# Devoir 1 UE 535 – Cas Hello Bank! / BforBank : cours et correction

Oct 27, 2026 · @Ezekiel

## Partie 1 – Les notions de cours à maîtriser

Avant de lire la correction, assure-toi de pouvoir expliquer chacune de ces notions avec tes mots : chaque question du devoir en mobilise une ou deux.

### 1. L'urbanisation du SI

L'urbanisation applique au SI l'analogie de la ville : on découpe le SI en **zones**, **quartiers** et **îlots** (blocs fonctionnels communicants), reliés par des flux normalisés, pour qu'il puisse évoluer bloc par bloc sans tout reconstruire.

Selon ton cours, urbaniser permet de :

- fédérer les briques existantes autour d'une architecture d'ensemble, pour gagner en **souplesse et réactivité** face au marché ;
- traiter vite et efficacement les **demandes d'évolution**, de façon rationalisée ;
- concentrer les développements sur les **fonctionnalités à forte valeur ajoutée** et réutiliser l'existant.

Notions associées :

- **Intermédiation (middleware, bus, proxy)** : un composant technique placé entre deux briques pour les découpler. On peut alors brancher, débrancher ou modifier un composant sans toucher aux autres (notion de « prise vide »). Les **API** sont la forme moderne de cette intermédiation.
- **Démarche d'urbanisation** : (1) définir une **cible métier** (objets métier + processus), le modèle métier étant « la langue commune du SI » ; (2) réaliser la **cartographie** : existant, cible, étapes de transition. C'est une démarche progressive et itérative, à aborder avec modestie.
- Un bon **modèle métier** décrit les activités et processus, couvre 100 % du métier (y compris les cas difficiles) et peut évoluer avec l'entreprise.

### 2. Les quatre cartographies d'un SI

Le schéma de ton cours empile quatre couches, pilotées par la **stratégie** (en haut) et contraintes par les **évolutions technologiques** (en bas), avec des **référentiels** transverses (règles d'urbanisation, standards, normes).

| Couche | Question à laquelle elle répond | Contenu typique |
|---|---|---|
| Métier (stratégique) | Que fait l'entreprise et pour qui ? | Processus, activités, événements, acteurs (clients, fournisseurs, partenaires), objets métier |
| Fonctionnelle | Quelles fonctions faut-il pour le faire ? | Blocs fonctionnels hiérarchisés (zones, quartiers, îlots), flux d'information entre eux |
| Applicative | Avec quels logiciels ? | Applications, données qu'elles gèrent, messages et interfaces entre elles |
| Technique (physique) | Sur quelle infrastructure ? | Serveurs, postes, réseaux, SGBD, systèmes d'exploitation, stockage, cloud |
| | | |

Méthode pour cartographier un cas : lire l'annexe et classer chaque élément dans une des quatre couches, puis noter les **liens** (ou l'absence de liens) entre couches. Les dysfonctionnements apparaissent souvent comme des ruptures entre couches.

## 3. L'alignement stratégique

Un SI est **aligné** quand il sert la stratégie de l'entreprise. Le modèle de référence est celui de **Henderson et Venkatraman (1993)** : quatre domaines (stratégie d'entreprise, stratégie SI, organisation/processus, infrastructure SI) qui doivent être cohérents entre eux.

Il y a **désalignement** quand la stratégie évolue mais pas le SI (ou l'inverse). Symptômes classiques : SI rigide, coûts de maintenance élevés, processus manuels, données éclatées, DSI centrée sur la technique plutôt que sur le métier.

Une démarche de réalignement suit en général : diagnostic de l'écart → définition de la cible → plan de transformation priorisé → gouvernance et suivi par indicateurs.

## 4. La maturité numérique

C'est le degré d'intégration du numérique dans la stratégie, les processus, la culture et la technologie d'une organisation. On l'évalue sur plusieurs axes : stratégie, expérience client, processus et automatisation, données, technologie et architecture, organisation et compétences, culture d'innovation. On la positionne souvent sur une échelle (par exemple : initial, en développement, défini, géré, optimisé, inspiré du modèle CMMI).

## 5. La gouvernance du SI

La gouvernance définit **qui décide quoi** en matière de SI, selon quelles règles, et comment on contrôle la création de valeur et la maîtrise des risques. Référentiels à citer :

- **COBIT** : gouvernance et contrôle du SI (alignement, valeur, risques, ressources, performance) ;
- **ITIL** : gestion des services informatiques au quotidien ;
- **TOGAF** : architecture d'entreprise (utile pour l'urbanisation) ;
- **ISO 27001** : sécurité de l'information.

Structures possibles après une fusion : centralisée (une seule DSI qui décide), décentralisée (chaque entité garde sa DSI), ou **fédérale/hybride** (socle commun piloté au centre, autonomie locale sur le front métier). Instances classiques : comité stratégique SI, comité d'architecture, PMO, comité de sécurité.

## 6. Le schéma directeur

Document de planification à moyen terme (3 à 5 ans) qui traduit la stratégie de l'entreprise en **projets SI** priorisés, budgétés et planifiés. Démarche type :

1. Analyse de la stratégie et des besoins métier ;
2. Audit de l'existant (cartographies, forces, faiblesses) ;
3. Définition de la cible (architecture, organisation) ;
4. Scénarios et choix (coûts, risques, gains) ;
5. Plan d'action : portefeuille de projets, budget, calendrier, ressources ;
6. Gouvernance et indicateurs de suivi.

## 7. Fusion et intégration de SI (annexe 3)

Options classiques lors d'un rapprochement : **absorption** (on garde le SI de l'acquéreur et on y migre l'autre), **coexistence** (les deux SI vivent côte à côte, reliés par des interfaces), **best of breed** (on choisit le meilleur composant de chaque SI), **refonte** (nouveau SI commun). L'approche « **lift-and-shift** » déplace sans transformer.

L'annexe 3 ajoute le rôle de l'**IA générative** : soit comme alternative à l'intégration (répondre aux questions métier sans tout centraliser), soit comme accélérateur d'intégration complète (cartographie des données, création d'interfaces, jeux de test, feuille de route). Elle insiste aussi sur la nécessité de traiter **sécurité et conformité dès le début**.

### 8. Modéliser un processus

On représente un processus par ses **acteurs** (couloirs), ses **activités**, ses **décisions**, ses **flux** et ses **délais**. Notation conseillée : **BPMN** (diagramme en couloirs). Pour juger un processus, on cherche les gaspillages (logique Lean) : ressaisies, attentes, allers-retours, traitements séquentiels qui pourraient être parallèles, supports papier, contrôles redondants. On mesure le **délai total** et la **part de valeur ajoutée**.

## Partie 2 – Proposition de correction

Ce qui suit est une proposition : d'autres réponses sont recevables si elles sont argumentées à partir des annexes. Le réflexe à avoir pour chaque question : **notion de cours + preuve tirée de l'annexe + recommandation**.

### Question 1 – Cartographie du SI de BforBank (2 points)

L'énoncé dit « ce SI » juste après l'audit de BforBank : on cartographie donc le SI de **BforBank** (annexe 2), sur les quatre niveaux du cours. Un bon réflexe est de signaler, à chaque niveau, les ruptures observées.

| Niveau | Éléments identifiés (annexe 2) | Constats / ruptures |
|---|---|---|
| Métier | Stratégie : banque « relationnelle », accessible à tous, alliance autonomie digitale + proximité humaine. Processus : tenue de compte, épargne, crédit/emprunt, conseil patrimonial, relation client (centre d'appels), ouverture de compte (annexe 4). Acteurs : clients particuliers et pros, conseillers, téléconseillers, services Risques et Conformité. | Processus fortement manuels et papier (annexe 4) ; la promesse « digitale » n'est pas tenue par les processus. |
| Fonctionnel | Gestion des comptes courants ; gestion de l'épargne ; crédit/emprunt ; analyse patrimoniale ; relation client (CRM) ; conformité et risques ; canal mobile. | Fonctions cloisonnées : aucune vue client unique, pas de flux entre relation client et tenue de comptes. |

| Niveau | Éléments identifiés (annexe 2) | Constats / ruptures |
|---|---|---|
| Applicatif | Logiciel de gestion des comptes monolithique en **COBOL** (un seul bloc de code) ; traitement en **batch nocturne** ; application mobile ; **CRM** isolé ; module d'analyse patrimoniale ; module emprunt. | Pas d'API (refusées par la DSI) ; modules patrimoine et emprunt non interfacés avec le mainframe ; aucune documentation ; code chargé de correctifs incompris. Toute modification impose de recompiler tout le système. |
| Technique | **Mainframe** central ; Serveur A (données compte courant) ; Serveur B (données épargne) ; réseau ; postes des conseillers et téléconseillers. | Données réparties sans référentiel client unique ; pas de temps réel ; dépendance à quelques développeurs proches de la retraite. |

Conclusion à écrire : la cartographie révèle un SI **non urbanisé**, de type « plat de spaghettis » monolithique, où les couches ne communiquent pas. Ajoute un schéma en quatre étages (comme celui du cours) dans ta copie : c'est souvent attendu.

## Question 2 – Comparer la maturité numérique (2 points)

Hello Bank! est à un niveau de maturité **avancé** (numérique natif, IA intégrée), BforBank à un niveau **faible/initial** malgré son discours marketing moderne.

| Axe | Hello Bank! (annexe 1) | BforBank (annexe 2 et 4) |
|---|---|---|
| Stratégie | Banque conçue « mobile first » dès 2013 ; pilier de croissance du groupe | Repositionnement marketing (rebranding 2022, pivot 2023-2024) non suivi par le SI |
| Architecture | Hybride : cœur bancaire robuste du groupe BNP encapsulé par des API ; cloud hybride | Monolithe COBOL, aucune API, aucun découpage en services |
| Temps réel | Solde en temps réel, plafonds modifiés instantanément, paiement instantané européen | Batch une fois par nuit |
| Données | Intégrées via le SI du groupe | Éclatées (Serveur A, Serveur B, CRM isolé), aucune vue client unique |

| Axe | Hello Bank! (annexe 1) | BforBank (annexe 2 et 4) |
|---|---|---|
| IA / innovation | Assistant LLM (Mistral AI) capable d'exécuter des opérations ; laboratoire IA du groupe | Aucune ; même une extraction automatique de données est impossible |
| Ouverture | SI « ouvert » : API partenaires, mobilité bancaire automatisée (absorption d'Orange Bank) | SI fermé ; ouverture vue comme un risque |
| Processus client | Parcours digitaux, NPS de +57 | Ouverture de compte pro papier, 10 à 15 jours |
| Organisation / compétences | Appui sur les standards et équipes du groupe | Développeurs internes non remplacés, aucune documentation |

À souligner : la maturité numérique ne se résume pas à l'image de marque. BforBank a modernisé sa **façade** (logo, slogan, cible) mais pas son **moteur**. Nuance utile : Hello Bank! garde une dépendance au cœur ancien du groupe, mais l'a maîtrisée par l'encapsulation en API (exactement ce que BforBank refuse).

## Question 3 – Le désalignement du SI de BforBank et la démarche de réalignement (3 points)

**Il y a désalignement** car la stratégie de BforBank (banque relationnelle, digitale et humaine, ouverte à toutes les générations) exige un SI réactif, une vue client unique et des parcours fluides, alors que le SI actuel produit l'inverse. En termes de Henderson et Venkatraman, la stratégie d'entreprise a bougé, mais ni la stratégie SI, ni l'infrastructure, ni les processus n'ont suivi.

Preuves tirées du cas :

- **Promesse « autonomie digitale »** contredite par : batch nocturne, aucune API, ouverture de compte papier en 10 à 15 jours.
- **Promesse « proximité humaine »** contredite par : CRM déconnecté, le téléconseiller doit redemander le numéro de compte et reconstituer à la main la vue client. Le problème est jugé « secondaire » par la DSI : c'est la preuve d'une DSI qui ne regarde pas la stratégie.
- **Cible élargie (toutes générations, volumes plus importants)** contredite par : SI rigide, où changer la couleur d'un bouton impose de tout recompiler.

- **Priorités de la DSI mal orientées** : elle veut recruter un développeur pour brancher deux modules, au lieu de traiter la cause (le monolithe et les données éclatées). Elle « attend la retraite » des développeurs pour envisager une refonte : il n'y a pas de pilotage.
- **Gouvernance défaillante** : sécurité/conformité utilisées comme argument pour refuser toute évolution, alors que les API sécurisées sont un standard bancaire (Hello Bank! le prouve).

**Démarche de réalignement proposée** (propre à BforBank) :

1. **Diagnostic et cadrage (0-3 mois)** : cartographie complète des quatre couches, rétro-documentation du code COBOL (l'IA générative peut aider, cf. annexe 3), transfert de savoir des développeurs seniors avant leur départ, analyse des risques.
2. **Remise de la stratégie au centre** : faire valider par la direction générale une stratégie SI déduite de la promesse client. Créer un comité stratégique SI mêlant métier et DSI, avec des indicateurs (délai d'ouverture de compte, temps de traitement d'un appel, NPS).
3. **Quick wins (3-9 mois)** : créer un **référentiel client unique (MDM)** alimenté par les serveurs A et B et relié au CRM ; dématérialiser l'ouverture de compte (voir Q9).
4. **Ouverture maîtrisée** : mettre en place une **couche d'API sécurisées** devant le mainframe (API gateway, authentification forte, journalisation), sur le modèle d'Hello Bank!. Cela découple le front (mobile, CRM) du cœur et répond aux craintes de conformité.
5. **Modernisation progressive du cœur (12-36 mois)** : approche par étapes (« strangler pattern ») : extraire les fonctions une à une du monolithe vers des services, passer progressivement au temps réel pour les opérations clés.
6. **Accompagnement du changement** : formation, recrutement de compétences modernes (API, cloud, sécurité), adoption de méthodes agiles et DevOps.
7. **Pilotage continu** : tableau de bord d'alignement, revue annuelle du portefeuille de projets.

## Question 4 – Corriger avant le rapprochement ? Comment réussir le rapprochement des SI ? (2 points)

**Position recommandée : ne pas lancer une refonte complète de BforBank avant le rapprochement, mais traiter en amont les dysfonctionnements critiques.** Il faut distinguer deux types de chantiers.

Ce qu'il n'est **pas** pertinent de corriger avant :

- refondre le monolithe COBOL ou construire une architecture API complète : coûteux, long (plusieurs années), et probablement inutile si la cible commune repose sur le SI d'Hello Bank!/BNP Paribas. Ce serait investir dans un SI voué à disparaître ;
- l'acquéreur, plus mature, possède déjà la solution cible (API, temps réel, cloud hybride).

Ce qu'il **faut** traiter avant (ou dès le début) :

- **qualité et unification des données clients** (rapprocher serveurs A, B et CRM) : une migration de données sales échoue ;
- **documentation et transfert de connaissances** du code COBOL avant le départ des développeurs : sans eux, personne ne saura extraire les données ;
- **sécurité et conformité** (KYC, LCB-FT, RGPD) : l'annexe 3 (Joel Hron) insiste sur le traitement de ces lacunes dès les premières étapes.

**Comment réussir le rapprochement :**

1. **Audit et cartographie croisée** des deux SI (les quatre niveaux), éventuellement accélérée par l'IA (annexe 3 : BlueGecko réalise environ 80 % de la cartographie des données).
2. **Choisir un scénario d'intégration** : ici l'**absorption** progressive vers la plateforme Hello Bank! est la plus logique (supériorité technique, expérience réussie avec Orange Bank).
3. **Tirer les leçons d'Orange Bank** : on avait seulement ouvert des comptes neufs aux clients, sans fusion des systèmes. Pour BforBank, il faut une vraie **migration des données et de l'historique**, sinon on crée des doublons et on perd la connaissance client.
4. **Phase de coexistence** temporaire : une couche d'API ou d'intégration au-dessus du mainframe BforBank, pour offrir une vision unifiée pendant la migration (première approche citée par Brett Wilson).
5. **Migration par lots** (par produit ou segment de clients) avec tests, plan de retour arrière et communication client.
6. **Accompagnement humain** : les deux cultures (relationnelle chez BforBank, digitale chez Hello Bank!) sont différentes ; la dimension humaine de BforBank doit être préservée dans les processus cibles.
7. **Gouvernance de projet unique** dès le départ (voir Q5).

## Question 5 – Quelle gouvernance du SI après le rapprochement ? (2 points)

**Préconisation : une gouvernance de type fédéral (hybride), pilotée par la DSI d'Hello Bank!, alignée sur les standards du groupe BNP Paribas, avec une autonomie de BforBank sur la relation client.**

Justification :

- une gouvernance **décentralisée** reproduirait les dérives actuelles de BforBank (DSI repliée sur elle-même, refus des API) ;
- une gouvernance **totalement centralisée** risquerait d'effacer ce qui fait la valeur de BforBank (dimension humaine, conseil) ;
- le fédéral combine un **socle commun** (cœur bancaire, sécurité, données, architecture) et une **autonomie** sur les canaux et l'expérience client.

Organisation proposée :

| Instance | Rôle | Composition |
|---|---|---|
| Comité stratégique SI (annuel / semestriel) | Valide la stratégie SI, le schéma directeur, les budgets | Direction générale, DSI groupe, directions métier des deux marques |
| Comité d'architecture et d'urbanisation | Fixe les standards (API, données, cloud), valide les projets | Architectes Hello Bank!/BNP, référents BforBank |
| Comité de pilotage d'intégration (PMO) | Suit la migration, les risques, les délais | Chefs de projet des deux entités, métier |
| Comité sécurité, conformité et données | Contrôle KYC, RGPD, LCB-FT, gestion des risques, gouvernance de la donnée (data owners) | RSSI, DPO, Conformité, Risques |

Outils et référentiels : **COBIT** pour le pilotage par la valeur et les risques, **ITIL** pour les services, **TOGAF** pour l'architecture, **ISO 27001** pour la sécurité, et des indicateurs communs (disponibilité, délai de mise en production, coût par client, NPS, avancement de la migration). Ajouter une gouvernance spécifique de l'**IA** (validation des usages, supervision humaine, conformité au règlement européen sur l'IA).

## Question 6 – Éléments clés du schéma directeur de la nouvelle entité (2 points)

Il faut **expliciter la démarche** (c'est demandé) puis donner le contenu.

**Démarche** : (1) partir de la stratégie commune ; (2) auditer l'existant des deux SI ; (3) définir la cible ; (4) comparer des scénarios ; (5) bâtir un plan d'action priorisé ; (6) organiser la gouvernance et le suivi.

**Éléments clés :**

1. **Orientations stratégiques** : devenir une banque à distance de référence alliant digital (Hello Bank!) et proximité humaine (BforBank) ; consolider la base clients des deux marques ; capitaliser sur l'IA.

2. **Diagnostic de l'existant** : synthèse des Q1 et Q2 (Hello Bank! mature et ouvert ; BforBank monolithique, batch, données éclatées).
3. **Architecture cible** : cœur bancaire du groupe BNP Paribas ; couche d'API sécurisées ; **référentiel client unique** ; CRM commun relié au cœur ; cloud hybride ; assistant IA conversationnel étendu aux clients BforBank ; possibilité de garder deux marques sur une même plateforme (front différencié, back commun).
4. **Cible organisationnelle** : DSI unifiée, gouvernance fédérale (Q5), montée en compétences des équipes BforBank.
5. **Portefeuille de projets priorisés** :
   - court terme : sécurité/conformité, qualité des données, documentation du COBOL, dématérialisation de l'ouverture de compte ;
   - moyen terme : migration des clients et des données BforBank vers la plateforme, intégration des modules patrimoine et emprunt, CRM commun ;
   - long terme : décommissionnement du mainframe BforBank, généralisation de l'IA et de l'automatisation.
6. **Planning** sur 3 ans avec jalons (par exemple : année 1 cadrage et quick wins, année 2 migration, année 3 décommissionnement et optimisation).
7. **Budget et ressources** : coûts de migration, gains attendus (suppression des doubles coûts de maintenance, réduction des délais), retour sur investissement.
8. **Gestion des risques** : perte de données, interruption de service, fuite des compétences, départ de clients, risque réglementaire.
9. **Conduite du changement** : formation, communication interne et client.
10. **Indicateurs de suivi** : taux de clients migrés, délai d'ouverture de compte, disponibilité, NPS, coût du SI par client.

## Question 7 – En quoi un SI urbanisé aurait facilité le rapprochement ? (2 points)

Un SI urbanisé est découpé en blocs indépendants reliés par des interfaces normalisées : on aurait pu intégrer BforBank **bloc par bloc** au lieu de devoir affronter un monolithe indivisible.

Arguments à développer (chacun relié au cours) :

- **Cartographie disponible** : l'existant, la cible et les étapes de transition seraient déjà décrits. Le diagnostic, qui prend souvent plusieurs mois en fusion, serait quasi immédiat.
- **Découpage en zones, quartiers, îlots** : on aurait pu comparer les blocs fonctionnels des deux banques (comptes, épargne, crédit, CRM) et choisir pour chacun de garder, migrer ou remplacer (logique best of breed), sans tout recompiler.

- **Intermédiation / API (« prises vides »)** : les briques BforBank auraient pu être branchées directement sur la plateforme API d'Hello Bank!, ou débranchées sans effet de bord. C'est exactement ce que le monolithe et le refus des API empêchent.
- **Modèle métier commun (« langue commune du SI »)** : des objets métier bien définis (client, compte, contrat) facilitent la correspondance des données entre les deux SI et évitent les doublons.
- **Référentiels de données uniques** : un référentiel client existant aurait rendu la migration simple, au lieu de devoir réconcilier serveur A, serveur B et CRM.
- **Réutilisation de l'existant et focalisation sur la valeur** : les efforts auraient porté sur les fonctions nouvelles (IA, parcours communs) plutôt que sur la remise à plat technique.
- **Coûts, délais et risques réduits** : migration progressive possible, retour arrière plus facile.

## Question 8 – Pourquoi la problématique SI est-elle prioritaire dans un rapprochement ? Quelles priorités ? (2 points)

**Pourquoi c'est prioritaire** : dans une banque, le SI **est** l'outil de production. Les produits (comptes, paiements, crédits) n'existent que dans le SI. Sans SI intégré, il n'y a ni synergies, ni vision client commune, ni offre unifiée.

- Le SI conditionne la **création de valeur attendue** du rachat (synergies de coûts, ventes croisées) : l'annexe 3 rappelle que l'intégration des systèmes et des données est l'une des principales difficultés des fusions-acquisitions.
- C'est le poste le plus **long et coûteux** (programmes pluriannuels) et le plus **risqué** (panne, perte de données, perte de clients).
- Contraintes **réglementaires** fortes : continuité de service, sécurité, conformité (KYC, LCB-FT, RGPD, DORA pour la résilience opérationnelle numérique).
- Impact direct sur l'**expérience client** (risque de fuite des clients en cas de migration ratée) et sur les **salariés** (outils, culture).
- Le SI porte la **culture opérationnelle** : chaque entreprise a ses plateformes, taxonomies et politiques de sécurité (exemple Nash Squared en annexe 3).

**Priorités** (dans l'ordre) :

1. **Sécurité et conformité** dès le premier jour (annexe 3, Joel Hron).
2. **Continuité de service** : aucune interruption pour les clients des deux banques.
3. **Cartographie et audit** des deux SI, accélérés par l'IA.
4. **Données** : qualité, référentiel client unique, migration complète (leçon d'Orange Bank).
5. **Gouvernance** commune et choix de la cible (absorption vers Hello Bank!).

6. **Compétences et conduite du changement** : retenir les experts COBOL le temps de la migration.
7. **Quick wins visibles** pour les clients (par exemple accès à l'appli Hello Bank!, paiement instantané).

## Question 9 – Modélisation du processus d'ouverture de compte pro et améliorations (3 points)

**Modèle actuel (à représenter en BPMN dans ta copie, avec quatre couloirs : Client, Agence/Courrier, Back-office, Conformité-Risques).** Le délai total va de 10 à 15 jours avant disponibilité du compte et des fonds.

### Trois envois postaux et une ressaisie : 10 à 15 jours avant le compte

Processus actuel d'ouverture de compte professionnel chez BforBank (annexe 4)

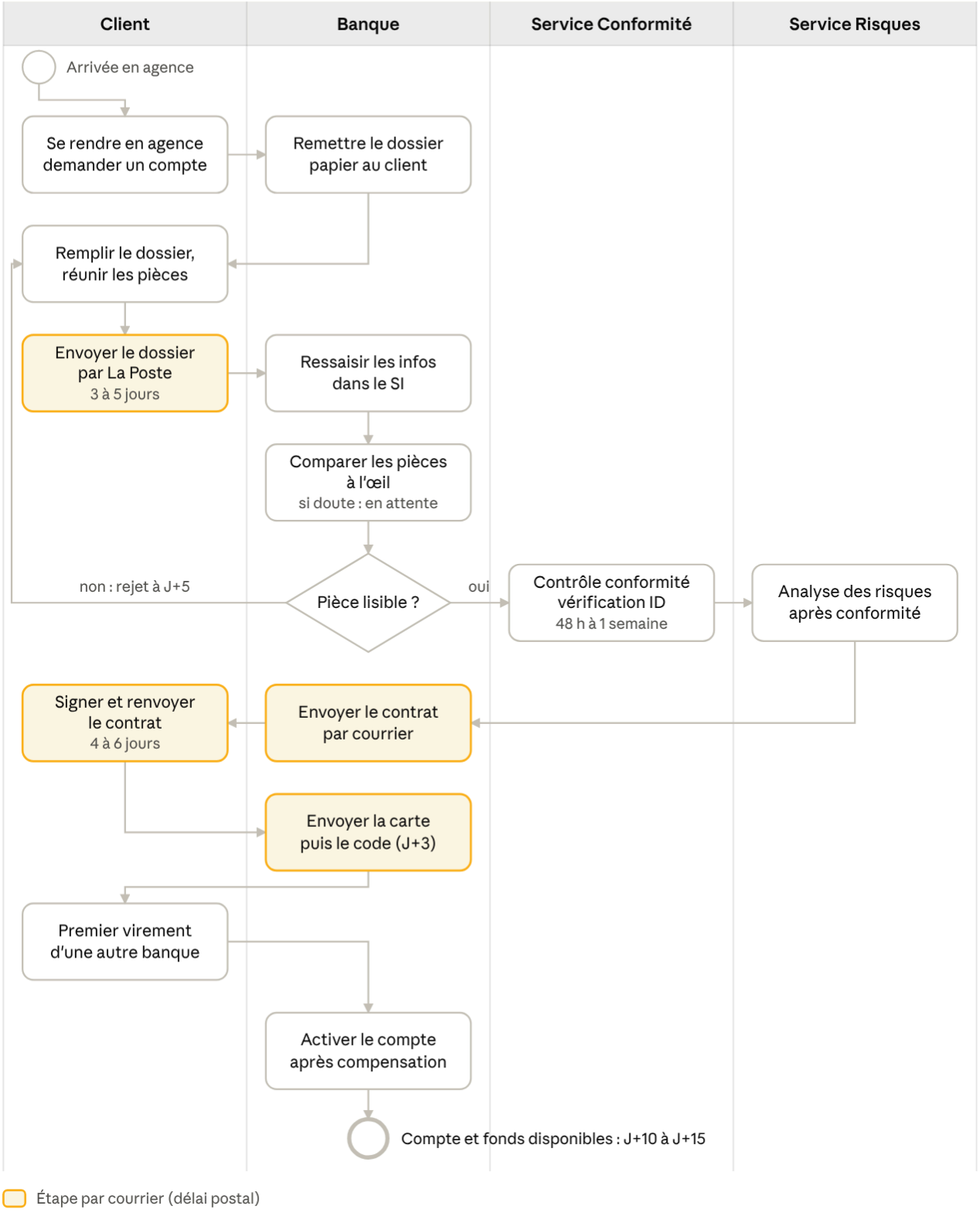



Diagramme de processus (BPMN simplifié) · 4 couloirs, 13 activités, 1 décision

Lecture : le dossier fait trois allers-retours postaux (étapes en orange), passe par une ressaisie manuelle, puis attend entre Conformité et Risques qui travaillent l'un après l'autre. La boucle de rejet renvoie le client au début du rassemblement des pièces.

| N° | Acteur | Activité | Délai indiqué / constat |
|---|---|---|---|
| 1 | Client | Se rend en agence et demande l'ouverture d'un compte ; la banque lui remet le dossier papier | Déplacement (contradictoire pour une banque en ligne) |
| 2 | Client | Remplit le dossier et rassemble copies certifiées conformes, factures originales de moins de 3 mois, photos papier | Lourd, pièces originales |
| 3 | Client / La Poste | Envoie le dossier par courrier | 3 à 5 jours |
| 4 | Back-office | Réceptionne le dossier puis ressaisit les informations dans le SI | Ressaisie manuelle, risque d'erreur |
| 5 | Agent | Compare visuellement les documents ; en cas de doute, dossier mis en pile « à traiter » | Contrôle manuel, attente |
| 6 | Décision | Pièce illisible ? Si oui, courrier de rejet 5 jours plus tard, retour à l'étape 2 | Boucle longue |
| 7 | Conformité, puis Risques | Analyses successives (Risques attend la fin de Conformité) | Vérification ID : 48 h à 1 semaine ; traitements séquentiels, dossier qui stagne |
| 8 | Banque / La Poste | Envoie le contrat définitif par courrier | — |
| 9 | Client | Signe et renvoie le contrat | Signature : 4 à 6 jours |
| 10 | Banque | Envoie la carte, puis le code secret 3 jours plus tard | +3 jours |
| 11 | Client | Effectue un premier virement depuis une autre banque française | Délai de compensation |
| 12 | Banque | Active le compte | Fin : 10 à 15 jours au total |

**Diagnostic (les dysfonctionnements à nommer)** :

- **Incohérence stratégique** : une banque en ligne qui exige un passage en agence et du papier, alors qu'elle promet l'« autonomie digitale ».
- **Ruptures de charge et ressaisies** (papier puis saisie manuelle) : source d'erreurs et de délais.
- **Traitements séquentiels** inutiles (Risques attend Conformité) et **files d'attente** (pile « à traiter »).
- **Boucles de rejet tardives** (5 jours pour signaler une pièce illisible).
- **Dépendance au courrier** à trois reprises (dossier, contrat, carte/code).
- **Absence de suivi** : ni le client ni la banque ne savent où en est le dossier.
- **Exigences dépassées** : copies certifiées conformes et photos papier ne sont plus nécessaires avec les solutions d'identité numérique.
- **Conséquence** : mauvaise expérience, abandons de souscription, coûts de traitement élevés, et cible des indépendants (concurrencée par Hello Bank! Pro et les néobanques) mal servie.

**Processus cible proposé (objectif : compte ouvert en moins de 24-48 h, idéalement quelques minutes)** :

1. **Souscription 100 % en ligne** (appli ou site) avec formulaire intelligent et pré-remplissage à partir du **numéro SIREN/SIRET** (API Insee, extrait Kbis via Infogreffe) : plus de ressaisie.
2. **Téléversement des justificatifs** (photo ou PDF) avec contrôle automatique de lisibilité (OCR) : rejet **immédiat** et demande de correction en ligne, au lieu d'un courrier 5 jours plus tard.
3. **Vérification d'identité à distance** : selfie vidéo avec détection du vivant, lecture de la pièce d'identité, ou identité numérique (France Identité), conformes aux exigences KYC.
4. **Contrôles Conformité et Risques en parallèle et automatisés** (scoring, listes de sanctions, PPE), avec intervention humaine seulement sur les dossiers en alerte : workflow avec règles de routage et délais cibles.
5. **Signature électronique** du contrat (règlement eIDAS) : supprime 4 à 6 jours.
6. **Carte virtuelle immédiate** dans l'appli, code consultable de façon sécurisée dans l'appli ; carte physique envoyée ensuite.
7. **Activation immédiate**, avec premier versement possible par **virement instantané** SEPA ou par carte, plutôt qu'un virement classique soumis à compensation.
8. **Suivi en temps réel** du dossier par le client (notifications) et par la banque (tableau de bord des délais).
9. **Dimension humaine préservée** : un conseiller joignable par chat ou visio à chaque étape, en cohérence avec le positionnement de BforBank.

**Prérequis SI** : ces améliorations supposent les API, le référentiel client unique et la sortie du batch décrits en Q3. C'est un bon argument de liaison dans ta copie : le processus ne peut être modernisé que si le SI est réaligné.

## Conseils pour rédiger ta propre copie

- Commence par une courte introduction qui présente le contexte (rachat de BforBank par Hello Bank!) et l'enjeu (deux SI de maturité très différente).
- Pour chaque question, cite explicitement l'annexe qui justifie ton propos.
- Fais deux schémas : les quatre cartographies (Q1) et le BPMN avant/après (Q9). Ils rapportent souvent des points.
- Garde une cohérence d'ensemble : le diagnostic (Q1-Q3) justifie les recommandations (Q4-Q9).