



Consultants Autrement

L'évolution des BO bancaires avec la révolution digitale à venir

ADS Relit l'Actu n°3

I. La transformation digitale : un enjeu stratégique

Le secteur bancaire est en pleine mutation :

- Arrivée de nouveaux acteurs bancaires (fintech, banques en ligne, ...),
- Innovations et nouvelles technologies,
- Evolution des comportements et des modes de consommations.

Pour faire face et rester compétitif, il est aujourd'hui impératif de réagir. Ainsi, les banques ont engagé de vastes programmes de transformation centrés sur le « numérique ».

Pour mener cette transformation, les établissements bancaires font appel à des spécialistes du digital. Le groupe BPCE, par exemple a nommé Yves TYRODE au poste de Directeur Général du Digital.

Cette stratégie de transformation digitale va profondément modifier l'entreprise, comme le détaille Yves TYRODE « *Ma mission revêt à la fois des aspects liés à la transformation, à l'expertise, au changement de notre business model avec nos clients, à l'adaptation des outils pour les salariés, à la modification de nos outils de production pour intégrer de nouvelles technologies, mais aussi à la mise en place de nouvelles manières de travailler.* ».

I.1. Evolution des outils informatiques

Comme l'indique Loïc CARPENTIER, Directeur Associé du cabinet Wavestone, il faut « ... réinventer le modèle relationnel grâce à une exploitation

intelligente des données-client, le « nouvel or » de ce siècle numérique. ».

Le déploiement de nouveaux outils permet de simplifier et d'optimiser les processus.



Des logiciels « intelligents » sont aujourd'hui utilisés par de nombreux établissements du secteur de l'assurance et de la banque.

Chez Natixis Assurances, on utilise des « robots » qui répondent directement aux clients et qui peuvent résilier des contrats.

Dans le premier cas, le logiciel développé par la startup Owi, gère le flux de mails que les clients adressent à leur conseiller. Le robot est capable de lire les mails, de procéder à une analyse sémantique et d'établir un degré de priorité en fonction du vocabulaire utilisé par le client. Ensuite le robot formule une réponse que le conseiller peut compléter ou envoyer directement à l'assuré. Véronique CHOCRON dans son article « *Quand les robots remplacent les salariés de la finance* », nous explique que « *Le robot a reçu trois mois de formation initiale en digérant plus de 10.000 e-mails qui lui ont appris le langage des clients. Ensuite, et c'est tout l'intérêt de l'intelligence artificielle, plus le logiciel répond aux clients, plus ses réactions se rapprochent de celles des conseillers.* ».

Dans le second cas, suite à loi Hamon rendant possible la résiliation de contrats d'assurance auto et habitation à tout moment, Véronique CHOCRON nous explique que « *le robot, en une nuit, peut résilier 500 à 600 contrats, soit l'équivalent de 6 journées de travail d'un salarié.* ».

Le Crédit Mutuel-CIC commence à utiliser WATSON, le système d'intelligence artificielle d'IBM qui joue, selon Véronique CHOCRON « *le rôle d'assistant virtuel épargne et assurance, qui est en mesure de répondre immédiatement aux questions récurrentes des clients.* ».

L'automatisation est également employée au sein des départements risques et conformité des banques, les logiciels intelligents permettent d'ingérer les normes réglementaires en évolution constante. Ceci afin d'adapter la surveillances des flux et les contrôles.

Cette industrialisation des activités des Backs Offices bancaires fait face aujourd'hui à une limite : l'obsolescence des SI. En effet, l'infrastructure IT des banques date des années 80. La modernisation du SI est inévitable, mais semble difficile car les systèmes sont complexes et leur mise à niveau serait très couteuse. Les remplacer sans affecter la continuité des opérations bancaires s'avère être un véritable défi.

I.2. Evolution du métier

L'automatisation des tâches administratives, facilitée par l'informatique cognitive décrit en première partie, modifie profondément l'activité des back offices bancaires.

Comme le relève une étude de l'observatoire des métiers de la banque, la dématérialisation des instruments de paiement et des dossiers, la signature électronique supprime les manipulations « papiers » et les gestionnaires doivent aujourd'hui travailler de « manière virtuelle » en traitant des workflows. On parle désormais « *bureaux sans papiers* ».

Les besoins d'automatisation, de sécurisation, de traçabilité et de rapidité des traitements se renforcent et permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes.

Ces évolutions tendent à optimiser le Back Office bancaire, le temps dégagé par l'automatisation de certaines opérations administratives permet au gestionnaire de veiller « *à améliorer les délais et à sécuriser les procédures. On peut parler d'une « montée en gamme » du gestionnaire.... On peut envisager une*

évolution du rôle et des tâches du gestionnaire du traitement des opérations vers plus de contrôle... ».

Ainsi, le métier de gestionnaire évolue vers des activités à forte valeur ajoutée comme le contrôle, la qualité et la conformité.

I.3. Emergence d'un « pôle digital »

Yves TYRODE, le Directeur Général du Digital du groupe BPCE, en fonction depuis octobre 2016 a structuré son pôle digital autour d'une « task force » composée de quatre équipes dédiées à :

- L'expérience utilisateur et le marketing digital ;
- L'exploitation et la **valorisation** du capital « Données » (big data) ;
- L'écosystème digital (fintech, innovation) ;
- La conduite de la transformation digitale du groupe.

Pour fonctionner, ce pôle digital aura impérativement un mode de fonctionnement « agile » puisque « *le cycle des technologies ... ne dépassent dix-huit mois.* »

La mise en place d'une gouvernance digitale est aujourd'hui indispensable. : revue de presse N°1.

L'exploitation des données clients/utilisateurs devient un axe central, et les établissements du secteur bancaire doivent prendre exemple sur les GAFAs gérant des bases d'une volumétrie exceptionnelle.

Loïc CARPENTIER indique que les « *données de gestion et d'équipements telles que les données contenues dans les référentiels-clients (profil, scoring...) et les données d'équipements (produits, services souscrits...)* » ne suffisent plus. Il faut désormais prendre en compte :

- les « *données de navigation (parcours web et mobile), par exemple les mesures du trafic web & mobile, les étapes du parcours-client, les retours des agences publicitaires sur les campagnes menées...* »
- les « *données externes provenant des réseaux sociaux ou des partenaires : activité sur les réseaux sociaux, initiatives Open data de tiers, achat de données à des partenaires* ».

Ces différentes sources de données constituent pour les banques un formidable levier pour mener des actions personnalisées de conquête, recommandation, fidélisation.

Cette gouvernance digitale doit avoir un rôle transverse distinct de la DSI. Elle doit aussi favoriser l'innovation participative avec des équipes pluridisciplinaires, développer et diffuser une culture digitale et enfin s'orienter vers une

organisation dite « agile » basée sur des cycles courts permettant de fluidifier l'offre commerciale et faire face au défi de « l'immédiateté ».

Auteur :



Damy SO
Consultante

2. Lexique

Expressions	Commentaires
Numérique/Digital	<p>Initialement, numérique désignait une information se présentant sous forme de nombres et permettant les calculs, les statistiques, la vérification des modèles mathématiques.</p> <p>Aujourd'hui, le terme numérique désigne toutes les technologies et services qui exploitent le calcul numérique.</p> <p>Le numérique et le digital sont désormais associés aux nouvelles technologies informatiques.</p> <p>Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Num%C3%A9rique#La_C2.AB_r.C3.A9volution_num.C3.A9rique_C2.BB</p>
Fintech	<p>L'expression FinTech combine les termes « finance » et « technologie » : elle désigne une start-up innovante qui utilise les nouvelles technologies et le digital pour repenser les services financiers et bancaires.</p> <p>Source : http://blog.bolden.fr/les-fintech-definition-evolutions-ambitions/</p>
Task Force Opérationnelle	<p>Une force opérationnelle, appelée task force en anglais, est une forme d'organisation temporaire créée pour exécuter une tâche ou activité donnée.</p> <p>Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Force_op%C3%A9rationnelle</p>
Big data	<p>Littéralement, ce terme signifie mégadonnées, grosses données ou encore données massives. Ils désignent un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler.</p> <p>La notion de Big Data est un concept s'étant popularisé en 2012 pour traduire le fait que les entreprises sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables et présentant un fort enjeu commercial et marketing.</p> <p>Source : http://www.definitions-marketing.com/definition/big-data/ & http://www.lebigdata.fr/definition-big-data</p>
Approche « agile »	<p>Le terme "agile" définit une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles. La notion même de "gestion de projet" est remise en question au profit de "gestion de produit".</p> <p>L'approche Agile considère que le besoin ne peut être figé et propose de s'adapter aux changements.</p> <p>Source : http://www.agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/</p>
GAFA	<p>Acronyme désignant les 4 principaux « géants du Web » : Google, Apple, Facebook, Amazon</p> <p>Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9ants_du_Web</p>

3. Sources

Nom de l'article ou source	Auteur	Titre	Date de parution	Lien
Les Echos	Elodie BEIGNIER	La transformation digitale des banques, oui, mais concrètement ?	05/10/2016	http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-161161-la-transformation-digitale-des-banques-oui-mais-concretement-2032723.php
Les Echos	Véronique CHOCHRON	Quand les robots remplacent les salariés de la finance	06/01/2017	http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/0211475252016-quand-les-robots-remplacent-les-salaries-de-la-finance-2043735.php
Blog : Visionary marketing	Frédéric-Michel CHEVALIER	Transformation digitale des banques (2) : les défis de la refonte du back-office	27/01/2015	http://visionarymarketing.fr/blog/2015/01/transformation-digitale-des-banques-refonte-du-back-office/
Les études de l'observatoire	Charlotte BEZIAD Serge ASSAYAG	L'impact du numérique sur les métiers de la banque	03/2014	http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Etude+thematique+impact+num%C3%A9rique.pdf?ixh=280253005296985704
La Tribune	Christine LEJOUX	Le numérique, chamboule-tout de l'emploi dans les banques	15/10/2015	http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/le-numerique-chamboule-tout-de-l-emploi-dans-les-banques-512869.html
Couleurs (Magazine interne Groupe BPCE)	-	Rencontre avec Yves TYRODE Digital : L'âge de la maturité	11/2016	http://www.emagcouleurs.fr/
Cabinet Wavestone	Emmanuel ARNAUDIN Loïc CARPENTIER Jean-Marc MULLER Olivier SCHMITT	Digital & Capital humain, Sésames de l'excellence opérationnelle	19/09/2016	https://www.wavestone.com/app/uploads/2016/09/BANQUES_DIGITAL_VF.pdf

4. ADS Relit l'Actu

Tous les secteurs d'activités sont concernés par la révolution digitale déjà en marche.

Cependant, les banques de détails sont particulièrement exposées tant dans leur fonctionnement interne, outils et processus, que dans leurs techniques de vente, connaissance « parcours clients » et canaux de distribution.

Ce sujet est stratégique, il constitue non pas une simple évolution des pratiques actuelles mais un véritable changement de technologie, d'organisation et de modèle de distribution.

ADS Consultants a pris la mesure des enjeux et propose une intervention pragmatique et adaptée qui s'articule en 2 grandes phases :

1^{ère} Phase : Diagnostic et objectifs

Un diagnostic à 360° permettra d'évaluer la situation « digitale » de l'établissement. Cet état des lieux passera en revue les 5 domaines suivants :

- Les interfaces réseaux
 - ▣ Réseaux sociaux, e-commerce, sites Web, applications
- Les écosystèmes
 - ▣ Façon de travailler avec les start-ups, les incubateurs
- La technologie
 - ▣ Cloud, big data, intelligence artificielle
- Le modèle de management
 - ▣ Pilotage et transversalité des processus métier et comptable
- La culture d'entreprise
 - ▣ Valeurs partagées et avenir

5 axes d'une approche qui servira de base à l'élaboration d'une trajectoire de transition vers les objectifs à courts et moyens termes. Ce « plan digital » est indispensable afin de garantir la pertinence des affectations budgétaires et le ciblage des actions de formation / accompagnement.

Les priorités et les axes de développement étant définis, ADS Consultants mettra à la disposition de ses clients une équipe d'experts pluridisciplinaires pour décliner opérationnellement les plans d'action validés.

2^{ième} Phase : Accompagnement

ADS Consultants dispose d'experts et de consultants confirmés dans les domaines Informatique, métiers banque, comptabilité et contrôle de gestion.

En fonction des objectifs, ADS Consultants constituera la meilleure équipe pour mener à bien des missions de transformation qui pourront concerner :

- Le Parcours client digitalisé et personnalisé
- La Simplification du modèle opérationnel
- L'Adaptation des SI

Ces interventions permettront une meilleure utilisation des données clients tout en favorisant des modes de travail agiles au sein des équipes de middle et de back office.