprochait des standards internationaux.

Elaborer cette organisation a été un travail complexe que ce soit pour l'élaboration des 453 fiches de poste, l'écriture des procédures ou encore la gestion des interfaces dans le nouveau système ».

JUSTICE SOCIALE, PAROLE LIBÉRÉE

Réussir un tel bouleversement nécessitait, on l'a dit, une adhésion complète de l'ensemble des travailleurs de la BDL au projet. Pour obtenir cette adhésion, pour créer l'émulation, l'envie de réussir ensemble, il fallait aussi apaiser le climat social, montrer par des actes à forte teneur symbolique, que la bonne gouvernance, la transparence dans la gestion, l'écoute permanente, étaient au centre de cette transformation des mentalités à la BDL. Pour cette démarche, le PDG de la banque et son équipe recevaient un soutien crucial, celui du syndicat qui a, par la voix de son premier responsable, joué un rôle clé.

C'est ainsi qu'en témoigne le secrétaire général de la centrale syndicale à la BDL qui évoque le rôle et les motivations du syndicat dans la mobilisation générale :

« Il faut une stabilité pour réussir n'importe quel projet. En tant que partenaire social, nous étions convaincus qu'il fallait garder cette stabilité, c'est pour cela que nous nous sommes engagés aux côtés du PDG. Nous avions tout de suite senti qu'il était venu animer d'une résolution positive, il a donné l'occasion à tout le monde de s'exprimer, du simple travailleur au cadre supérieur.

Nous avons sensibilisé les travailleurs pour la réussite du projet SI par ce que nous avons senti la sincérité du PDG. Nous sommes passés à l'étape supérieure qui est la mobilisation, nous étions tellement mobilisés que cela a influé sur les autres banques publiques (…) Les gens n'avaient plus peur, s'exprimaient librement. Le PDG recevait tous les jours tout employé de la banque qui souhaitait le voir, il faisait des tournées nationales au cours desquelles il a pu constater comment nous avions mobilisé les travailleurs. (…)

Dans ce projet de Système d'Information, il y avait deux attitudes possibles : ou avoir peur ou entrer en révolution. Ceux qui avaient peur pour nous, ce sont les collègues des autres banques, qui se tenaient le ventre. Nous, nous étions en guerre, nous

mobilisions les travailleurs, en leur envoyant des messages de soutien, d'encouragement.

Monsieur Krim a aussi donné leur chance aux jeunes qui dirigent aujourd'hui des structures centrales, il a donné également leur chance aux femmes qui sont aujourd'hui sur le terrain.

Il a réussi à toucher une corde sensible, celle de donner son droit à chacun. Il y avait par exemple un accord salarial de la corporation bancaire de 2013 qui n'avait pas été appliqué. Le PDG qui avait demandé une année pour prendre en charge le problème, a honoré ses engagements. Il a aussi réhabilité des travailleurs qui n'avaient pas eu leurs droits ».

CHAPITRE 4

“Une bascule en Big Bang n’est plus fréquente depuis quelques années, les banques à travers le monde hésitent à le faire et préfèrent des bascules progressives.

Avec la BDL nous avons voulu faire plus vite et ça a réussi, c’est quelque chose qu’il faut vraiment saluer. Vous savez, nous avons le même progiciel qu’on fournit à tous les clients.

Ce qui fait la réussite, c’est le client, c’est pour cela que j’ai commencé par parler de la maturité de la BDL qui a permis cette réussite.”

QUATRE QUESTIONS AUX DIRIGEANTS DE SAB

Leur progiciel a été au cœur de la transformation de la BDL. *Henri Assaf* et *Olivier Pecoux*, respectivement Directeur général et Président de SAB, livrent, en quatre questions, leur vision sur des faits marquants du projet SI.

De la collaboration étroite qui s'est développée entre les équipes SAB et BDL jusqu'à l'impact de décisions majeures de la direction de la banque, en passant par l'apport qualitatif du projet BDL dans la stratégie internationale du groupe français éditeur du progiciel, les deux dirigeants témoignent d'une expérience qui a, à sa manière, aussi marqué leur entreprise :

1. **Qu'a représenté la collaboration avec la banque algérienne BDL dans la stratégie de déploiement à l'international du groupe SAB ?**

   Henri Assaf : « En fait, lorsqu'on a répondu à l'appel d'offres de la BDL, SAB qui est leader depuis une vingtaine d'année de l'édition de progiciel en France et dans d'autres pays était peu présent en Afrique du nord et en Afrique en général.

   Nous avions décidé de nous renforcer et de développer notre activité dans la région et dès lors que l'appel d'offres de la BDL a été l'un des premiers auxquels nous avions répondu dans la région, en tout cas en Algérie. Nous avions fait l'effort nécessaire pour montrer à la BDL toutes nos capacités pour l'accompagner et lui offrir un Système d'Information moderne qui lui permette d'accroître son activité en Algérie.

C'était donc un appel d'offres important pour nous dans notre stratégie de déploiement à l'international. Et c'est un investissement qui se confirme aujourd'hui puisque nous avons gagné d'autres appels d'offres en Algérie et en Afrique ».

Olivier Pecoux : « Le projet de la BDL a été très important et déterminant quant à la pertinence de notre stratégie, puisqu'il s'agissait de montrer que notre solution pouvait parfaitement être déployée hors de France, et ça nous le savions déjà puisque nous sommes présents dans un certain nombre de pays, mais en particulier pour l'Algérie forte de la qualité de son tissu bancaire qui s'adaptait parfaitement à notre solution. La réussite du projet BDL a été pour nous la pierre angulaire de cette stratégie. Ce fut un honneur de travailler pour la BDL et de continuer à le faire ».

2. **Vous insistez sur la qualité de la relation client comme une démarche stratégique de votre groupe, or il nous semble que cette collaboration a été assez intense et étroite entre les équipes SAB et BDL, quels échos avez-vous eu ?**

Henri Assaf : « J'ai commencé moi-même à participer au comité de pilotage, début 2016. J'ai eu l'occasion de rencontrer le Président de la BDL, *Monsieur Krim*, et les autres participants au comité. Je dois dire que j'ai été d'abord surpris par la maturité de la BDL pour approcher un tel projet, ce qui n'est pas évident quel que soit le pays. C'est souvent lié à la banque et à son top management.

Pour prendre un exemple, souvent dans ce genre de projets, nous on demande aux clients de prendre des décisions sans qu'il y ait forcément de recherche de compromis ou de l'accord de tout le monde, parce que cela signifie souvent une perte de temps, donc il faut qu'il y ait des décisions et des objectifs clairs, et là je dois dire qu'avec la BDL nous avons été servi par rapport à ça.

Parce que *Monsieur Krim* et l'équipe autour de lui ont toujours été très enclins à une prise de décision rapide.

C'est ce qui a permis au projet d'aboutir dans des délais plus courts que ceux qui étaient prévus et faire une bascule en Big Bang alors qu'à l'origine il était prévu de faire une bascule progressive. C'était un moment important, et ayant moi-même participé à cette prise de décision, j'ai entretenu une relation directe avec *Monsieur Krim* et toute l'équipe autour de lui, ce qui nous permet aujourd'hui de travailler ensemble, dans un esprit de partenariat complet et surtout dans un esprit de transparence.

Dans ce type de projets, il peut y avoir des difficultés, des malentendus, ce sont de grands projets et nous sommes tous des humains et lorsqu'il y a de la confiance et de la transparence on peut dépasser ces problèmes. C'est quelque chose de très important que nous avons réussi à créer durant ce projet et c'est quelque chose qui va continuer pour les années à venir ».

Olivier Pecoux : « Mon aperçu personnel sur la relation qui a pu s'établir entre tous les gens qui étaient opérationnels, que ce soit chez la BDL ou chez SAB, il y a eu de notre part une perception de leur motivation et de leur implication. Je crois aussi que cette implication est liée à celle très forte du top management de la banque chez qui nous avons rencontré cette qualité et cette compréhension de ce qui était important dans le projet.

Il a su donner les impulsions nécessaires au sein de la banque et aussi prendre les bonnes décisions. Vous savez, un projet comme celui-ci est un être vivant, où il y a des éléments techniques et humains, où vous avez sur plusieurs années des soubresauts, et il est important que les gens qui sont à des postes décisionnels sachent garder le cap et fassent la différence entre ce qui est important, stratégique et ce qui ne l'est pas.

Je le dis de façon sincère et simple : nous avons rencontré dans la personne de *Monsieur Krim* et dans l'équipe qui l'entourait cette qualité là, et je pense que c'est ce qui a contribué à la réussite de cette transformation ».

3. **Parmi les difficultés que vous évoquez et qui a été justement résolue, il y a l'adaptation de votre solution bancaire aux réalités et à la réglementation algérienne, en quoi le dépassement de ce problème a permis d'enrichir et de faire évoluer le progiciel que vous éditez ?**

Henri Assaf : « Lorsqu'on implémente un progiciel dans un nouveau pays, il faut le localiser, en l'adaptant à la réglementation. Il a fallu qu'on développe un certain nombre d'interfaces supplémentaires (…).

Aujourd'hui nous avons un progiciel qui est totalement adapté au marché algérien, il est adapté à la fois dans ses composantes informatiques et dans les paramétrages de la solution. Nos équipes ont surtout appris à travailler sur ce marché avec ses pratiques commerciales, son contexte concurrentiel et ses difficultés ».

Olivier Pecoux : « Le fait même de faire évoluer et d'enrichir notre solution par des fonctionnalités est un gain en soi. Pour nous, c'était important qu'elle s'ajuste parfaitement aux besoins de la banque. Cela n'a pas toujours été facile. D'une part, il faut bien comprendre ce qu'il faut faire en matière d'ajustements. D'autre part, vous imaginez bien qu'un progiciel comme SAB qui gère tout dans une banque est une sorte de monstre.

Et donc pouvoir s'adapter sans dénaturer et faire en sorte que le progiciel continue à fonctionner est un travail très délicat auquel les équipes SAB sont rompues. Par contre, pour nous, c'était très important de réussir ces adaptations, parce que

nous savions que cela nous servirait pour d'autres banques algériennes. Les efforts qu'on a dû faire sont des efforts d'enrichissement qualitatif même si cela a été parfois très difficile ».

4. **Et concernant le basculement en Big Bang, qui n'a pas été une décision facile, quelle appréciation en faites-vous ?**

Henri Assaf : « Je tire mon chapeau à *Monsieur Krim* d'avoir pris cette décision qui n'est effectivement pas facile parce que le risque zéro n'existe pas. Mais là, je dois dire que le PDG n'a pas hésité lorsqu'il a estimé que l'état du projet pouvait le permettre avec un risque raisonnable. Du côté des équipes de SAB comme du côté des équipes de la BDL, il y avait des gens qui demandaient un peu plus de temps. Moi, j'étais d'accord avec *Monsieur Krim* parce que prendre plus de temps ne permettra pas vraiment de faire progresser la préparation et on risquait d'avoir des évènements du marché qui font qu'il y aurait d'autres choses à faire.

La décision a effectivement été prise et je dois dire que personne ne l'a regrettée. Bien sûr, lorsqu'on bascule une banque qui a le même Système d'Information depuis très longtemps, qui a été en grande partie développé en interne, avec lequel un certain nombre d'employés ont appris le métier bancaire, changer d'outil du jour au lendemain est une chose complexe, même si la conduite du changement a été menée et nous avons accompagné la BDL sur ce chantier.

La nature humaine est de résister au changement, ce sont des choses que l'on rencontre souvent, même tout le temps. (…) Maintenant avec la BDL, nous sommes en phase de consolidation et nous passeront ensuite à une phase de croissance qui va permettre à la BDL de profiter pleinement du système et d'acquérir de nouvelles parts de marché. Une bascule en Big Bang n'est plus fréquente depuis quelques années, les banques à travers le monde hésitent à le faire et préfèrent

des bascules progressives. Avec la BDL nous avons voulu faire plus vite et ça a réussi, c'est quelque chose qu'il faut vraiment saluer. Vous savez, nous avons le même progiciel qu'on fournit à tous les clients. Ce qui fait la réussite, c'est le client, c'est pour cela que j'ai commencé par parler de la maturité de la BDL qui a permis cette réussite ».

Olivier Pecoux : « Nous étions plutôt convaincus de ce genre de formules à condition que tout le contexte préparatoire converge vers une bonne probabilité de réussite. C'est toute la qualité de la préparation qui permet de garantir que cela réussisse. L'objectif étant que lorsqu'on bascule en Big Bang on ne se retrouve pas avec des anomalies qui soient dans une nature proportionnelle ou peut-être supérieure à ce qui arrive dans un Système d'Information traditionnel mais qui ne soit pas trop important pour pouvoir le traiter. C'est dans ce cas une décision courageuse de la Direction Générale de la BDL, c'est quand même se jeter à l'eau ».

CHAPITRE 5

“Il faut une stabilité pour réussir n’importe quel projet. En tant que partenaire social, nous étions convaincus qu’il fallait garder cette stabilité, c’est pour cela que nous nous sommes engagés aux côtés du PDG.

Nous avions tout de suite senti qu’il était venu avec une attitude positive, il a donné l’occasion à tout le monde de s’exprimer, du simple travailleur au cadre supérieur.”

RENCONTRE AVEC MONSIEUR MOHAMMED KRIM

C'est un homme d'action qui vous reçoit. Dès le premier échange, dans son grand bureau ouvert à chaque employé de la banque, il expédie toute fioriture, toute langue de bois, toute fausse modestie, toute grandiloquence inutile.

Tout, en *Monsieur Krim*, veut agir. Et c'est ainsi qu'il répond aux questions, de la même manière dont il a donné une impulsion salvatrice au projet SI à son arrivée à la présidence de la BDL : en allant, tout de suite, à l'essentiel.

Ainsi, lui demander de livrer sa vision du projet SI, revient, d'emblée, à lui offrir l'occasion de décrire avec précision la situation dans laquelle se trouvait la banque, d'évoquer les faiblesses et les atouts qu'il lui a fallu vite cerner et analyser, pour, justement, vite agir :

« Lorsque je suis arrivé à la tête de la BDL, j'ai trouvé une situation difficile. D'abord le moral des collaborateurs était à plat : des collaborateurs démoralisés à tous les niveaux, au siège comme au sein des agences. Le Produit Net Bancaire (PNB) de la banque croissait moins rapidement que les grandes masses du bilan, les charges financières étaient en forte hausse et pesaient lourdement sur le PNB. Le coût du risque était élevé et la performance financière globale de la banque était inférieure à celle de la place.

Je rappelais souvent dans mes premières interventions qu'il était anormal qu'une banque de la taille de la BDL réalise un résultat de moins de 2 milliards DA, 1,7 milliards DA, en 2014. Les dépôts étaient de 6.37% au niveau de la place, des prêts de 7.84% et des opérations de commerce extérieur qui ne représentaient que 3%.

Face à cette situation, la BDL avait des atouts. Parmi ses points forts, il y avait une volonté de la Direction Générale de changer la banque, que ses résultats soient beaucoup plus importants. L'actionnaire était déterminé, et il avait fixé des objectifs. Il y avait aussi un réseau important de 150 agences, et surtout ce projet du Système d'Information.

Un autre atout, c'est l'expertise qu'avait la BDL dans le financement de la petite et moyenne entreprise. Aussi, cette volonté claire d'intégrer les nouvelles technologies pour améliorer la qualité de service et développer tout ce qui était en rapport avec la monétique. Nous étions engagés à réaliser des actions importantes dans le domaine de la banque digitale. Un autre facteur important, le capital humain. Le potentiel était de 42% d'universitaires et une pyramide des âges favorable qui nous permettait de construire sur cette base ».

L'analyse faite, l'action pouvait commencer, en mettant d'abord en place une stratégie gagnante :

« L'orientation stratégique de la banque après cette analyse, nous a permis de mettre en évidence deux leviers essentiels pour l'amélioration de la rentabilité de la banque :

Un redressement significatif de l'excédent brut d'exploitation, grâce à une croissance du PNB et une meilleure maîtrise du coût des ressources.

Le deuxième levier était une meilleure maîtrise du coût du risque. En d'autres termes, plus de productivité, en maîtrisant les charges d'exploitation et une augmentation du chiffre d'affaires par les produits liés à l'intermédiation financière et par les commissions générées par les moyens de paiement.

Cinq axes d'action ont été dégagés : d'abord, une orientation client, c'est-à-dire l'amélioration de la qualité de service par l'intégration progressive des avancées technologiques. La croissance du PNB devait tripler et cette croissance ne peut venir que lorsqu'il y a un meilleur taux d'équipement de la clientèle et un démarchage actif et ciblé des prospects.

Ensuite, la maitrise des risques, de nature financière et de nature non financière, en fiabilisant le risque opérationnel par le déploiement du nouveau SI et l'amélioration du dispositif de contrôle interne.

Troisièmement, la contrainte de liquidité et la gestion financière par le développement d'une fonction ALM, gestion actif/passif. Le SI apporte cette solution à travers tout ce qui est gestion de la trésorerie, la gestion du risque de taux et la gestion du risque de marché.

Quatrièmement, la gouvernance et l'efficacité opérationnelle. Avec le basculement vers le progiciel bancaire intégré, qui est un projet stratégique et structurant pour la banque, la gouvernance devient ainsi plus simplifiée par la production de données comptables et financières en temps réel. Le management de qualité et son efficacité financière ne peuvent être atteints que par l'automatisation des processus et le développement des workflow. Le suivi des opérations, le pilotage commercial et du compte de résultat sont facilités grâce au SI. La gestion des risques est mieux maîtrisée.

Enfin, la fonction ressource humaine a été hissée en capital humain par la création de la Division du Capital Humain. Ce qui était recherché : une transformation qui permettra d'élever le niveau et d'adapter les compétences, motiver et améliorer le climat social et d'instaurer une culture d'entreprise pour une meilleure adaptation à la culture client.

Toute cette stratégie est contenue dans le business plan que nous avons élaboré en 2015 et mis en œuvre à partir de 2016. Ainsi, en 2015, la BDL a réalisé un bénéfice de 7 milliards DA, et en 2016, il était de plus de 16 milliards, alors qu'il n'a jamais dépassé les 2 milliards DA auparavant ».

Concernant l'état du projet SI en lui-même, le PDG, fait, là encore, un constat franc et lucide, et là encore, il mène des actions :

« Lorsque je suis venu, le projet était pratiquement à l'arrêt, il y avait une équipe installée à Zéralda, mais ça patinait, le projet n'avançait pas.

La conduite du changement était absente. Il y avait un projet, mais domicilié dans une structure informatique. Il fallait qu'il devienne le projet de toute la BDL, que tout le monde soit impliqué.

Une nouvelle restructuration s'imposait en mettant en place la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage dans la gestion du projet. Nous avons aussi renforcé les équipes jusqu'à atteindre soixante personnes environ.

Du côté SAB, nous avons remarqué que la BDL n'était pas une priorité. Nous avons insisté régulièrement auprès de SAB, dans les comités de pilotage, pour qu'ils comprennent que le projet est au cœur de la stratégie de la BDL, qu'il représentait le moteur qui allait lui permettre de faire sa mue. Nous les avons invités à mobiliser tous les moyens et toutes les compétences pour faire avancer le projet. Mais ce n'était pas suffisant, car le nouveau SI allait être étouffé, ainsi on laissait la BDL en l'état, avec la même organisation. En parallèle, il fallait donc réfléchir à une réorganisation, mettre en place des procédures, engager des formations de collaborateurs et conduire un véritable changement. Nous avons mis en place une équipe, composée de collaborateurs qui s'occupaient de la rédaction des procédures, d'autres de la rédaction des fiches de postes et d'autres encore pour préparer la transposition de tous les collaborateurs de l'ancienne organisation vers la nouvelle.

Les deux premières semaines, les collaborateurs ne savaient pas par quoi commencer, je leur ai demandé de débuter au moins par la lecture de la documentation de SAB et enclencher la rédaction des premières procédures. Nous avons ensuite fait une consultation et nous avons recruté le cabinet Grant Thornthon pour nous aider notamment à la réorganisation de la direction des ressources humaines et la transformer en structure du Capital Humain.

Sur le projet, il y avait aussi un accompagnement de KPMG dans un premier temps pour la maîtrise d'ouvrage, puis Ernst and Young a repris cet accompagnement pour nous aider dans le pilotage. Nous avions besoin d'un œil externe en dehors des équipes de la BDL pour nous informer de l'avancement des chantiers, avec des dates, des échéances et des alertes.

Bien sûr, au début, cela n'a pas été accepté. Vous savez, dans une révolution, il y a toujours des doutes, des incertitudes, des gens

sceptiques, mais lorsque nous commençâmes à avoir les premiers résultats, les gens se sont mis à adhérer, et cette dynamique a pris de l'ampleur au fil du temps. Mais il fallait élargir cette mobilisation à tout le réseau. Nous avons organisé des déplacements dans les agences à travers le pays, et nous avons développé un discours autour d'une vision, celle de transformer la banque grâce à un Système d'Information qui allait venir. Et pour donner le signal fort que la banque était en train de changer, nous avons changé d'identité visuelle.

En trois jours, nous avons déployé des enseignes lumineuses à travers tout le territoire, la banque avait de nouvelles couleurs, une nouvelle identité.

C'est un signal qui a permis, non seulement la mobilisation, en interne, des collaborateurs mais aussi en direction de l'environnement de la banque. D'ailleurs, nous avons organisé une conférence de presse pour expliquer les axes stratégiques de la banque, et nous avions donné à cette occasion la date de Février 2017 pour le démarrage du nouveau système.

Cela a créé de l'engouement et les gens ont commencé à s'intéresser, surtout après l'ouverture de la communication sur les réseaux sociaux. La BDL a commencé à communiquer avec son environnement, à expliquer, sans complexes. A travers les interventions à la radio, à la télévision et bien sûr sur Facebook, Twitter et YouTube toutes les activités de la banque étaient publiées sur ces réseaux, notamment le e-banking, et le e-payement.

Toujours dans cette démarche, nous avons regroupé régulièrement les directeurs régionaux, et même tous les collaborateurs pour instaurer une confiance et faire passer des messages qui galvanisent et qui mobilisent. Nous avons aussi utilisé la visioconférence pour mettre en place une passerelle de communication avec tous les collaborateurs. Il n'y avait plus d'obstacles, le PDG communiquait directement avec ses collaborateurs. C'était aussi des moments forts, les gens ont senti cette cohésion. Nous avions la sympathie et le soutien de toute la famille BDL. Elle était manifeste lorsque

nous avions organisé le trentième anniversaire de la banque, en décembre 2015. Il y avait comme un sentiment de liberté. Il s'agissait de libérer les gens sur le plan psychologique pour qu'ils donnent plus à la banque ».

Derrière le manager qui a profondément bouleversé l'entreprise, en la hissant à des hauteurs insoupçonnées, il y a aussi l'homme, l'enfant de la BDL qui a rejoint la banque pratiquement dès sa création et qui, en y revenant après quelques années à la tête d'une autre entreprise, a réussi avec son équipe le pari fou de faire aboutir le projet le plus important de l'histoire de la banque :

« Mon objectif était de faire bouger les choses, je suis venu avec une idée, une démarche, une stratégie, on ne peut qu'être heureux lorsqu'on voit cette mobilisation générale » confie *Monsieur Krim*.

Des souvenirs marquants ?

« Il y avait des moments forts dans les comités de pilotage, c'était comme un match entre BDL et SAB ! A chaque fois, on poussait SAB à avancer, à apporter les correctifs qu'il faut (…) La plus importante des décisions fut celle d'avoir mis SAB, les équipes BDL et les autres partenaires dans le projet devant le fait accompli en annonçant, publiquement, la date de Février 2017 pour le lancement du SI. Lorsque la date fatidique commençait à approcher, tous voulaient qu'on démarre, SAB essayait de prendre plus de temps. A une semaine du lancement, ils nous disaient, on est prêt, on va démarrer, mais est-ce qu'on peut retarder encore d'une semaine. Nous leur avons donné 15 jours. Il fallait aussi un peu de sagesse, il fallait certes amener les gens à un point de non-retour, mais faire en sorte aussi qu'ils soient prêts. L'autre décision la plus importante a été de couper le cordon avec l'ancien système en basculant en Big Bang, en Février 2017. J'ai mis tout le monde devant le fait accompli avec cette décision » *se souvient-il, non sans fierté.*

On devine aussi à quel point l'intensité des derniers mois du projet, a marqué le manager, tout autant que les équipes :

« C'était vraiment des moments très forts, si c'était à refaire, je ne sais pas, je crois que nous étions inconscients » *assène-t-il en remémorant l'effervescence des premiers mois après la bascule.*

L'évocation de ces souvenirs est aussi l'occasion pour *Monsieur Krim* d'insister sur le fait que la réussite du projet SI est avant tout une réussite collective :

« Personne ne sait ce que nous savons tous ensemble », c'est une citation que je rappelle souvent à mes collaborateurs (…) L'efficacité de la BDL, la réactivité de la BDL, la rigueur de la BDL, tout cela vient d'une conviction, c'est qu'il faut prendre tout de suite en charge un problème, qu'il soit simple ou complexe, il s'agit de le prendre à la racine, d'identifier les causes, la solution est alors facile »

La rencontre touchant à sa fin, il s'agit aussi pour *Monsieur Krim* de parler des valeurs qui ont contribué à faire aboutir ce grand projet d'entreprise :

« Ce qui m'anime et qui me donne beaucoup d'énergie, c'est que je me suis fixé l'excellence comme but, et je vois que ce but est aujourd'hui partagé par tous les collaborateurs de la BDL. Je partage aussi d'autres valeurs importantes, telle que la voie du juste milieu (…) en essayant de trouver toujours des solutions consensuelles en se basant sur la connaissance et la science »

Le premier responsable de la BDL révèle aussi les ambitions de la banque après ce bouleversement technologique et structurel avec le lancement de projets tels que la banque digitale et les produits financiers dits islamiques. La plus grande ambition reste cependant, souligne *Monsieur Krim*, de doter la banque en 2018 de la certification ISO, qui viendra concrétiser la normalisation de la gouvernance et du fonctionnement de la BDL aux standards internationaux.

La conclusion du PDG, se passe, quant à elle de commentaires : *« Il n'y a qu'une réponse à la défaite, c'est la victoire ».*

Le projet SI Nasr, lancé un 19 Mars, en est, évidemment, la meilleure illustration.

Auteur : Fodhil Belloul
Conception et édition : Allégorie group
2017

بنك التنمية المحلية
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL