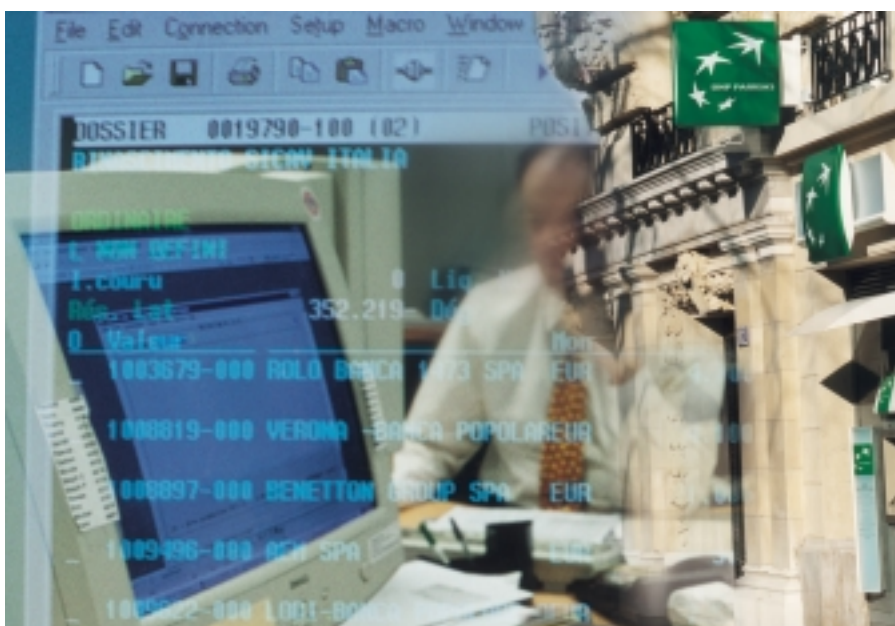


## BNP Paribas : convergence profitable de deux systèmes d'information



### Aperçu

#### ■ L'enjeu pour BNP Paribas

Mener à bien la convergence de ses systèmes d'information pour soutenir les orientations stratégiques du groupe et réaliser rapidement des synergies financières significatives.

#### ■ La solution

Fusion des moyens logistiques et informatiques.

#### ■ Les services IBM

Accompagnement de bout en bout : conseil (analyse des systèmes existants et des synergies possibles, définition des systèmes cibles et du plan de transition, conduite du changement, organisation du projet) et assistance à la mise en œuvre des projets de convergence.

#### ■ Le bénéfice

250 millions d'euros économisés par an, dès la troisième année de la fusion, grâce aux synergies dégagées entre les deux systèmes d'information ; des résultats qui placent le groupe en tête des banques de la zone euro.

Les synergies annoncées par BNP Paribas lors de sa création sont là et même en avance sur le calendrier prévu. Dès 2002, le premier groupe bancaire de la zone euro aura réalisé les 250 millions d'euros d'économies annuelles attendues de la fusion de ses systèmes d'information. IBM Global Services a été choisie pour accompagner cette opération de grande envergure dès la phase amont de « Due Diligence » qui a précédé le rapprochement des deux banques en septembre 1999. Toutes les compétences nécessaires en conseil et mise en œuvre ont été mobilisées pour accélérer l'intégration informatique du groupe BNP Paribas et favoriser l'émergence rapide des conditions de son développement. La méthodologie d'analyse et de travail, l'organisation et la conduite du changement ainsi que l'attention portée au mariage des cultures ont été déterminantes dans la réussite du projet de convergence.

#### Un projet conduit de bout en bout

« Performants, pragmatiques, sympathiques et positifs. » Voici, résumé en quelques adjectifs, ce que pense Hervé Gouézel, directeur des Systèmes d'Information Groupe de BNP Paribas, des consultants d'IBM Global Services qui accompagnent ses équipes dans la vaste opération de fusion des moyens logistiques et informatiques de la banque.

« Une fusion-acquisition n'est pas chose facile, reprend-il. Les cultures différentes, les enjeux personnels et la nécessité d'assurer la production informatique quotidienne tout en construisant un nouveau système d'information cohérent rendent la tâche ardue ! Il est nécessaire de se faire aider. Expérimentés et neutres, les consultants d'IBM ont été et sont encore des partenaires indispensables. »

« Une fusion-acquisition n'est pas chose facile. Il est nécessaire de se faire aider. »

IBM Global Services assure la continuité du projet de bout en bout. Quatre phases ont été clairement définies :

- l'évaluation et l'analyse des organisations et systèmes existants avec identification des synergies possibles,
- la définition du modèle cible et du plan de mise en œuvre,
- la mise en œuvre du nouveau système d'information et la gestion du changement,
- l'amélioration continue pour poursuivre la dynamique et construire un capital intellectuel issu de la fusion.

Pour mener à bien l'opération de fusion des systèmes d'information tout en permettant à la banque de poursuivre ses activités courantes, IBM a constitué une structure projet d'une soixantaine de personnes rassemblant cinq types de compétences complémentaires : direction de projet, convergence des suites applicatives, intégration de l'infrastructure et des technologies, analyse et suivi des synergies, accompagnement du changement. Ces consultants sont intervenus comme « facilitateurs » auprès de la centaine de groupes de travail mixtes - BNP et Paribas mais aussi utilisateurs et informaticiens - créés pour faire les choix qui conduiront, courant 2002, à un système d'information unique. « Nous avons sélectionné à chaque fois le meilleur des mondes mais toujours dans un souci de cohérence », commente Hervé Gouézel.

#### **Une méthodologie de travail très rigoureuse**

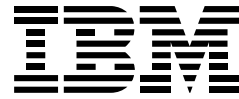
180 solutions applicatives ont ainsi été retenues parmi l'existant et une infrastructure cible a été définie pour le groupe BNP Paribas au niveau mondial alors que l'état des lieux initial faisait apparaître deux réseaux globaux, 6 000 serveurs hétérogènes à interconnecter, des réseaux locaux incompatibles, des modes opératoires différents, 80 000 postes de travail... « Pour traiter une même opération de marché, une banque utilisait un logiciel donné sous UNIX et l'autre banque un autre logiciel sous Windows NT. Il fallait choisir. La méthodologie préconisée par IBM Global

Services et son expérience en fusion-acquisition nous ont permis de bénéficier des bonnes recettes pour avancer rapidement tout en prenant en compte la dimension humaine et organisationnelle », constate le directeur des Systèmes d'Information Groupe.

*« La méthodologie préconisée par IBM Global Services et son expérience en fusion-acquisition nous ont permis d'avancer rapidement tout en prenant en compte la dimension humaine et organisationnelle. »*

La démarche d'IBM Global Services a suivi le rythme imposé dès la signature du rapprochement par Michel Pébereau, Président du nouveau groupe bancaire : « 6 jours, 6 semaines, 6 mois ».

Il s'agissait de fixer des échéances précises avec une obligation de résultat pour chacune d'elles. Pour la fusion des systèmes d'information, élément clé de la réussite globale du projet, une méthodologie très rigoureuse a permis aux groupes de travail de fonctionner dans le respect du planning voire d'accélérer la mise en œuvre des actions de réduction des coûts : quatorze modules, particulièrement adaptés à la phase de sélection des projets cibles et de définition des plans de migration, ont constitué la feuille de route du millier de personnes impliquées dans le projet. De concertation en résolution de conflit, de documents de synthèse en reporting, d'aide à la formulation des besoins à la prise de décision, le nouveau système d'information s'est ainsi construit. C'est un exemple de fusion réussie : BNP Paribas a réalisé, dès sa première année de plein exercice, l'un des meilleurs résultats de l'économie française pour devenir, l'année suivante, la première banque de la zone euro.



© Copyright IBM Corporation 2001

Compagnie IBM France  
Tour Descartes  
2, avenue Gambetta  
La Défense 5  
F-92066 Paris-La Défense Cedex  
Tél. : 0810 011 810  
[ibm.com/services/fr](http://ibm.com/services/fr)

IBM Belgium  
Avenue du Bourget/Bourgetlaan, 42  
B-1130 Brussels  
[ibm.com/services/be](http://ibm.com/services/be)

IBM, le logo IBM et le logo e-business sont des marques de International Business Machines Corporation.

Les autres noms utilisés pour désigner des sociétés, des produits ou des services sont des marques ayant leur titulaire respectif.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité. Toute référence à un produit, un programme ou un service IBM n'implique pas que seuls ces produits, programmes ou services peuvent être utilisés. D'autres produits, programmes ou services présentant des fonctions identiques peuvent être utilisés.

Les informations contenues dans cette publication ne sont fournies qu'à titre indicatif.

4<sup>e</sup> trimestre 2001

Crédit Photo : Agence Gamma pour BNP Paribas

Tous droits réservés.

*Numéro un mondial des services informatiques, IBM Global Services a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de plus de 33 milliards de dollars. Moteur de la croissance d'IBM, IBM Global Services réunit 150 000 collaborateurs dans 160 pays. Pour aider toutes les entreprises - de la PME à la multinationale - à optimiser pleinement leur système d'information, IBM Global Services propose une gamme complète de services allant du consulting au strategic outsourcing. En alliant la maîtrise des dernières innovations technologiques et l'expertise métiers, nos consultants aident les entreprises dans l'industrialisation de leurs processus ainsi que dans la conception, la mise en œuvre et la gestion de solutions e-business.*

---

## **BNP Paribas**

**1<sup>er</sup> groupe bancaire de la zone euro par l'importance de ses résultats**

**Bénéfice net 2000 : 4,12 milliards d'euros**

**Présent dans 87 pays**

**Effectifs : 80 000 personnes dont 61 000**

**en Europe**

---