



Arnaud RIOCHE

Delivery | Efficiency | Profitability

Fort de plus de 20 ans d'expérience, Arnaud se spécialise dans la traduction de visions stratégiques en succès opérationnel en optimisant les processus, réduisant les coûts et stimulant la croissance. Il combine leadership et exécution pratique, s'assurant non seulement de guider les équipes, mais aussi de travailler activement avec elles pour obtenir des résultats tangibles et impactants.

Son approche du leadership responsabilise les équipes, favorise la collaboration et conduit à des résultats significatifs. Connu pour son accessibilité, son sens de l'équité et son orientation vers les résultats, il a noué des relations solides et relevé avec succès des défis complexes tout au long de sa carrière.

En dehors de ses engagements professionnels, Arnaud contribue activement à la Communauté par son implication au sein du Lions Club et pratique l'Aïkido.

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- Depuis 2020: **C4SENSE**, Founder & CEO | Senior Advisor
 - Membre par interim de la SLT, Directeur de Programme, Migration Business, Spendesk
 - Chief Operating Officer par interim, Spendesk Financial Services
 - Directeur de Programme, Construction et Lancement de l'Institution de Paiement, Spendesk
 - Strategic Planning Advisor, Twineeds
 - Chief Product Officer par interim, Legalcluster
 - Strategic Advisor, Legalcluster
- 2019: Formation
- 2015-2018: **AXA IM**, Head of Technology for Global Support Functions & Digital Lead
- 2009-2015: **ALFI Consulting**, Head of Advisory in Operational & Commercial Efficiency
 - Directeur de Programme, Transformation Finance & Achats, AXA Investment Managers
 - Directeur de Programme, Implémentation du Contrôle Interne, CRPN / Air France
 - Planification Stratégique Global Engineering, BNP Paribas Securities Services
 - Déploiement Excellence Opérationnelle et Lean Management, Ostrum Asset Management
 - Reporting des Transactions MiFID, HSBC Global Asset Management
- 2006-2009: **HSBC Global Asset Management**, Manager Planification Stratégique
- 2003-2006: **HSBC France**, Directeur de Programme Excellence Opérationnelle, Black Belt
- 2001-2003: **Altran**, Business Consultant
 - Analyste Processus EIC, Société Générale
 - Chef de Projet Comptabilité Réglementaire, BNP Paribas BDDF
- 2000-2001: **State Street Global Advisors**, Responsable Service Clients

INDUSTRIES

- Gestion d'actifs
- Valorisateurs et Dépositaires
- Banque & Paiements
- FinTech & LegalTech
- SaaS

SAVOIR-FAIRE

- Pilotage de Programmes
- Efficacité Opérationnelle
- Contrôle des coûts
- Planification Stratégique

SAVOIR-ÊTRE

- Leader & *Doer*
- Esprit d'équipe
- Pragmatique
- Orienté Résultat
- Résolution de Problème
- Gestion de crises

DIPLÔMES

- 2020: EDHEC, General Management Program
- 2019: LE WAGON, BA Web Development
- 2001: ESSCA, MSc Capital Markets





Arnaud RIOCHE
Delivery | Efficiency | Profitability

RÉALISATIONS

PILOTAGE DE PROGRAMMES

- **Directeur de Programme, Migration Business, Institution de Paiement – Spendesk (2023-2024)**
Pilotage du programme « Company Objective #1 » visant à migrer au moins 80% des clients de Spendesk vers la nouvelle institution de paiement interne (SFS) en Europe et une plateforme partenaire (Adyen) au Royaume-Uni en 8 mois. Migration réalisée dans les délais avec 95% du chiffre d'affaires récurrent (ARR) migré. Pilotage de l'ensemble du projet impliquant plus de 100 ETP et coordination avec d'autres initiatives à l'échelle de l'entreprise, y compris un plan de transformation global axé sur la réduction des OpEx, la réduction des effectifs, et la réorganisation interne. Préparation du plan de croissance post-restructuration de l'institution de paiement SFS. Membre par intérim de l'équipe de Senior Leadership.
- **Directeur de Programme, Construction et Lancement sur le Marché de l'Institution de Paiement – Spendesk (2023)**
Direction du développement du Core-banking System et de son intégration avec la plateforme de Spend Management de Spendesk. Lancement de l'institution de paiement interne (SFS) en phases alpha et bêta en 7 mois, avec achèvement de la phase Bêta en seulement 5 mois pour atteindre la phase General Availability. Coordination du développement et de la stratégie de mise sur le marché de l'institution de paiement en collaboration avec les équipes Produit et la planification de la roadmap. Support aux Product Managers pour la définition des roadmaps annuelles et trimestrielles en matière de paiements, garantissant leur alignement avec les objectifs commerciaux.
- **Responsable d'Initiative, Digital Strategy and Delivery – AXA Investment Managers (2017-2019)**
Contribution à l'élaboration de la stratégie digitale et pilotage de l'adoption des méthodologies agiles au sein du département Technology. Livraison de produits digitaux à l'échelle de l'entreprise, incluant un robo-advisor, l'automatisation robotisée des processus (RPA), le Machine Learning et la reconnaissance optique de caractères (OCR). Déploiement du SIRH du groupe AXA-IM à l'échelle mondiale en 12 mois.
- **Technology Head, Transformation Finance & Achats – AXA Investment Managers (2012-2015)**
Réalisation du programme LTOM Finance, avec le déploiement mondial de Coda GL, Ariba, RevPort et Oracle Essbase. Alignement et intégration des systèmes d'information Finance & Achats avec les plateformes du Groupe. Réingénierie des référentiels de données, des interfaces et des systèmes d'exploitation pour calculer les positions et revenus des clients en 10 mois. Direction et livraison du projet LTOM Finance Fee Processing, visant à réingénierie les processus et outils de gestion des revenus à l'échelle mondiale, avec un budget de 3M€. Gestion d'une équipe de 8 à 15 personnes réparties sur 4 zones géographiques, tout en supervisant les relations contractuelles avec les fournisseurs et prestataires. Optimisation des référentiels pour les produits, les données de marché, les instruments et les données financières, ainsi que de leurs interfaces avec le SI Finance, rationalisant ainsi le calcul des revenus et la facturation.
- **Directeur de Programme, Lancement du Business ETF (Exchange-traded Funds) – Ostrum Asset Management (2010-2011)**
Pilotage du lancement opérationnel de la ligne de métier ETF. Mise en place des accords de service entre la filiale et sa société mère pour les fonctions IT, RH, Middle Office, et Juridique & Fiscal
- **Manager Planification Stratégique | Directeur de Programme, Transformation Business – HSBC Global Asset Management Continental Europe (2007-2009)**
Pilotage du déploiement et de l'amélioration de la solution CRM du Groupe (Siebel) et des processus de vente à travers l'Europe continentale (Paris, Milan, Madrid, Luxembourg, Stockholm), avec une mise hors service réussie de Selligent et d'un système CRM interne en 2 mois, atteignant 100 % de qualité des données et 95 % d'adoption par les utilisateurs. Refonte du SI de gestion du Passif pour 3 entités de Gestion (actif sous gestion, calcul de la collecte, estimation du P&L et prévisions d'activité). Livraison de solutions intermédiaires en 6 semaines et du système cible en 12 mois.
- **Directeur de Projet, Remédiation Front-to-Back – HSBC Real Estate Investment Managers (2003)**
Pilotage du déploiement des applications métier Cassiopae pour l'activité REIM du Groupe, avec la refonte des processus de gestion et de comptabilité. Décommissionnement de Sopra Altaix en 8 mois. Gestion d'une équipe de 2 chefs de projet et supervision d'un budget de 800K€.
- **Consultant, Accélération des Délais de Comptabilité Réglementaire – Altran x BNP Paribas (2001-2002)**
Pilotage de la refonte des processus de production et de validation des états financiers légaux pour la banque de détail réduisant le délai de clôture financière de 40%.



Arnaud RIOCHE
Delivery | Efficiency | Profitability

RÉALISATIONS

EFFICACITÉ OPERATION- NELLE

- **Chief Operating Officer par interim – Spendesk Financial Services (2023)**
Collaboration avec le CEO pour définir et mettre en place des structures et des politiques de gouvernance cibles. Direction des équipes Payment Operations, KYC Operations et Stratégie & Partenariats. Réorganisation de l'Institution de Paiement pour anticiper la croissance future et assurer sa scalabilité. Optimisation « quick wins » des processus du Département pour une interaction fluide avec les équipes Conformité, Produit & Technologie et Développement Commercial. Externalisation du processus de revue périodique des KYC.
- **Head of Technology, Définition de l'Operating Model du Département Juridique Monde – AXA Investment Managers (2017-2018)**
En collaboration avec le Secrétaire Général et le Directeur Juridique, définition du modèle opérationnel cible pour le Département Juridique, incluant le système d'information, les processus de gestion des contrats, le reporting réglementaire des fonds, ainsi que le stockage/archivage des documents juridiques.
- **Executive Advisor, Cartographie des Processus et Implémentation du Contrôle Interne – CRPN / Air France (2011-2012)**
Accompagnement du Responsable du Contrôle Interne dans la conception du modèle et des procédures de contrôle interne cibles. Élaboration du plan de projet et encadrement tout au long de son exécution. Animation des comités de pilotage avec le Conseil d'Administration, le CEO, le COO et les Directeurs de Business Units pour garantir l'alignement avec les standards du Groupe Air France.
- **Responsable Déploiement, Excellence Opérationnelle & Lean Management – Ostrum Asset Management (2009-2011)**
Lancement d'une initiative d'Excellence Opérationnelle sponsorisée par le Comité Exécutif. Réalisation d'une analyse des écarts entre les processus actuels et les normes internationales (ISO, SAS70) et formalisation de la feuille de route de transformation. Formation de la Direction de l'Organisation aux outils et méthodologies Lean, et direction d'un projet pilote pour refondre le processus de gestion du cycle de vie des OPCVM. Refonte du processus de gouvernance des projets et mise en œuvre de nouvelles procédures et outils de gestion de projet pour les équipes IT et Organisation. Développement et implémentation d'un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) pour le Comité Exécutif.
- **Manager, MiFID Transaction Reporting Delivery – HSBC Global Asset Management Continental Europe (2009)**
Refonte du processus de reporting des transactions pour atteindre une conformité à 100 % avec les normes MiFID. Automatisation du processus et définition du modèle opérationnel cible en 6 semaines.
- **Manager Planification Stratégique | Lean Six Sigma Black Belt, Déploiement Excellence Opérationnelle – HSBC Global Asset Management Continental Europe (2006-2009)**
Supervision de tous les projets de transformation à fort impact pour la ligne métier de gestion d'actifs en Europe continentale. Gestion des communications avec le Groupe concernant les projets globaux à portée européenne. Pilotage du déploiement des initiatives Lean Six Sigma du Groupe au sein de la ligne métier gestion d'actifs en Europe continentale.
- **Directeur de Projet | Lean Six Sigma Black Belt, Gestion des Risques liés à la Sous-traitance – HSBC France (2004-2006)**
Coordination des efforts des départements Procurement et Technology pour atténuer les risques juridiques liés à la sous-traitance en collaboration avec les RH du Groupe. Identification des sous-traitants présentant des risques juridiques (dépendance économique, prêt de main d'œuvre illicite) et élaboration d'un plan d'action pour réduire ces risques en conformité avec le droit du travail français. Réalisation de 4M€ d'économies sur 3 ans grâce à la restructuration des politiques d'achat et à la mise en place d'un processus de remise avec les principaux fournisseurs. Amélioration et externalisation du département Accounts Payable, avec une réduction de 70% du délai de traitement des factures et une économie annuelle de 700K€.
- **Consultant, Gestion des Rejets Images-Chèques – Altran x Société Générale (2002)**
En tant que Business Analyst pour le projet d'Échange d'Images de Chèques (EIC) à la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, définition et mise en œuvre d'un nouveau processus de gestion des anomalies, formation des équipes opérationnelles, et réduction du taux de rejets de 20% à 5%.



Arnaud RIOCHE
Delivery | Efficiency | Profitability

RÉALISATIONS PILOTAGE DES COÛTS

- **Senior Advisor, Augmentation du Runway – Legalcluster (2021-2022)**
Conseil aux cofondateurs dans l'optimisation de la structure organisationnelle de l'entreprise et la réduction des coûts opérationnels, permettant de réduire la consommation de trésorerie et d'allonger le runway de l'entreprise en vue d'une levée de fonds potentielle en Série A.
- **Technology Head, Réduction du Coût Opérationnel – AXA Investment Managers (2016-2018)**
Réalisation d'une réduction de 15 % des coûts opérationnels pour le Département Technology for Global Support Functions, grâce à l'externalisation et à la rationalisation du système d'information, avec décommissionnement de plus de 20 applications.
- **Directeur de Programme LTOM Finance, Mitigation du Dépassement Budgétaire – AXA Investment Managers (2012-2015)**
Lors du décalage du programme LTOM Finance, gestion des dépassements de budget grâce à des négociations stratégiques avec les fournisseurs, à l'optimisation du planning et à la réallocation des ressources budgétaires, garantissant la neutralité des coûts au niveau du Département Technology.
- **Advisor, Pilotage des Coûts IT – BNP Paribas Securities Services (2011)**
Élaboration d'un plan sur 3 ans pour internationaliser les activités Global Engineering & Change Management, en priorisant la productivité et la rentabilité grâce à des initiatives d'externalisation. Identification des opportunités de refacturation entre les entités clientes internes au Groupe BNP Paribas afin d'optimiser le P&L de l'activité.
- **Responsable Déploiement, Excellence Opérationnelle & Lean Management – Ostrum Asset Management (2011)**
Interfaçage de la taxonomie des processus de l'entreprise avec les systèmes de comptabilité analytique pour permettre une évaluation, un suivi et un contrôle précis des coûts associés à chaque processus.
- **Manager Planification Stratégique | Directeur de Programme, Déploiement Shared Services – HSBC Global Asset Management Continental Europe (2006-2007)**
Réorganisation du département Technology Europe continentale en Centre de Services Partagés, en alignement avec les standards du Groupe. Mise en production réussie en 8 mois avec un budget annuel de 10 M€, 40 ETP et 10 clients internes. L'Audit interne Groupe post-implémentation a confirmé des résultats « Satisfactory ». Identification et mise en œuvre d'initiatives d'efficacité des coûts en exploitant le modèle de Centre de Services Partagés et en relocalisant des activités informatiques coûteuses vers des centres d'excellence internes.
- **Expert Groupe en Activity-based Costing (ABC) & Responsable Déploiement France, Shared Services Organization – HSBC (2004-2006)**
Conception et mise en œuvre du modèle cible de Centre de Services Partagés IT. Contribution à la définition du modèle budgétaire cible du Groupe en utilisant la méthode ABC (Activity-based Costing) et exécution du processus budgétaire cible. Lancement réussi, en 1 an, du Centre de Services Partagés en France, supervisant un budget annuel de 250M€, gérant 1 000 ETP et supportant environ 50 clients internes. Définition et mise en place des conventions de service entre Technology et les clients internes. Développement d'outils permettant de comparer les services IT entre différents sites, identifiant des opportunités d'externalisation interne et de création de centres d'excellence.



Arnaud RIOCHE
Delivery | Efficiency | Profitability

RÉALISATIONS

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- **Advisor, Planification Stratégique & Business Plan – Twineeds (2022)**
Collaboration avec les cofondateurs pour formaliser le Business Plan sur 3 ans visant une expansion géographique. Réalisation d'une analyse approfondie des résultats, identifiant des opportunités clés pour optimiser le besoin en fonds de roulement (BFR) et améliorer la performance financière afin de financer l'expansion.
- **Chief Product Officer par interim – Legalcluster (2021-2022)**
Élaboration de la stratégie et de la feuille de route Produit pour la plateforme de gestion juridique et conformité. Conception et mise en œuvre du processus de Product Management, tout en optimisant les processus de Delivery Client en collaboration avec le CTO et les Customer Success Managers (CSM). Management et accompagnement des Product Managers et Product Owners sur les meilleures pratiques, méthodologies et outils, les autonomisant pour exécuter la feuille de route Produit de manière autonome en l'attente du recrutement d'un Directeur Produit.
- **Strategic Advisor, Audit Organisationnel – Legalcluster (2021)**
Réalisation d'un diagnostic complet en 6 semaines de la stratégie, de la structure organisationnelle et de la gestion Produit de l'entreprise. Élaboration d'un plan d'action ciblé pour améliorer la qualité du Delivery et réduire le Time-to-Market. Présentation des principales conclusions et recommandations à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.
- **Technology Head, Pilotage du SI pour les Fonctions Support Monde – AXA Investment Managers (2015-2019)**
Direction d'équipes à Paris et Londres, avec la gestion de plus de 25 applications et plus de 35 projets par an, couvrant plus de 10 zones géographiques à l'échelle mondiale. Partenaire stratégique pour les C-levels, collaborant à la définition des feuilles de route technologiques alignées sur les stratégies commerciales et les objectifs de réduction des OpEx. En 18 mois, extension des responsabilités à toutes les fonctions support, au Client Management et au Digital. Gestion de plus de 40 applications en production et de plus de 50 projets par an, avec un budget moyen d'environ 12M€.
- **Head of Advisory in Operational & Commercial Efficiency, Responsable de Centre de Profit – ALFI Consulting (2009-2015)**
Co-création et co-gestion de la branche Conseil d'une société de services informatiques. Développement du portefeuille clients et gestion des missions de conseil, atteignant le seuil de rentabilité dès la première année et une rentabilité constante par la suite. Conception, commercialisation et gestion des expertises en Excellence Opérationnelle et Efficacité Commerciale, incluant Lean, Six Sigma, Centres de Services Partagés, Profit Hunt, Gestion du Changement, Activity-based Costing, CRM, Stratégies d'Acquisition et de Rétention Clients, et Business Intelligence.
- **Manager Planification Stratégique – HSBC Global Asset Management Continental Europe (2006-2009)**
Coordination des initiatives de planification stratégique pour l'Europe continentale et contribution active aux rapports stratégiques destinés au Comité Exécutif et au Groupe. Préparation des supports pour les Comités de Direction, les Comités Exécutifs et Business Committees.