



## Distribution et gestion de crédits : *6 leviers pour booster votre offre*

Publication Ailancy – Mai 2020

Un cabinet de conseil  
en organisation  
et management  
spécialisé dans  
l'industrie financière.



Notre métier consiste à vous aider à construire le futur de vos métiers et de vos organisations.

Avec plus de 800 missions réalisées depuis sa création en 2008, et fort de plus de 130 consultants, Ailancy s'inscrit comme votre partenaire privilégié pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions stratégiques et opérationnelles et mener à bien vos projets core-business de transformation ou à forte complexité.

*La société Ailancy attache la plus grande importance à la satisfaction de ses clients. Ses consultants ont apporté tout le soin possible à la réalisation de cette étude. Le présent document ne prétend pas pour autant être exhaustif.*

*Aucune garantie, explicite ou implicite, n'est ou ne sera donnée en relation avec le présent document et aucune responsabilité ou obligation n'est ou ne sera acceptée par la société Ailancy quant au caractère complet et exact du présent document ou de toute information écrite ou orale transmise ultérieurement. Aucune garantie ou assurance n'est donnée quant aux prévisions ou projections effectuées pour les besoins de cette étude.*

*Les analyses du rapport sont de la responsabilité de Ailancy et n'engagent qu'elle.*

*Ailancy conserve les droits d'utilisation, de reproduction, de modification et correction de l'étude et de ses résultats pour la durée de protection légale de l'article L. 123-1 du Code de la Propriété Intellectuelle.*



# Les chiffres clés du crédit en France : 2 342 Md€ d'encours soit +4,3% sur 2019

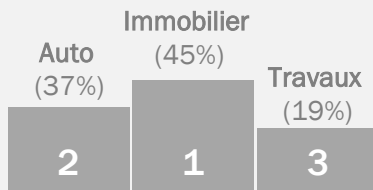
## Les particuliers

**55%** des encours soit 1 292 Md€

- Crédit immobilier
- Crédit à la consommation (amortissable, renouvelable...)
- Paiement en 3/4 fois
- Crédit lombards
- Leasing (LOA, LDD...)



Les 3 motifs principaux pour un emprunt important



**83%** des crédits

immobiliers

**Levier de conquête** de nouveaux clients

**Tendance** : Forte concurrence sur les taux mais une véritable opportunité d'équipement (cross-selling)



**15%** des crédits à la consommation

**Levier de fidélisation** et d'équipement

**Tendance** : Enjeu de réactivité, disponibilité « Être présent au bon moment » et de cross-selling



**<2%** de leasing

**Accompagnement des nouveaux usages**

**Tendance** : Passage de la propriété à l'usage et ouverture progressive au marché de l'occasion  
75% de financement des véhicules neufs en LOA

## Les entreprises et professionnels

**45%** des encours soit 1 050 Md€



**434 Md€**

d'encours de crédits aux PME

Une gamme très large de solutions de financement

CT

- Crédit de trésorerie
- Affacturage
- Leasing
- Caution
- Crédits documentaires
- Trade finance
- Crédits structurés, en pool
- LBO...

MLT

**Le crédits moyen et long terme (MLT)** reste un levier de conquête privilégié

**Le crédits court terme (CLT) et l'offre de crédits spécialisée** sont de véritables leviers de fidélisation pour ancrer une relation active



# Malgré un contexte de taux bas et une réglementation de plus en plus contraignante...

...le secteur des crédits est en pleine transformation, poussé par l'évolution des usages, l'arrivée de nouveaux acteurs et l'émergence de nouveaux modèles de distribution

## Les principaux enjeux de transformation

Malgré un **contexte de taux bas persistant** (y compris post crise sanitaire COVID-19) et des **marges qui diminuent**, les banques **préfèrent prêter leurs liquidités** – même à des taux très bas – plutôt que de les placer à taux négatifs ...

... d'autant plus que le **taux de défaut** en France est faible (le taux de défaut sur les crédits immobiliers est le plus faible d'Europe et représente seulement **0,1 % des crédits**)

Un marché très largement encadré et soumis au **poids du réglementaire** (Lois Lagarde, Hamon, Macron, Bourquin / Sapin 2, réforme du financement participatif, MCD, recommandations du HCSF...)

Les **évolutions réglementaires sur les paiements** (DSP2, Instant Payment) permettent l'**émergence de nouveaux modèles de distribution basés sur l'Open Banking** (accélération d'écosystèmes ouverts où différents acteurs bancaires et non bancaires interagissent)



**S'adapter à l'évolution des usages** chez les particuliers Mobile first, Anytime, Anywhere, Anydevice, simplicité, transparence & instantanéité, Gratuité des services ("Freemium") **requiert une évolution des parcours**



**Intégrer les innovations proposées par un eco-système très dynamique de fintechs sur l'ensemble de la chaîne crédits** (de la relation client au scoring risque)



**Etudier les nouvelles opportunités offertes par l'ouverture des données bancaires et les API (DSP2).** Les modèles de collaborations B2B2C historiquement fortement développés pour les acteurs du crédit à la consommation se voient désormais démultipliés



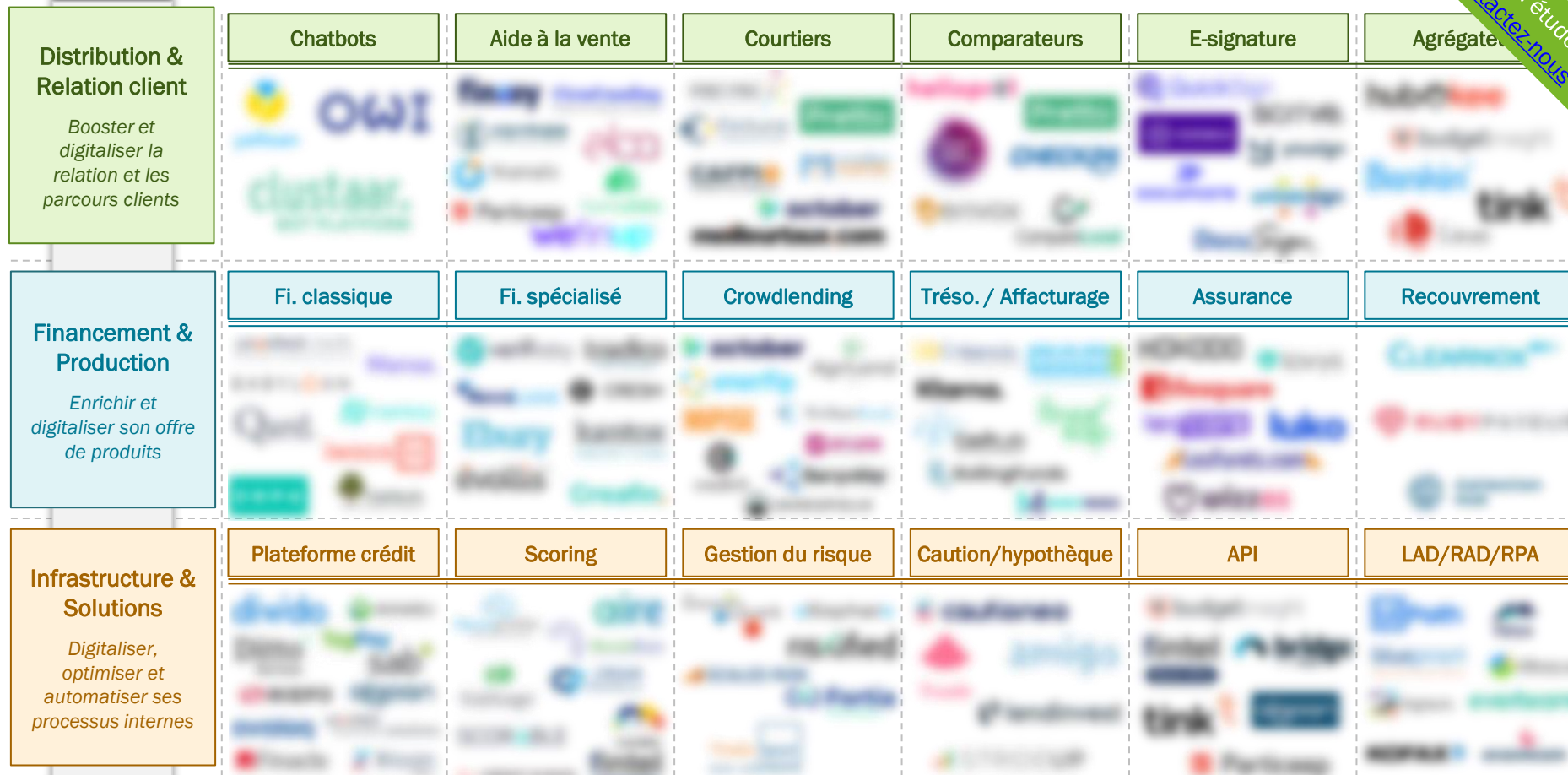
**Adopter une stratégie commerciale ambitieuse dans un contexte très concurrentiel et face à l'arrivée de nouveaux entrants**



**Maintenir un bon niveau de ROE en veillant à réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle.** Il convient d'étudier les opportunités offertes par l'externalisation, l'automatisation des traitements...

# Une multitude d'acteurs innovants viennent enrichir la proposition de valeur sur les crédits

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la filière Crédit en 3 temps

**Au plus fort de la crise**  
(la mise en place du confinement)

**Vers une sortie progressive**  
(les actions prioritaires)

**Et après ?**  
(les actions qui s'inscrivent dans la durée)

## Les impacts

- Une forte inquiétude des clients
- Un risque d'image accru pour les banques (capacité à soutenir sa clientèle ou non)
- Une inflation des demandes clients pour faire face à l'urgence économique
- De nouveaux processus et offres à intégrer (PGE, report d'échéances, etc.)

- Un afflux soutenu des demandes clients (après l'urgence, la reprise)
- Une organisation interne à adapter (ajustement des modèles de risques, redéfinition de la stratégie commerciale, modalités de traitement des nouveaux dossiers post-crise à définir)
- Une potentielle recrudescence des cas de défauts à anticiper

- Une digitalisation accrue de la relation client
- Une accélération des enjeux business liés à l'évolution des usages (distribution en architecture ouverte, octroi de financement instantané, amplification du recours aux outils de marketing digital)
- Des manques à combler au niveau opérationnel mis en lumière par l'inflation des demandes clients durant la crise sanitaire

## Les enjeux

- ❖ Renforcer l'accompagnement des clients dans cette période cruciale économiquement (communication, transparence et disponibilité accrue)
- ❖ Fluidifier la réponse aux demandes clients urgentes (mise en place de processus dédiés aux PGE, assouplissement du système délégataire)

- ❖ Soutenir la reprise d'activité des clients (simplifier le recours aux crédits de trésorerie pour les pros / entreprises)
- ❖ Accompagner la montée en charge des fonctions très sollicitées (réallocation des ressources, révision de la processus d'octroi et des modèles d'évaluation des risques par produit / secteur)
- ❖ Recourir si besoin à des spécialistes externes sur une durée déterminée (recouvrement, BPO, fintechs)

- ❖ Développer de nouveaux modèles de distribution grâce à des partenariats avec des acteurs digitaux
- ❖ Améliorer l'expérience client et sa dynamique commerciale en capitalisant sur les nouvelles technologies et les canaux digitaux
- ❖ Capitaliser sur les enseignements de la crise pour accélérer la digitalisation des processus bancaires (dématérialisation, automatisation, recours à l'IA)



## Nous vous proposons 6 leviers pour booster votre offre de crédit

Dans un contexte de relance économique post-crise sanitaire, nous avons identifié 6 leviers pour booster l'activité crédit de nos clients :

*Revoir votre modèle de distribution en profitant des opportunités offertes par l'Open Banking*

*Améliorer votre expérience client en profitant des innovations et avancées technologiques*

*Dynamiser vos approches marketing et votre animation commerciale en adoptant les meilleurs pratiques*



*Externaliser certaines activités non cœurs pour gagner en efficacité et en souplesse*

*Améliorer votre gestion du risque en faisant appel aux nouvelles technologies*

*Gagner en efficacité des processus en automatisant certains traitements*

# Booster votre offre de crédit :

## Les 3 principaux enjeux



### Volume

Être en capacité  
d'augmenter la  
production de crédits



### Marge

Optimiser ses marges  
(tarification & politique  
commerciale)  
et la rentabilité du modèle



### Risque

Avoir un niveau de  
risque équilibré



**Cette étude apporte une trame pour vous aider à  
mener vos réflexions autour de la transformation  
digitale de vos activités crédit**


**Nous avons illustré pour chaque axe, les uses  
cases les plus pertinents pour votre activité**

**Levier 1 :**  
**Profiter des opportunités  
offertes par l'Open Banking  
pour revoir son modèle de  
distribution**



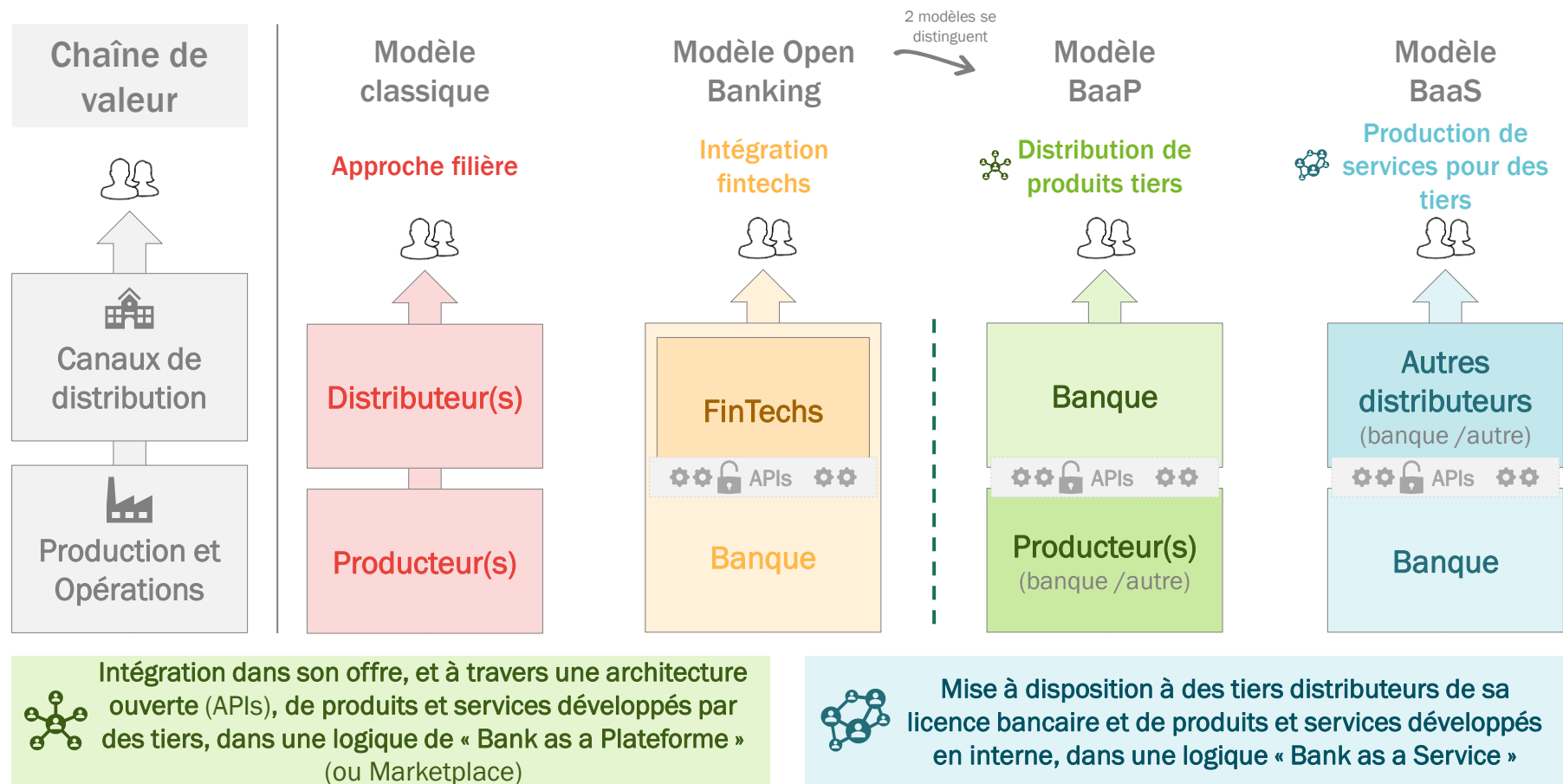
# Revoir son modèle de distribution en profitant des opportunités offertes par l'Open Banking

 Description du levier	 Contribution aux enjeux
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'Open Banking est la mise à disposition de services bancaires modulaires construits au sein d'écosystèmes ouverts, où différents acteurs bancaires et non bancaires interagissent, pour améliorer leurs offres clients et maximiser l'efficacité opérationnelle</li><li>• L'environnement est favorable à l'émergence et l'accélération des modèles économiques construits autour de l'Open Banking : contexte réglementaire (DSP2 &amp; RGPD), maturité de l'environnement technologique (API, IA, Cloud...), émergence de nouveaux acteurs orientés B2B et avec une approche plateforme (FinTechs, néo-Banques, acteurs BaaS...)</li><li>• Parmi les opportunités offertes par l'Open Banking, deux modèles se distinguent (cf. slides suivantes) : Modèle « Bank as a Platform » &amp; Modèle « Bank as a Service »</li><li>• Les banques se doivent de repenser leurs business models et définir une stratégie d'entreprise claire en matière d'Open Banking</li></ul>	<div><div>Augmenter les volumes</div><div>Maitriser son risque</div><div>Améliorer sa marge</div></div> <div><div>★ ★ ★</div><div>★ ☆ ☆</div><div>★ ★ ☆</div></div>

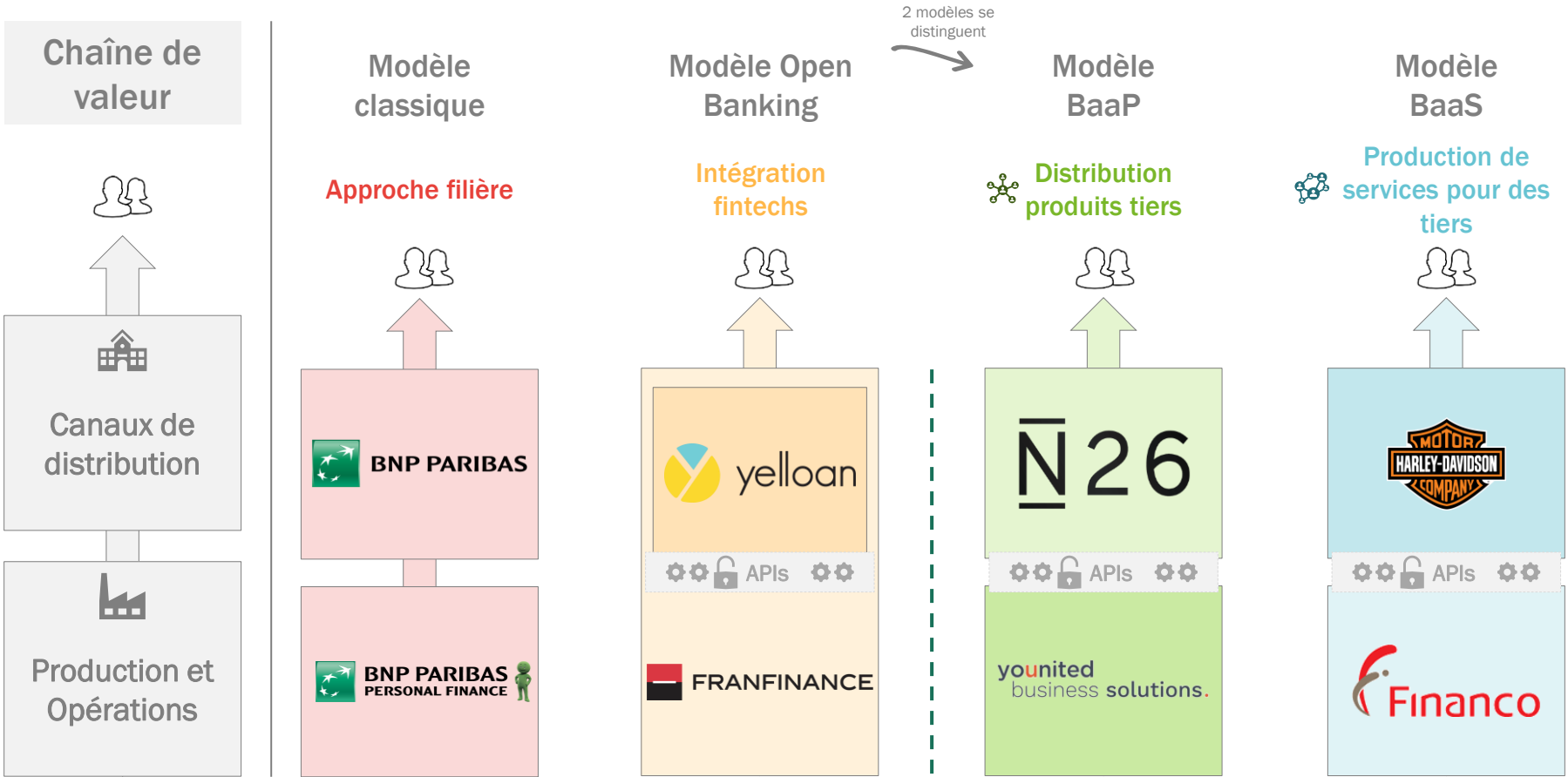
 Les bénéfices attendus
<div>Diversification des revenus</div> <div><div>██████</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Elargir sa gamme de produits / services</li><li>• Elargir sa base de clients</li></ul></div>
<div>Efficacité opérationnelle</div> <div><div>██████</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Bénéficier (dans certains cas) de l'agrément de son partenaire et accélérer son time-to-market</li><li>• Profiter de la plateforme / capacités de traitement de ces partenaires</li></ul></div>
<div>Amélioration expérience client</div> <div><div>██████</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer des services innovants et des parcours digitaux à l'état de l'art</li></ul></div>
<div>Mutualiser les coûts</div> <div><div>██████</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Gagner en souplesse dans la maintenance des solutions / offres</li></ul></div>

# Open Banking – Les concepts (1/2)

*Coexistence de différents modèles au sein des établissements :*



# Open Banking – Quelques illustrations (2/2)



# Focus sur le modèle Plateforme : des opportunités d'extension de valeur concrètes

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Focus sur le modèle Bank as a Service : des opportunités de diversification de ses revenus de croissance

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Lancer son offre de crédit grâce à l'Open Banking via un modèle de distribution simple

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Diversifier son offre de financement aux Pros et PME via le Crowdlending en marque blanche

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Proposer des produits d'assurance dans le parcours crédit (emprunteur, habitation, domini)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Démultiplier ses capacités de distribution via les API – Oney et les paiements en 3 / 4

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



Membre du groupe Auchan et dérivement du groupe BPCE, Oney Bank accompagne ses partenaires commerçants à l'élargissement de leurs services de vente pour multiplier et optimiser leurs parcours clients en capitalisant sur sa double identité de banque – banque de France – et de banque de proximité – banque de France – dans les secteurs de paiement et de services financiers en particulier de Trésorerie.

En 2017, Oney lance une offre innovante de paiement facturé en 34 fois qui connaît un succès très important. Afin d'accompagner cette réussite et son déploiement à plus grande échelle, Oney a saisi l'opportunité des API pour démultiplier ses capacités de distribution en diversifiant ses modes de distribution passant d'un modèle classique à une nouvelle offre.

On distingue en effet 3 modes de distribution :

1. Change



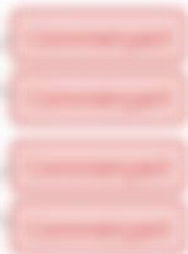
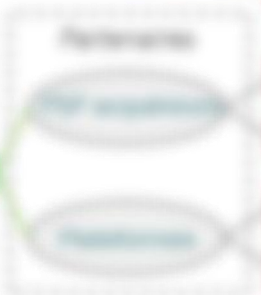
Cette nouvelle stratégie a permis à Oney de démultiplier le nombre de commerçants partenaires : 17 000 en France (2018). La mise en place de ce nouveau mode change profondément l'architecture des services de paiement et de services financiers en particulier de Trésorerie.

2. Image



Cette nouvelle stratégie a permis à Oney de démultiplier le nombre de commerçants partenaires : 17 000 en France (2018). La mise en place de ce nouveau mode change profondément l'architecture des services de paiement et de services financiers en particulier de Trésorerie.

3. Smart



Cette nouvelle stratégie a permis à Oney de démultiplier le nombre de commerçants partenaires : 17 000 en France (2018). La mise en place de ce nouveau mode change profondément l'architecture des services de paiement et de services financiers en particulier de Trésorerie.

Cette nouvelle stratégie a permis à Oney de démultiplier le nombre de commerçants partenaires : 17 000 en France (2018).

La mise en place de ce nouveau mode change profondément l'architecture des services de paiement et de services financiers en particulier de Trésorerie.



# Démultiplier ses capacités de distribution via les API – Oney et les paiements en 3 / 4

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Démultiplier ses capacités de distribution via les API – Oney et les paiements en 3 / 4

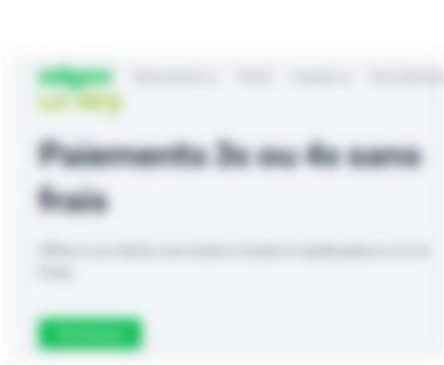
Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Les nouveaux services de Oney s'intègrent parfaitement dans les services des partenaires qui souhaitent aux mêmes principes :

## API openbank



Une plateforme internationale leader dans l'accessibilité de services aux utilisateurs – offre aux utilisateurs une expérience unique. Oney est une plateforme de 100 millions de clients, les 100 millions de clients sont les utilisateurs qui utilisent Oney, les utilisateurs qui utilisent Oney.



Une solution de paiement française qui permet aux utilisateurs d'effectuer des paiements par carte bancaire sur leur site ou application. Oney a PayPig, une solution de 'la fin de l'ère' de paiement par carte bancaire.

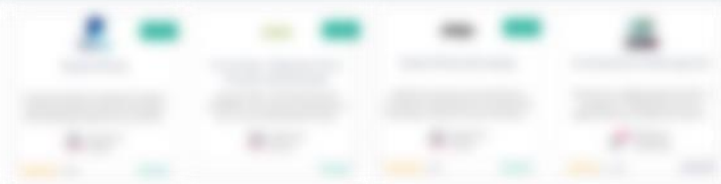


## PayPig API



PayPig est une application Web open source permettant de créer une plateforme de paiement dans le cloud de manière sécurisée et transparente.

Une plateforme unique qui permet aux utilisateurs de créer une plateforme de paiement dans le cloud de manière sécurisée et transparente.



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour vous aider à définir votre **stratégie en matière d'Open Banking** :



**Mener une réflexion pour définir un positionnement et des cas d'usages cohérents avec les assets IT-Métiers de votre établissement**



**Définir une trajectoire et les modèles opérationnels**



**Identifier les partenariats possibles et définir les conditions de collaboration avec les acteurs de l'écosystème financiers**

**Le choix d'un modèle s'accompagne de questions structurantes à adresser, en lien avec le positionnement historique de la banque**



## Les questions à se poser

- Quelles offres de produits et services en fonction du positionnement intrinsèque de l'établissement (forces & faiblesses) ?
- Quel modèle opérationnel ?
- Quelle tarification ?
- Quel partage de valeur entre partenaires ?
- Quel partage des rôles et responsabilités ?
- Quelles promesses client ?
- Quels parcours associés ?
- Quels moyens (partenariats, acquisition...) ?



## Les bonnes pratiques

- S'assurer de l'existence d'un besoin client à travers un benchmark / un business model
- Définir son offre cible et les univers de besoins clients en fonction de son ADN et de ses assets métiers et IT
- S'assurer de la parfaite intégration de la nouvelle solution dans les parcours clients et collaborateurs (fluidité) via les API
- Revoir son socle technologique, identifier le catalogue d'API à ouvrir et maîtriser les enjeux induits par une architecture ouverte



## Les pièges à éviter



- Négliger la phase de cadrage des partenariats :
  - Aspects juridiques / contractualisation (mandats, accords de distribution...)
  - Partage des rôles / responsabilités (notamment en fonction des agréments)
  - Modalités de partage de la valeur
  - Sécurisation des échanges avec les partenaires (RGPD)...
- Sous-estimer l'accompagnement au changement




**Levier 2 :**  
**Profiter des innovations  
technologiques pour améliorer  
l'expérience client**



# Profiter des innovations technologiques pour améliorer l'expérience client

 Description du levier	 Contribution aux enjeux
<ul style="list-style-type: none"><li>Avec la multiplication des applications mobiles et des expériences digitales, les clients sont désormais habitués à l'<b>autonomie offerte par le Selfcare</b> et aux <b>parcours interactifs</b> dans leur quotidien. Les clients recherchent aujourd'hui : l'immédiateté, la gratuité des services, la proximité, un parcours fluide et sans couture, la transparence et l'autonomie.</li><li>Les innovations technologiques permettent aussi de récupérer davantage de données donc de <b>mieux cibler les besoins du client</b> et de <b>personnaliser l'échange</b>.</li><li>Enfin la <b>gamification</b>, qui offre une <b>approche ludique</b> et interactive au parcours, permet de répondre à toutes les étapes dites administratives, plus rapidement et créant plus de lien que le simple envoi de documents scannés.</li></ul>	<div data-bbox="1238 274 1663 362">Augmenter les volumes</div> <div data-bbox="1682 292 1850 340">★ ★ ☆</div> <div data-bbox="1238 394 1663 482">Maitriser son risque</div> <div data-bbox="1682 412 1850 461">★ ☆ ☆</div> <div data-bbox="1238 515 1663 603">Améliorer sa marge</div> <div data-bbox="1682 533 1850 581">★ ★ ★</div>

 Les bénéfices attendus
<div data-bbox="63 747 471 810">Diversification des revenus</div> <div data-bbox="504 759 591 795"></div> <div data-bbox="643 768 1470 798">• Mieux cibler le client et lui proposer des produits complémentaires</div>
<div data-bbox="63 852 471 915">Efficacité opérationnelle</div> <div data-bbox="504 864 591 900"></div> <div data-bbox="643 872 1785 903">• Digitaliser les documents administratifs pour assurer un meilleur contrôle et un meilleur suivi</div>
<div data-bbox="63 960 471 1023">Amélioration expérience client</div> <div data-bbox="504 972 591 1008"></div> <div data-bbox="643 981 1485 1011">• Proposer un parcours fluide et ludique pour animer la relation client</div>
<div data-bbox="63 1063 471 1125">Réduction des coûts</div> <div data-bbox="504 1075 591 1111"></div> <div data-bbox="643 1083 1421 1113">• Automatiser et industrialiser les contrôles d'entrée en relation</div>



# Décryptage du processus traditionnel : les principaux irritants



## Expérience client

Saisie des informations personnelles et des informations sur la demande de crédit



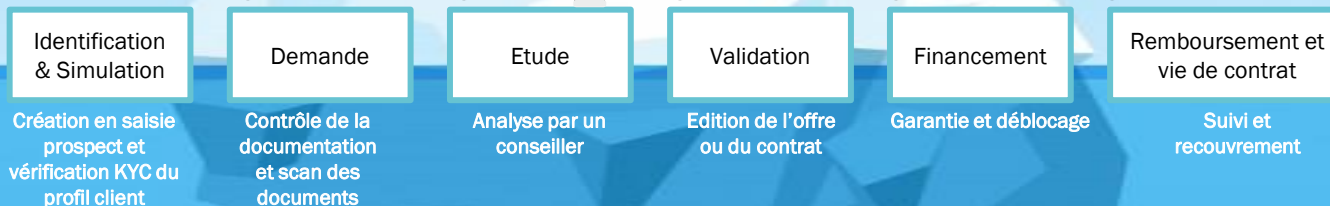
Formulaires longs et non interactifs

Envoi d'une dizaine de documents et de garanties : hypothèque ou caution par exemple.

Attente de 48h à plusieurs semaines pour réponse de principe ou réponse définitive

14 j

Les client doivent généralement attendre 14 jours (délai de rétractation) avant envoi des fonds



## Processus banque (levier 6)

## Entrée en relation et simulation

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Des parcours **multitouch** qui :

- proposent une **réponse de principe immédiate**
- facilitent le **niveau d'engagement client**
- augmentent le **niveau de personnalisation**

Entrée en relation via un **chatbot** qui rend l'expérience client **holistique et interactive**

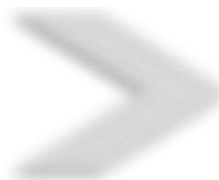
Possibilité de donner une **réponse de principe immédiate** et une proposition de produit en temps réel



# Exploitation des données bancaires et alternatives pour simplifier le parcours

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Des processus historiquement complexes qui se répètent sur l'expérience client



Offre de crédit se basant sur la qualité de l'emprunteur

Offre d'assurance

Les données bancaires permettent d'améliorer le parcours client en réduisant le nombre de démarches administratives et en réduisant les délais de réponse suite à une demande

## Données bancaires

### Facilitation des demandes d'ajout de la ligne

- Une entreprise peut obtenir un prêt à taux fixe ou variable en fonction de son activité et de son chiffre d'affaires. Le montant du prêt est déterminé par l'analyse de la situation financière de l'entreprise et de son chiffre d'affaires. Les données bancaires permettent de simplifier le processus de demande de prêt et de réduire les délais de réponse.

Le montant du prêt est déterminé par l'analyse de la situation financière de l'entreprise et de son chiffre d'affaires.

### Une réduction des délais de réponse grâce à l'open banking

- Une entreprise peut obtenir un prêt à taux fixe ou variable en fonction de son activité et de son chiffre d'affaires. Les données bancaires permettent de simplifier le processus de demande de prêt et de réduire les délais de réponse.

## Données alternatives

### Une offre de crédit basée sur des données alternatives

- Une entreprise peut obtenir un prêt à taux fixe ou variable en fonction de son activité et de son chiffre d'affaires. Les données bancaires permettent de simplifier le processus de demande de prêt et de réduire les délais de réponse.



Le montant du prêt est déterminé par l'analyse de la situation financière de l'entreprise et de son chiffre d'affaires.



# Instant payment / Instant Credit

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Lydia est la première Porteur à proposer depuis fin 2018 en France un crédit à la consommation non renouvelable instantané en collaboration avec la Banque Caisses d'Épargne et Crédit Mutuel en s'appuyant sur la réglementation simplifiée du paiement fractionné.

L'offre de la plateforme est très simple, voici quelques clés suffisant à comprendre ce crédit :



# De nouveaux usages de paiements autour du virement instantané permis par la DSP

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Une partie significative des crédits à la consommation est distribuée sous forme de crédits renouvelables affluant avec une carte de crédit à crédit offert souvent combinée avec un commerçant partenaire. Lors du paiement ou à posteriori le détenteur de la carte a la possibilité de décider de payer comptant ou à crédit en utilisant son revolving.

Avec la DSP, la mise en place des API d'initiation de virement permetra à des tiers PSP d'initier d'initier un virement. Ces acteurs initieront progressivement du virement instantané et les risques de crédit en cours autour du « Request to Pay » vont permettre une généralisation de nouveaux usages d'usages et parcours de paiement avec recours au virement.

De nouvelles finches en Europe investiront en segment et proposent de nouveaux parcours de paiement.

En particulier pour les transactions de paiement (B2B paiement en ligne chez un commerçant et les qui l'initiation de nouveaux usages est souvent très progressive, certaines finches" commerciales proposent une initiation massive de ces nouveaux parcours d'ici à 2027 (+30% en Europe qui supporteront même les paiements par carte bancaire (+22%).

S'il ne tiennent pas compte de ces nouveaux usages de paiement, les acteurs du crédit pourraient perdre progressivement des parts de marché.

Dans ce contexte, des réflexions sont à engager autour la compréhension de ces nouveaux usages, les acteurs en préhensent les nouveaux parcours paiements et offres de crédits à offrir avec les commerçants pour s'assurer que le financement soit toujours présent dans ces nouveaux parcours de crédits et permettant toujours d'améliorer le panier moyen.



# Parcours crédit innovant : les apports des fintechs qui améliorent le parcours clients à cinq étapes

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour aider à **optimiser votre parcours client** :



**Audit des parcours et travail avec les experts crédit de la banque pour designer les nouveaux process de façon agile**



**Développement de nouveau parcours en ligne et vente du parcours en marque blanche à des commerçants**



**Sélection de la fintech ou d'un éditeur et accompagnement dans la mise en place de la solution**

Les fonctionnalités en selfcare sont une vitrine technologique et digitale qui renforcent la notoriété de la marque



## Les questions à se poser

- Quelles sont les étapes les plus longues et les moins appréciées du point de vue de vos clients ?
- Quelles sont les habitudes digitales de vos clients ?
- Quelle image de la marque souhaitez vous transmettre à travers ce nouveau parcours client ?



## Les bonnes pratiques

- Organiser des ateliers d'idéation, des ateliers avec des utilisateurs et des UX designers
- Collecter un nombre important de documents et de formats de documents pour entraîner et fiabiliser les modèles de reconnaissance et/ou d'analyse sémantique



## Les pièges à éviter



- Eviter l'effet tunnel : ces process doivent être coconstruits et testés dès la phase initiale avec les utilisateurs finaux
- Attention à ne pas vouloir être trop ambitieux : il est nécessaire d'opter pour une logique de progressivité



**Levier 3 :**  
**Dynamiser son approche  
marketing et son animation  
commerciale en adoptant les  
meilleurs pratiques de marché**



# Dynamiser son approche marketing et son animation commerciale en adoptant les meilleures pratiques de marché

 Description du levier	 Contribution aux enjeux
<ul style="list-style-type: none"><li>La <b>définition d'un plan de développement commercial</b> dédié à l'activité crédit doit permettre de clarifier son positionnement, ses ambitions, ses leviers d'actions puis <b>d'animer en conséquence les équipes commerciales, marketing et piloter la performance</b></li><li>En complément de la digitalisation des parcours, il convient de <b>diffuser les bonnes pratiques commerciales et marketing sur l'ensemble des canaux</b> physiques et digitaux, de les <b>animer régulièrement</b> afin de d'offrir une expérience client remarquable et sans couture</li><li>La <b>mise à disposition des conseillers et téléconseillers des outils d'aide à la vente</b> performants pour <b>traiter tous les leads</b> et améliorer l'efficacité commerciale permettront également de développer le PNB et la satisfaction clients.</li></ul>	<div><div>Augmenter les volumes</div><div>Maitriser son risque</div><div>Améliorer sa marge</div></div> <div><div>★★★</div><div>☆☆☆</div><div>★★☆</div></div>

 Les bénéfices attendus
<div>Diversification des revenus</div> <div>■■■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Elargir sa base de clients via l'acquisition de clients sur les canaux digitaux</li><li>Elargir sa gamme de produits / services en développant le cross-selling</li></ul>
<div>Efficacité opérationnelle</div> <div>■■■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Gérer automatiquement les opportunités commerciales en appuyant les conseillers et téléconseillers d'outils d'aide à la vente performants</li></ul>
<div>Amélioration expérience client</div> <div>■■■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Scénariser ses campagnes marketing et garantir une expérience client sans couture quelque soit son interaction (mail, internet, mobile, téléconseiller, conseiller en agence...)</li></ul>
<div>Réduction des coûts</div> <div>■■■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Automatiser les gestions des campagnes marketings et la scénarisation des relances clients</li></ul>



# 4 thématiques sont à adresser pour dynamiser ses approches marketing et commerciales

1

## Animation commerciale

### Engager une forte dynamique commerciale orientée résultats auprès des forces de vente

- Définir les ambitions commerciales en phase avec son marché sur son territoire (fonds de commerce, parts de marché, encours, production...) et décliner les objectifs opérationnellement auprès des forces de ventes
- Mesurer régulièrement la performance commerciale individuelle et collective (équipe commerciale / agence, secteur, région...) ainsi que la satisfaction client (NPS)
- Animer régulièrement autour de l'activité crédits, valoriser les réussites et accompagner les collaborateurs en difficulté

2

## Démarche commerciale

### Définir une démarche commerciale en phase avec ses enjeux de développement et orientée sur les besoins des clients

- Adopter de nouvelles approches commerciales centrées sur les besoins clients, développer les ventes croisées (« cross-selling ») pour encourager l'équipement et les diffuser auprès des collaborateurs ainsi que dans les parcours digitaux
- Valoriser son offre en repositionnant certains produits plus rémunérateurs et optimiser sa politique tarifaire (frais de dossiers, se benchmarker par rapport à la concurrence, optimiser son triptyque : taux - montant emprunté - durée...)
- Adapter le schéma délégataire pour donner plus de latitude aux « front » (canaux digitaux et conseillers) et réduire les délais de mise en place

3

## Marketing digital

### Développer sa notoriété et générer des opportunités commerciales (« leads »)

- Piloter son activité en ligne comme une agence à part entière (générer du trafic, améliorer la visibilité de son offre, suivre le tunnel de conversion pour augmenter les leads digitaux...)
- Développer des campagnes marketing digitales régulières, automatiser les scénarios de relance, piloter le ROI et son intensité relationnelle
- Exploiter toute la connaissance client afin d'améliorer les scores d'appétence et personnaliser la relation (Data Management Platform, algorithmes de data analyses – IA, personnalisation du site, déclenchements d'e-mails ou de livechat...)

4

## Un modèle opérationnel multicanal

### Développer un organisation, des processus et outils nativement multicanaux pour répondre aux attentes des clients

- Définir des processus nativement multicanaux, adopter une organisation et un modèle relationnel permettant de traiter tous les leads et quelque soit le canal (vision 360)
- Accompagner les conseillers en agence et à distance (plateforme spécialisée et CRC) d'outils d'aide à la vente capitalisant sur les dernières innovations technologiques (analyse de contenus, reconnaissance vocale, analyse comportementale et prédictive, push d'opportunités de rebonds...)
- Gérer la complémentarité entre le réseau et les conseillers à distance



# Engager une forte dynamique commerciale orientée résultats auprès des forces de vente

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



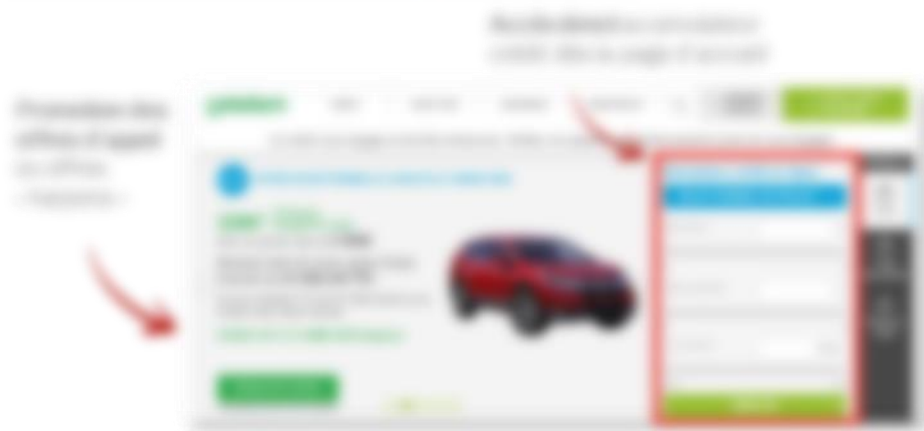
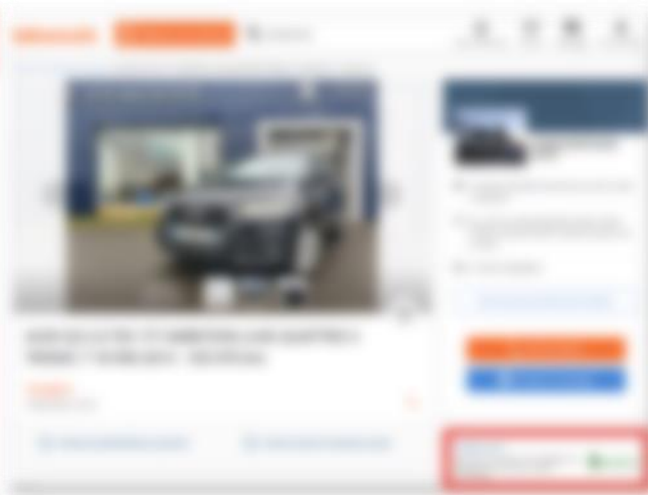
# Développer sa notoriété et générer des opportunités commerciales (« leads »)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

## Marketing digital

### Développer sa notoriété et générer des opportunités commerciales (« leads »)

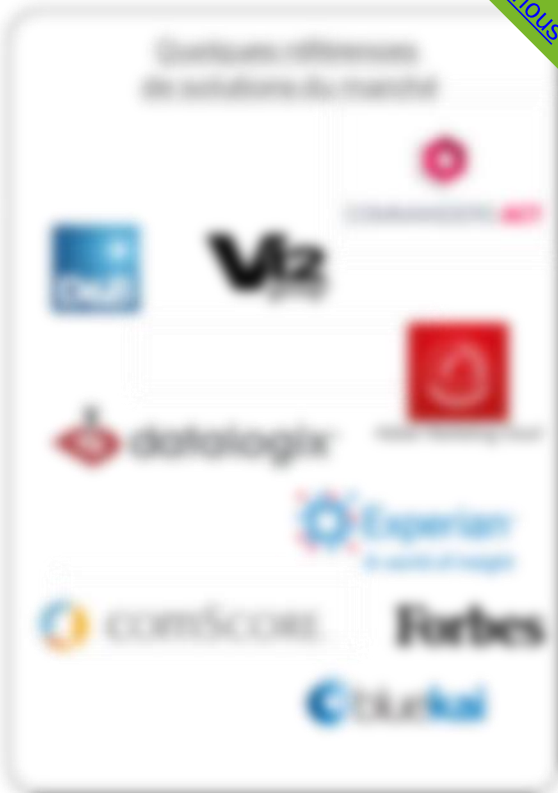
- Mettre en place un plan d'action de marketing digital cohérent avec votre stratégie globale, en tenant compte de vos objectifs, de votre budget et de vos ressources.
- Définir la cible de vos efforts et les canaux de distribution adaptés à votre entreprise.
- Développer les offres promotionnelles d'appel à la vente, marketing personnalisé, accompagnement au client, etc.
- Mettre en place des campagnes de publicité en ligne (Google Ads, Facebook Ads, etc.).
- Optimiser votre site internet pour améliorer l'expérience utilisateur, augmenter le taux de conversion et générer des leads qualifiés.
- Mettre en place des campagnes de contenu marketing (blog, newsletter, etc.) pour attirer et fidéliser votre clientèle.
- Travailler de la prise en compte de tous les leads qualifiés, depuis leur acquisition jusqu'à leur conversion.



# Développer sa notoriété et générer des opportunités commerciales (« leads »)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Diagramme de la fonctionnalité des Data Management Platforms :



# Développer une organisation, des processus et outils nativement multicanaux pour répondre aux attentes des clients

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

## Un modèle organisationnel multicanal

### Développer une organisation, des processus et outils nativement multicanaux pour répondre aux attentes des clients

- Organiser et structurer les processus des canaux de contact dans une vision globale, en garantissant des interactions avec les clients cohérentes, quelle que soit la manière de les atteindre et de gérer les services associés (interactions et interventions).
- Structurer et optimiser la collaboration entre les différents intervenants dans les canaux de contact, internes et externes, pour répondre aux besoins d'efficacité et de performance de chacun.
- Reconfigurer également les interventions dans les canaux de contact à distance, adaptés aux technologies pour répondre à des besoins de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité de la chaîne de service, notamment dans les cas de surcharge ou de panne, pour garantir une continuité de service.
- Mettre en place le cas échéant des procédures opérationnelles pour les offres complexes nécessitant le recours à des agents spécialisés, selon des modalités adaptées, soit en recourant à un chat en direct.
- Offrir une expérience de service cohérente, alignée sur les attentes multicanaux des clients, quelle que soit la manière de les atteindre.
- Garantir une haute disponibilité, selon les besoins opérationnels et les besoins de service à distance, pour les canaux de contact à distance.

Une stratégie opérationnelle de gestion des leads doit consister en un tri multicanal et différencié des opportunités de contacts en fonction de qualification et une coordination forte avec Marketing Digital, CRM et CEM.

### Exemple d'approche de gestion des contacts



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour vous aider à définir votre **plan de développement commercial et marketing** :



**Définir le plan de développement**  
(analyse de marché et analyse concurrentielle, définition des ambitions commerciales, des leviers d'actions opérationnels et des indicateurs de performance, le plan de mise en œuvre...)



**Benchmark des solutions de marché et conduite d'un RFI / RFP** pour sélectionner les outils les plus adaptés



**Accompagner la mise en œuvre** des actions du plan de développement (organisation, parcours, processus, évolutions SI...) **et / ou pilotage global du plan**

**La définition d'un plan de développement crédits s'accompagne de questions structurantes à adresser**



## Les questions à se poser

- Quel est le marché que j'adresse aujourd'hui et celui que je veux adresser demain ?
- Comment suis-je positionné par rapport à la concurrence ?
- Quelles sont mes ambitions commerciales ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de mon offre, ma tarification, de mon modèle opérationnel, de mes parcours clients ?
- Ai-je une bonne complémentarité entre mes canaux ?
- Existe-t-il des objectifs et des « incentive » alignés sur mes ambitions ?
- Ai-je le bon niveau d'intensité relationnelle ? Quels sont les ROI de mes campagnes ?



## Les bonnes pratiques

- Formaliser un plan de développement et le communiquer
- Décliner les ambitions commerciales en actions opérationnelles visibles et appréhendables pour chaque acteur impliqué
- Prioriser ses actions de développement
- Mettre en place une animation régulière et piloter la performance
- Adopter des approches dites « test & learn » sur un périmètre limité afin de valider la plus-value business avant de généraliser



## Les pièges à éviter

- Ne pas avoir le bon niveau de sponsoring
- Définir des objectifs ambitieux sans qualifier la capacité du plan d'action de les atteindre
- Ne pas piloter le ROI et la performance des actions entreprises
- Sous-estimer l'accompagnement au changement que ce soit dans l'adoption de nouvelles postures commerciales (vente à distance, approche centrée client...), de nouveaux outils d'aide à la vente, de nouveaux objectifs (incentives)...



**Levier 4 :**  
**Externaliser certaines activités**  
**non cœurs pour gagner en**  
**efficacité et en souplesse**



# Externaliser certaines activités non cœurs pour gagner en efficacité et en souplesse



### Description du levier

- L'externalisation d'activités (ou BPO) est une **tendance forte** dans l'industrie bancaire depuis plusieurs décennies. Dans un 1<sup>er</sup> temps **ciblée sur des filières nécessitant des investissements importants** (titres, monétique, gestion des flux), les banques **élargissent progressivement le périmètre des activités externalisables** (par ex. épargne - Copartis)
- Sur les **crédits**, l'activité est à ce jour **peu sous-traitée**. Cependant, le nombre d'acteurs proposant leurs services se renforce avec l'émergence **dans certaines banques de spécialistes** qui ont structuré des **centres de services** et d'**industriels** qui répondent à une demande de **lancement d'activités « from scratch »** (ex. néo-Banque ou Banque en ligne)
- **Plusieurs facteurs** peuvent expliquer le recours accru au BPO sur cette activité :

Effectifs MO/BO en baisse et âgés	Pression sur les marges
Poids du réglementaire	Volonté de se recentrer sur les activités cœurs



### Contribution aux enjeux

Augmenter les volumes	★ ★ ☆
Maitriser son risque	★ ☆ ☆
Améliorer sa marge	★ ★ ★

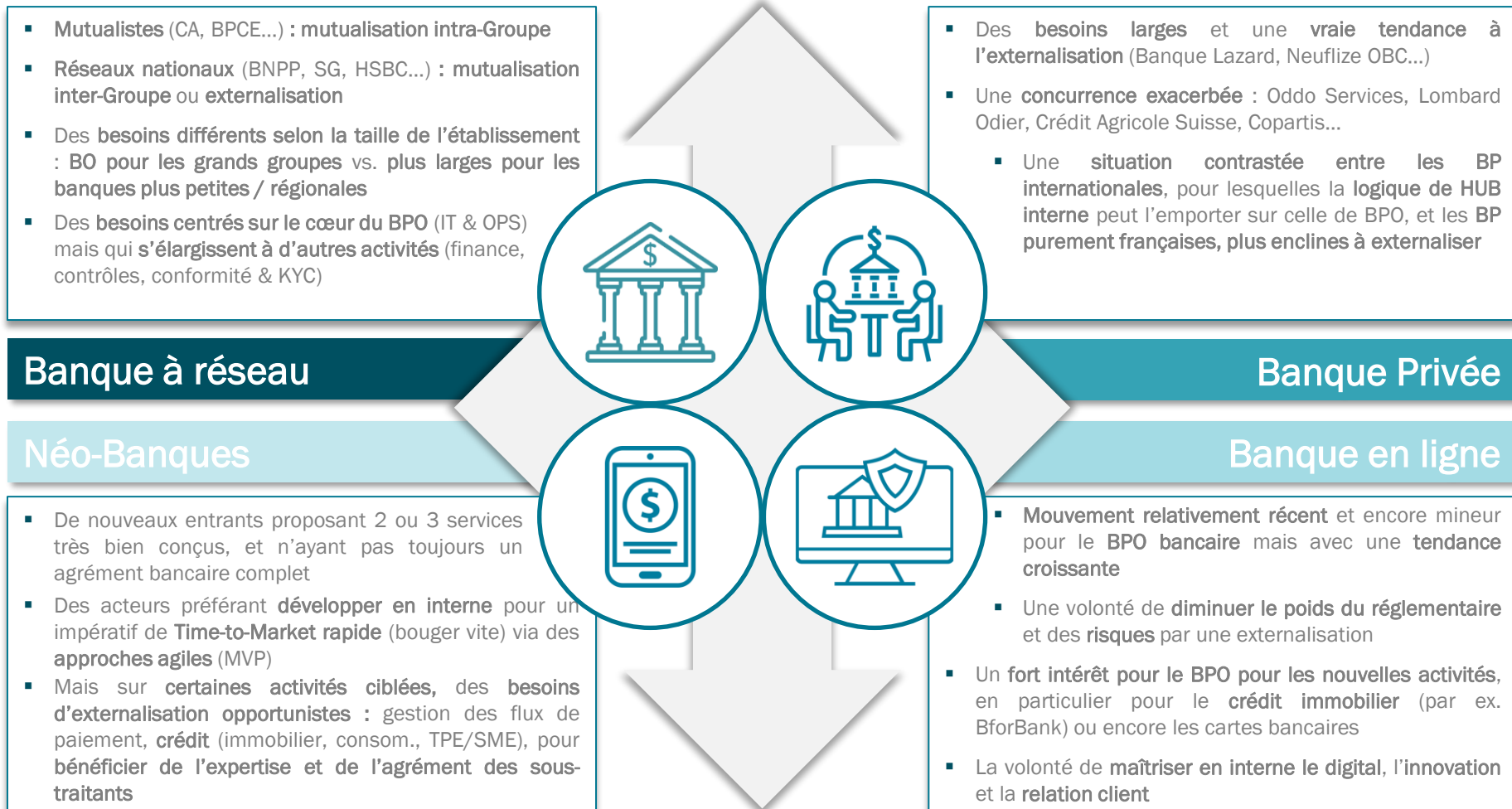


### Les bénéfices attendus

Diversification des revenus	(((	• Se recentrer sur les activités à forte valeur ajoutée (relation client, distribution, animation commerciale & marketing, innovation, etc.)
Efficacité opérationnelle	((	• Bénéficier de l'approche industrielle du sous-traitant (processus, outillage, indicateurs, etc.) et sa capacité à absorber les baisses et les pics de charge (transformer des coûts fixes en variables)
Amélioration expérience client	(	• Dégager du budget pour investir sur les outils et parcours FO / clients • Bénéficier d'une expertise pour gagner en efficacité et en qualité de service
Mutualiser les coûts	((((	• Capacité du sous-traitant à mutualiser et réduire les coûts pour l'ensemble de ses clients (prise en charge des projets réglementaires, partage des ressources, économies d'échelle, etc.)



# Tendance du marché du BPO français par grande typologie d'acteurs



# Quelques tendances et chiffres clés sur l'externalisation de prestations relatives aux crédits\*

(Source : résultat du Benchmark réalisé par Ailancy en Avril 2018 auprès de 17 banques contributrice)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



Illustration – exemples d’acteurs présents sur le marché du BPO crédit (1/2)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)









Entités	Périmètre fonctionnel					Clients principaux
	Positionnement	BPO et/ou ITO	Typologie de crédit	Etapes couvertes	Agrément	
Pure player BPO						
	Crédit	BPO + ITO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	Banque Paribas, BNP Paribas, Caisse d'Epargne, Caisse d'Allocations Familiales, Caisse d'Allocations Familiales, Caisse d'Allocations Familiales
	Crédit	BPO + ITO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier
	Crédit	BPO + ITO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	S.C.
	Crédit	BPO + ITO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier
	Crédit	BPO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier
	Crédit	BPO + ITO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier
	Crédit	BPO	Crédit commercial + Crédit consommation + Crédit immobilier	Crédit – Analyse de risque – Score client – Suivi du client	ACPR	S.C.



Illustration – exemples d’acteurs présents sur le marché du BPO crédit (2/2)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

Entités	Périmètre fonctionnel					Clients principaux
	Positionnement	BPO et/ou ITO	Crédit	Etapes couvertes	Agréments	
Autres typologie d'acteurs						
Acteurs dans un modèle BaaS (Bank as a Service – avec licence bancaire)						
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires – Assureurs – etc.
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires
Acteurs de type BPO						
	Positionnement	BPO + ITO	Crédit	Services : Origination – Gestion des dossiers – Recouvrement – Service client – etc.	ABF	Partenaires bancaires



# Les attentes des banques en termes de BPO bancaire

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour vous aider à conduire votre **projet d'externalisation** :



**Mener les études d'opportunité et de faisabilité du projet d'externalisation et définir la trajectoire et le modèle opérationnel cible**



**Identifier et sélectionner les partenaires potentiels et définir les conditions de collaboration**



**Conduire et piloter le projet de mise en œuvre de l'externalisation des activités**

**Un projet d'externalisation s'accompagne de questions structurantes à adresser, en lien avec les enjeux et le positionnement historique de la banque**



## Les questions à se poser

- Quelle est ma stratégie industrielle (internalisation vs. externalisation) ?
- Quelles sont les activités éligibles à l'externalisation et les activités que je souhaite conserver en interne ?
- Quel partage des rôles et responsabilités avec le partenaire identifié ?
- Quels outils cibles retenir sur chacune des étapes de la chaine de valeur (simulation, instruction, gestion et recouvrement) ?
- Quelle pérennité du prestataire retenu ?



## Les bonnes pratiques

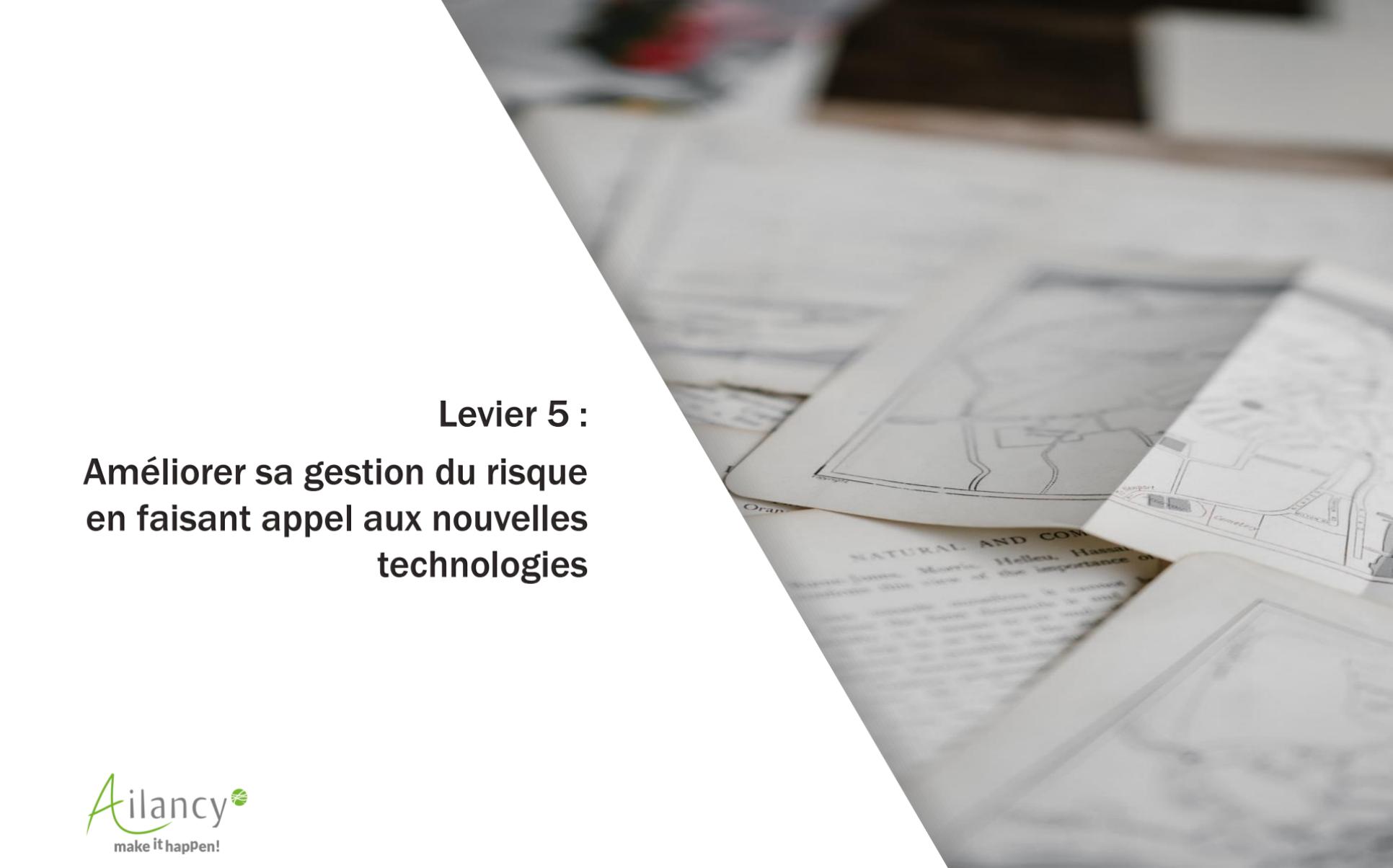
- Penser sur le long terme (il est difficile de réinternaliser des activités)
- Maintenir des compétences en interne pour un meilleur suivi du prestataire et se conformer aux lignes directrices de l'ABE
- Bien dimensionner la montée en charge
- Confirmer le périmètre à externaliser d'un point de vue stratégique (relation client, savoir-faire clés) et réglementaire (accès aux données clients/RGPD)



## Les pièges à éviter



- Penser qu'externaliser veut dire réduction majeure des coûts et est simple
- Se déresponsabiliser de la supervision du prestataire
- Sous-estimer la charge et les compétences requises pour la supervision du prestataire
- Collaborer avec des entités à forte divergence culturelle et géographique
- Négliger les aspects sociaux






**Levier 5 :**  
**Améliorer sa gestion du risque**  
**en faisant appel aux nouvelles**  
**technologies**

# Améliorer sa gestion du risque en faisant appel aux nouvelles technologies

 Description du levier	 Contributions aux enjeux
<ul style="list-style-type: none"><li>La forte <b>accessibilité des données</b>, permise par la multitude de canaux de communication et la montée en puissance de l'<b>Open Banking</b>, couplée aux <b>nouvelles technologies</b> permettant une pleine exploitabilité des données, ouvrent le champ des possibles en matière de gestion du risque crédit</li><li>L'<b>intelligence artificielle</b> et le <b>Big data</b> ont favorisé l'émergence de <b>nouveaux modèles de scoring crédit 3.0</b>. Les modèles de scoring crédit dits traditionnels sont désormais enrichis par de <b>nouvelles données</b> dites <b>transactionnelles</b> et <b>alternatives</b></li><li>Ces nouveaux modèles permettent une <b>augmentation des volumes</b> et une <b>plus forte maîtrise du risque</b> grâce à une <b>appréciation plus fine du profil de risque client</b>. Dans certains cas, une ouverture au crédit à des profils considérés non éligibles via les modèles traditionnels est possible.</li></ul>	<div><div>Augmenter les volumes</div><div>Maitriser son risque</div><div>Améliorer sa marge</div></div> <div><div>★★★</div><div>★★★</div><div>★★☆</div></div>

 Les bénéfices attendus
<div>Diversification des revenus</div> <div>■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Être en capacité de proposer des crédits à de nouveaux profils de risque</li><li>Permettre à ces nouveaux profils l'accès à d'autres produits bancaires</li></ul>
<div>Efficacité opérationnelle</div> <div>■■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Permettre une concentration de l'humain sur l'analyse des dossiers complexes</li><li>Être en capacité d'octroyer un financement tout en réduisant son risque</li></ul>
<div>Amélioration expérience client</div> <div>■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Réduire considérablement le time-to-yes et le time-to-cash</li></ul>
<div>Réduction des coûts</div> <div>■■■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Réduire ses coûts associés aux actions de recouvrement</li><li>Réduire ses coûts associés à la gestion de la fraude documentaire</li></ul>



# Des évolutions technologiques et un cadre réglementaire catalyseurs d'initiatives innovantes

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



## Nouvelles technologies

Une capacité d'analyse de volumes de données importants à partir de différentes sources (web, réseaux sociaux, bases de données publiques) dans des délais très courts grâce au big data et à l'intelligence artificielle



## Open Banking & DSP2

Un développement des agrégateurs bancaires et une capacité pour un prêteur d'accéder instantanément à l'ensemble des relevés de compte de l'emprunteur



Risque de fraude réduit

### Analyse de données « alternatives »

(Données non bancaires)

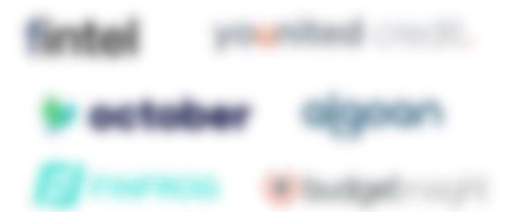
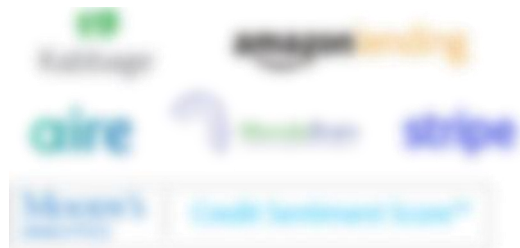
### Nouveaux modèles de scoring crédit

### Analyse de données « transactionnelles »

(Données bancaires)



## Nouveaux acteurs



L'essor des **nouvelles technologies** de type **Intelligence Artificielle** (Machine learning, Natural Language Generation, Deep learning, etc.) et l'**entrée en vigueur de la DSP2** (permettant entre autres l'accès aux SI des banques par des acteurs tiers) ont favorisé l'**apparition de solutions innovantes** et de **nouveaux acteurs disruptifs** dans le domaine de la **gestion des risques crédit**.



## Augmenter ses volumes grâce à l'analyse de données transactionnelles (1/2)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



### L'analyse de données transactionnelles offre des avantages significatifs



Intégration  
interopérabilité



Réduction significative  
du risque d'erreur



Contrôle  
conformité





# Augmenter ses parts de marché grâce à l'analyse de données alternatives (1/2)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



## Augmenter ses parts de marché grâce à l'analyse de données alternatives (2/2)

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



- 1. Nos clients proposent la transparence de leur **comportement** sur le terrain de jeu français, au sein de leur réseau commercial.
- 2. L'agence est capable d'analyser les données de crédit à partir de la source des données alternatives.
- 3. Nos clients ont **augmenté de 10% les données collectées** sans augmentation du risque de crédit.



- 1. Nos clients proposent la transparence de leur **comportement** sur le terrain de jeu français, au sein de leur réseau commercial.
- 2. L'agence est capable d'analyser les données de crédit à partir de la source des données alternatives.
- 3. L'agence a analysé les données de transparence et **une hausse de 10% des données collectées** sans augmentation du risque de crédit.



- 1. Nos clients proposent la transparence de leur **comportement** sur le terrain de jeu français, au sein de leur réseau commercial.
- 2. L'agence est capable d'analyser les données de crédit à partir de la source des données alternatives.
- 3. L'agence a analysé les données de transparence et **une hausse de 10% des données collectées** sans augmentation du risque de crédit.



- 1. Nos clients proposent la transparence de leur **comportement** sur le terrain de jeu français, au sein de leur réseau commercial.
- 2. L'agence est capable d'analyser les données de crédit à partir de la source des données alternatives.
- 3. L'agence a analysé les données de transparence et **une hausse de 10% des données collectées** sans augmentation du risque de crédit.



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour améliorer votre **gestion des risques** :



**Audit des modèles opérationnels de gestion des risques et benchmark des technologies disponibles sur le marché**



**Définition de la technologie cible / identification des acteurs et sélection de la solution la plus pertinente**



**Pilotage des travaux de mise en place et accompagnement à la conduite du changement**

**Enrichir sa gestion des risques grâce aux nouvelles technologies est un projet à forts enjeux économiques et une opportunité de garder un haut niveau de compétitivité en matière de digitalisation**



## Les questions à se poser

- Quelle est la durée moyenne pour donner une réponse de principe au client (le « time to yes ») ? Cette durée est-elle en phase avec les standards du marché ?
- Quels sont les profils de risque traditionnellement inéligibles au crédit ? Les nouvelles technologies permettent-elles de reconsidérer un financement pour ces typologies de profil ?
- Mon modèle opérationnel est-il compatible avec les nouvelles technologies ?



## Les bonnes pratiques

- Réaliser en amont une enquête de satisfaction auprès des clients sur le délai de décision d'octroi du crédit
- Identifier les « zones de ralentissement » dans le processus de décision d'octroi du crédit
- Cartographier les typologies de profils non éligibles au crédit via les modèles traditionnels et définir les opportunités induites par l'utilisation de modèles enrichis.

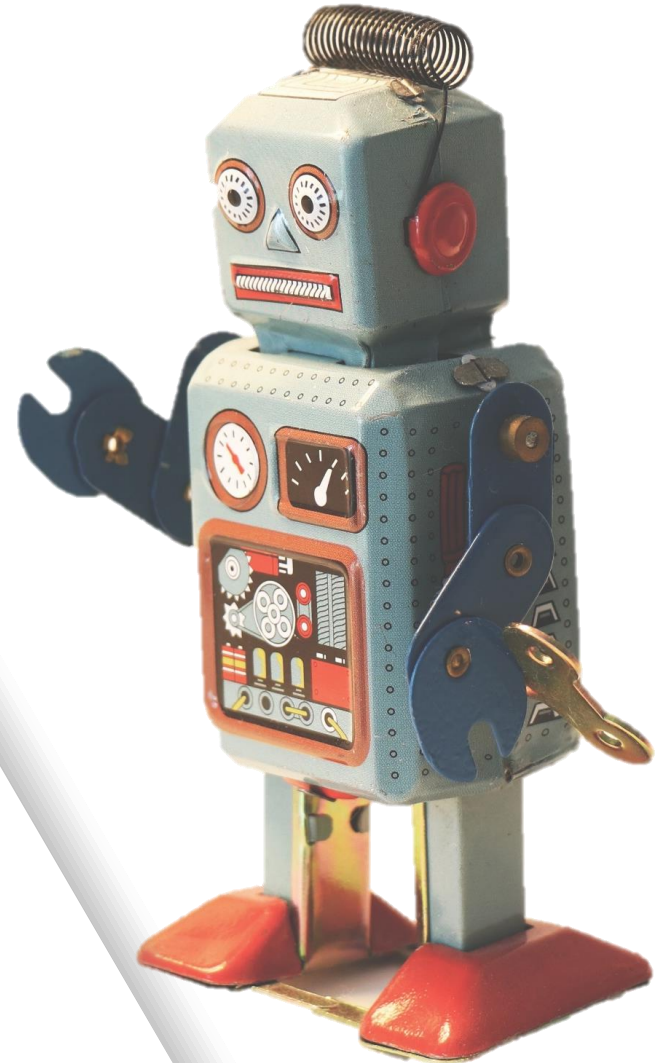


## Les pièges à éviter

- Ne pas communiquer de manière transparente auprès des clients lors de l'utilisation de certaines données dites transactionnelles ou alternatives
- Négliger les enjeux liés au RGPD, notamment la sécurisation des échanges de données avec les fournisseurs
- Penser que les nouvelles méthodes de scoring crédit puissent remplacer l'humain




**Levier 6 :**  
**Gagner en efficacité des**  
**processus en automatisant**  
**certaines traitements**



# Gagner en efficacité des processus en automatisant certains traitements




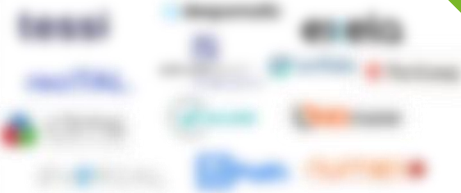




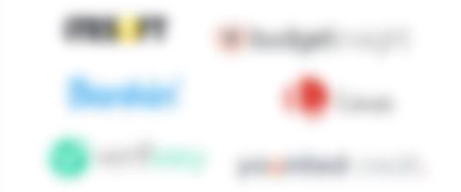






 Description du levier	 Contributions aux enjeux
<ul style="list-style-type: none"><li>On observe depuis plusieurs années <b>une forte concentration de l'innovation autour des parcours clients</b>. Ce constat s'accompagne notamment d'un <b>développement d'une forte culture de l'innovation client au sein des banques traditionnelles</b>. Des équipes dédiées à la recherche de parcours clients toujours plus fluides et digitalisés sont en ce sens créées.</li><li>A contrario, les <b>initiatives visant à innover dans les traitements internes</b> (automatisation, utilisation de l'IA...) <b>sont encore trop peu nombreuses</b>. Cette idée se confirme d'autant plus lorsque lesdits traitements bancaires sont dé-corrélés du parcours client</li><li>Or, les récentes <b>évolutions technologiques</b> ainsi que le <b>développement de l'offre des acteurs BPO</b> offrent un <b>fort potentiel d'innovation et d'automatisation</b> de ces traitements et de facto d'importants bénéfices pour la banque et ses clients.</li></ul>	<div><div>Augmenter les volumes★ ★ ★</div><div>Maitriser son risque★ ☆ ☆</div><div>Améliorer sa marge★ ★ ★</div></div>

 Les bénéfices attendus
<div>Diversification des revenus■ ■ ■ ■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Dégager des ressources (people, financière...) pour être en capacité de se focaliser pleinement sur la relation client et de leur proposer de nouveaux produits et services</li></ul>
<div>Efficacité opérationnelle■ ■ ■ ■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Permettre la suppression des tâches à faible valeur ajoutée</li><li>Permettre une réduction des irritants collaborateurs (tâches répétitives et sans valeur ajoutée)</li></ul>
<div>Amélioration expérience client■ ■ ■ ■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Proposer un expérience client fluidifiée grâce à l'automatisation des traitements propres à la banque</li></ul>
<div>Réduction des coûts■ ■ ■ ■</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Réduire ses coûts liés aux ressources allouées aux tâches à faible valeur ajoutée via l'automatisation</li></ul>



# Le crédit, une chaîne de valeur avec un fort potentiel d'automatisation

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

	Traitements automatisables	Potentiel d'automatisation	Technologies cibles	Acteurs innovants
Entrée en relation & Demande de financement	<div>  Suivi et complétude du dossier client / KYC                 </div> <div>  Contrôle des documents                 </div>			
Analyse de la demande	<div>  Extraction des données (source client / externe)                 </div> <div>  Analyse du risque                 </div>			
Contractualisation et déblocage des fonds	<div>  Édition de l'offre et envoi aux parties                 </div> <div>  Signature et archivage du contrat                 </div>			
Vie du contrat	<div>  Édition et signature des avenants                 </div> <div>  Suivi du paiement et recouvrement                 </div>			



# Entrée en relation & Demande de financement

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)

### Solutions innovantes

**Intelligence artificielle et traitement automatisé**

**Notaire AI** : traitement automatisé et intelligent des documents notariés et des données juridiques liées au droit de la famille

- Extraction et structuration automatisées des données juridiques contenues dans les actes
- Optimisation de la complétude et de la cohérence des documents
- Contrôle de la validité et de la pertinence des données
- Émission d'un certificat de conformité

**CRM** : gestion centralisée et automatisée des données clients

**Centralisation** : centralisation des données CRM (clients, contacts, historique des documents, compléments de documents, données des documents, etc.)

- Optimisation des documents et de la base de données
- Meilleure gestion des données juridiques et des documents
- Optimisation de la complétude et de la cohérence des données
- Émission d'un certificat de conformité

Client	Notaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents administratifs</li> <li>Données et documents juridiques notariés</li> <li>Documents des documents compléments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données juridiques des documents</li> <li>Documents notariés</li> <li>Documents juridiques compléments</li> <li>Données des documents</li> <li>Données de données</li> </ul>





Outils	
Client	Service
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification administrative</li> <li>Données initiales de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification initiale de la demande</li> <li>Intégration initiale des données de la demande</li> </ul>

## Solutions innovantes

**Projet 1**  
**Solution 1** : **Automatisation et optimisation des données**

Automatisation et optimisation des données afin de réduire les coûts de gestion et de simplifier les données administratives.

- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande
- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande
- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande

**Projet 2**  
**Solution 2** : **Automatisation et optimisation des données**

Automatisation et optimisation des données afin de réduire les coûts de gestion et de simplifier les données administratives.

- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande
- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande
- Automatisation de l'analyse initiale des données de la demande



# Contractualisation et déblocage des fonds

Pour accéder à l'étude complète : [contactez-nous](#)



Client	Service
<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre d'accompagnement aux PME/PMI (accompagnement technique, juridique, ...)</li> <li>Offre d'accompagnement aux entreprises (accompagnement technique, juridique, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui technique et financier aux entreprises (accompagnement technique, juridique, ...)</li> <li>Appui technique et financier aux entreprises (accompagnement technique, juridique, ...)</li> </ul>

## Solutions innovantes

### tessi

Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.

- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.

### QuickSign

Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.

- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.
- Offre de financement innovante de projets d'investissement en matière de développement durable et d'innovation.





Obligations	
Client	Service
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Fournir au client le matériel pour assurer la réalisation des opérations</li><li>2. Assurer la maintenance et la réparation du matériel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Assurer l'entretien des installations de traitement</li><li>2. Assurer la maintenance et la réparation du matériel</li><li>3. Assurer la maintenance des installations de traitement</li></ul>

### Solutions innovantes

**INNOVATION DES SOLUTIONS D'OPTIMISATION ET D'ADAPTATION**

Cette solution permet de simplifier les processus de gestion et de suivi des opérations, d'optimiser les coûts et d'améliorer la qualité des services.

- Analyse et optimisation des processus de gestion
- Identification des points de blocage et des opportunités d'amélioration
- Mise en place de mesures correctives et préventives
- Suivi et évaluation des résultats

### INNOVATION DES SOLUTIONS DE SÉCURITÉ

Cette solution permet de renforcer la sécurité des données et des systèmes, d'identifier les vulnérabilités et de mettre en place des mesures de protection.

- Analyse des risques de sécurité
- Mise en place de mesures de protection
- Suivi et évaluation des résultats
- Mise à jour des mesures de protection



# Quelques éléments de démarche et pièges à éviter

Nous pouvons vous accompagner sur **3 axes** pour gagner en **efficacité des processus** :



**Cartographie des processus existants, identification du potentiel d'automatisation et estimation des gains**



**Sourcing des acteurs en capacité d'automatiser les processus selon l'adaptabilité à l'architecture existante**



**Accompagnement dans la mise en place de la solution choisie et pilotage des travaux**

**Une GED efficace couplée à des acteurs spécialisés de type IA / RPA offrent un fort potentiel d'automatisation**



## Les questions à se poser

- Quelles sont les traitements les plus longs et à plus faible valeur ajoutée du point de vue de vos collaborateurs ?
- Quelles sont les enjeux liés à l'automatisation de ces traitements ?
- Quels sont les gains possibles grâce à cette automatisation ?



## Les bonnes pratiques

- Identifier en avance de phase les processus simples et facilement automatisables
- Cartographier / estimer les gains de charge permis par l'automatisation de certains traitements et prioriser
- Inscrire les enjeux d'automatisation de traitement dans son plan de transformation digitale sur le long terme



## Les pièges à éviter

- Négliger la sensibilisation des opérationnelles sur les gains espérés par l'automatisation de certains traitements
- Adopter une approche microprocessus sans prendre en considération l'ensemble de la chaîne de valeur
- Voir trop grand au démarrage sans se concentrer en priorité sur les processus facilement automatisables





## Ailancy

Cabinet de conseil indépendant  
en organisation et management  
spécialisé dans l'industrie  
financière depuis 2008

# Une offre de service dédiée à l'industrie financière



## Conseil en organisation et management

Stratégie de développement

Compétitivité des organisations

Réglementaire

Conduite de grands projets

Système d'information

Innovation & Digital

## Expertises & Solutions

Business Analyst

Réseau d'experts



**+160**

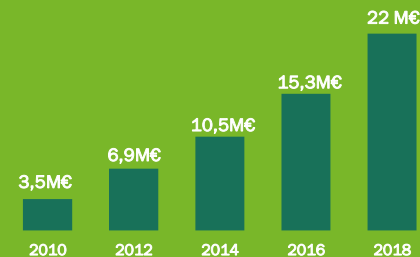
consultants répartis sur 3 entités (\*)



**+700**

missions réalisées dont ¼ à l'international

Une croissance continue depuis 10 Ans



2 bureaux



**PARIS**  
**+120**  
Consultants

**CASABLANCA**  
**+20**  
Consultants

2 activités



**+20**  
Business Analyst

**+70**  
Experts indépendants

(\*) Hors Experts indépendants

# Ailancy – 10 associés aux expertises complémentaires



**Marie-Thérèse AYCARD**

💡 Banque commerciale  
Banque privée  
Réglementaire /conformité



**Jérôme CHARPENTIER**

💡 Banque d'investissement  
Fonctions Transverses  
Efficacité opérationnelle  
et réduction de coûts



**Christophe DAVIES**

💡 Banque de détail  
Assurance  
Transformation digitale



**Philippe DENYS**

💡 Banque de détail  
Banque privée  
Grands projets de  
transformation



**Sébastien FAUVEAU**

💡 Assurance Vie et IARD  
Santé  
Efficacité opérationnelle



**Christian FOURNIER**

💡 Banque de détail  
Assurance  
Efficacité commerciale  
et opérationnelle



**Thibaut DE LAJUDIE**

💡 Services d'investissement  
Data management et digital  
Compétitivité des  
organisations



**Séverine LE VAILLANT**

💡 Banque Privée  
Epargne salariale/retraite  
Restructuration / fusion



**Marc GIORDANENGO**

💡 Transformation digitale  
Fintech & Innovation  
PSD2 & Open Banking



**Pierre MONTEILLARD**

💡 Asset Management  
Banque de détail  
Stratégie de développement



# Notre expertise pour la conduite de vos projets



Ailancy vous accompagne  
sur tout le cycle de vie de  
la transformation

Nous disposons de  
références significatives  
sur l'ensemble de ces  
domaines auprès des  
principaux acteurs de la  
Place



## Élaborer la stratégie de développement

- > Étude de marché et positionnement stratégique
- > Stratégies opérationnelles
- > Cadrage et accompagnement de projets de développement



## Améliorer la compétitivité de l'organisation

- > Refonte de processus et des organisations
- > Accompagnement de restructurations et fusions
- > Recherche de partenariats, d'outsourcing et de synergies



## S'adapter aux contraintes réglementaires

- > Expertise forte notamment sur : MIF II, DDA, RGPD, DSP2, PRIIPS, ...
- > Conduite de veille, analyse d'impacts et appui à la mise en œuvre
- > Optimisation du risk management et du dispositif de conformité



## Conduire de grands projets de transformation

- > Dispositifs PMO & pilotage de programme
- > Conduite de projets en méthodologie Agile
- > Mobilisation d'équipes pluridisciplinaires



## Faire évoluer le Système d'information

- > Construction de schéma directeur informatique
- > Aide au choix de progiciels
- > Appui à la spécifications métier



## Réussir sa transition digitale

- > Définition de plan de transformation digitale et aide à la déclinaison
- > Expertise en matière d'Open Banking, APIs, blockchain
- > Appui sur la présence au sein de l'écosystème Fintechs





# RSE : nos engagements sur 6 thématiques

## ENTREPRENEURS du Monde

### Un engagement social en externe

Ailancy est partenaire de l'ONG Entrepreneurs du Monde et soutient le projet Fansoto au sud du Sénégal qui **accompagne les femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat**

Après avoir soutenu en 2017/2018 le projet Assimilassimé au Togo qui **a accompagné 133 personnes** démunies dans l'entrepreneuriat



NOUS SOUTENONS  
LE PACTE MONDIAL

### Un engagement pour le développement durable

Ailancy a rejoint le réseau Global Compact pour soutenir l'initiative des Nations-Unis et s'engage à intégrer durablement ses 10 principes dans sa stratégie et ses opérations



### Un engagement environnemental

La RSE chez Ailancy c'est aussi : des collectes de vêtements, des courses solidaires, l'utilisation de cartouches et papiers recyclables, du tri sélectif des déchets.

Ecovadis a décerné à Ailancy le **label Gold** pour sa **politique RSE (top 5% des entreprises)**



Au 01/02/19

### Laissons la parole à nos consultants

Nos collaborateurs **décrivent et partagent leur quotidien** chez Ailancy sur Glassdoor



### Un engagement social en interne

Ailancy est signataire de chartes de référence reflétant son **engagement auprès de ses salariés**



### Ailancy est « Great Place to Work »

100% des collaborateurs Ailancy décrivent une **atmosphère de travail plaisante\***

96% des collaborateurs considèrent qu'on leur **accorde beaucoup de responsabilités\***

\*résultats de l'enquête GPTW 2018



## Extrait de nos références pertinentes <sup>(1)</sup> (1/2)






### Crédits Entreprises / Pros / Particuliers

-  **BNP PARIBAS** International Retail Banking  
Formalisation des processus de la filière entreprise (facilités de caisses, crédit corporate, flux de paiement...) dans le cadre de la définition du plan stratégique BMCI 2020
-  **CA DES SAVOIE**  
Optimisation des processus de crédits aux professionnels (enrichissement des indicateurs opérationnels, revue des schémas délégataires et dérogatoires et adaptation des process front to back)
-  **GROUPE BPCE**  
Etude de positionnement du Groupe BPCE vis-à-vis de trois réseaux d'accompagnement au microcrédit professionnel : ADIE, France Active, Initiative France
-  **CFCAL**  
Accompagnement des marchés BDR, logement social et immobilier professionnel dans la définition de leur ambition 2020
-  **CFCAL**  
Audit 360 du processus crédit immobilier et des relations avec les partenaires, recommandations d'évolution et mise en œuvre
-  **CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE**  
Plan de développement pour la relance du crédit à la consommation dans les Caisses
-  **FÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE**  
Diagnostic et mise en place d'une démarche de benchmark et d'optimisation des processus crédit habitat
-  **GRESHAM BANQUE PRIVÉE**  
Etude d'Opportunité sur le développement de l'offre de crédit (benchmark des offres, encours, production annuelle..., analyse des impacts et recommandations pour la mise en œuvre)
-  **LCL**  
Etude des opportunités de coopération entre LCL et BforBank sur la filière crédits immobiliers et dans le cadre de la mise en marché de l'offre par BforBank
-  **Financo**  
Etude sur l'évolution du SI crédit consommation

### Open Banking et stratégie digitale

-  **Neuflize OBC** ABN AMRO  
Définition d'une stratégie Open Banking en France : bank as a platform / bank as a service
-  **BNP PARIBAS CARDIF**  
Appui dans les réflexions sur la stratégie Open-assurance
-  **Caixa Geral de Depositos**  
Etude d'opportunité sur la mise en place d'un service d'agrégation et identification d'offres Bank as a Service (BaaS) pour mettre en place une offre dédiée aux Pros
-  **BANQUE SOCREDO**  
Construction du plan Stratégique Digital à 3 ans et aide à la mise en œuvre
-  **Amundi Wsave** Investisseurs l'avenir  
Etude pour l'adossement du Roboadvisor Wesave à Amundi et de son adossement dans les parcours épargne du LCL, des CRCA et d'Indosuez

### Instant Payment / Instant Credit / DSP2

-  **BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE**  
Etude des nouveaux cas d'usage en Europe liés à l'émergence du paiement instantané et l'initiation de virement permis par l'Open Banking et la DSP2
-  **stet**  
Accompagnement au pilotage du programme Instant Payment en France et en Europe
-  **LCL**  
Cadrage et mise en œuvre DSP2 sur les chantiers authentification forte et API
-  **budgetinsight**  
Appui et lobby réglementaire en lien avec la DSP2
-  **qonto**  
Définition de la trajectoire de mise en conformité DSP2



## Extrait de nos références pertinentes <sup>(1)</sup> (2/2)

### Etudes amonts et lancement d'offres et d'activités



Mise en œuvre d'une coopération entre Banques Populaires / Caisse d'Epargne sur les activités FO, MO et BO IARD



Assistance au lancement des offres santé collectives



Mise en place de l'outil Harvest O2S pour la gestion conseillée de la clientèle privée



Accompagnement sur le programme Distribution Multicanal (2010-2014) pour le déploiement de monbanquierenligne



Accompagnement des Programmes Relationnels Millenials & Seniors



Appui au lancement de la filiale et mise en place du partenariat avec Allianz Banque



Accompagnement dans la bancarisation de BforBank (conception et lancement de l'offre Banque au Quotidien)



Intégration d'une Fintech pour proposer de l'agrégation et de l'architecture ouvert



Appui à la définition du parcours clients digital patrimonial



Refonte de l'offre de conseil en investissement et recherche de partenaires pour la digitalisation de l'offre : agrégation, automatisation des propositions d'investissements



Mise en œuvre de solutions d'intelligence artificielle et d'automatisation (RPA)



Eclairage sur les possibilités de partenariats avec des acteurs externes (crowdfunding pour le financement, autres fintechs pour l'épargne et les moyens de paiements...)



impak Finance

Accompagnement sur le marché français pour la création d'une marketplace d'entreprises socialement et environnementalement responsables



## Nos publications

Nos publications de référence  
autour de l'innovation et du  
digital



# Quelques publications Ailancy récentes sur le thème de l'innovation et du digital (1/2)



Notre éclairage sur l'**Open Banking** et notre **panorama des néo-CBS et plateformes BaaS**



Notre **panorama des RegTechs** (KYC, LAB...) et éclairage sur les tendances du marché



Notre éclairage sur les **apports de l'IA et des outils de RPA** et notre **vision des use cases**



Notre vision des **modèles relationnels** à mettre en place dans un contexte de **transformation digitale**



Notre **panorama des néo-Core Banking Systems** et éclairage des tendance de marché



Notre éclairage sur les **apports du digital en Assurance** et sur les **modèles à adopter**



## Quelques publications Ailancy récentes sur le thème de l'innovation et du digital (2/2)



Notre éclairage sur les **leviers métiers et technologiques** pour transformer la relation client à distance



Notre éclairage sur l'**Instant Payment** et sur les **use cases envisageables**



Nos **convictions** et nos **savoir-faire** en matière de transformation IT



Nos observations et **benchmark** de l'**externalisation d'activités bancaires en France**

*... et bien d'autres encore.*

*Nous publions régulièrement des études présentant les enjeux et nos convictions sur les transformations IT-Métier de nos clients.*

*Nos études sont disponibles sur demande ou sur le site internet [www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)*



**Olivier Lehoucq**  
**Senior Manager**

olivier.lehoucq@ailancy.com

Mob. : +33 (0)7 76 02 47 46

**Ghislain de Broglie**  
**Senior Manager**

ghislain.debroglie@ailancy.com

Mob. : +33 (0)6 68 33 83 28



**Guillaume Chivot**  
**Consultant Senior**

guillaume.chivot@ailancy.com

Mob : +33 (0)6 66 11 51 45

**Clémentine Ravion**  
**Consultante Senior**

clémentine.ravion@ailancy.com

Mob. : +33 (0)6 98 21 38 75



32 rue de Ponthieu  
75008 Paris

+33 (0)1.80.18.11.60



[www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)

Suivez-nous sur les réseaux

 Ailancy

 AilancyConseil

 Ailancy