

Santander UK libère tout le potentiel de l'agilité avec Planview Enterprise One



Secteur d'activité :
Services financiers

Présence géographique :
Royaume-Uni

Effectif :
23 500 collaborateurs

Planview Solution :
Gestion de portefeuilles de projets

Produit Planview :



PROBLÉMATIQUE

Dans un contexte de changements macroéconomiques et microéconomiques révolutionnaires au sein de l'environnement bancaire britannique, Santander UK cherchait à mettre en place un écosystème qui lui permette d'atteindre l'agilité d'entreprise en renforçant le lien entre métiers et DSI et entre stratégie et réalisation, grâce notamment à une visibilité centralisée sur les initiatives clés à chaque étape du parcours.

SOLUTION

Tirant parti de la puissance de Planview Enterprise One™, Santander UK est parvenue à traduire la stratégie en réalisation concrète à l'échelle de l'organisation et de façon transverse, avec des feuilles de route reliant les investissements, les résultats, les capacités, les jalons, la technologie et les données financières nécessaires pour appuyer ses décisions commerciales et accélérer la livraison de nouveaux produits et services.

« Planview® est plus un partenaire pour nous qu'un fournisseur. Nous bénéficions de précieux conseils sur la manière dont nous pouvons faire évoluer nos méthodes de travail et exploiter pleinement notre solution. »

– Joaquim Cols, directeur des opérations pour Santander Technology UK

À propos de Santander UK

Filiaire à 100 % du groupe bancaire international Banco Santander, Santander UK est une importante banque de détail et commerciale basée au Royaume-Uni. Elle sert ses quelque 14,4 millions de clients actifs au travers de canaux numériques, ainsi que d'un réseau de succursales et de centres d'affaires qui couvre l'Europe, l'Amérique latine et l'Amérique du Nord.

Le défi : décloisonner les métiers et la DSI pour donner corps à l'agilité

Lorsqu'en 2017, le Royaume-Uni a entamé son processus de sortie de l'Union européenne, Santander UK s'est retrouvée plongée dans la plus grande incertitude. Outre les défis macroéconomiques d'un tel événement, les banques britanniques ont été confrontées à de nouvelles exigences réglementaires sans précédent et à un paysage hyperconcurrentiel où les banques en ligne, fortes d'un certain nombre de technologies émergentes, ont fait pression sur les marges et la croissance dans toutes les branches d'activité.

En tant que filiale du Groupe Santander – l'une des plus grandes banques de détail et commerciales internationales –, Santander UK avait potentiellement accès à des ressources, une expertise et des capacités partagées à travers le monde, soit autant d'atouts pour tirer son épingle du jeu. Mais pour pouvoir exploiter ces possibilités, l'établissement devait initier un changement dans sa structure organisationnelle globale et intégrer les processus métiers et IT dans un modèle d'exploitation unique.

« Nous voulions créer un écosystème qui permette à cette structure organisationnelle de gagner en agilité en tant qu'entreprise, et qui nous permette de relier stratégie et réalisation, d'ajouter de la transparence et de rationaliser les processus au quotidien », explique Joaquim Cols, directeur des opérations pour Santander Technology UK. Les principaux objectifs de la banque ? Accélérer la prise de décision, simplifier la gouvernance, améliorer la gestion des ressources et du plan capacitaire, et optimiser la performance et le suivi du portefeuille d'investissements.

« L'optimisation de l'outillage IT est absolument fondamentale », indique Joaquim Cols, qui précise également que lors de la sélection de la nouvelle technologie à mettre en place, Santander Technology UK ne recherchait pas un simple fournisseur, mais un partenaire offrant une plateforme dynamique capable de les accompagner tout au long du processus de transformation. « C'est sur ce point que le choix de Planview est apparu comme une évidence. »

La solution : la transformation numérique comme moteur de l'adaptation culturelle

« Nous avons commencé à concevoir un écosystème à un très haut niveau avec Planview Enterprise One™ comme composant central », explique Joaquim Cols. Santander UK a entamé une transition d'un mode de fonctionnement cloisonné, avec différentes entreprises travaillant indépendamment, à un modèle d'exploitation unique intégrant processus et KPI métiers et IT. Cette transformation comprenait l'incorporation de processus Agile et d'autres méthodologies de travail dans ses processus traditionnels de gestion de portefeuilles de projets (PPM) pour favoriser l'accélération de la livraison de nouveaux produits et services. « En l'espace de trois mois, nous avons été en mesure de remplacer notre ancien modèle PPM. C'était une grande victoire pour nous. Peu de gens pensaient que c'était possible, mais nous l'avons fait. »

Le lancement d'une transformation à l'échelle de l'entreprise impliquait que le directeur des opérations et son équipe élaborent une vision claire pour que tout le monde puisse rester concentré dessus.

À ce titre, il leur a fallu définir des objectifs stratégiques, créer des feuilles de route détaillées et établir des critères pour mesurer la réussite. C'est ce dernier point qui s'est avéré le plus ardu.

« Vous devez considérer qui sont vos parties prenantes et ce qu'elles tiennent pour une réussite », commente Joaquim Cols. « En effet, chaque partie prenante en a une conception différente. » Pour Santander UK, ces parties prenantes se composaient des dirigeants, des business units, de la DSI, de la fonction finance et des équipes produit, chacun de ces acteurs ayant l'habitude de quantifier la réussite à sa manière, sur la base d'un large éventail de critères : évitement des coûts, gestion des risques, capitalisation, adoption par les utilisateurs, etc.

Faute d'un indicateur unique pour mesurer la réussite, Santander UK s'est appuyée sur une approche adaptative de la gouvernance, disposant grâce à Planview Enterprise One d'« un cadre structuré pour toutes les epics et user stories que nous livrons à l'arrivée », explique Joaquim Cols.

« Nous avons commencé à utiliser des rapports basés sur la capacité Power BI de Planview Enterprise One dans l'idée d'amener chaque niveau de l'organisation à identifier les décisions qu'il prend et leurs impacts. »

Avec Planview Enterprise One en place, « nos parties prenantes peuvent activement explorer et analyser les points de données clés au cours d'une conversation ou d'une réunion », conclut Joaquim Cols. « L'adaptation culturelle s'opère lorsque différents rôles réalisent que le cadre et les outils les aident à apporter leur contribution. »

Le résultat : un partenariat quantifiable

S'exprimant au sujet de la relation qu'entretient Santander UK avec Planview, Joaquim Cols indique que « Planview® est plus un partenaire pour nous qu'un fournisseur. Nous bénéficions de précieux conseils sur la manière dont nous pouvons faire évoluer nos méthodes de travail et exploiter pleinement notre solution. »

Aujourd'hui, grâce à Planview Enterprise One, ce sont pas moins de 6,5 millions d'heures de travail qui sont consignées dans le système chaque année, quelque 500 initiatives commerciales (structurées en 2 500 éléments de travail) qui sont planifiées et suivies, et plus de 4 000 utilisateurs de cinq entreprises différentes qui interagissent avec Planview d'une manière ou d'une autre.

Du point de vue plus global des résultats opérationnels, Santander UK peut se targuer d'une augmentation spectaculaire de l'utilisation des ressources (jusqu'à 80 %), de réallocations mieux informées du budget d'investissement et de décisions 25 % plus rapides. « Nous avons été en mesure d'accélérer considérablement nos décisions », commente le directeur des opérations.

La suite : renforcer toujours plus l'efficacité et pérenniser la croissance

Alors que les défis micro et macroéconomiques perdurent, la transformation réussie de Santander UK en une organisation plus simple et plus agile – favorisée par Planview Enterprise One – donne toute confiance dans sa capacité à réussir grâce à un focus de tous les instants sur l'amélioration continue de l'efficacité et de la compétitivité.

Pour en savoir plus sur les avantages des solutions Planview® pour votre organisation, rendez-vous sur Planview.com/fr.

