

L'innovation au service de l'expérience investisseur

 VINCENT JOLY, Responsable de l'équipe DSI, chez Ardian

 MICHAËL BROUARD, Directeur et Responsable de l'innovation technologique, chez Ardian

Vincent Joly : Je suis Vincent Joly et je dirige le département IT d'Ardian depuis neuf ans. J'ai 20 ans d'expérience professionnelle dans l'informatique, et aujourd'hui je supervise le projet ARC, le projet Trustview pour Ardian.

Michaël Brouard : Je m'appelle Michaël Brouard. Je suis arrivée chez Ardian il y a six mois, et j'étais directeur du projet ARC quand je travaillais avec McKinsey. J'ai travaillé chez McKinsey pendant 4 ans, et auparavant j'étais un entrepreneur de la tech.

VJ : Donc TrustView – et toute l'histoire de TrustView – porte sur les relations avec les investisseurs. L'idée, après des années de réflexion sur la création d'un portail investisseur, a été portée par la Présidente et fondatrice d'Ardian Dominique Senequier, quand elle a pris la décision en 2019 de créer ce portail et de tirer parti de notre expertise tout en se concentrant en priorité sur nos clients. Dominique Senequier avait une vision forte de ce que nous devons faire pour nos clients ; et c'est une évidence, nos clients sont notre priorité absolue et nous devons leur simplifier la vie et leur assurer le meilleur des services.

L'idée derrière ce portail est également d'augmenter le nombre de nos clients, notre base de clients va croître à grande vitesse, et nous devons donc mettre en place un outil pour aider nos équipes à traiter plus efficacement leurs opérations. Aussi la création de ce portail a été un levier pour automatiser nos opérations.

MR : À la fin de 2019, nous avons consacré deux mois à définir la portée et la conception du projet. Au cours de cette phase, nous avons d'abord fait beaucoup d'idéation et dégagé 6 modules nous permettant de définir à quoi le portail allait ressembler. Ensuite, début 2020, nous sommes passés à la construction effective puis, en juillet 2020, nous avons lancé le premier produit viable minimum (MVP).

Chapitre 1 - DU SUR-MESURE POUR LES INVESTISSEURS

MR : Nous nous sommes concentrés sur le recensement des points de douleur de nos investisseurs tout au long de leur parcours et de leur relation avec Ardian ; nous ne nous sommes intéressés qu'à ces points. Le premier a concerné l'*onboarding* client ; notre processus était très laborieux, très paperassier ; il prenait environ deux semaines pour aboutir, et l'investisseur devait remplir tout un tas de formulaires complexes. Nous avons fait le pari que tout ce processus pouvait être entièrement numérisé, et nous y sommes parvenus. Aujourd'hui nous avons une plateforme totalement numérisée qui permet aux investisseurs de souscrire en 10 minutes, et qui est réellement axée sur leur expérience.

Le deuxième volet de notre travail a consisté à apporter aux clients plus de valeur dans leurs reportings. Avant le reporting était évidemment sous forme papier – mais aujourd'hui, avec le format numérique, l'expérience pour eux est bien plus dynamique. Nous avons ainsi créé un tableau de bord en ligne qui présente aux investisseurs leur reporting financier complet qu'ils peuvent filtrer ; tout est dynamique. Ils peuvent l'exporter dans Excel et l'utiliser directement dans leurs rapports internes, alors qu'avant, ils devaient en fait recopier à la main chaque donnée chiffrée des rapports.

Enfin, le troisième volet sur lequel nous avons travaillé, a été de rendre accessible les opportunités d'investissement. Beaucoup d'investisseurs voulaient avoir des informations précoces sur les fonds à venir ; nous avons donc saisi l'occasion, alors que nous construisions la plateforme, de partager beaucoup de contenus et d'informations sur les opportunités de levées fonds futurs pour nos Limited Partners (LPs). Aujourd'hui, la majorité des nouveaux fonds qui sont en collecte de fonds sont disponibles sur cette nouvelle plateforme.

Chapitre 2 - BUSINESS, IT ET DÉFIS JURIDIQUES

VJ: Nous avons dû relever des défis bien réels, à commencer par la partie IT, pour laquelle nous avons pris la décision de construire ce nouveau portail investisseur sous la forme d'une plateforme toute neuve et entièrement hébergée dans le cloud, ce qui était tout à fait nouveau pour nous.

Nous utilisons déjà des outils Software-as-a-Service pour d'autres missions ; mais la décision de mettre en place une plateforme intégralement cloud était une nouveauté pour nous et avec les équipes nous avons dû nous adapter à cette idée. Avec le recul, je pense que la décision a été la bonne, et nous avons bien maîtrisé la partie gestion des risques qui était l'un des points clés. Construire une plateforme cloud ce n'est pas un problème, à condition que la construction soit sûre et sécurisée dès la conception. Ce fut l'un des grands défis technologiques pour nous.

MR: L'une des grandes difficultés du point de vue de l'activité c'est que ce projet a été probablement le premier à être aussi transversal, et qu'il fallait que nous touchions des parties prenantes très diverses au sein d'une organisation traditionnelle dans laquelle les secteurs d'activité fonctionnent de façon compartimentée. L'idée a donc été d'essayer de former une structure de gouvernance et de nouer de bonnes relations avec toutes ces parties prenantes pour que tous ensemble nous avancions dans la même direction de façon cohérente. Je vais vous donner un exemple. La question ce n'est pas seulement de construire un portail ; c'est aussi comment mettre en adéquation l'organisation et les processus internes pour s'adapter à cette nouvelle diffusion numérique. Prenez l'onboarding client : il n'y a plus rien de commun entre l'onboarding papier et sa digitalisation ; aujourd'hui nous posons aux LPs les questions nécessaires, puis nous utilisons leurs réponses pour éditer un accord de souscription automatisé.

Nous avons donc dû travailler en étroite liaison avec le département juridique pour réinventer le processus tout en maintenant, bien entendu, un niveau très élevé de sécurité juridique et de couverture de nos transactions. Mais nous avons dû aussi réinventer notre façon de créer l'accord de souscription ; alors, oui, nous avons fait un peu de travail technique et juridique indépendamment de la construction du portail proprement dit.

VJ: Le risque de mettre en place un portail investisseur est une question que l'on s'est posée pendant des années. Quand nous utilisons un outil qui n'est pas le nôtre, nous ne nous exposons pas véritablement aux risques, ce qui était le cas quand nous utilisions Intralinks. Aujourd'hui, nous utilisons notre propre plateforme, et nous exposons les informations confidentielles de nos LPs sur Internet ; nous devons donc les sécuriser, car nos clients sont pour nous la priorité des priorités. Nous ne pouvons pas mettre en place quelque chose qui ne soit pas bien conçu et sécurisé dès la conception et où il existerait un risque de piratage et de vol des informations de nos LPs ; cela est inenvisageable, c'est quelque chose que nous refusons absolument.

Avec Michaël et l'équipe, nous avons choisi d'intégrer la sécurité et la gestion du risque dès la conception, et de tout prévoir avant le développement, nous avons donc analysé les problèmes avant le développement pour concevoir le portail le plus sécurisé possible.

Au début ça été complexe parce que le Top Management nous mettait la pression pour qu'on réalise le projet très vite, mais je pense qu'on a trouvé le bon rythme et le bon équilibre entre la nécessité de livrer rapidement et l'exigence d'y parvenir en toute sécurité.

Chapitre 3 - AMÉLIORER L'INTERACTION HUMAINE

MR: Le numérique est omniprésent et progresse sans cesse. Si Ardian ne met pas à profit les nouvelles technologies qui peuvent – et à coup sûr pourront – devenir un élément clé de sa façon de fonctionner et de son activité dans l'avenir, alors ce sont les concurrents qui le feront avec pour conséquence notre régression. Il est donc hautement stratégique pour Ardian de poursuivre l'expérimentation et de passer à la vitesse supérieure pour toujours avoir de l'avance, maîtriser et optimiser cette technologie en restant en tête de la course et le leader que nous sommes aujourd'hui.

La conception et l'expérience utilisateur ont été au centre de la philosophie de construction du portail... notre but ultime en quelque sorte. Tout ce que nous avons mis en chantier en premier et priorisé pour la sortie du portail ce sont des éléments que nous avons validés comme importants avec et pour nos LPs. C'est donc un principe de conception orienté client ; quelque chose que nous n'avons pas seulement réalisé à partir de notre point de vue unique mais construit à partir du point de vue de nos clients. Pour y parvenir, nous avons mené de nombreux entretiens et des séances de retour d'information avec nos LP pour remettre en cause ce que nous étions en train de construire et voir comment l'améliorer ; c'est une démarche indispensable. Cela étant, nous avons aussi insisté sur le fait que ce portail n'est pas un moyen de remplacer l'interaction humaine, mais plutôt une façon de l'améliorer et de la compléter ; améliorer la relation en utilisant le portail pour traiter une grande partie de la relation transactionnelle qui ne rapporte pas beaucoup de valeur, tandis que l'interaction humaine restera présente lorsqu'il est question de confiance et de décisions importantes à prendre pour que nos LPs puissent se focaliser vraiment sur cette partie relationnelle et ne pas se sentir frustrés par l'autre partie, plus transactionnelle des interactions.

VJ: Nos LPs sont très satisfaits du portail. Pendant la création du projet, nous étions en contact avec de nombreux clients, et plus on avançait, plus ils étaient contents. Notre équipe des relations investisseurs est très proche de nos clients ; elle reçoit régulièrement leurs impressions par courriel et téléphone ; ils sont très, très contents. L'un d'eux nous a dit qu'aujourd'hui c'est Ardian qui mène la danse. Nous sommes les premiers au monde à mettre en place des fonctionnalités nouvelles, dont les prévisions de cashflows. L'onboarding digital est une grande nouveauté vraiment très appréciée de nos LPs ; bref, tous les retours d'expérience que nous avons eus sont absolument très positifs.

J'ajoute que nous avons installé des trackers en ligne dans le portail et dans les pages pour savoir ce que font nos clients lorsqu'ils sont connectés et quelles fonctionnalités ils utilisent ou n'utilisent pas. L'idée est de continuer à améliorer ce qui fonctionne bien et de renforcer ou revoir tout ce qui ne fonctionne pas de façon optimale.

Comme l'a fait remarquer Michaël, l'idée avec le numérique, ce n'est pas de remplacer l'humain, mais cette technologie nous supporte avec l'aide des données ; en plus du retour d'expérience de nos LPs.

Chapitre 4 - TRUSTVIEW : LA NOUVELLE RÉFÉRENCE

MR: Si nous sommes passés en tête de la compétition c'est grâce à notre processus d'onboarding qui est tout à fait unique, très centré sur le client, très rationalisé, et qui est le fruit d'un mélange d'ingénierie juridique et d'ingénierie technique. Jusqu'à maintenant, nous n'avons rien vu de comparable sur le marché, et c'est aussi ce que nous disent nos LPs. La deuxième chose, c'est que nous voulons optimiser un système informatique interne pour disposer d'un niveau plus fin de granularité des données, afin que les données que nous fournissons à nos LPs les aident dans leur propre analyse et dans leurs propres processus d'automatisation.

Si nous poursuivons dans cette direction, nous sommes persuadés que nous laisserons nos concurrents à bonne distance derrière nous.

VJ: Ce que nous avons fait c'est automatiser la tâche des équipes du front office et du fund finance. Chez Ardian, nous avons automatisé la production des cashflows prévisionnels, et grâce à cette automatisation, nous avons pu mettre les données sur le portail ; le résultat c'est qu'il n'est plus nécessaire d'appeler l'équipe des relations investisseurs pour connaître les cashflows prévisionnels : il suffit d'aller directement sur le portail pour le voir. Et on peut rafraîchir l'affichage avec les données les plus récentes.

Au final, nous avons mis en place un portail que nos clients apprécient particulièrement. Maintenant que tout est sur le portail, c'est bien plus facile pour eux, bref c'est fantastique.

MR: Trois facteurs clés expliquent le succès de ce projet. Le premier, bien évidemment, a été le soutien sans faille du Top Management et de Dominique Senequier en personne, qui a supervisé l'avancement du projet, et qui a eu un rôle décisif dans son pilotage en veillant à éliminer tous les obstacles sur la route.

Le deuxième facteur de réussite pour moi concerne la collaboration entre les départements IT et Business, qui tous les deux n'ont pas ménagé leurs efforts sur ce projet bien particulier ; ils ont travaillé main dans la main en parfaite collaboration avec une forte implication du département Business qui aujourd'hui comprend mieux ce qu'est le numérique et ce que représente la création d'un produit numérique.

Comme nous lançons quelque chose de nouveau nous avons dû inventer tout un tas d'autres choses, ainsi le troisième facteur était aussi de prendre en compte les besoins de nos LPs qui étaient susceptibles d'évoluer dans le temps ou que nous avons découverts en avançant. Nous avons donc adopté une méthode de travail agile parfaitement adaptée à ce projet.

VJ: Réaliser un projet aussi ambitieux impliquant à la fois les départements Business et IT et les LPs sans le soutien actif du Top Management – pas seulement une fois par mois, mais quand on a besoin d'eux – aurait été un cauchemar. Notre Top Management a répondu présent, et comme l'a dit Michaël, Dominique était là quand nous avions besoin d'elle, et c'est très important. Nous avons aussi pu compter sur le soutien des autres responsables, et cela a été salutaire pour créer de la cohésion et générer un contexte générateur de réussite. Cela favorise, stimule et rend indispensable la collaboration. Oui, la collaboration est pour moi le mot clé.

Nous avons un objectif, et Dominique, le Top Management et nous, nous avons un calendrier, et quand vos objectifs sont clairs et que vous avez le soutien de vos managers, alors tout se déroule à merveille.

MR : Nous avons encore un gros travail à réaliser en termes de « backlog » - ce qui est la terminologie agile pour décrire ce qui reste à faire. Nous devons réaliser des fonctionnalités indispensables : à commencer par les cashflows prévisibles pour les clients des solutions personnalisées d'Ardian (Ardian Customized Solutions). Nous devons aussi élargir les types d'onboarding aux particuliers, actuellement indisponibles, puis nous prévoyons de nombreuses améliorations gravitant autour des notions d'expérience utilisateur de la plateforme. Ensuite nous nous intéresserons à des fonctionnalités plus pointues, par exemple, un outil de simulation ou un type d'API de partage des données. Ce sont des sujets d'exploration dont nous discuterons avec nos LPs et notre organisation en amont de façon à pouvoir continuer à utiliser ce projet pour innover et apporter plus de valeur à nos LPs.