

Transformer une idée en plateforme de pilotage

Partir d'un besoin opérationnel de supervision des automates bancaires, concevoir une solution capable de transformer des données techniques en décisions, l'industrialiser en offre de service puis l'enrichir jusqu'à la Business Intelligence, la prévision et l'optimisation.

EN BREF	Secteur :	Banque · Automates / GAB
	Enjeu :	Concevoir et industrialiser une nouvelle offre de service
	Mission :	MOA · Product Management · Business model · Avant-vente
	Résultat :	Plusieurs milliers d'automates supervisés · Déploiement auprès de plusieurs entités bancaires · Offre exploitée plusieurs années

Le contexte

Au début des années 2000, je rejoins **un acteur spécialisé dans les services monétiques** comme chef de projet maîtrise d'ouvrage. Plusieurs entités d'un grand groupe bancaire souhaitent alors externaliser une partie de l'assistance apportée à leurs agences pour l'exploitation de leurs automates bancaires.

La disponibilité des distributeurs de billets représente à la fois un enjeu de qualité de service et un enjeu économique. Mais les différentes entités disposent de leurs propres outils et environnements de supervision : construire un dispositif spécifique pour chacune limiterait fortement la mutualisation et empêcherait de proposer une prestation industrialisée et compétitive.

L'enjeu devient donc de construire notre propre vision fonctionnelle du parc, indépendante autant que possible de l'hétérogénéité des systèmes existants.

Le défi

Plutôt que de multiplier les interfaces avec les différents outils de supervision, nous décidons de revenir à la donnée élémentaire : **les messages techniques directement émis par les automates vers leurs systèmes de gestion.**

Pris individuellement, ces messages sont trop nombreux et trop techniques pour apporter l'information dont un opérateur a réellement besoin : *l'automate fonctionne-t-il ? En mode dégradé ? Quelle fonction est touchée ? Une action distante est-elle possible ? Faut-il intervenir ?*

Le défi consiste donc à **transformer automatiquement une multitude de données techniques en états fonctionnels, puis en décisions opérationnelles directement exploitables.**

Mon rôle

Mon intitulé officiel est **chef de projet maîtrise d'ouvrage**, mais dans une structure encore relativement petite, mon rôle s'apparente largement à celui que l'on qualifierait aujourd'hui de **Product Manager / Product Owner**.

À l'origine du principe fonctionnel de la solution, je définis et pilote le besoin, participe à la conception, constitue les équipes et accompagne les ingénieurs dans la recherche des solutions techniques.

Mon périmètre couvre également **le modèle de service, le dimensionnement, le pricing, l'avant-vente et le déploiement**, puis l'évolution du produit. Je travaille ainsi à l'interface entre banque, exploitation, ingénierie, contrôle de gestion et commerce.

La démarche

Transformer la donnée technique en décision

Les messages remontés par les automates sont intégrés dans une base dynamique puis interprétés par des **matrices de décision**. La défaillance d'un composant est traduite en conséquence fonctionnelle : fonctionnement normal, mode dégradé, fonction principale indisponible ou automate indisponible.

En intégrant également les engagements contractuels de chaque entité, la plateforme peut déterminer l'action appropriée : surveillance, manipulation avec l'agence, sollicitation d'un technicien ou déclenchement d'une intervention physique.

Détection → interprétation → qualification fonctionnelle → contrat → décision → action → traçabilité.

Industrialiser la solution et son modèle économique

La solution doit être techniquement performante mais aussi **économiquement reproductible**. Avec les opérationnels et le contrôle de gestion, je construis les modèles permettant de dimensionner les équipes, mutualiser les ressources et rapprocher niveaux de service, coûts et marges pour élaborer le pricing.

Parallèlement, nous isolons les spécificités propres à chaque entité pour préserver **un socle commun capable de devenir une offre industrialisée et reproductible**.

Faire évoluer le produit par la donnée

Une fois la plateforme en exploitation, les données collectées révèlent de nouveaux usages : disponibilité, incidents, assistance, retraits, utilisation du parc et qualité de service.

La solution s'enrichit progressivement d'une couche de **reporting et de Business Intelligence** : la donnée ne sert plus seulement à agir en temps réel, mais devient un véritable outil de pilotage.

Passer de la prévision à l'optimisation

Une nouvelle étape est franchie avec l'intégration d'une **technologie prédictive spécialisée acquise auprès d'un éditeur externe**, dont je pilote l'adaptation à notre environnement et l'évolution.

À partir des historiques et particularités calendaires de chaque distributeur, la plateforme prévoit les besoins en billets et optimise dates et montants de chargement pour rechercher le meilleur compromis entre **disponibilité du cash, immobilisation financière, transports de fonds et risque de rupture**.

Les principaux livrables

J'ai notamment produit ou piloté la production de :

- ✓ Expressions de besoins et spécifications fonctionnelles
- ✓ Modèles de données, matrices de décision et règles de gestion
- ✓ Outils de supervision, reporting et tableaux de bord
- ✓ Modèles de dimensionnement, simulation et pricing
- ✓ Suivi des développements, recette et validation
- ✓ Supports d'avant-vente, déploiement et pilotage

Ces documents appartiennent naturellement aux entreprises concernées et n'ont pas été conservés. Leur nature illustre les types de livrables que je suis aujourd'hui capable de produire ou d'en piloter la construction.

Le résultat

La solution est **développée, mise en production et exploitée pendant plusieurs années**. Elle est progressivement déployée auprès de plusieurs entités d'un grand groupe bancaire français et permet de superviser **plusieurs milliers d'automates**.

Ses fonctionnalités évoluent progressivement de la supervision vers l'assistance et l'automatisation, puis la Business Intelligence et enfin la prévision et l'optimisation du chargement des distributeurs.

Une réponse initialement construite autour d'un besoin opérationnel devient ainsi une véritable plateforme de pilotage, industrialisée, reproductible et enrichie pendant plusieurs années par de nouveaux usages.

Mots-clés

BANQUE

AUTOMATES / GAB

PRODUCT MANAGEMENT

MOA

DATA / BI

INDUSTRIALISATION

PRICING

OPTIMISATION

Ce que cette expérience révèle

Cette expérience illustre ma capacité à **faire le lien entre métier, technologie, exploitation et économie** : partir d'un problème opérationnel, le transformer en besoin fonctionnel, constituer et piloter l'équipe capable d'y répondre, challenger suffisamment la technique pour conserver la maîtrise du produit, puis transformer la solution en prestation industrialisée et commercialisable.

Elle montre également ma capacité à **faire vivre un produit dans la durée** : observer son utilisation, exploiter les données qu'il génère, identifier de nouveaux usages et intégrer une technologie externe lorsqu'elle constitue une meilleure réponse que de la reconstruire.

Transposable aujourd'hui à...

Conception de produits & services

- ✓ Transformer un problème opérationnel en produit ou service
- ✓ Structurer le besoin et la conception fonctionnelle
- ✓ Construire et faire évoluer une roadmap produit

MOA & pilotage de projets techniques

- ✓ Faire l'interface entre métiers et ingénierie
- ✓ Challenger les solutions techniques au regard du besoin
- ✓ Piloter développement, recette et mise en production

Data & optimisation

- ✓ Transformer des données techniques en indicateurs métier
- ✓ Passer du constat à la prévision
- ✓ Transformer la prévision en décision opérationnelle

Industrialisation & business model

- ✓ Identifier et standardiser un socle reproductible
- ✓ Dimensionner une prestation et construire son pricing
- ✓ Rapprocher service, ressources et rentabilité

Cette expérience est volontairement anonymisée. Les informations relevant du secret des affaires, les données économiques confidentielles ainsi que les éléments permettant d'identifier les organisations ou les personnes concernées ne sont pas divulgués.