

Transformation des activités bancaires



Quels enseignements et nouvelles convictions depuis la 1^{ère} étude il y a 1 an ?

Il y a un an nous avons publié l'étude « Transformation des back en middle-office » pour apporter une perspective sur la dynamique de la transformation des activités dans un secteur bancaire en pleine mutation.

Depuis nous avons eu le privilège de présenter nos résultats à une trentaine de directions de banques françaises et de sociétés financières spécialisées.

Ces échanges nous ont permis d'acquérir une vision transversale des enjeux et des priorités de cette transformation à travers les différents segments de marchés : Particuliers, Professionnels, Banque Privée et Entreprises.

Les missions que nous avons menées viennent renforcer et illustrer nos convictions ainsi que la méthodologie proposée. Elles montrent comment cette transformation peut devenir un levier puissant de Satisfaction Client et de Performance pour les banques, tout en renforçant leur compétitivité pour répondre aux exigences du marché.

Aujourd'hui, nous souhaitons non seulement mettre à jour notre éclairage et nos convictions, mais également partager nos retours d'expérience sur les leviers que nous avons identifiés. Certains de ces leviers se sont révélés plus intenses que prévu lors de la mise en œuvre concrète des transformations.

Nous vous proposons donc cette deuxième étude, structurée autour de 5 leviers clés pour réussir le lancement ou la poursuite de vos programmes de transformation :

- Animer la Satisfaction clients et l'Expérience Collaborateurs
- Transformer les activités bancaires
- Accompagner les équipes : managers et collaborateurs
- Piloter la Performance
- Organiser l'amélioration continue

Nous espérons que cette lecture sera enrichissante et nous serions ravis de poursuivre cet échange avec vous prochainement.

Bonne lecture et à très bientôt,

Radia Ghezali
Directrice Associée

Sommaire

Introduction

1. Animer la Satisfaction clients et l'Expérience Collaborateurs
2. Transformer les activités bancaires
3. Accompagner les équipes : managers et collaborateurs
4. Piloter la Performance
5. Organiser l'amélioration continue



Retour d'expériences et présentation du cabinet Ailancy



Introduction



Contexte de l'étude, retour sur la 1^{ère} version et la suite de notre éclairage

Les banques connaissent une dégradation tendancielle de leur rentabilité dans un contexte économique chahuté

Avec une baisse du PNB associée à un COEX en augmentation, même si les performances sont inégales



Hausse des taux : la BCE a relevé son taux directeur sur les opérations de refinancement de 0,50% en juillet 2022 à 4,50% en septembre 2023⁽¹⁾ ce qui conduit à un fort ralentissement de la production de crédit qui affecte directement le PNB

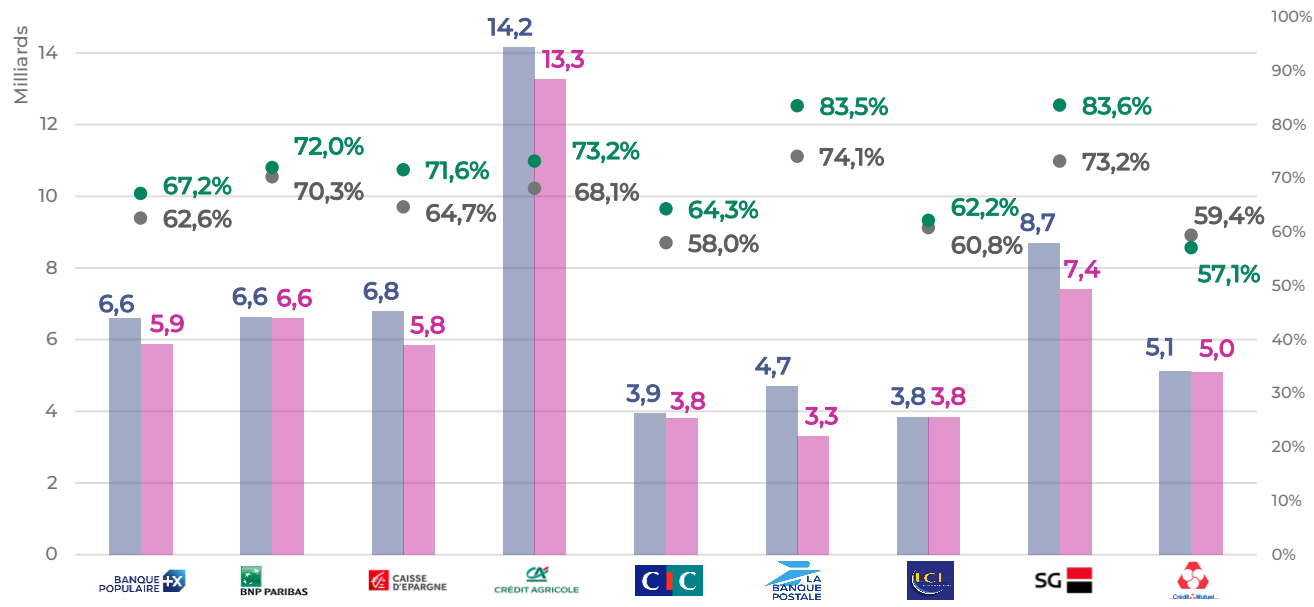


Baisse des revenus : des marges et des revenus qui continuent à baisser ces derniers mois avec des coûts de structure qui se stabilisent et une réglementation croissante qui impacte les coûts d'investissements



Concurrence accrue entre établissements et avec les Fintechs : un impact sur les frais et les services pour répondre à cette concurrence accrue qui participe à l'érosion du PNB

Evolution des PNB et COEX Banque de Détail entre 2022 et 2023



Baisse de **9,0%** en moyenne entre 2022 et 2023

Hausse de **4,8 points** en moyenne entre 2022 et 2023 sur la partie Banque de Détail



**EFFET CISEAU NÉGATIF QUI EFFRITE LA RENTABILITÉ DES BANQUES
UNE RENTABILITÉ QUI A ÉTÉ DIVISÉE PAR 3 EN 10 ANS ET QUI
CONTINUE DE SE DÉGRADER AU T1-2024**

Sources : rapports annuels 2022 et 2023



⁽¹⁾ <https://www.banque-france.fr/fr/les-taux-monetaires-directeurs>

Il est également nécessaire prendre en compte les exigences clients qui évoluent constamment avec une attente forte sur les réponses apportées par les banques et sur l'expérience client

80% des Français préfèrent en effet choisir leur canal privilégié selon leurs besoins :
 90% en digital pour les opérations simples du quotidien
 65% ont recours à un contact pour des demandes plus spécifiques (téléphone, mail, RdV agence)



Personnalisation et Qualité de service

26% des clients sont satisfaits du niveau de personnalisation offert par leur banque⁽²⁾

La qualité du service, les tarifs et un déménagement représentent 60% des motifs de changement de banque principale

60%
40%

Proximité et disponibilité

80% des Français pensent que la banque idéale les laisse recourir à des services sur internet et en agence selon leurs besoins⁽¹⁾

Année	Part des Français
2020	41%
2021	37%
2022	36%
2023	36%

Part des Français se rendant en agence au moins une fois tous les 3 mois⁽¹⁾

Innovation et sécurité

60% des Français font de la sécurité de leurs données bancaires et de leurs comptes une priorité⁽¹⁾

82% des Français estiment que les banques intègrent de plus en plus les nouvelles technologies⁽¹⁾

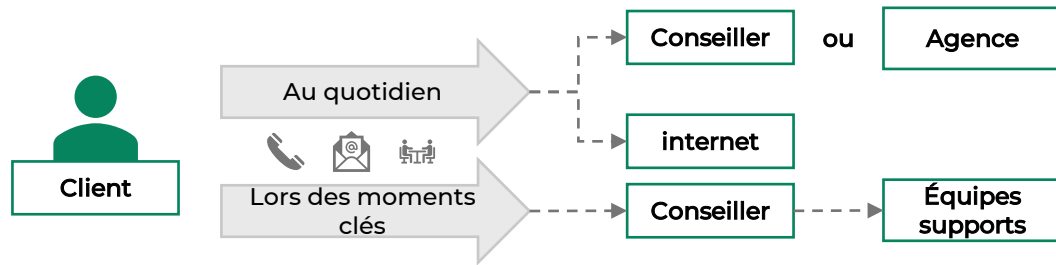
Dans cette nouvelle définition de l'excellence relationnelle par les clients, la relation Client – Banque se voit challengée avec une imbrication de différents écosystèmes de la banque au service des clients

Demain, quel est le rôle attendu du banquier ?

Un écosystème au service du client, autour du conseiller, chargé d'affaires, banquier privé, ...

HIER

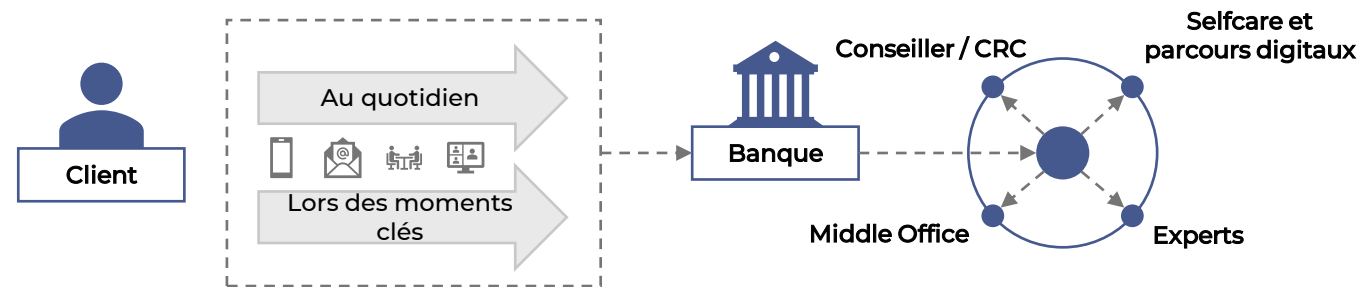
Le conseiller, interlocuteur privilégié voire unique



Le client formule des demandes via différents canaux, prises en charge pas le conseiller appuyé par ses collaborateurs, son Back Office et des experts

DEMAIN

Un écosystème bancaire au service du client



Le client interagit avec sa banque au quotidien et lors de moments clés. La Banque mobilise son écosystème au service du client en fonction de la nature de la demande

La Banque et son écosystème sont **repositionnés au cœur de la relation client.**

Un accompagnement vers le développement de nouvelles compétences s'impose pour **capitaliser sur l'expertise** des collaborateurs et **faciliter leur adaptation** à des postes en constante évolution.



Acculturer l'ensemble des collaborateurs à l'efficacité relationnelle, opérationnelle et à la performance



Former l'ensemble des collaborateurs aux parcours / processus liés à la relation client



Développement d'outils via l'IA pour permettre une posture de Conseiller Augmenté

Une 1^{ère} étude partagée auprès de dirigeants des principales banques et financières spécialisées qui confirme que la transformation des activités est clé dans les enjeux de développement

1

Un panel représentatif

- Principalement des COO, DSI ou encore des Directeurs du bancaire de grands groupes bancaires mais également de banques régionales, banques de proximité, ...
- Des banques Retail, banques privées ou services financiers spécialisés (Asset Managers, CIB, ...)

2

Des échanges constructifs sur les enjeux de la transformation des activités

- La transformation des activités est une tendance majeure des Plans de développement et des ambitions des projets d'entreprise des banques
- Ce projet, au cœur de la transformation digitale des process, est un pré-requis pour répondre aux exigences d'efficacité opérationnelle et relationnelle

3

Un partage de convictions et de perspectives

- Retour sur les projets en cours et l'intégration de la transformation des activités dans les grands programmes



Des approches différentes selon les marchés :

- Banque de détail** : orientée sur l'optimisation des process et l'efficacité opérationnelle avec un focus sur le pilotage des activités notamment pour adapter rapidement les effectifs
- Banque privée et Banque des entreprises** : une volonté d'avoir une approche « écosystème au service du client » dont le middle est un acteur clé au sein des différentes expertises de la banque. Un prisme « synergie » entre les équipes front et middle qui est un point d'attention à instruire pour que le middle gagne la confiance du front

Plusieurs programmes lancés sur la Transformation des activités :

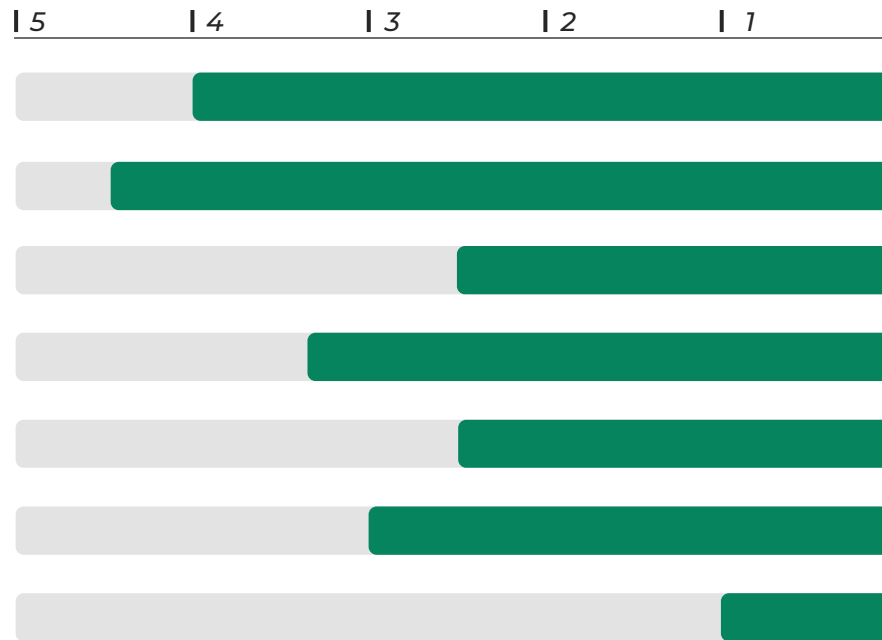
- Une définition du modèle « Middle Office » différent selon les établissements et leur organisation
- Des niveaux de maturité hétérogènes quant au lancement de ces programmes stratégiques

Une étude et des missions qui ont éclairées les priorités de cette Transformation et repositionnées le curseur au bon niveau sur chaque thématique

Si la transformation des activités et la mise en œuvre de middle office est clé, la réalité des missions a mis en lumière l'importance au même niveau du pilotage des activités ainsi que l'animation de l'amélioration continue pour pérenniser ces transformations

Version 1 – Juin 2023

Une 1^{ère} étude concentrée sur la transformation des back en middle office et des facteurs clés de succès dont la transformation des activités

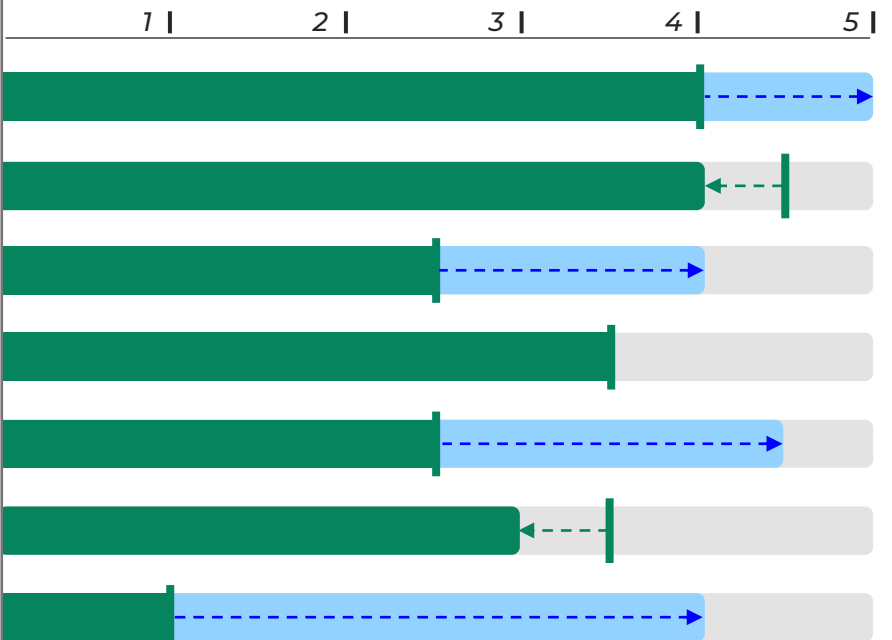


Versus

Priorité étude vs réalité terrain par degré de priorité

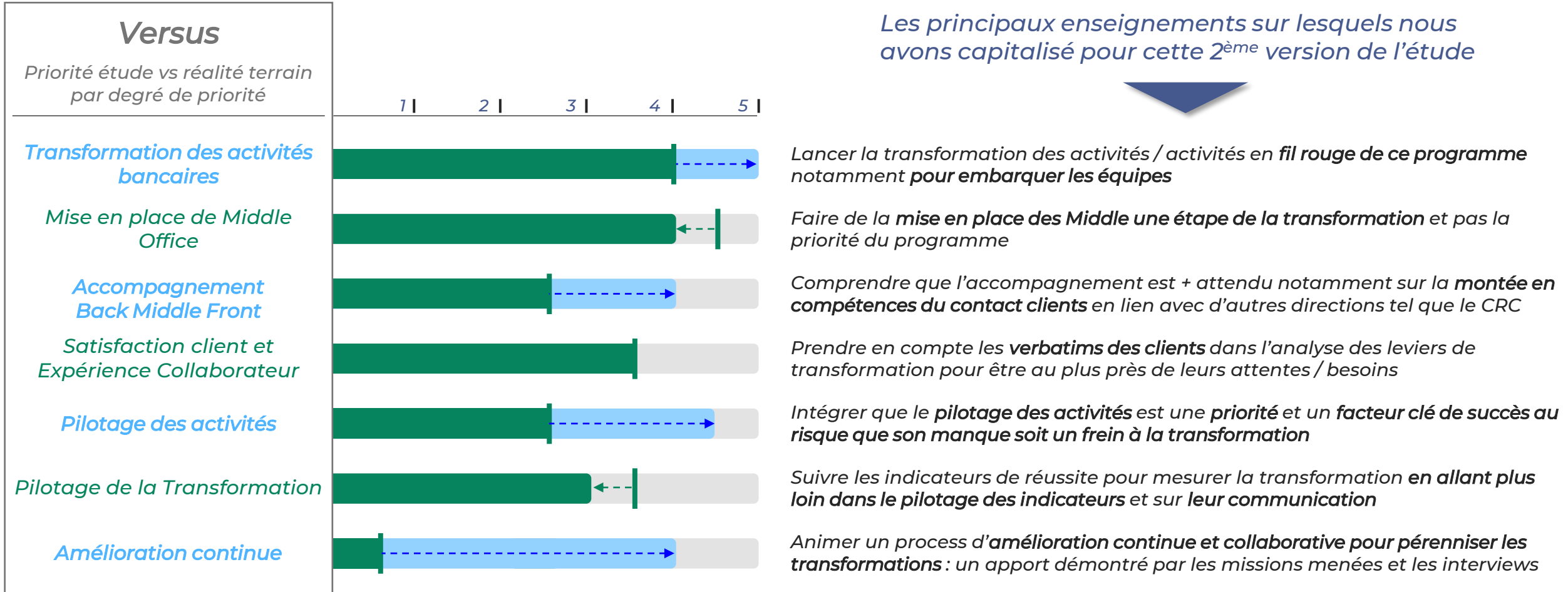
Version 2 – Juin 2024

Des interviews et des missions qui nous ont permis d'affiner et d'orienter cette 2^{ème} version pour répondre au mieux à vos attentes et besoins



Une étude et des missions qui ont éclairées les priorités de cette Transformation et qui nous permettent d'affiner encore plus notre approche

Un niveau d'intensité des leviers revue en prenant en compte la réalité du terrain et les attentes des directions qui pilotent ces programmes de transformation



L'objectif est de recentrer notre analyse et nos convictions ...
... sur les 5 étapes clés de la transformation des activités



1. ANIMER LA SATISFACTION

Animer la satisfaction clients au sein de l'ensemble des directions et améliorer l'expérience des collaborateurs



2. TRANSFORMER LES ACTIVITÉS

Transformer les activités et déployer des modèles de service d'expertise client augmenté (Middle) avec une vision parcours



3. ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES

Accompagner les managers et les collaborateurs pour ancrer durablement la transformation



4. PILOTER LA PERFORMANCE

Piloter la performance des activités et des parcours en lien avec les enjeux d'excellence opérationnelle tout en développant la rentabilité



5. ORGANISER L'AMÉLIORATION CONTINUE

Incarner l'amélioration continue à chaque projet, au sein de chaque équipe et Direction pour pérenniser les transformations





1. Animer la Satisfaction et Réenchanter l'Expérience



Vision clients et collaborateurs internes

1.1. L'animation de la satisfaction client et collaborateurs ...

... au service de l'amélioration continue des organisations

Structurer une organisation efficace qui permet de capter, analyser et traiter les retours des clients de manière proactive.

DÉVELOPPER UNE CULTURE CLIENT À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

La satisfaction client est l'affaire de tous

- **Sensibiliser l'ensemble des équipes :** formation dédiée pour appréhender l'impact des impacts, ateliers interdirections pour partager les bonnes pratiques et s'enrichir
- **Communiquer sur les indicateurs** mais également sur les victoires (verbatim clients, solution à une réclamation ...)
- **Mettre le qualitatif** au même niveau d'ambition que le quantitatif en l'intégrant à tous les niveaux
- **Animer la satisfaction** via des challenges dédiés et des récompenses
- **Piloter la Satisfaction** avec des outils dédiés et accessibles à tous

CAPITALISER SUR LES VERBATIMS CLIENTS ET PILOTER LES RÉCLAMATIONS

La collaboration un levier de réussite

- **Inciter aux verbatims** les clients pour mieux comprendre leurs irritants
- **Mettre en place des solutions** d'analyse qualitative des verbatims pour plus d'efficacité dans le traitement et la catégorisation
- **Catégoriser par parcours** les retours clients pour mieux identifier les leviers d'amélioration : disponibilité, qualité de service, délais de traitement, suivi, transparence, ...
- **Définir un process de résolution** des irritants clients et internes : mettre en place une démarche dédiée afin de nourrir les projets de transformation avec une gouvernance dédiée

IMPLIQUER LES ÉQUIPES BACK - MIDDLE DANS LES PROJETS CLIENTS

La collaboration un levier de réussite

- **Enquêtes internes réciproques :** déployer, comme pour les clients, des campagnes de recueil de niveau de satisfaction pour identifier les irritants internes sur les process
- **Culture projet :** les verbatims clients et internes permettent aux collaborateurs des back / middle de proposer directement des propositions d'évolution de process et d'amélioration. Il conviendra de les accompagner sur la gestion de projet
- **Responsabiliser les équipes,** notamment les managers, avec des missions claires et développer l'autonomie
- **Instaurer des rituels** pour animer cette nouvelle compétence projets pour animer les équipes et favoriser les propositions



1.2. La satisfaction client, la priorité de toutes les directions ... au service de l'amélioration continue des organisations

Pour avoir la présentation complète de l'étude,
n'hésitez pas à nous contacter.





2. Transformer les activités

Une étape clé pour mettre en place des Middle augmentés



2.1. Le lancement et la mise en œuvre de la transformation des activités ...

... Reposent sur plusieurs enjeux au service des clients, des collaborateurs et de la performance

Développer l'excellence relationnelle



- **Devenir un partenaire clé** de chaque client via des protocoles d'engagements relationnels personnalisés, adaptés et évolutifs (évolution segmentation client, adaptation offres / services ...)
- **Mettre à disposition des clients un « écosystème de services »** aux moments clés du cycle de vie pour répondre au mieux à leurs attentes / besoins et de manière efficace

Renforcer l'excellence opérationnelle



- **Fluidifier et digitaliser les parcours** pour proposer des expériences clients aux standards des meilleures pratiques du web (Amazon, Fintech, ...)
- **Optimiser les parcours et process** afin de répondre aux exigences de réactivité, de personnalisation, d'innovation, de qualité de service et de sécurisation des échanges

Améliorer la qualité de service



- **Proposer une orchestration efficiente** des demandes et flux clients en intégrant la vision 360° client et son cercle familial ou professionnel
- **Animer et piloter la qualité de service à tous les niveaux et à chaque étape** pour identifier les points d'irritants clients et améliorer régulièrement les process

Redéfinir les métiers Front – Middle - Back



- **Front** : Décharger le réseau pour concentrer les conseillers sur des demandes à forte valeur ajoutée
- **Middle** : Développer les expertises et la polyvalence au service des clients et des réseaux
- **Back** : Renforcer les compétences et les outils pour répondre aux ambitions d'efficacité

Redistribuer la performance



- **Redistribuer la performance** avec un nouveau prisme qui n'oppose plus les Back et les Middle voir le Front mais qui **rechallenge la contribution de chacun à la performance collective**
- **Avoir une nouvelle approche** dans la distribution des ambitions et des objectifs pour cultiver la performance au sein de toute l'entreprise et de chaque direction

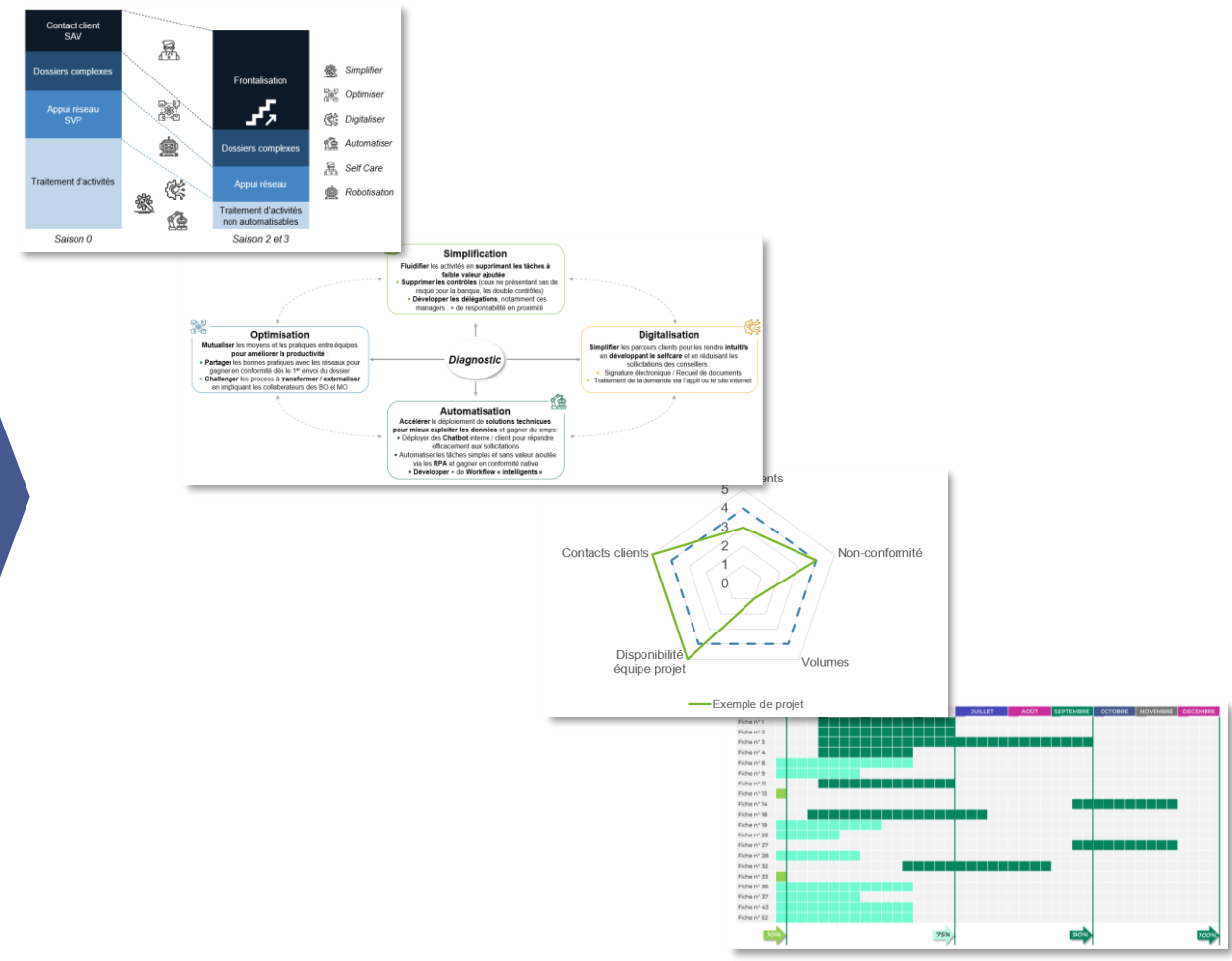


2.2. L'identification des leviers de transformation est clé pour aller plus loin dans le modèle

Des streams pour mener la transformation : diagnostiquer, qualifier, prioriser et définir



ÉTAPES CLÉS DE LA TRANSFO DES ACTIVITÉS	DIAGNOSTIC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartographier l'ensemble des activités back / middle et front pour identifier tous les process concernés à analyser 2. Identifier les besoins ETP, les volumes et les leviers de transformation pour chacun
	QUALIFICATION	<ol style="list-style-type: none"> 3. Identifier le type de transformation à mettre en œuvre 4. Sélectionner les activités à transformer en middle et le macro-scénario cible
	PRIORISATION	<ol style="list-style-type: none"> 5. Animer des ateliers de priorisation 6. Qualifier les impacts (parcours / processus, organisation, ressources et outils) 7. Définir les indicateurs cibles (joignabilité, délais de traitement, ...)
	FEUILLE DE ROUTE	<ol style="list-style-type: none"> 8. Définir la roadmap priorisée de mise en œuvre en identifiant les quick-wins 9. Identifier les conditions de réussite (sponsor, lead projet, gouvernance, indicateurs d'animation d'équipe, rituels, engagements réciproques...)



2.3. Le Middle Office, un levier au service de la performance

Un enjeu fort pour les banques dans le positionnement de partenaire clé du front

De nombreuses transformations et projets mis en œuvre pour passer d'un modèle de back office au middle office augmenté. Demain, il s'agira d'orienter concrètement les unités sur la performance opérationnelle et commerciale.



Nous avons constaté une moyenne de ~ 30% des activités en modèle Middle Office en France

2.4. Passer de la transformation des activités et à la mise en place de middle office

Une vision cible qui va driver la 2^{ème} partie du programme

Pour avoir la présentation complète de l'étude,
n'hésitez pas à nous contacter.





3. Accompagner la transformation



Des managers, des collaborateurs mais également des équipes front et supports

3.1. Les managers et les RH font face à de nouveaux défis dans les services Middle et Back Office

Comment accompagner les collaborateurs et attirer les talents sur ces nouveaux rôles ?



Le déclin de nombreuses activités remodèle les missions

Le traitement des activités principales :

- **Opérations plus complexes :** analyse plus fine des demandes, réponse personnalisée, réactivité, ...
- **Apport d'expertise :** partenariat avec les agences / pôles

En complément des activités :

- Contribuer à la satisfaction client
- Participer à la démarche d'amélioration continue
- S'adapter aux nouveaux outils de travail
- Piloter les ETP
- Coacher les équipes

De nouveaux emplois apparaissent avec des compétences qui évoluent

Evolution du « Savoir être » :

- Orientation client
- Polyvalence
- Adaptabilité
- Synergie et collaboration interdirections

Evolution du « Savoir faire » :

- Usage des nouveaux outils
- Vision parcours
- Nouvelles gouvernances

Nouvelles compétences nécessaires :

- Pilotage de la performance
- Change
- Communication
- Gestion de projet

Des enjeux d'employabilité et d'attractivité à adresser

Employabilité :

- Le développement de nouvelles compétences permettra de valoriser les expertises et l'ouverture de nouvelles passerelles d'évolution au sein des entreprises pour les collaborateurs

Attractivité :

- Ces métiers longtemps peu valorisés se réinventent poussés par les attentes clients et les transformations des banques et est pleinement intégré dans la chaîne de valeur client permettant

Des opportunités de développement de carrières

L'évolution au sein de l'entreprise / du groupe est un élément clé de la rétention des talents et du développement des collaborateurs. Avec la refonte des principales activités des services Middle notamment, de nouveaux métiers et missions apparaissent.



Ex d'actions à entreprendre

- Actualiser les fiches de poste précédentes et les missions assignées
- Faire l'inventaire des compétences disponibles dans les équipes et préparer un plan de développement et de reconversion pour s'adapter aux emplois de demain
- S'appuyer sur les expertises de la banque pour développer ces nouveaux métiers / compétences (CRC, DSI, organisation ...)

Ex d'actions à entreprendre

- Développer de nouveaux parcours de carrière et proposer des plans de développement adaptés pour attirer les talents
- Enrichir les métiers par des profils « front » pour développer la performance et la culture relationnelle / commerciale
- Avoir une approche plus globale de revalorisation des métiers au même titre que le front

3.2. De nouvelles missions au service des ambitions de l'écosystème client

Un savant mélange de compétences et de soft skills pour s'adapter rapidement aux nouvelles organisations

Pour avoir la présentation complète de l'étude,
n'hésitez pas à nous contacter.





4. Piloter la performance



Piloter les activités, la qualité de service et suivre la transformation

4.1. Les incontournables du pilotage de la transformation des activités bancaires

Un pilotage qui se rapproche de plus en plus de celui du front



LES ACTIVITÉS / ETP

La transformation passera par un pilotage plus fin des activités avec un pilotage transverse par parcours qui permettra de piloter :

- **Le volume des activités** : traitement quotidien / hebdo / mensuel pour suivre l'activité dans le temps et adapter les ETP
- **Les délais de traitement** : durée moyenne par tâche / activité
- **Taux de polyvalence** : expertise ou prise en charge possible de combien de tâches / activités ?
- **Les écarts** : entre les équipes pour capitaliser sur les bonnes pratiques
- **Taux de formation** : pourcentage de collaborateurs formés et thématiques associées

LA QUALITÉ

Il n'y a pas de transformation sans pilotage, suivi et animation de :

- **La Satisfaction** : dans quelle mesure les équipes back / middle contribuent au niveau de satisfaction client (NPS / IRC)*
- **Le Service** : résolution au 1^{er} contact et gestion des réclamations
- **Expérience** : la mesure de l'effort client et de son niveau de satisfaction sur le parcours (IEC)*
- **Interne** : la mesure de la satisfaction interne et leur engagement est un indicateur clé
- **Conformité / risques** : le niveau de « zéro défaut » et l'accompagnement développent la conformité native

LA PERFORMANCE

Pour être un partenaire clé du front et contribuer à la performance de la banque il est nécessaire de compléter le pilotage des activités par une vision de pilotage net / rentabilité :

- **Coûts des opérations** : par activité ou par process pour poursuivre les optimisations
- **Coûts et rentabilité des produits / services** : définir des ambitions quantitatives et de suivi (production nette, suivi des encours, délais de traitement, ...) notamment dans une approche de développement commercial
- **Individuelle et collective** : développement relationnel, implication dans les transformations, coaching, ...

LA TRANSFORMATION

La performance est au cœur de la transformation des activités pour mesurer notamment l'impact :

- **Des optimisations** : quel gain est associé à chaque transformation ? Quels coûts ont été réduits ou ont évolué (nouveaux parcours, développement IT, frais de formation ...)
- **Des leviers digitaux / solutions IA** : l'intensification de leur recours est incontournable
- **Sur les ETP** : quelle déformation constate-t-on sur les ETP et quels impacts symétriques pour les réseaux ? (vase communiquant du transfert des activités)

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Transversalité et nouveaux indicateurs :

- Un pilotage fin par activité associé à une vision parcours
- Des indicateurs partagés et communiqués notamment au front

Raisonner en engagements réciproques :

- La qualité est l'affaire de tous et les engagements des équipes du front doivent être cohérents avec ceux des back / middle

Communiquer et acculturer :

- Un nouveau paradigme : le pilotage des activités associé à la performance
- L'excellence relationnel au même niveau d'ambition que l'opérationnel

Identifier dès le lancement du projet :

- Les indicateurs de suivi
- Les outils de pilotage permettant de les suivre
- La gouvernance dédiée et appropriée

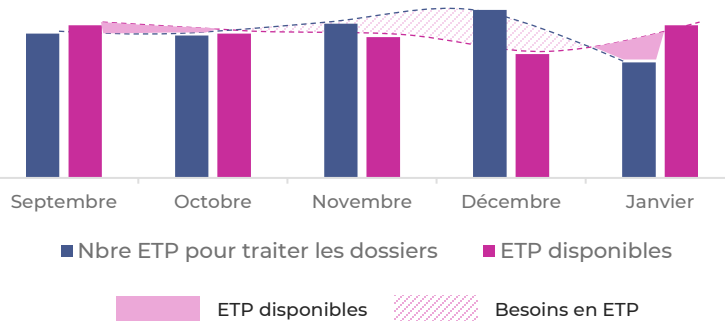
4.2. Pilotage des activités / ETP : resserré pour intégrer un maximum d'agilité dans les BO et MO

Pour suivre la transformation menée et assurer une amélioration continue

PILOTER L'ACTIVITÉ EN LIEN AVEC LES TRANSFORMATIONS MENÉES POUR RÉALLOUER LES ETP AU SERVICE D'AUTRES ACTIVITÉS OU DIRECTIONS

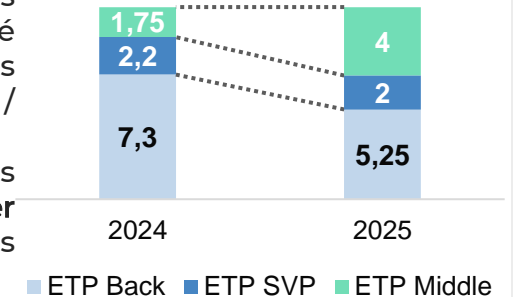
A. Gestion des pics d'activités (saisonnalité par ex)

Le pilotage permet d'anticiper l'activité pour renforcer les équipes au bon moment et identifier efficacement les ressources nécessaires pour maintenir le bon niveau d'activité.



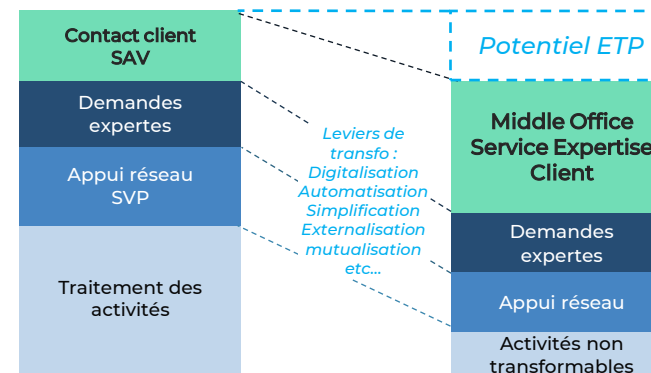
B. Réallocation des ressources au sein de l'unité / du pôle

Le suivi des activités par unité permet de piloter la déformation des expertises au sein de l'unité et de chaque activité pour mesurer la transformation et les ETP dédiés à chaque parcours / process. Il permet également d'ajuster les besoins en formation pour développer la polyvalence ou l'expertise selon les besoins.



C. Réallocation des ressources au sein de la direction

Les transformations mises en œuvre permettent d'identifier le potentiel d'ETP à réallouer pour renforcer les autres directions au profit d'activités génératrices de performance.



4.3. Pilotage de la Qualité de Service

Dans un contexte où les exigences clients sur cette thématique sont au plus haut

Pour avoir la présentation complète de l'étude,
n'hésitez pas à nous contacter.



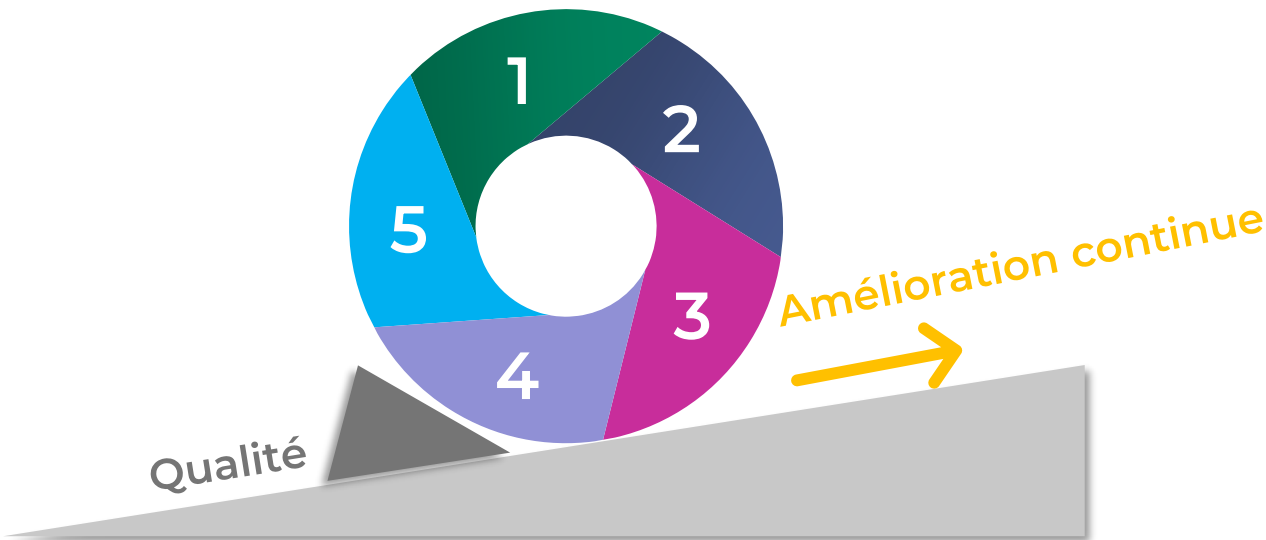


5. Organiser l'amélioration continue

1^{er} levier de la pérennisation des
transformations

5.1. L'amélioration continue au service de la satisfaction clients, de l'innovation, de l'efficacité mais également de la compétitivité

Souvent confondue avec la qualité, elle constitue le 1^{er} levier « naturel » de pistes de transformation



LA QUALITÉ

Une ambition forte de qualité pilotée par des indicateurs qui permettent d'assurer, via le suivi d'indicateurs de qualité, de porter l'amélioration continue de manière constante et pérenne

L'AMÉLIORATION CONTINUE

Pérenniser la transformation et ancrer durablement mise à niveau constante des parcours et process :

1. **Identifier** une opportunité et les irritants clients / collaborateurs internes
2. **Tester** des solutions y compris en mode « victoires rapides » pour éviter l'effet tunnel
3. **Mesurer et analyser** régulièrement les indicateurs de suivi et de réussite
4. **Impliquer** l'ensemble des équipes à participer à la démarche en encourageant
5. **Anticiper / Être proactif** sur les solutions de demain en lien avec les futures attentes clients / collaborateurs

*Inspiration de la roue de Deming
Planifier / Développer / Contrôler / Agir*

5.2. Les différents échanges ont confirmé que sans une démarche d'amélioration continue les transformations menées ne se pérennisent pas et doivent être régulièrement relancées

Le risque principal identifié est qu'il faut reprendre le mode projet régulièrement, là où l'opportunité de la démarche d'amélioration continue permet de pérenniser la majeure partie de la méthodologie mise en place



UNE CO-ANIMATION AVEC LES PARTIES PRENANTES DE LA TRANSFORMATION

- **Instaurer une culture d'amélioration continue** au sein de la banque et de chaque direction / équipe
- **Porter une démarche collective par tous** : directions projets, métiers, équipes front et supports
- **Raisonner en filière / Squad** pour favoriser l'agilité et avoir une approche parcours de bout en bout

Une présence
nécessaire des
équipes Front /
Middle-Back / et
supports

DIFFÉRENTES ÉTAPES POUR TRANSFORMER UN IRRITANT EN OPPORTUNITÉ

1. **Nommer un sponsor** pour une implication pour soutenir la démarche
2. **Identifier** les irritants clients et collaborateurs mais également les initiatives
3. **Comprendre / Qualifier / Prioriser** l'irritant ou l'initiative
4. **Proposer** une solution concrète et réalisable
5. **Etudier** la faisabilité et la solution (coût, délai, dispo des équipes ...)
6. **Lancer** les travaux de mise en œuvre
7. **Déployer** la solution avec le bon niveau de mise en marché
8. **Mesurer** la pertinence des solutions mises en œuvre et suivre les indicateurs de réussite



Une démarche
animée par les
directions
Transformation
ou Organisation

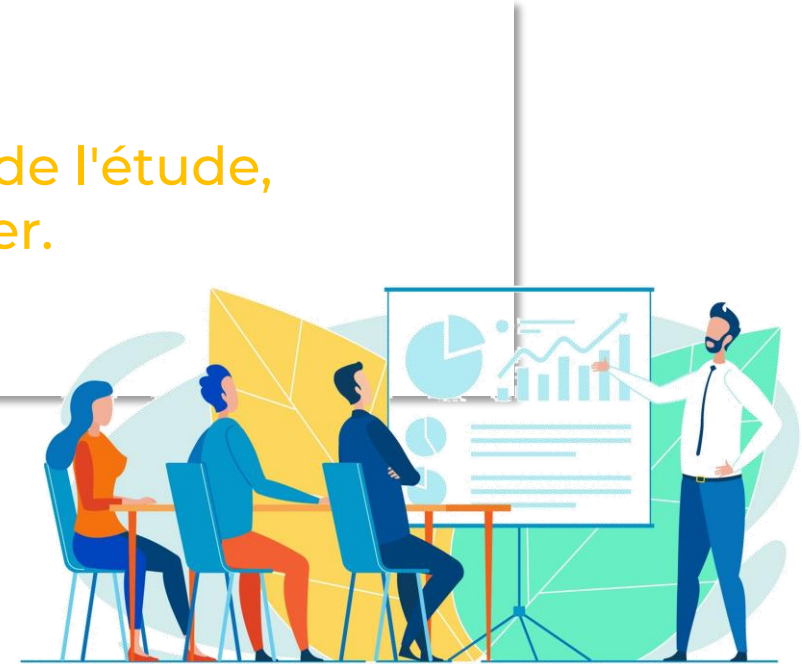
UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE QUI FAVORISE L'AGILITÉ DE LA DÉMARCHE

- **Favoriser l'émergence d'initiatives** avec une équipe pluridisciplinaire qui challenge collectivement les propositions et les solutions techniques / organisationnelles
- **Définir les niveaux de délégations de la Squad** (qualifier le niveau de transformation de peu à très transformant) pour valider un maximum de solutions au fil de l'eau et éviter l'effet tunnel des gouvernances projets
- **Instaurer les réunions comme un rituel** à des dates prédéfinies sur un temps dédié et préparer les réunions

Le bon niveau de
gouvernance qui
allie agilité,
responsabilité et
rôles / missions de
chacun

5.3. Un impératif : identifier les irritants clients et internes Et les animer collectivement pour y répondre efficacement

Pour avoir la présentation complète de l'étude,
n'hésitez pas à nous contacter.





Retours d'expériences



Plusieurs missions menées chez nos
clients qui ont alimentées

Illustration des travaux menés au sein d'une direction des paiements

Contexte de la mission

Mettre en place les middle et transformer les activités de la direction des paiements pour renforcer l'excellence opérationnelle :

- Analyse de l'ensemble des activités, tâches et process des différentes équipes pour identifier les leviers de transformation
- Proposition de plans d'actions et projets pour les mettre en œuvre
- Modélisation des parcours clients en front / middle / back

Enjeux & objectifs

Renforcer l'expertise auprès des clients sur des parcours à forte valeur ajoutée et gagner en efficacité

- Développer la satisfaction clients
- Renforcer l'efficacité opérationnelle : délais de traitement, conformité native, gestion des risques ...
- Accompagner la montée en compétences des techniciens

Transformation des activités : Automatisation / Simplification / Optimisation et Middle-isation

1^{ère} étape : transformer les activités

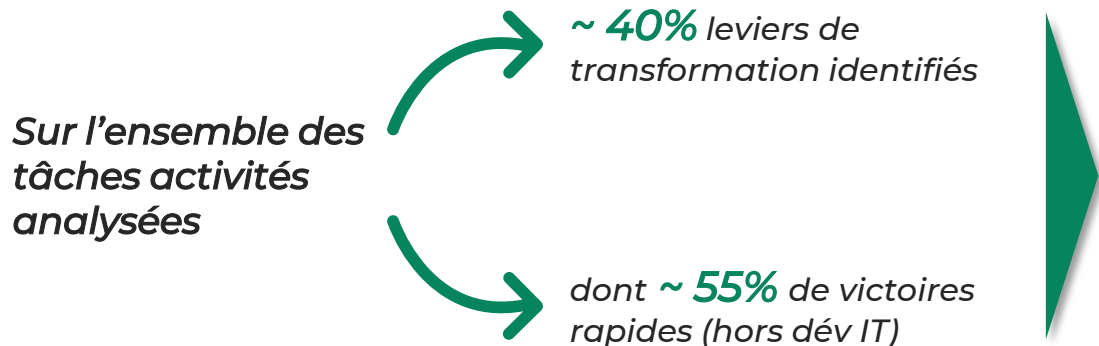
- Plus de **~ 40% de leviers de transformation** identifiés sur l'ensemble tâches challengées

2^{ème} étape : créer des parcours

- Rationnaliser les leviers en parcours pour apporter une vision transverse au sein des différentes unités
- **1/3 des leviers modélisés en parcours** avec des mises en œuvre séquencées

3^{ème} étape : modéliser les Middle

- **Décrire les parcours** de bout en bout, de la demande client jusqu'à la bonne fin du traitement de la demande
- **Identifier le « qui fait quoi »** à chaque étape pour optimiser le parcours



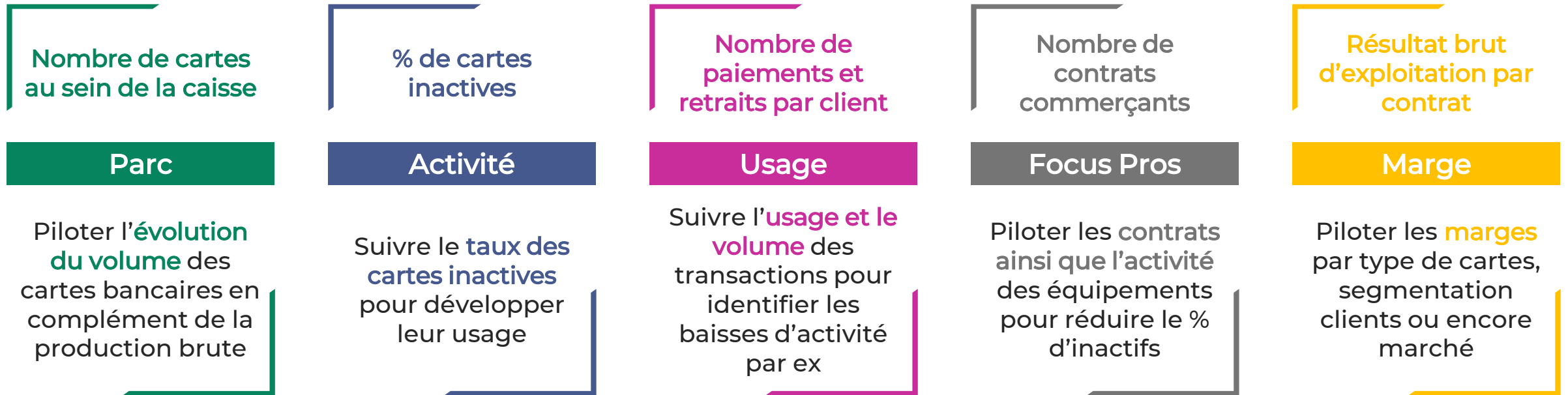
Feuille de route déclinée à valider par les équipes organisation et IT

Retour d'expérience 1 : la nécessité de mettre en place un pilotage resserré au niveau de la caisse

Pour aller plus loin, les activités devront être pilotées pour également mesurer la performance

En complément du suivi de la productivité, compléter le pilotage par un suivi de la rentabilité sous plusieurs angles : par marché, par produit, par client, par segmentation, ... plusieurs étapes nécessaires pour atteindre la cible et pouvoir piloter les indicateurs clés

ILLUSTRATION : QUELQUES EXEMPLES D'INDICATEURS POUR LES MOYENS DE PAIEMENT



DÉFINIR LES AMBITIONS D'ÉVOLUTION POUR UN PILOTAGE PLUS EFFICIENT
COMMUNIQUER AUPRÈS DES ÉQUIPES BACK – MIDDLE - FRONT

Contexte de la mission

Optimisation des processus crédits : professionnels et agriculteurs

- Analyse et enrichissement des indicateurs opérationnels
- Revue des schémas délégatifs et dérogatoires
- Revue et adaptation des process front to back
- Animation et PMO du projet en lien avec le CODIR de la Caisse

Enjeux & objectifs

Optimiser les tableaux de bord pour piloter le fonctionnement du processus crédit PRO & AGRI avec trois familles d'indicateurs :

- Indicateurs d'activité
- Indicateurs qualitatifs
- Indicateurs délais

Travaux sur les indicateurs de Performance

1^{ère} étape : l'existant

- Identifier tous les indicateurs suivis
- Leur source d'extraction
- Qui les pilote et comment sont-ils communiqués

2^{ème} étape : les parcours

- Identifier les différentes étapes des parcours et les indicateurs associés
- Identifier les indicateurs manquants

3^{ème} étape : optimisation et rentabilité

- Parcours + fluides, délais réduits, délégations et habilitations adaptées
- Pilotage plus resserré autour de la transformation des demandes



	Activité	Qualité	Indicateurs qualitatifs
1. Analyse et enrichissement des indicateurs	✓	✓	✓
2. Revue des schémas délégatifs et dérogatoires	✓	✓	✓
3. Revue et adaptation des process front to back	✓	✓	✓



La mise en place de la signature électronique, associée à une revue des parcours a permis d'affiner le pilotage de l'activité plus orienté autour de 3 axes :

1. **Client** : délais de traitement réduits et parcours plus fluides
2. **Collaborateurs** : temps dégagé aux conseillers et aux back-offices
3. **CADS** : un pilotage commercial recentré sur les RDV et la transformation en y associant de nouveaux indicateurs de suivi de qualité de service et de satisfaction

Retour d'expérience 3 : Programme Service Client des centres financiers

Organisation des activités front to back pour optimiser la prise en charge client

Contexte de la mission

Optimisation de la prise en charge flux entrants tél, mails, courriers

- Réduire le temps d'attente et limiter la multiplication des répétitions
- Evolution vers une posture de service au plus près des clients
- Adhésion des collaborateurs des 19 centres financiers aux évolutions importantes de leur métier

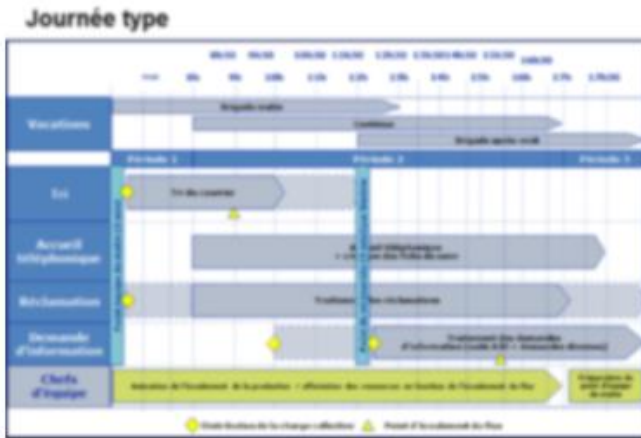
Enjeux & objectifs

Refonte des processus métiers et optimisation de la gestion des flux clients (tél, mail, écrit)

- Déploiement d'une démarche Lean Management
- Construction, déploiement du tableau de bord de suivi de la perf.
- Référentiel de management pour les managers de proximité

Travaux sur le suivi de la Performance

Redéfinition des activités et refonte des processus



Développement d'un management basé sur l'amélioration continue

Le point d'équipe		Partenaires	
<p>Management d'équipe</p> <p>1 - Faire le point d'équipe</p> <p>1.1 Expliquer aux chefs d'équipe le statut mensuel fait et les choix d'allocation principalement des ressources afin de leur permettre de prendre les décisions d'équipement nécessaires en autonomie.</p> <p>1.2 Appliquer au chef d'équipe le niveau mensuel de l'indicateur métier afin de leur permettre de s'ajuster eux-mêmes les objectifs du mois à venir.</p> <p>1.3 Favoriser la synergie entre tous les acteurs de l'équipe amont/aval lors de la réunion hebdomadaire.</p> <p>1.4 Assurer de la tenue effective d'un point d'équipe quotidien par chaque chef d'équipe et s'assurer la mise en œuvre des conditions nécessaires à l'échange et à la motivation des équipes.</p>	<p>2 - Recueillir les propositions des chefs d'équipe pour faire les objectifs d'équipement mensuels.</p> <p>2.1 Recueillir les propositions faites en s'appuyant sur les critères de CE, et en en parallèle les ressources pré-allouées par rapport à la performance attendue par opération.</p> <p>2.2 Aucune perspective n'est donnée quant aux objectifs faits.</p> <p>3 - Assurer l'échange autour de l'analyse de l'indicateur</p> <p>3.1 l'indicateur métier est communiqué.</p> <p>3.2 l'indicateur métier n'est pas communiqué.</p> <p>4 - Assurer l'ajustement l'équipe afin de respecter les obligations</p> <p>4.1 Assurer l'ajustement de chaque chef d'équipe sur son plan d'activités et recueillir les commentaires de ses collègues quant à cette analyse.</p> <p>4.2 Assurer la tenue effective des CE 0 dans l'année planifiée et les accompagner pour profiter leur mise en œuvre.</p> <p>4.3 Assurer aux points d'équipe mais ne pas s'occuper d'ajustement les équipes mais les accompagner pour profiter leur mise en œuvre.</p> <p>4.4 Aucune donnée aux points d'équipe.</p>		

Définition des objectifs et mise en place de tableaux de bord de suivi de la performance



Présentation du cabinet



Le Groupe Ailancy : 3 marques, 5 entités, 4 sites



France Paris (siège social)

+180 consultants

Luxembourg Luxembourg

+10 consultants

Maroc Casablanca

+10 consultants



France Paris (siège social)

+90 consultants

Tunisie Tunis

+10 consultants



France Paris



Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière



Conseil en organisation et management

- Stratégie de développement
- Compétitivité des organisations
- Risques & conformité
- Conduite de grands projets
- Transformation des SI
- Accélération digitale



Expertises et Solutions

- Expertise fonctionnelle métier
- Apport méthodologique
- Maîtrise de solution
- Réalisation technologique
- Offres en Nearshore d'externalisation de services
- Traitements d'opérations



Agence digitale

- Stratégie & Conception digitale
- Expérience utilisateurs
- Conception & réalisation de produits
- Lab' Innovation
- Digital Marketing
- Green IT

300

Consultants répartis sur 5 entités



46M€

Chiffre d'affaires

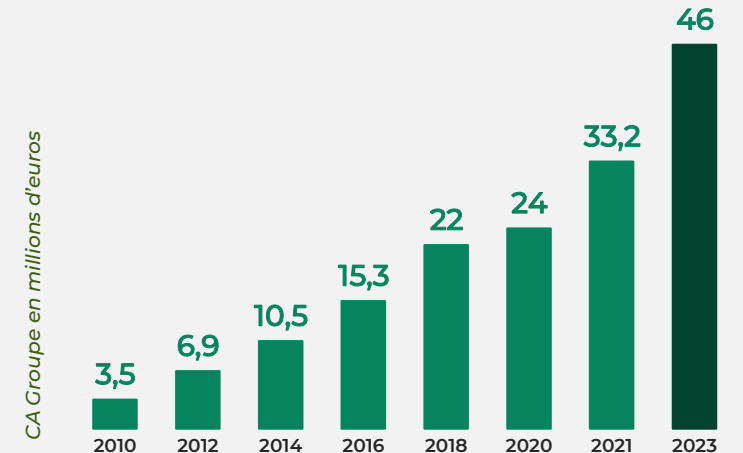


+1000

Missions réalisées



Une croissance continue depuis 15 ans



Vos contacts



> **Radia GHEZALI**
Directrice Associée
radia.ghezali@ailancy.com
07 56 94 30 07



> **Joannes JANAND**
Consultant Senior
joannes.janand@ailancy.com
06 73 94 17 57



32 rue de Ponthieu
75008 Paris
contact@avanty.fr

