



10 uses cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

Convictions et savoir-faire Ailancy
Janvier 2021

10 uses cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

Sommaire

1



Contexte : COVID 19, taux bas, pression règlementaire et concurrentielle...

2



Nos convictions

3



10 uses cases impactants et transformants

4



Nos savoir-faire

5



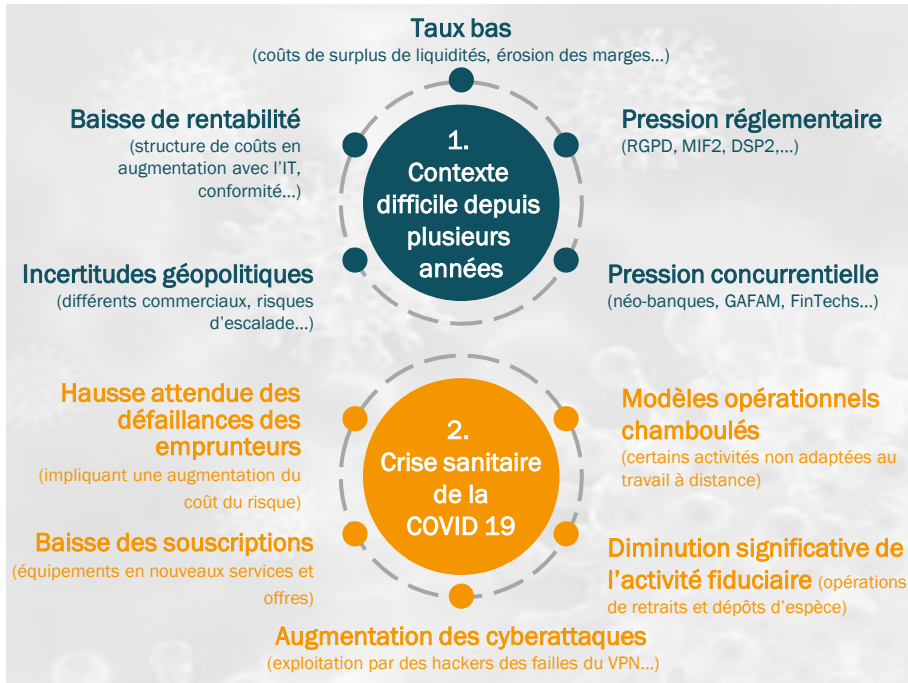
Allancy



Depuis plusieurs années, la conjoncture est difficile et la COVID 19 accentue cette tendance ; afin d'y répondre efficacement et de préparer l'avenir, les banques doivent envisager d'actionner des leviers de réduction des coûts

Face à une conjoncture de plus en plus défavorable pour les établissements financiers, accentuée notamment par la crise sanitaire actuelle de la COVID 19, la réduction des coûts peut s'avérer nécessaire pour maintenir la rentabilité, rechercher de nouveaux gisements de PNB et rester compétitif. En effet, de la même manière que les crises économiques précédentes, le contexte actuel donne l'opportunité de se transformer et de prendre l'ascendant sur les concurrents.

Un contexte actuel tendu pour les établissements financiers...



...afin d'y répondre une démarche de réduction des coûts est à envisager

- **Plusieurs leviers efficaces** de réduction de coûts sont à actionner (nous vous en présentons plusieurs dans ce document, via des retours d'expérience / use cases)
- Ces leviers peuvent être cumulés ou combinés entre eux : l'expérience montre qu'un établissement peut escompter réaliser, selon le contexte, environ **15% d'économies**, en mettant en œuvre de manière volontariste quelques unes de ces approches
- Le plan d'action en la matière doit être décidé sur la base d'un état des lieux précis, réalisé notamment avec le Contrôle de Gestion



Cela permet aux établissements de dégager des marges de manœuvre pour investir et se transformer



En concomitance d'une recherche de nouveaux gisements de PNB



De nombreux établissements ont déjà pris ce virage via : fusions / acquisitions, mutualisations, externalisation, restructuration, digitalisation des processus...

Quelques initiatives particulièrement visibles et prises dernièrement par les établissements financiers

Acquisitions / fusions

Plusieurs acteurs bancaires en particulier en Europe du Sud réfléchissent à des rapprochements, en particulier dans une logique d'économie d'échelle :

-  **INTESA SANPAOLO** • Acquisition d'UBI Banca par Intesa San Paolo
-  **Unicaja Banco** • Réflexion sur une fusion entre Unicaja et Liberbank
-  **CaixaBank** • Union entre Caixa Bank et Bankia
-  **CRÉDIT AGRICOLE** • Réflexion du Crédit Agricole pour acquérir la banque BPM

Externalisation / mutualisation / Coopération

Plusieurs grands projets de mutualisation et d'externalisation ont émergés dernièrement :

-  **SOCIETE GENERALE** • Rapprochement entre les réseaux de la Société Générale et du Crédit du Nord
-  • Mutualisation des distributeurs automatiques de billets en Belgique
-  **AXA BANQUE** • Externalisation de l'IT et d'une partie des opérations d'Axa Banque à Arkea Banking services
-  **CRÉDIT AGRICOLE** • Coopération renforcée entre les Caisses Régionales

Restructuration

Plusieurs acteurs bancaires ont annoncé des programmes de restructuration :

-  **HSBC** • Plan de restructuration drastique d'HSBC au niveau monde (suppression de 35 000 postes)
-  **BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES** • Projets de restructuration au sein de BP2S et BNP Paribas Asset Management respectivement la suppression d'approx 500 postes et d'approx. 100
-  • De très nombreuses banques de détail envisagent de poursuivre leur mouvement de réduction du nombre de leurs agences

Une autre partie significative des projets de réduction des coûts, notamment ceux de digitalisation / automatisation des processus et d'analyse détaillée des coûts, est tout autant impactante et aussi en forte augmentation



10 uses cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

Sommaire

1



Contexte : COVID 19, taux bas, pression règlementaire et concurrentielle...

2



Nos convictions

3



10 uses cases impactants et transformants

4



Nos savoir-faire

5



Allancy



Nos convictions en matière de réduction des coûts

1

Les projets / programmes de réduction de coûts doivent être **réfléchis de façon globale**, c'est-à-dire en **réconciliant la vision long terme** (approche stratégique), **la vision moyen-terme** (approche tactique) et **la vision court-terme** (l'approche réactive)

Approche globale

2

Mutualisation, maîtrise, externalisation et optimisation constituent les **4 leviers principaux de réduction des coûts**. Ils peuvent **s'utiliser de façon combinée ou individuelle**. Chaque levier couvre un périmètre important de type de projets (par exemple pour optimisation : digitalisation de processus, simplification organisation, rationalisation d'outils...)

4 leviers principaux pour agir

3

Une attention forte doit être portée au **maintien, voire à l'amélioration de la qualité de service perçue par le client** (externe, mais aussi interne à l'établissement). Cela doit être **pleinement intégré aux réflexions de réductions de coûts** et **mesurer** par la suite via des **KPIs dédiés** (ex : NPS et eNPS)

Maintien, voire amélioration de la qualité de service

4

Afin d'optimiser les coûts d'une activité donnée, **la sélection de la nature du projet à mettre en place nécessite d'être murement réfléchi** (et non de retenir directement les tendances actuelles, ex : RPA). Pour ce faire, il est nécessaire de mener une **analyse des initiatives envisageables** en considérant en particulier les critères suivants : **coûts, ROI, facilité d'implémentation, durée de mise en œuvre et impacts opérationnels / organisationnels pour l'établissement financier considéré**

Sélection de la nature du projet via une analyse précise des possibilités

5

La culture d'optimisation des coûts auprès de l'ensemble des collaborateurs est à développer. Elle peut se traduire par l'instauration et la communication sur une **méthodologie de sélection de projets**, par la **diffusion de bonnes pratiques** (ex : négociation et gestion des prestataires / fournisseurs), par l'instauration d'une **comptabilité analytique**, etc.

Instauration / renforcement d'une culture d'optimisation des coûts



Une réflexion globale nécessite d'être menée afin d'adresser la réduction des coûts

3 approches différenciées mais complémentaires permettent de prendre en considération le **niveau de complexité de mise en œuvre des initiatives retenues**, afin de les intégrer dans un **horizon de temps allant du court au long terme**

Approche réactive



- Réduction rapide, mais limitée des coûts
- Cela se rencontre tout particulièrement lors de situations de crise. Les initiatives découlant de cette approche peuvent être génératrices de tensions des collaborateurs

Réduire les rémunérations variables

Renégocier les contrats fournisseurs / prestataires

Suspendre certains frais maitrisables (ex : séminaire, voyage en 1ère)

Approche tactique



- Evolution pour partie des modes de fonctionnement permettant de générer des baisses de coûts à moyen terme (1 à 2 ans)
- Ces initiatives se traduisent généralement par des projets significatifs impactant un périmètre limité d'activités

Optimisation de processus

Rapprochement de services

Externalisation de certains activités opérationnelles de taille restreinte (ex : chèque)

Approche stratégique



- Evolution significative de modèles organisationnels, opérationnels, voire relationnels afin de s'inscrire dans une logique d'optimisation des coûts à long terme
- Ces initiatives se traduisent par des programmes majeurs et très structurants

Programme global de réduction de coûts

Externalisation de l'ensemble de son IT

Delaying : diminution des strates hiérarchiques

Vision court-terme (< 1 an)

Vision moyen terme (1 à 2 ans)

Vision long terme (3 ans et plus)



Mutualisation, maîtrise, externalisation et optimisation constituent les 4 leviers principaux de réduction des coûts

Ces 4 leviers peuvent être utilisés individuellement ou bien de façon combinée, et chaque levier couvre un périmètre important de type de projet



Mutualiser

Eviter la dispersion des ressources

- Rechercher l'efficacité par des économies d'échelle
- Croiser les compétences et expériences pour favoriser l'apprentissage collectif et la réactivité
- Répondre aux exigences d'interopérabilité des SI
- Industrialiser les activités et homogénéiser les processus
- ...



Externaliser

Se concentrer sur son cœur de métier

- Arbitrer entre ses ressources internes et externes
- Augmenter sa compétitivité en bénéficiant de l'expertise d'un tiers
- Redéfinir les frontières de son activité et son organisation
- Externaliser auprès des clients eux-mêmes, dans une logique de self-care
- ...



Maîtriser

Maîtriser ses coûts et sa consommation de façon durable

- Ajuster ses coûts au plus près de ce qui est nécessaire au succès de sa stratégie
- Décomposer sa chaîne de valeur afin d'identifier les principaux coûts
- Bénéficier d'outils de pilotage performants à forte granularité
- Développer une culture de la responsabilisation
- ...



Optimiser

Réduire le dysfonctionnement des activités / accroître la performance opérationnelle

- Rechercher la productivité et l'efficacité dans son organisation
- Capturer au maximum la valeur ajoutée de mon capital humain
- S'appuyer sur de nouvelles technologies pour accroître son efficacité opérationnelle
- Digitaliser les processus front-to-back
- ...



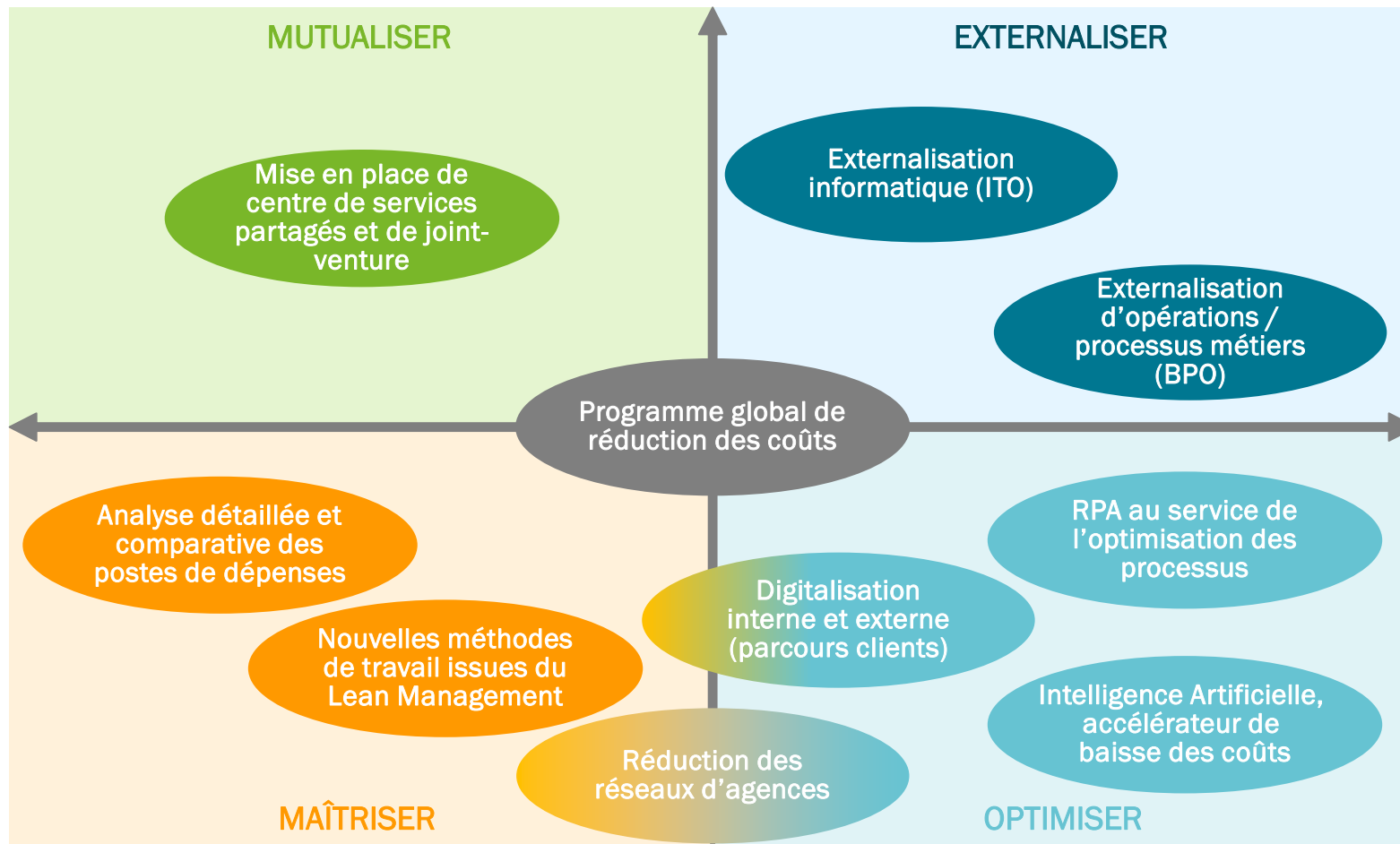
10 uses cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

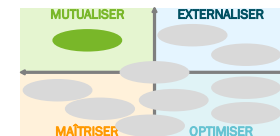
Sommaire



10 uses cases impactants et transformants



Mise en place de centre de services partagés et de joint-venture



Description et principales caractéristiques

- La mise en place de centres de services partagés et de JV permet de générer des synergies, sources d'économies d'échelle et de gains en efficacité opérationnelle. Plus précisément, ces 2 modèles se définissent de la façon suivante :
 - un centre de services partagées (CSP) consiste en une structure assurant la production d'activités opérationnelles et/ou la réalisation de projets communautaires pour plusieurs filiales, entités ou sites au sein d'un même groupe
 - une joint-venture (JV) est en un partenariat entre deux ou plusieurs établissements financiers distincts
- De nombreux grands groupes bancaires ont déjà actionné ce levier, cela se traduit par la création de GIE, de coopérations, d'hubs opérationnels, de partenariats, d'« usines », de « factory »...
- Le périmètre des mutualisations envisageables est large, mais les plus couramment rencontrées sont les suivantes : distribution (ex : CRC), épargne bancaire (ex : BO), moyens de paiements (ex : espèces), financement (ex : crédit immo/conso), entreprise (credoc, affacturage,...), production informatique (outils, SI, MOE, MOA...), fonctions supports (achats, conformité, RH...)

Quelques données de marché

Quelques exemples de projet de mutualisation lancés par des grands groupes bancaires :



- JV des 4 plus importantes banques belges (Belfius, BNP Paribas Fortis, ING, KBC) dédiée à la mutualisation de leurs distributeurs automatiques de billets



- Centre de Services Partagés Espèces et Automates (issu de la fusion entre l'entité en charge du pilotage et celle en charge des déploiements des automates)



- Centre de services informatiques partagés, GTS, dédié à la production informatique pour l'ensemble des filiales et entités du groupe



- « Factory » dédiée à l'accélération digital du groupe BPCCE



Avantages

- ✓ Industrialisation d'activités et homogénéisation des process associés
- ✓ Centralisation des expertises d'une ou plusieurs activités en une seule entité
- ✓ Pilotage renforcée de la ou des activités considérées notamment en termes de coûts
- ✓ Flexibilité opérationnelle renforcée



Facteurs clés de succès

- Privilégier des process simples et standardisés répliquables
- Etendre progressivement la taille du service (montée en charge progressive)
- Anticiper les aspects sociaux et politiques (relation avec les IRP)
- Mettre en place des outils de mesure de la qualité et d'efficacité



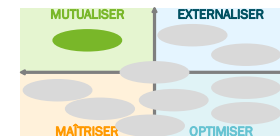
Points d'attention

- Ne pas faire de sur-mesure pour répondre aux spécificités de chacun (nécessité d'adopter un modèle industriel)
- Ne pas négliger les aspects politique/gouvernance de la structure mutualisée (actionnariat, direction, répartition valeur/coûts...)

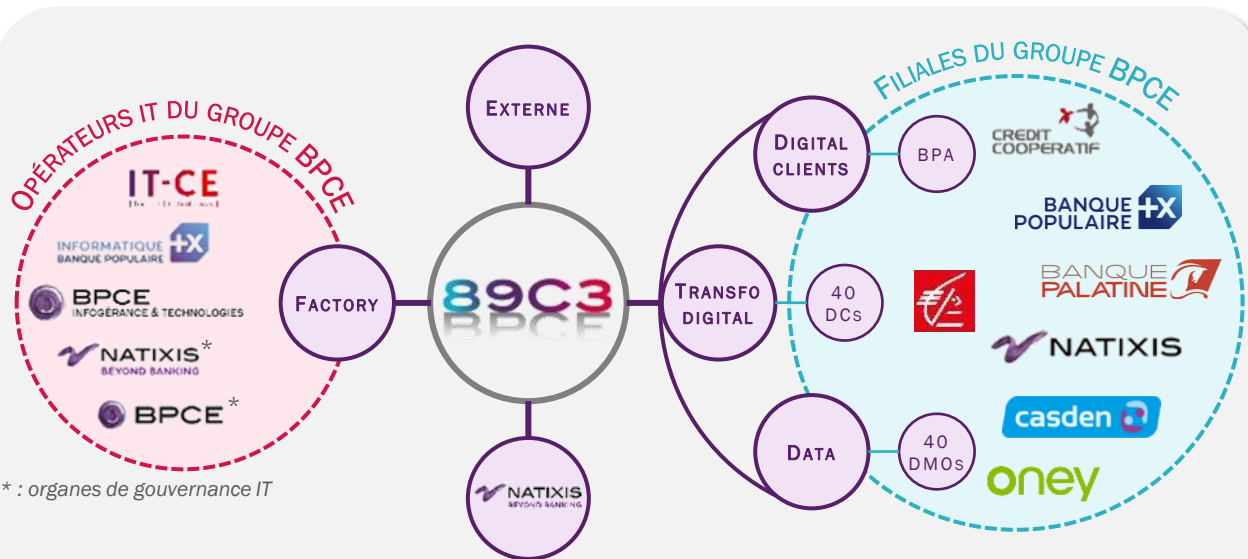


Mise en place de centre de services partagés et de joint-venture

Cas de la « 89C3 Factory » du groupe BPCE



Lancée en 2017, la 89C3 Factory est une structure dédiée à la réalisation de projets communautaires digitaux pour les filiales du groupe BPCE grâce à la mutualisation des ressources. Cette Task Force en charge de porter la vision technologique et le développement des produits digitaux, a permis notamment d'atteindre un très bon niveau de services et de satisfaction client sur les applications bancaires Banque Populaire et Caisse d'Epargne.



* : organes de gouvernance IT

La 89C3 Factory c'est :

- Plus de 1000 collaborateurs
- 1 Digital Factory
- 5 plateformes digitales
- 4 pôles d'expertise
- 40 Digital Champions
- 40 Data Management Officers
- 1 écosystème et une démarche d'open innovation

Cette organisation vise à :

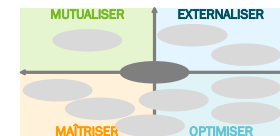
- ✓ Développer plus rapidement les projets de digitalisation
- ✓ Réduire les coûts associés en centralisant les projets
- ✓ Harmoniser les processus transverse

Les résultats ont été au rendez-vous dès l'année 2019 :

- ✓ Une croissance de 10,6% sur l'utilisation des applications mobiles
- ✓ Une meilleure notation sur les stores des applications mobiles (4,6/5)
- ✓ Un meilleur revenu généré à travers le digital notamment sur les crédits
- ✓ Une capacité à personnaliser les offres, enrichir les fonctionnalités, et mesurer plus finement le risque grâce à une meilleure utilisation des données



Programme global de réduction des coûts



Description et principales caractéristiques

- Tout particulièrement depuis la crise de subprimes, de nombreux grands acteurs bancaires ont mis en place des plans importants et ambitieux de réduction des coûts avec pour objectif principal d'abaisser leur coefficient d'exploitation. Ces programmes ont généralement des objectifs d'économies importants (quelques milliards d'Euro pour les principaux groupes bancaires français)
- Intégrés dans des stratégies globales de développement, ces plans d'optimisation des coûts visent aussi à accélérer la modernisation et la simplification des « assets » et modes de fonctionnement
- Les leviers les plus utilisés sont : la revue du format et du maillage des agences, l'optimisation/automatisation des processus, la dématérialisation, la mutualisation (via la création de services partagés), la simplification des organisations (allègement des strates hiérarchiques), la rationalisation IT et du parc immobilier et la revue de la politique achats

Quelques données de marché

Quelques exemples de programmes de réduction de coûts lancés par les principaux groupes bancaires français :



Programme 2020 de « Synergies de Coûts » s'appuyant sur une mutualisation IT, optimisation immobilières et une revue de la politique achats



Priorité « Délivrer sur les coûts » du plan stratégique 2020, via notamment l'industrialisation des processus



Programme « Simple & efficient » réalisé entre 2013 et 2016



Plusieurs programmes de réduction des coûts inscrits au PMT 2020 : réduction des dépenses IT, massification des achats, amélioration de l'efficacité opérationnelle, simplification juridique et des organisations

- Perspectives :
 - Afin de s'adapter au contexte du COVID 19 et de maintenir leur rentabilité, les banques lancent de nouveaux programmes de réduction des coûts



Avantages

- ✓ Réaliser des économies conséquentes et récurrentes
- ✓ Améliorer de façon substantielle la performance opérationnelle
- ✓ Etablir et diffuser une culture durable d'optimisation des coûts
- ✓ Contribuer au bon développement de l'établissement bancaire considéré



Facteurs clés de succès

- Intégrer le programme de transformation dans une réflexion globale sur la stratégie de développement, avec une approche par palier
- Mettre en place une équipe dédiée en charge de la structuration et du pilotage tout au long du programme



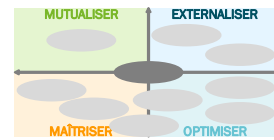
Points d'attention

- Penser qu'il est possible de rationaliser « sans limite »
- Ne pas porter préjudice au bon développement
- Mettre en place des processus relatifs au programme (ex : sélection des projets) trop complexes et trop longs à aboutir



Programme global de réduction des coûts

Cas du programme Simple & Efficient de BNP Paribas



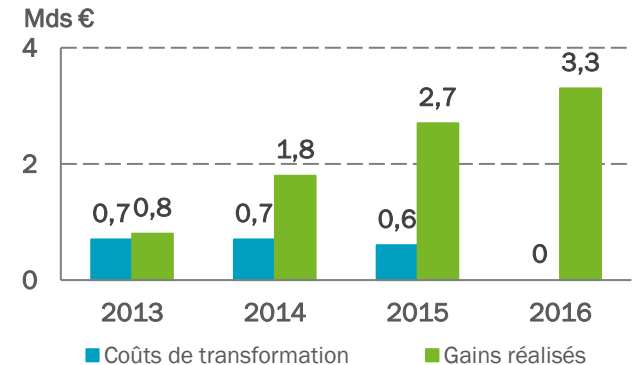
BNP Paribas a lancé en 2013 un programme d'économies de coûts « Simple & Efficient ». Celui-ci visait initialement à une réduction des dépenses de 3 Mds € d'ici 2016, via une simplification de son organisation et une amélioration de son efficacité opérationnelle. Concrètement, ce programme s'est matérialisé par la définition d'approx. 2 700 projets. « Simple & Efficient » a été un succès en générant 3,3 Mds € d'économies récurrentes.

4 domaines	12 leviers	Projets représentatifs
1 Relation client	1.Modèles de distribution 2.Solutions digital	<ul style="list-style-type: none"> Revue du format et du maillage des agences Dématérialisation des relevés bancaires
2 Amélioration du modèle opérationnel	3.Automatisation et industrialisation 4.Simplification des processus 5.Mutualisation 6.Politiques d'achat alternatives 7.Simplification des organisations 8.Différentiation entre les fonctions groupes et les activités de services	<ul style="list-style-type: none"> Automatisation des processus de back office Revue des processus de bout en bout Création de services partagés Allègement des strates de contrôles tout en élargissant l'étendue des contrôle Création de services partagés différenciés de la fonction Groupe
3 Rationalisation des assets	9.Rationalisation des outils informatiques 10.Rationalisation des biens immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation des outils informatiques Rationalisation des biens immobiliers
4 Optimisation des coûts	11.Diffusion d'une culture plus intelligente des dépenses 12.Adaptation à la demande	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion d'une culture plus intelligente des dépenses Adaptation à la demande

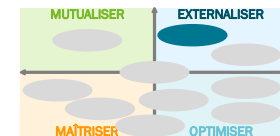
Le programme de transformation « Simple & efficient » a été un succès, il s'est traduit par :

- ✓ Renforcement des synergies au sein du Groupe
- ✓ Optimisation des modes de fonctionnement
- ✓ Mutualisation et rationalisation plus fortes des ressources
- ✓ Des économies réalisées (coûts récurrents) 3,3 Mds € pour un investissement de 2 Mds €

Economies réalisées (coûts récurrents cumulés) et **coûts ponctuels de transformation** :



Externalisation informatique (ITO)

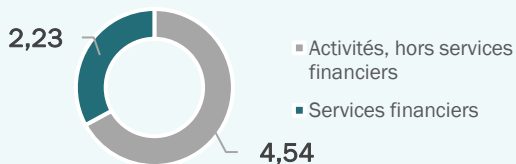


Description et principales caractéristiques

- L'externalisation informatique ou ITO (information technology outsourcing), consiste à confier à un prestataire tout ou une partie des activités de gestion de son système d'information jusque là réalisées en interne. Le prestataire prend ainsi en charge pour partie ou en totalité l'hébergement, les infrastructures, les applications et les données du client
- Les activités d'ITO les plus courantes sont : ADM (application développement maintenance : maintenance applicative, activités d'évolutions, projets, demandes de travaux, tierce recette applicative, astreintes) ; Data warehouse et business intelligence ; services relatifs aux réseaux ; cloud ; CRM ; services aux utilisateurs finaux (HelpDesk)...
- 3 modèles existent : onshoring (équipe du prestataire sur site ou à distance 2h de trajet max.), nearshoring (équipe du prestataire à distance 5h de trajet max.), offshoring (équipe du prestataire éloignée géographiquement et pouvant parler une autre langue)

Quelques données de marché

- Marché EMEA de l'ITO en 2017* (en Mds €)



- Principaux acteurs du marché français:



Avantages

- ✓ Optimisation des coûts pour un niveau de qualité similaire
- ✓ Flexibilité financière
- ✓ Accélération du développement
- ✓ Libération de ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée
- ✓ Accès aux connaissances du prestataires (Cloud, IA, RPA...)

Facteurs clés de succès

- Etablir le bon périmètre à externaliser d'un point de vue stratégique et réglementaire (fonctions critiques / importantes cf. orientations EBA)
- Penser sur le long terme (difficulté à réinternaliser par la suite)
- Maintenir des compétences en interne

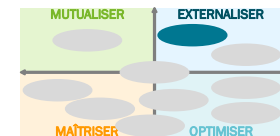
Points d'attention

- Ne pas se désresponsabiliser de la supervision du prestataire (ex : risques cybercriminalité)
- Considérer les complexités de collaborer avec des équipes éloignées
- S'assurer de la mise en conformité de « son cloud »



Externalisation informatique (ITO)

Cas de Capgemini (ITO auprès de grands groupes bancaires)



Capgemini est un des acteurs majeurs du marché de l'externalisation informatique. Cette ESN accompagne de nombreuses DSI Bancaires notamment via :



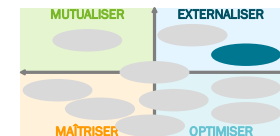
- **ses offres / services** : service desk IT, gestion et exploitation des données, big data, opérations réseaux et cloud, cyber sécurité, gestion des applications, service utilisateur, gestion de la relation client, intégration des services
- son modèle dit « **Rightshore®** » reposant sur un réseau de centres industrialisés avec des ressources onshore (3 centres et 20 implantations en France), et nearshore / offshore (5 zones dans le monde), ainsi que 4 centres data

4 exemples de mission réalisées par Capgemini auprès de groupes bancaires :

	 CRÉDIT AGRICOLE	 AXA	 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE Corporate & Investment Banking	 BGL BNP PARIBAS
Mission réalisée	Externalisation du service informatique (stockage, analyse et sécurité des données)	Externalisation de l'activité informatique Axa Tech	Externalisation du service utilisateur	Externalisation de l'activité ADM (Application Développement Maintenance)
Périmètre en termes d'offres / services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastructure cloud privé ▪ Big data et Security Operation Center 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des services ▪ Services IT ▪ Opérations réseaux et cloud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service Desk avec un support proactif et disponible 24/7 ▪ Gouvernance et processus dédiés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenance corrective ▪ Gestion des activités d'évolutions, de l'assistance, et des recettes
Modèle utilisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centres Capgemini Rightshore ▪ Partenariat avec la filiale IT du Crédit Agricole : Silgem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offshore en Inde (Rightshore) ▪ Reprise de 1.000 salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rightshore associant la France, la Roumanie et l'Inde ▪ 3 plates-formes techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centres Capgemini Rightshore associant la France et le Maroc
Gains obtenus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du coût des opérations informatiques ▪ Sécurité et continuité du service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts ▪ Meilleure qualité de service ▪ Réduction des délais d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts ▪ Flexibilité financière ▪ Meilleure qualité de service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts ▪ Plus forte réactivité



Externalisation d'opérations/processus métiers (BPO, hors IT)

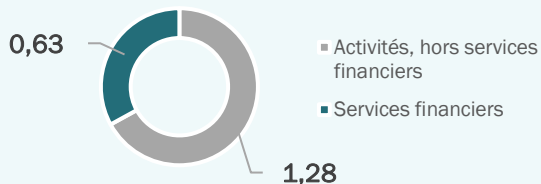


Description et principales caractéristiques

- L'externalisation d'opérations/processus métiers ou BPO bancaire (business process outsourcing) consiste à déléguer une ou plusieurs activités / process, voire l'intégralité d'un métier à un prestataire. Tout ou une partie des opérations (cartes, chèques, épargne, titres, crédits,...) et parfois des fonctions supports (achats, comptabilité, gestion documentaire, RH, ...) peuvent ainsi être confiées à un tiers, généralement dans le cadre d'un contrat sur le long terme
- Le BPO bancaire adresse en particulier les tâches de back office à faible valeur ajoutée et chronophages telles que le traitement des réclamations, le traitement et la vérifications des documents dans le cadre d'une entrée en relation, le recouvrement...
- Tout comme l'ITO, 3 modèles existent : onshoring (équipe du prestataire sur site ou à distance 2h de trajet max.), nearshoring (équipe du prestataire à distance 5h de trajet max.), offshoring (équipe du prestataire éloignée géo. et pouvant parlée une autre langue)

Quelques données de marché

- Marché EMEA du BPO en 2017* (en Mds €)



- Quelques acteurs du marché français



Avantages

- ✓ Optimisation des coûts pour un niveau de qualité similaire
- ✓ Accès aux connaissances et expertises métiers du prestataires
- ✓ Souplesse opérationnelle et financière
- ✓ Libération de ressources pour des activités à plus forte valeur ajoutée



Facteurs clés de succès

- Bien établir le périmètre à externaliser (activités non-cœur et suivi des orientations EBA)
- Lier le coût d'un service aux volumes traités
- Assurer la montée en charge ("shadow reverse shadow » pour near/offshoring)



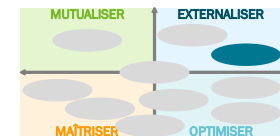
Points d'attention

- Ne pas se précipiter et mener trop d'externalisations d'activités simultanément
- Ne pas se désresponsabiliser de la supervision du prestataire (qualité et coûts)
- Considérer les complexités de collaborer avec des équipes éloignées
- S'assurer de la mise en conformité des activités externalisées



Externalisation d'opérations/processus métiers (BPO, hors IT)

Cas de CA Chèques



CA Chèques, filiale du Crédit Agricole créée en 2015, est dédiée à l'activité de back office chèques des 39 Caisses Régionales du Crédit Agricole, du LCL et la Banque Thémis et se développe auprès de nouveaux clients. Cette entité experte des chèques réalise un chiffre d'affaires de 25 M€ et s'appuie sur un effectif de 250 personnes réparties dans 3 centres : Caen, Lyon et Rodez.

4 activités principales :



Middle office télécollecte chèques

- Accompagnement et suivi des opérations des grands remettants :
 1. Suivi quotidien des chèques non réconciliés
 2. Appel des clients, accompagné d'un mail récapitulatif sur les informations échangées et les actions à réaliser
 3. Suivi et reporting de l'activité

Offre premium chèques à destination des clients grands remettants



Lutte contre la fraude chèques

- Activités couvertes et résultats
 1. Contrôles des chèques > 5k€
≈ 0,6% des chèques contrôlés sont écartés pour fraude
 2. Remise déplacés automates > 1400 €
≈ 30% des chèques contrôlés sont isolés dont 78% d'impayés reçus
 3. Contrôle des chèques en crédit différé > 3 000 €
≈ 8% des chèques contrôlés génèrent une alerte fraude
 4. Alertes impayés chèques
 5. Contrôle retour des chèques émis > 50 k€
 6. Requête opposition



Activités résiduelles chèques

- Activités couvertes :
 1. Gestion des réclamations chèques (assistance aux agences)
 2. Réalisation et suivi des chéquiers spécifiques (ex : majeur protégé, réquisition judiciaire...)
 3. Réalisation des lettres chèques
 4. Gestion des chèques de banque en mobilité
 5. Prise en charge du traitement des chèques TOM (ex : franc pacifique)
 6. ...



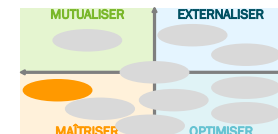
Réquisitions et droit de communication

- Processus :
 1. Réception de la demande (réquisition judiciaire ou droit de communication)
 2. Analyse conformité de la demande
 3. Saisie du dossier et extraction des documents (ex : copie chèque, relevé de compte)
 4. Contrôle et transmission du dossier au requérant

CA Chèques est expert dans l'optimisation (coût, qualité et délai) des activités BO Chèques et bénéficie de références significatives



Analyse détaillée et comparative des postes de dépenses



Description et principales caractéristiques

- L'analyse détaillée et comparative des postes de dépenses est une technique budgétaire visant à analyser l'ensemble des dépenses afin de mieux les maîtriser. Ce diagnostic permet à la fois d'établir un état des lieux des dépenses réalisées par rapport au budget prévu, mais également de comparer chaque poste de dépenses par rapport aux objectifs fixés
- Différentes approches sont utilisées pour mener à bien cette étude budgétaire: l'approche classique visant à analyser l'existant, notamment au niveau de chaque dépense par service ; et l'approche budget base zéro communément appelée « bbz » qui consiste à remettre en cause toutes les dépenses dans l'élaboration du prochain budget. Cette dernière a le vent en poupe dans les grands groupes bancaires et se révèle être très efficace dans le démarrage de nouvelles activités
- Cette analyse budgétaire préalable est également nécessaire pour définir une meilleure stratégie d'optimisation voire de réduction des coûts afin d'améliorer la rentabilité

Quelques données de marché



Plus de **80%** des programmes de **Budget Base Zéro (BBZ)** ont atteint ou dépassé leurs objectifs

Le **Budget Base Zéro (BBZ)** est rarement adopté annuellement mais généralement réalisé tous les **3 à 5 ans**, couplé avec un plan à moyen / long terme



L'analyse est généralement réalisée sur les **postes de dépenses** suivants : frais généraux et administratifs, ventes et marketing, main d'œuvre directe et indirecte

Les **économies générées** sont souvent réinvesties dans des projets de croissance, le digital, le développement d'autres capacités, ou sont utilisées pour améliorer la rentabilité



Avantages

- ✓ Maîtriser davantage les dépenses
- ✓ Prévoir et anticiper les problèmes
- ✓ Cibler les postes de dépenses les moins productives
- ✓ Développer une culture de la responsabilisation
- ✓ Rétablir la confiance
- ✓ Améliorer la rentabilité



Facteurs clés de succès

- Mettre en place une équipe dédiée en charge de l'analyse détaillée
- Passer en revue tous les postes de dépenses
- Sensibiliser les collaborateurs sur le potentiel des économies générées
- Accompagner les collaborateurs dans le changement et favoriser l'agilité



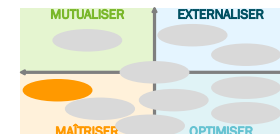
Points d'attention

- Veiller à prendre le temps nécessaire pour mener à bien l'analyse, d'autant plus si l'organisation concernée est de grande taille
- Délimiter et valider collectivement le périmètre étudié
- S'appuyer sur des données robustes et bénéficiant d'un bon degré de granularité



Analyse détaillée et comparative des postes de dépenses

Cas de la FNCA sur la cartographie des achats des Caisses Régionales



La FNCA est l'instance représentative des Caisses Régionales (CR) du Groupe Crédit Agricole SA. A ce titre, elle est en charge de valoriser collectivement leurs initiatives à l'intérieur du Groupe et exerce quelques missions qui lui sont propres en matière financière, commerciale, technologique, sociale.

Dans une logique de rationalisation budgétaire, la FNCA a notamment entrepris une cartographie détaillée des dépenses achats des CR.



- Etablir un état des lieux précis et avec un bon degré de granularité des dépenses Achats effectuées au niveau de chacune des CR et au niveau consolidé
- Valoriser le critère de dépendance économique des fournisseurs et définir un plan budgétaire

Méthodologie utilisée :

Identification des dépenses

1. Définir les dépenses via les factures enregistrées et écritures comptables
2. Délimiter le périmètre des achats avec les fournisseurs internes et externes
3. Regrouper les dépenses par famille d'achats:

Immobilier &
Achats généraux

IT

Services
bancaires

Services
professionnels

Communication

Assurance

Analyse et restitutions

1. Restitutions par famille d'achat : en % PNB et ventilées par catégories comptables
2. Restitutions par fournisseur : nombre de fournisseur par famille d'achat, niveau de dépenses par fournisseurs internes et externes, et commun à plusieurs CR
3. Analyser les résultats avec un bon degré de granularité et comparer les écarts entre les différentes CR
4. Valoriser le risque et le critère de dépendance envers chaque fournisseur

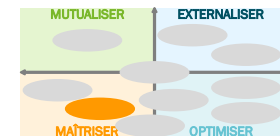
Plan d'action

1. Valider les résultats obtenus au niveau consolidé et au niveau de chacune des CR
2. Définir un plan d'actions de progrès national et par CR : stratégie à adopter, formaliser les négociations avec les fournisseurs notamment à partir d'appels d'offres
3. Sensibiliser les collaborateurs et diffuser les bonnes pratiques pour le prochain plan budgétaire

Cette analyse détaillée des dépenses Achats a mené à une massification des prestataires des CR permettant ainsi de générer des réductions de coûts



Nouvelles méthodes de travail issues du Lean Management



Description et principales caractéristiques

- Une démarche qui a émergé dans les années 50 au sein de l'entreprise Toyota qui se trouvait dans une situation économique délicate. Pour s'en sortir, Toyota a dû faire preuve d'innovation et se recentrer sur ses clients en s'appuyant sur :
 - une production en flux tendus : « Juste à temps » (Just in time)
 - une suppression de tous les gaspillages
 - une gestion de la qualité favorisant l'amélioration continue
- Le Lean Management s'est depuis étendu au secteur des services et touche l'ensemble des processus de l'entreprise (Back-office, DSI, Finance...) et s'est beaucoup modernisé à travers des outils et des techniques de plus en plus innovantes

Description du modèle modernisé du Lean

Identifier la valeur

- Caractéristiques critiques de la valeur
- Déploiement de la fonction qualité

Cartographier le flux de valeur

- Les 7 pertes
- Approche DFMA
- VSM

Créer le flux

- Jidoka : Autonomisation, Poka-Yoke, Andon
- Heijunka : Nivellement, Takt time
- Travail standardisé
- 5S
- Méthode SMED
- Approche TPM

Tirer les flux

- Juste à temps : Kanban

Amélioration continue

- Défis
- Kaizen
- Genchi genbutsu : Gemba, Management visuel



Avantages

- ✓ Suppression de tous les gaspillages
- ✓ Une production en flux tendu
- ✓ Une amélioration de la qualité de service
- ✓ Création d'opportunités de reengineering, de mesure de rentabilité des produits et services, revue de la tarification



Facteurs clés de succès

- Sensibiliser les collaborateurs sur les objectifs de gain en fluidité et productivité afin d'éviter des résistances et des résultats faussés
- Identifier des ambassadeurs Lean Management au sein de l'entreprise qui porteront le projet et feront le relais auprès des collaborateurs



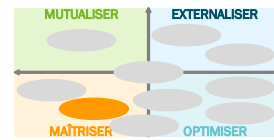
Points d'attention

- Accompagner les collaborateurs dans le changement
- S'assurer de la bonne appropriation des nouvelles méthodes de travail
- Maintenir une surveillance renforcée sur la qualité de service délivrée



Nouvelles méthodes de travail issues du Lean Management

Cas du Crédit Agricole : Lean, obeya et persévérance pour transformer une DSI



« On avait envie que nos collaborateurs retrouvent le sourire » témoigne Christine Di Piro au 6^{ème} Lean Summit France sur le pourquoi et le comment de la transformation Lean d'une direction informatique au sein du groupe Crédit Agricole. » Un témoignage éclairant sur le rôle de manager dans cette transformation

Utilisation de deux méthodes sur des projets différents qui ont porté leurs fruits et pérennisé les résultats

Méthode GEMBA

Un modèle qui permet à une organisation de reconnaître les personnes clés dans une transition Lean (les sergents et les lieutenants dans la guerre contre les gaspillages). Un modèle qui aide à identifier les écarts de communication entre opérateurs et leader.

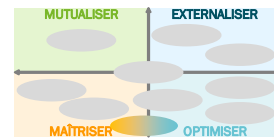
- Amélioration de la qualité : baisse de 7% des nouveaux incidents
- Amélioration de la productivité de 12% sur les évolutions
- Satisfaction client renforcée, note passée de 6,5/10 à 9/10
- Baisse du coût projet de 12% sur une partie des projets menés par des équipes leanées

Méthode OBEYA (« grande salle » en japonais)

Une pratique Lean de management visuel et un lieu de collaboration intensive et ritualisée. L'information est disponible et gérée collectivement via des réunions courtes et périodiques. C'est un outil simple et efficace pour répondre aux enjeux de performance.

- Cette méthode a été appliquée au projet de mise en conformité aux normes comptables IFRS9, qui a eu deux sponsors représentant la Direction Comptabilité et la Direction des Risques
- L'application de la méthode OBEYA à ce projet était l'alignement de la vision de l'ensemble des acteurs sur la réussite du projet et de le rappeler à chaque occasion à tous les acteurs





Réduction des réseaux d'agences bancaires

Description et principales caractéristiques

- Suite à la digitalisation des services bancaires qui ne cesse de croître et à la crise économique liée au covid 19, les banques de détail se lancent dans des mesures d'optimisation de coût par la revue de la stratégie de distribution et de ses réseaux sur l'ensemble du territoire
- Plusieurs possibilités s'offrent aux agences : mutualisation des agences, transformation des agences en point de retraits notamment dans les zones rurales où l'utilisation du cash maintient une place importante dans la vie des habitants

Quelques données de marché

Un réseau global de 36 000 agences

Pour 100 000 habitants

Baisse de 7 agences
(de 60 à 53 agences entre 2009 et 2019)



Le réseau d'agences représente en moyenne **60%** des coûts d'une banque



Avantages

- ✓ Optimisation des coûts : masse salariale, loyer des locaux, matériel, etc.
- ✓ Libération de ressources pour d'autres activités en middle ou Back office



Facteurs clés de succès

- Mettre en place des plans sociaux équitables (risques RSE, risque d'image...)
- Intégrer sa démarche dans un projet plus global d'évolution de la relation client de façon plus digitalisée, plus efficace et plus adaptée aux besoins actuels des clients



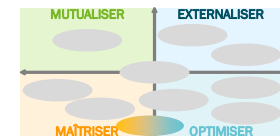
Points d'attention

- Maintenir le conseiller au cœur de la relation client, tout en l'impliquant davantage dans les opérations à forte valeur ajoutée (ex: crédit Immo)
- Ne pas négliger les impacts sociétaux et économiques lors des réflexions sur la fermeture d'agences en zone rurale



Réduction des réseaux d'agences

Cas de l'initiative 2016 -2020 de réduction des réseaux d'agences de groupe BPCE



BPCE, composé notamment de la Caisse d'Épargne (34 500 collaborateurs et 19,2 M clients adressés) et de la Banque Populaire (30 965 collaborateurs et 9,3 M de clients adressés), a lancé en 2016 une initiative de réduction de ses réseaux bancaires à hauteur de 5%. Cette ambition s'inscrit dans le plan stratégique, TEC 2020, visant aussi à renforcer le digital.



De façon plus précise, cette réduction des réseaux se traduit de la façon suivante :

- Caisse d'épargne : un réseau de 4 200 agences en 2016 et un objectif d'arrivée à fin 2020 à 3976 agences (-224)
- Banque Populaire : un réseau de 3 300 agences en 2016 et un objectif d'arrivée à fin 2020 à 3124 agences (-176)

Objectif

Réduire le nombre
d'agence d'au moins 5%
Soit 400 points de vente

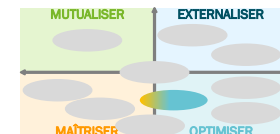
Ce qui se traduit par une
estimation moyenne de 250M€
d'économies par an

Comment?

- Passer de 11% en 2016 à 40% en 2020 en vente à distance
- Réduire le nombre de Caisses régionales. BP (de 15 à 12), CE (de 17 à 14)
- Regrouper les agences géographiquement proches particulièrement dans les zones rurales et réaliser des synergies entre les deux banques BP et CE
- Multiplier les services en ligne en investissant 750 M€ dans le numérique
- Baisser le nombre de salariés. 11 000 départs en retraite et rotation naturelles de l'effectif, Suppression de 3600 postes
- Acquérir 50,1% de la banque en ligne ONEY, toujours dans la l'optique de diminution du nombre d'agences



Digitalisation interne et externe (parcours clients)



Description et principales caractéristiques

- La digitalisation est la revue et la modernisation des business models, des relations avec les clients, des façons de travailler et de la culture d'entreprise en utilisant les possibilités de la technologie numérique
- Une entreprise est digitale si elle est perçue comme telle :
 - de la part de ses clients par la présence des éléments suivants : signature électronique, parcours « paperless », présence sur les réseaux sociaux, existence de partenariats et FinTechs, distribution multicanal
 - de la part de ses collaborateurs par la présence des éléments suivants : interfaces ergonomes et faciles d'utilisation, équipements innovants, dématérialisation des circuits de validation, automatisation de tâches répétitives

Quelques données de marché



Gain en coûts de développement et de maintenance des anciens socles technologiques (SI maison développés en COBOL ou autres...)

Gain en coûts d'entrée avec les techno des **FinTechs**

Utiliser un outil d'aide à la vente peut faire **gagner 15 min**



Augmentation du taux de **transformation** de **50%** et de la **productivité** interne de plus de **20%**

Un **client satisfait** promeut sa banque et **génère +35% de PNB** que tout autre client



Avantages

- ✓ Gain en instantanéité, fluidité d'usage, agilité et coûts d'installation
- ✓ Personnalisation des parcours et mise en place rapide à travers les FinTechs
- ✓ Meilleure image de marque
- ✓ Ouverture sur de nouveaux horizons d'innovations et de nouvelles opportunités de Business

Facteurs clés de succès

- Prendre en compte les retours clients et en faire des conseillers
- S'efforcer de transformer et digitaliser les parcours collaborateurs également
- Envisager des partenariats avec des FinTechs reconnues sur le marché

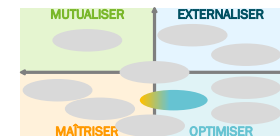
Points d'attention

- Ne pas sur-customiser les solutions digitalisées
- S'assurer de l'interopérabilité des solutions avec les autres systèmes
- Ne pas sous-estimer les risques de cyberattaques



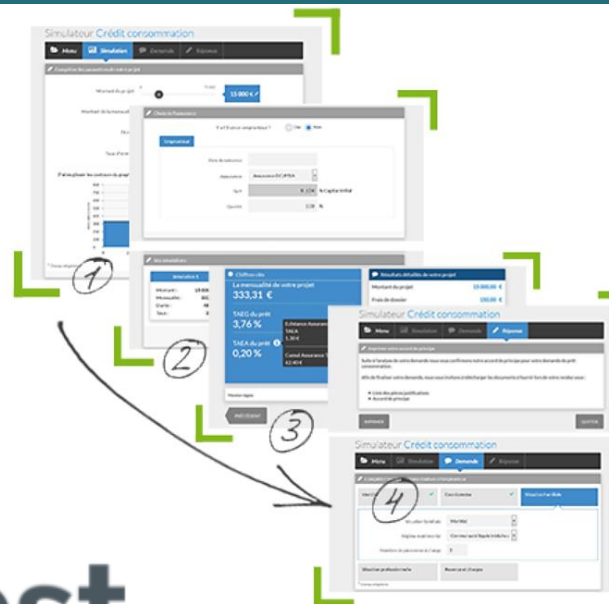
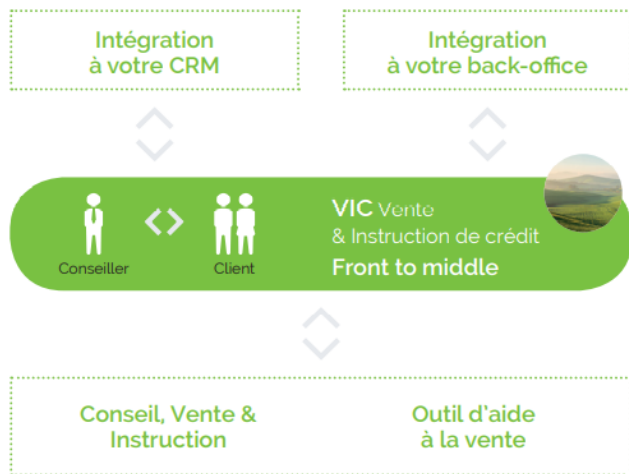
Digitalisation interne et externe (parcours clients)

Cas de la digitalisation des parcours immobiliers d'Axa Banque via Harvest

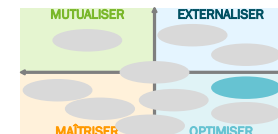


« Notre objectif principal est avant tout d'améliorer l'efficacité opérationnelle autour des parcours clients et collaborateurs, le commerce et donc les ventes en étant l'aboutissement. C'est dans cette philosophie que nous avons initié un projet de transformation de nos parcours Immobiliers pour la vente et l'instruction de nos crédits avec Harvest ». Aimery de Fressenel, Directeur Crédit et Recouvrement d'AXA Banque

Axa Banque a choisi VIC, une solution cross canal de vente et d'instruction de crédits, pour ses parcours de crédit immobilier



RPA au service de l'optimisation des processus



Description et principales caractéristiques

- La « Robotic Process Automation » est l'utilisation de robots logiciels pour automatiser des tâches quotidiennes, très répétitives qui sont habituellement réalisées par des humains
- Elle fournit l'efficacité des processus et diminue les coûts en garantissant la conformité à la réglementation en offrant des outils analytiques puissants
- Les logiciels intelligents ont fait la différence dans les systèmes de type Front mais peuvent également apporter une grande valeur ajoutée et une meilleure efficacité opérationnelle au niveau Back permettant ainsi l'amélioration de l'expérience collaborateur et la réduction des coûts

Quelques données de marché

- En France, les entreprises du **secteur bancaire et financier** arrivent en tête du classement des entreprises qui investissent le plus sur **l'automatisation des processus (32 %)**, notamment dans le cadre de la **digitalisation de la relation client**.
- Un réel impact mesuré sur plusieurs axes :
 - Amélioration de l'exactitude opérationnelle de 90%**
 - Réduction des coûts opérationnels de 45%**
 - Réduction de l'effort manuel des collaborateurs de 45%**
- Les leaders en RPA à juin 2020 selon Gartner :**

UiPath™

AUTOMATION
ANYWHERE
Go be great.

blueprism®

WorkFusion



Avantages

- ✓ Rationalisation des processus
- ✓ Economie de temps et d'énergie
- ✓ Minimisation des perturbations des systèmes informatiques
- ✓ Amélioration de l'expérience collaborateur et client
- ✓ Standardisation des processus et meilleure efficacité



Facteurs clés de succès

- Impliquer et obtenir l'adhésion de l'ensemble des équipes dès le début du projet
- Cadrer, analyser et diagnostiquer avec une approche holistique
- Identifier et prioriser les bons cas d'usage
- Avoir une approche agile avec une collaboration IT- métier



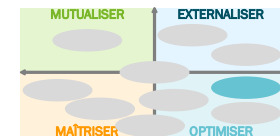
Points d'attention

- Bien sélectionner le fournisseur de solution (ils ne sont pas tous matures)
- Adresser les éventuelles résistances des équipes IT
- Ne pas considérer que le RPA est la réponse à tous les sujets



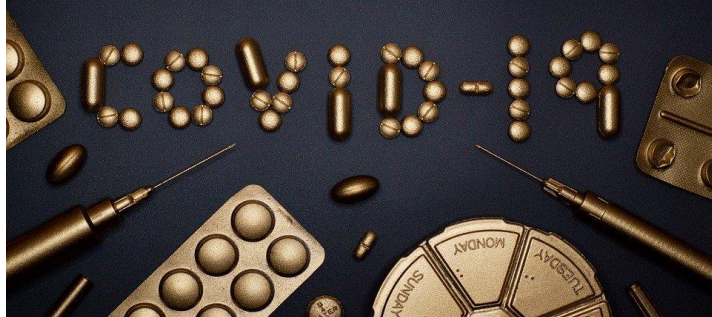
RPA au service de l'optimisation des processus

Cas de Roberta : robot du Crédit Agricole dédié au traitement des reports de crédit



« Je suis fière du travail accompli par nos équipes et de notre robot Roberta. Ce nouveau processus aide nos partenaires à tenir bon face à leurs difficultés de trésorerie durant les trois prochains mois. Ce robot soutient nos équipes et leur permet de répondre à l'afflux important de demandes de reports, tout en fournissant un service plus efficace et plus rapide à nos clients. Cela fait écho à notre raison d'être : agir tous les jours dans l'intérêt de nos clients et de la société ». **Belgin Rudack, Directrice générale de Creditplus**

En réaction à la crise sanitaire, les clients se sont vus contraints de faire appel, plus que d'habitude, à des demandes de pause-crédit



Moins de deux semaines pour l'adaptation du Robot et la mise en place de cette nouvelle fonction de report

50 secondes de traitement équivalent à 5 minutes par l'humain

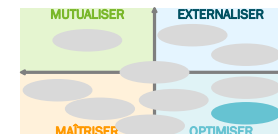
0 Temps mort

230 000 pauses crédit, effectives en 3 semaines

Roberta est né de la volonté de Creditplus de développer des solutions pour automatiser ses processus, au service de son efficacité opérationnelle. Son développement a été initié avec Solvemate, la start-up lauréate de Start & Pulse 2018 en Allemagne, et est maintenant pris en charge par les équipes de l'entreprise



L'intelligence artificielle, accélérateur de transformation et de baisse des coûts

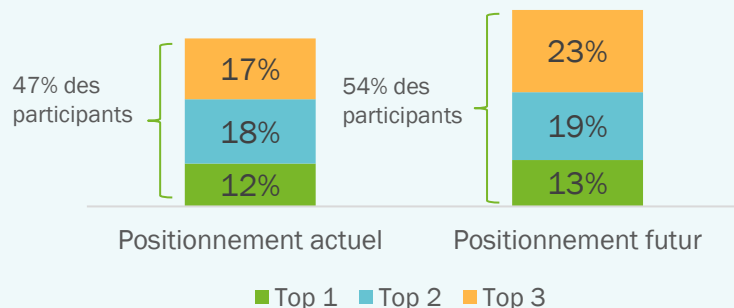


Description et principales caractéristiques

- Selon Gartner, l'Intelligence Artificielle applique des techniques avancées basées sur la logique et l'analyse incluant l'apprentissage automatique pour interpréter des événements, porter et automatiser des décisions et passer à l'action
- Bénéficiant d'une croissance exponentielle des capacités de calculs des ordinateurs et de l'avènement du big data, son utilisation s'est particulièrement accrue ces dernières années dans la plupart des domaines, notamment au sein de la finance : trading algorithmique, analyse de marché et exploration de données, management de portefeuille, etc.
- Il existe plusieurs cas d'usage possibles pour l'IA au sein des banques. Elle présente des avantages incomparables pour l'automatisation des tâches répétitives, la réduction des coûts, l'amélioration de la satisfaction client et utilisateurs, et le traitement de données et de tâches très complexes en un temps très réduit

Quelques données de marché

Evolution du positionnement de la réduction des coûts comme use case de l'IA



D'après un sondage de Gartner (en 2019) auprès de plusieurs entreprises, 47% des participants positionnent la baisse des coûts dans ses 3 use cases IA à mettre en place actuellement, tandis que 54% l'envisagent dans le top 3 pour le futur.



Avantages

- ✓ Rationalisation des processus
- ✓ Economie de temps et d'énergie
- ✓ Traitement de tâches et données complexes
- ✓ Amélioration de l'expérience collaborateur et client
- ✓ Meilleure efficacité et efficience opérationnelles



Facteurs clés de succès

- Bien sélectionner les partenaires technologiques
- Bénéficier de l'implication du Top Management, Business Owners et IT
- S'appuyer sur des données bien structurées, fiables et d'un volume important



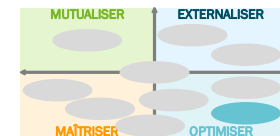
Points d'attention

- Adresser les craintes / résistances des collaborateurs dès le démarrage du projet
- Bien avoir à l'esprit que l'utilisation de l'IA n'est pertinente que si elle répond à de vrais besoins métiers



L'intelligence artificielle, accélérateur de transformation et de baisse de coûts

Cas du partenariat de Crédit Agricole avec reciTAL, fintech spécialisée en TAL/NPL



Problématique

- Les commerciaux ont du mal à trouver une information précise et fiable de leurs produits bancaires et d'assurance, ce qui génère de l'insatisfaction client
- Leurs recherches dans un corpus de plusieurs milliers de documents (allant de quelques pages à plusieurs centaines) sont souvent chronophages, imprécises (information obsolète, mauvais document retourné, pas d'accès au document de référence...) et nécessitent in fine l'appel à un expert

Utilisation des technologies d'Intelligence Artificielle



Computer Vision



TAL/NLP

- Découpage des documents (PDF, formulaires client, notices d'information, etc.)
- Recherche dans la base de référence
- Sélection et renvoi du paragraphe le plus pertinent

- **Hausse de productivité** : économie d'1h30/sem. pour 30000 collaborateurs
- **Fiabilité accrue** : 92% de précision
- **Diminution des appels aux experts internes**

reciTAL

30 000 collaborateurs économisent chacun 1h30 par semaine dans leurs recherches

Solution :

- Le module Search de reciTAL est appelé par API et déployé sur l'intranet via une solution interne
- Les collaborateurs peuvent poser leurs questions en langage naturel
- Obtenir en retour une information précise et fiable (le bon document, la bonne page et le bon paragraphe)
- Le tout en moins de 3 secondes

Déroulé du projet avec Crédit Agricole :

- Déploiement On-Prem clusterisé via Docker
- GPU dédié
- Plus de 40 000 documents
- Réindexation quotidienne incrémentale

Un projet combinant machine et humain selon une approche IA supervisée



10 uses cases de réduction des coûts

Comment diminuer ses coûts en maintenant sa qualité de service et en se projetant à moyen / long terme ?

Sommaire

-  1 Contexte : COVID 19, taux bas, pression règlementaire et concurrentielle...
-  2 Nos convictions
-  3 10 uses cases impactants et transformants
-  4 Nos savoir-faire
-  5 Ailancy



Nous disposons d'atouts significatifs pour vous accompagner sur vos projets de réduction de coûts



Ailancy a développé une expertise importante sur la réduction des coûts et nous sommes en mesure de vous accompagner sur 7 activités cœur et 3 activités additionnelles

Activités cœur

Diagnostic

Audit organisationnel et opérationnel, prise en compte des ambitions stratégiques, analyse des structures de coûts, identification de pistes de réflexions

Benchmark interne et externe

Prise en considération des pistes de réflexions établies, identification de bonnes pratiques et de projets à succès aussi bien en interne qu'auprès d'autres établissements financiers, analyse comparative

Plan de réduction des coûts et roadmap

Ajustement des pistes de réflexions, évaluation des pistes des réduction de coûts associés, évaluation de la complexité et du temps nécessaire de mise en œuvre, priorisation, planification)

Externalisation

Sélection du prestataire via RFP/RFI, business case, due diligence des activités / processus concernés, contractualisation, organisation et gouvernance cible, planning, facturation et KPI, accompagnement au transfert d'activités

Optimisation

Etablissement précis de l'initiative à mettre en place, analyse détaillée de l'activité, POC, déploiement généralisé

Mutualisation

Identification des points forts/faibles de chacune des parties prenantes, élaboration d'une stratégie et objectifs communs, mise en place de centre de service partagée, conduite du changement...

Maîtrise

Diagnostic de la structure des coûts, calcul des coûts unitaires, revue de l'offre et de la tarification, suivi budgétaire, sélection des partenaires techniques et technologiques via RFP/RFI, accompagnement à l'implémentation et mise en œuvre en méthode AGILE

Activités additionnelles

Structuration & lancement d'une culture baisse des coûts

Outils et modalités d'animation, mode de fonctionnement, organisation dédiée, établissement d'une identité propre...

Conduite du changement

Analyse d'impact et d'écart du changement d'un point de vue humain, formation, communication interne & externe, mobilisation, assistance post-déploiement...

Pilotage

Suivi l'avancement dans les délais, coûts, normes de qualité définies, coordination des acteurs et des travaux, cohérence globale, préparation des supports des instances de gouvernance...

Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (1/2)



Animation et suivi des travaux de due diligence entre BGL et CAP GEMINI/SOGETI relatifs à l'outsourcing de la maintenance et des évolutions du Core Banking System



Étude et mise en place de la sous-traitance d'activités de MO/BO bancaire (Titres, Crédits, Banque au Quotidien, etc.) et du département Informatique pour Allianz Banque



Étude relative à l'étude des scénarios d'optimisation des coûts ayant abouti à la réalisation d'un RFP et d'un RFI pour externaliser l'activité IT et une partie de l'activité des back office



Mutualisation entre Banques Populaires/Caisse d'Épargne des activités MO et BO IARD au sein de BPCE Assurance



Automatisation de process sur les activités de marchés via la mise en place de solutions RPA / IA (notamment NLP) / Algorithmes de trading permettant d'augmenter la productivité (réduction de 3 ETP) et offrir de nouveaux services à valeur ajoutée

	Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
BGL BNP PARIBAS		✓		
ARKEA BANKING SERVICES		✓		
AXA BANQUE		✓		✓
Caisse d'Épargne / BNP Paribas	✓			
Rothschild Martin Maurel				✓



Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (2/3)



Diagnostic détaillé des dépenses externes de fonctionnement, identification et chiffrage des pistes d'optimisation et des solutions de mutualisation /externalisation de certaines activités



Digitalisation des processus, des échanges internes, et de la relation Client selon une approche front-to-back



Revue de la stratégie de distribution des réseaux : diagnostic stratégique, formalisation de la cible et de la feuille de route



Appui à la définition d'une démarche d'efficacité opérationnelle sur les nouveaux moyens de paiements



Optimisation de la relation client à travers une démarche multicanale et sur les différents parcours clients / Benchmark des organisation des autres acteurs



Revue et optimisation des processus clés (KYC, Workflow signature, RGPD, etc.)

Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
✓	✓	✓	✓
		✓	
		✓	✓
		✓	✓
			✓
			✓



Extrait de nos références en termes de réduction de coûts (3/3)



Accompagnement à la conception fonctionnelle et au design des parcours clients digitalisés



Audit 360 du processus crédit immobilier et recommandations d'optimisation selon les objectifs stratégiques



Optimisation des processus de crédits aux professionnels (revue des schémas délégués et dérogatoires et adaptation des process front to back)



Optimisation des processus crédit entreprise dans le cadre du plan stratégique BMCI 2020



Diagnostic et mise en place d'une démarche de benchmark et d'optimisation des processus crédit habitat

Mutualiser	Externaliser	Maîtriser	Optimiser
			✓
			✓
			✓
			✓
			✓

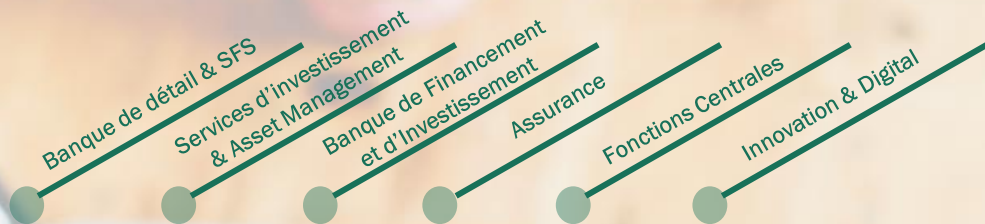




Ailancy

*Une offre de service dédiée à
l'industrie financière*

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

Expertises & Solutions

- Exécution des projets informatiques
- Expertises

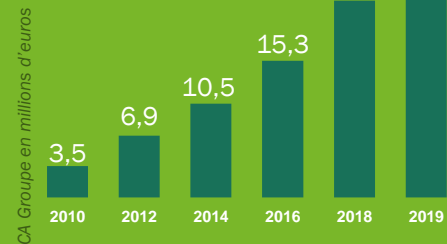


+170 consultants (*) répartis sur 3 entités



+1000 missions réalisées

Une croissance continue depuis + de 10 ans



3 bureaux



PARIS
+120
consultants

CASABLANCA
+20
consultants

LUXEMBOURG
Nouveau bureau

2 activités

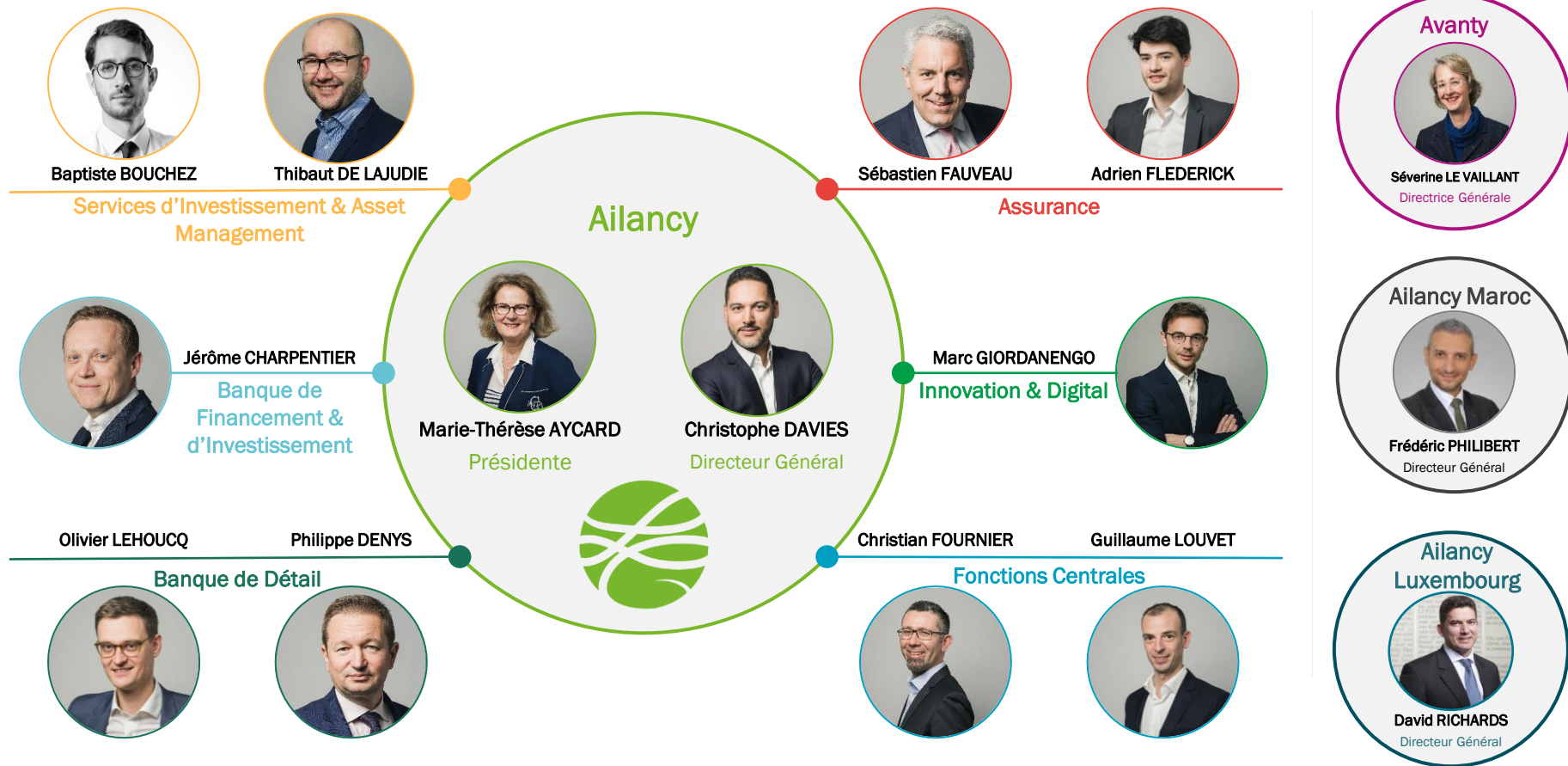


+ 30
Business Analyst

+300
Experts Indépendants

(*) Hors Experts indépendants

Les associés



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



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 : ESG, 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



Notre positionnement différenciant sur le marché

- Une spécialisation sur les secteurs de la banque-assurance, avec une équipe de 170 consultants qui en fait un leader sur la Place
- Une expertise sur les métiers et process de ses clients permettant d'offrir un service de haute qualité et sur-mesure

Un cabinet spécialisé

- Un cabinet indépendant dont le capital est détenu à 100% par ses associés
 - Un ratio de 1 associé pour 10 consultants qui implique un engagement opérationnel pérenne des associés
 - Des consultants impliqués fortement en interne pour porter les ambitions du cabinet aux côtés des associés

Un cabinet engagé

- Une flexibilité en mission pour s'adapter aux contraintes des clients
- Une logique de confiance avec les clients (contrats, livrables...)
- Un effort de RSE important, un partenariat récemment noué avec Innov' & Co, cabinet adapté

Un cabinet responsable

Un cabinet innovant

- Une forte implication dans les Organismes de Place
- Une maîtrise de l'écosystème de prestataires et des Fintechs
- Une priorité donnée à la R&D (publications, études...) et à l'innovation (digital, blockchain...)



Philippe DENYS
Associé

Philippe.denys@ailancy.com

Mob. : +33 6 28 66 50 90

Etienne JAOUEN
Senior Manager

Etienne.jaouen@ailancy.com

Mob. : +33 6 47 67 98 25

Kamélia LENDAR
Manager

Kamelia.lendar@ailancy.com

Mob. : +33 6 47 68 02 88

Nicolas PONTUS
Consultant Senior

Nicolas.ponthus@ailancy.com

Mob. : +33 6 89 62 37 91



32 rue de Ponthieu
75008 Paris

+33 (0)1.80.18.11.60



www.ailancy.com

Suivez-nous sur les réseaux

 Ailancy

 AilancyConseil

 Ailancy