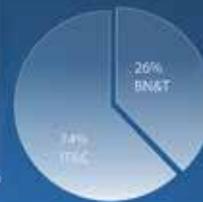


Le Lean 2.0 au secours des back offices bancaires

September 2015



Distribution of market share among the major industry players. IT & C and BN & T was 74% and 26% percent respectively. A further change in the economic situation in the market will be characterized by a more equal distribution of market share major players

Share of market activity

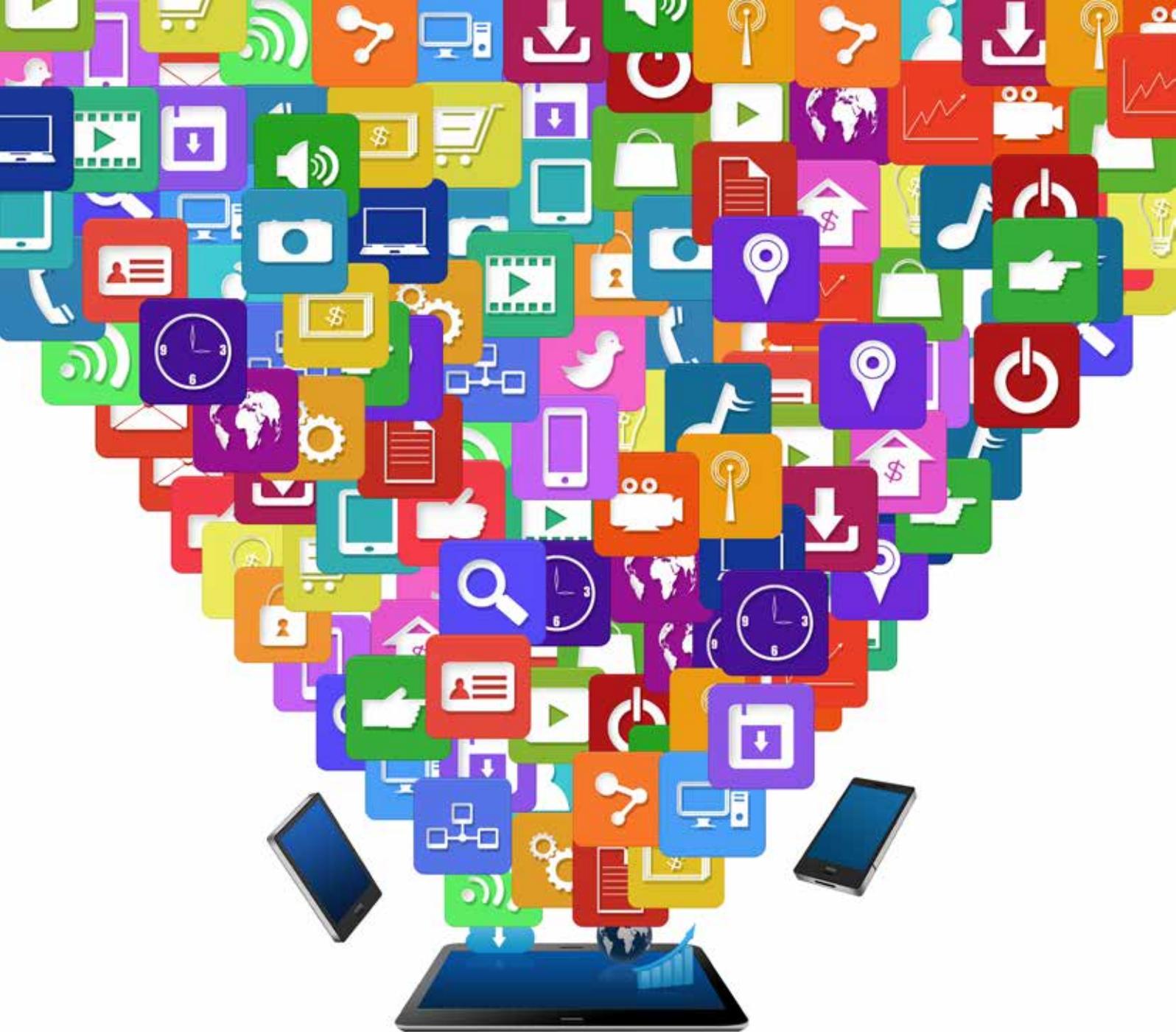
Changes in the activity of the active and passive market is uncertain. Established positive trends in various market segments.

Projected sales of main products in 2013



Passive market share





**Virements en un click,
paiement mobile,
offres personnalisées en ligne,**

...sont autant d'expériences proposées par les banques pour satisfaire les attentes de leurs clients.

Mais comment satisfaire ces clients lorsque remises de chèques ou encore validations de crédits subissent des délais qui rappellent les années du « tout papier » ?

« Une réponse... Le Lean 2.0 »



Les 'back offices', différenciateurs de la banque de détail de demain

- La concurrence des nouveaux entrants tels que les banques en ligne et le foisonnement des nouvelles technologies, ont poussé les banques à développer leurs canaux de distribution physiques et digitaux, parfois à tout prix. Les initiatives se sont multipliées : accueil par des conseillers virtuels, signature électronique en agence (groupe BPCE), développement d'applications mobiles maniables et ergonomiques... L'objectif pour ces enseignes ? Répondre aux besoins d'immédiateté pour capter et fidéliser ses clients, mais aussi s'appuyer sur les données collectées pour développer des offres dédiées et personnalisées. Le Crédit Agricole a ainsi lancé en juin 2013 la plate-forme en ligne e-immo afin de faciliter et d'accélérer la souscription d'un crédit à l'habitat en fournissant une réponse instantanée délivrée par la caisse régionale de la zone de chalandise de l'internaute.
- Ces initiatives ont principalement été portées par des stratégies marketing visant à proposer « toujours plus » (en terme de délais, d'accessibilité, ...) au client et donc centrée sur le développement d'interfaces client ('front office'). Cependant, ces « nouvelles promesses clients » sont difficiles à tenir : ainsi, s'il est possible de faire opposition en 2 clicks, le client peut attendre plus d'une semaine pour recevoir sa nouvelle carte. L'expérience client s'en trouve aujourd'hui impactée...

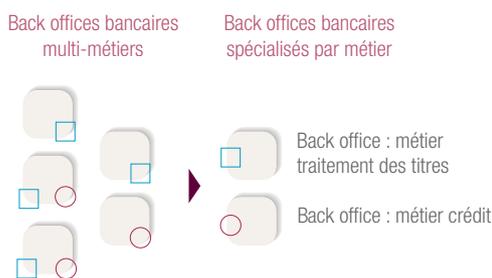
Parallèlement au développement du 'front office', les banques ont depuis 10 ans, engagé des programmes de transformation de leur back offices. Cette mutation, portée en premier lieu par la volonté de réaliser des économies d'échelle importantes s'est déroulée en 2 étapes :

1. Concentration des activités autour d'un nombre restreint de centres de 'production' (parfois combiné avec de l'offshore) alliant taille et masse critiques pour réduire les coûts.

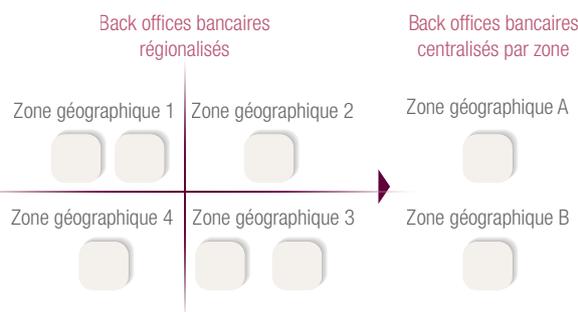
Ce mouvement s'est fait autour de 2 axes, souvent combinés :

- Une logique de spécialisation des back offices par métier,
- Une logique de regroupement d'activité par zone géographique – nationale ou internationale.

① Axe 1 : Spécialisation par métier



② Axe 2 : Regroupement par zone géographique



2. Industrialisation des opérations, en s'appuyant principalement sur la massification des flux et l'automatisation des tâches.

En fonction de l'historique des banques et de la stratégie de transformation retenue, cette dynamique commune a abouti à des modèles organisationnels multiples. Aujourd'hui, la logique de mutualisation des activités, et particulièrement de l'offshorisation, se poursuit mais à un rythme moins soutenu (impact social, ROI pas assez important au regard de l'effort à engager, ...).

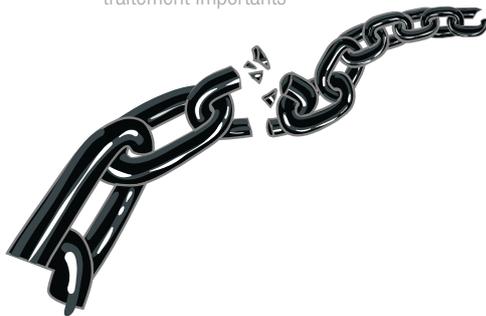
Les 'back offices', différenciateurs de la banque de détail de demain

- En dépit de ces mutations et des nombreux programmes d'amélioration de la performance réalisés, les back offices ne sont aujourd'hui pas toujours en capacité d'honorer les « promesses » faites par le 'front'. **En conséquence, la concurrence entre les banques de détail se déplace et frappe à la porte des back offices...**En effet, si le principal différenciateur des banques réside dans la qualité de service offerte, les back offices sont au cœur de la chaîne de valeur puisque 'producteur' de ces services : ils sont garants du traitement de la demande client aussi bien en terme de délais que de qualité du service apportée (apporter une réponse appropriée à chaque client en intégrant ses spécificités). Plus encore, en tant que « producteurs », **ce sont les back offices bancaires qui doivent disposer de la flexibilité requise pour s'adapter à l'accélération de l'évolution continue des demandes clients. En ce sens, ils sont les différenciateurs de la banque de détail de demain...**
- Pour faire face au défi de « l'immédiateté », les banques de détail doivent faire évoluer leurs back office bancaires en profondeur de manière structurelle en s'appuyant sur de multiples leviers : mise à niveau des systèmes d'information, optimisation des processus, automatisation des tâches, évolution de l'organisation et du pilotage, montée en compétences des collaborateurs, ...En ce sens, il s'agit bien d'un projet de transformation global, et lui seul permettra de « rester dans la course » dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Diagnostic

Il existe une véritable rupture entre le front office et le back office bancaire

Back office bancaire: obsolescence outil, manque de flexibilité, délais de traitement importants



Front office bancaire: digital, agile et rapide

Nos préconisations

Une démarche de transformation globale est nécessaire pour faire face à cette rupture



Une transformation globale portée par une démarche Lean 2.0

- **Dans ce contexte, le Lean Management 2.0, association du Lean Management et des possibilités offertes par le digital, semble être facteur de réussite de ces projets de transformation :**

Il intègre la dimension culturelle de la transformation, s'appuie sur « l'intelligence terrain » pour construire et pérenniser les solutions identifiées et s'est enrichi des possibilités offertes par le digital pour démultiplier la 'capacité de transformation' des organisations en favorisant l'innovation en rupture...

Le Lean 2.0 permet ainsi de sortir de l'antagonisme qui prévalait jusqu'à aujourd'hui entre les programmes d'optimisation opérationnelle d'un côté et les programmes digitaux de l'autre.

Jusqu'ici, les projets d'excellence opérationnelle envisageaient les SI avant tout comme un obstacle à la performance. Combien de projets de type Lean ont été lancés pour aboutir à « sortir les informations des ordinateurs pour s'affranchir de la lourdeur des SI » ? Parallèlement, les outils digitaux étaient déployés sans le « métier », avec des processus standards peu flexibles, et souvent éloignés de la réalité opérationnelle. Pis encore, ces deux types de projets se sont souvent succédés les uns après les autres... Quelle banque n'a pas lancé un projet d'optimisation pour 6 mois plus tard décider de déployer un nouvel outil de workflow sur ledit processus ?

Le Lean 2.0, au contraire, s'appuie sur les possibilités offertes par le digital à 2 niveaux avec pour résultats :

- **D'accroître la pertinence du diagnostic et augmenter l'impact des solutions retenues**
Digital et 'big data' permettent désormais d'exploiter à grand échelle les données accumulées par les entreprises et facilitent donc la réalisation du diagnostic opérationnel : identification des goulots d'étranglement, délais de traitements, compréhension des attentes clients internes et externes, ... En outre, d'autres solutions de traitement en masse des données (Proxem) et de simulation de la performance des processus (OnMap) permettent aussi (et surtout) de simuler l'impact des solutions identifiées avant de les déployer.
- **De s'appuyer sur le levier digital comme un levier d'optimisation à part entière (en complément des leviers opérationnels, organisationnels, ...) dans**

une logique de performance du processus

Le déploiement d'outils permet de simplifier et d'optimiser les processus, (automatisation des tâches, dématérialisation des flux, réduction des temps d'attente) mais aussi de renforcer le pilotage de l'activité et l'agilité des équipes (ex : les outils de 'predictive analysis' permettent désormais d'anticiper la charge à venir et de réaliser des gains importants relatifs à une meilleure allocation des ressources).

- Or, l'industrialisation des activités des back offices bancaires, appuyée fortement sur les possibilités offertes par les SI (outils de workflow, GED, ...) fait face aujourd'hui à deux limites : un degré d'obsolescence élevé des SI et la faiblesse des interfaces entre front et back offices. Ces limites nécessitent donc que les banques réinvestissent dans une nouvelle génération d'outils SI pour faciliter le traitement des opérations. La transformation des back offices bancaires s'appuie donc sur le levier digital.
- Les nouvelles solutions proposées sur le marché permettent d'optimiser de manière significative les processus de traitement, à l'image des processus documentaires devenus particulièrement complexes avec le développement des stratégies multi-canales. Ces solutions permettent ainsi de s'appuyer sur des plateformes uniques pour l'acquisition, le traitement, le stockage et la diffusion des documents. Elles permettront aux banques de réaliser des gains (principalement en termes de qualité et de coûts de traitement) avec des retours sur investissement relativement rapides (ex : le retour sur investissement d'un projet « standard » de dématérialisation de factures est inférieur à un an).
- Si le levier digital est clé pour la transformation des back offices bancaires, il n'est pas suffisant comme nous l'explique un responsable de back office d'une grande banque française. « La mise en place du nouvel outil sur le processus recouvrement, nous a permis de réduire les délais de traitement de 30%. Mais avec le système d'affectation automatique des tâches, nous avons perdu en vision d'ensemble de nos processus et en polyvalence de nos gestionnaires ». Se contenter d'outiller les processus déjà existants : voilà l'écueil à éviter lors de la digitalisation de son back-office.
- Cette transformation, portée par le Lean 2.0, repose sur l'association de 2 leviers complémentaires à la digitalisation des opérations de traitement : l'optimisation des opérations 'front to back'... soutenue par une organisation « désilotée » et « agile ».

Le Lean 2.0 ou comment optimiser les processus dans une vision 'Front to back'

- **Transformer les back offices bancaires en s'appuyant sur le Lean 2.0 nécessite de changer de paradigme : transformer les opérations sur l'ensemble de la chaine de valeur.**
- **La transformation des back offices dans une logique d'accélération des délais de traitement n'a de sens qu'en envisageant les opérations sur l'ensemble de la chaine de valeur** : depuis la prise en compte de la demande client jusqu'à la délivrance du service / produit. Cet exercice, le crédit agricole l'a réalisé sur la souscription et la mise à disposition d'un crédit à l'habitat. C'est en analysant dans son ensemble le processus, que des solutions en rupture ont pu émerger : plateforme e-immo, réponse instantanée, rappel par une plateforme mutualisée qui dispose de l'ensemble des informations...
- Analyser l'ensemble de la chaine de valeur permet également de réaliser un travail « d'équilibrage des flux et de la charge associée ». Trop souvent, le travail d'optimisation réalisé sur une partie d'une activité contribue à congestionner les étapes amont ou aval du processus. C'est ce changement de paradigme qu'illustre pleinement les solutions retenues par Axa (Mon Axa) ou par le Crédit Agricole (PacifiCA) : l'analyse du processus de traitement des sinistres dans sa globalité, les a amené à rechercher de quelle manière réduire le temps de déclaration. Désormais, ce sont les clients qui s'en chargent via une application disponible sur Smartphone !
- **Si la démarche est en rupture, les résultats le sont encore plus. D'une ambition de gains de productivité estimée à 15% en appliquant une démarche « classique » d'optimisation opérationnelle, on peut désormais constater des gains allant jusqu'à 40%.** Une grande banque française l'a constaté en adoptant le Lean 2.0 pour améliorer son processus d'encaissement des chèques.

« Le processus de traitement des chèques avait été maintes fois amélioré, mais sans jamais envisager la problématique de façon transverse. » rapporte le directeur des opérations. Ainsi, si des technologies de numérisation avaient bien été mises en place au sein des back-offices, les chèques étaient encore transportés par camion depuis les agences. Ce projet a permis d'optimiser l'ensemble du processus : depuis le dépôt du chèque en agence au crédit du compte. Résultat : une réduction de 40% de la charge, une diminution des délais de traitement de 30%*. Comment cela est-il possible ? L'identification des étapes à faible valeur ajoutée tout au long du processus et la mise en place de leviers digitaux dans une logique 'front to back'.

Le transport des chèques impacte les délais ? Des collaborateurs sont dédiés à les numériser au sein du back-office ? La majorité des boîtes de dépôt de chèques en agence ont été remplacées par des automates qui scannent directement le chèque lors du dépôt. Ce dernier est alors traité automatiquement dans une application intégrée au sein du back-office. Résultat : le chèque est déjà en cours d'encaissement alors que le client n'a pas encore eu le temps de quitter l'agence ! « Si nous conservons l'archivage des chèques papiers pour des raisons légales, ce flux physique est désormais totalement désynchronisé du processus d'encaissement ». Les gestionnaires du back-office n'interviennent plus que dans les très rares cas où le système informatique ne parvient pas à traiter les chèques automatiquement. Les ressources allouées à cette activité ont été diminuées de moitié et les gestionnaires ont pu être redéployés sur des activités en croissance de la banque à distance.

*Résultats obtenus sur les boîtes remplacées par des automates

Le Lean 2.0 ou comment 'désiloter' et 'agiliser' la banque

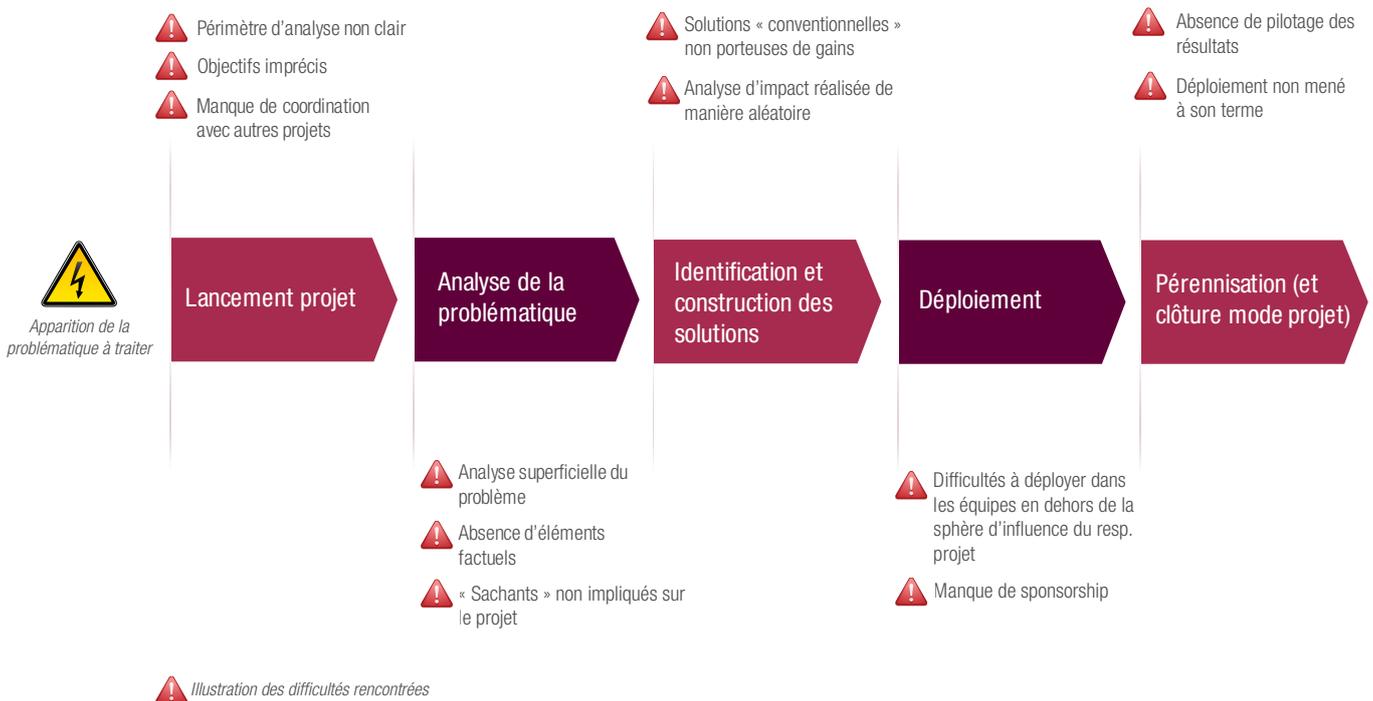
- L'optimisation des processus dans une logique 'Front to back' ne saurait apporter des gains pérennes sans une organisation et une animation managériale qui la soutiennent. Au regard des pratiques actuelles, il est nécessaire de 'désiloter' et 'd'agiliser' la banque ; au sein des back offices bancaires mais aussi (et peut être surtout) entre le 'back office' et le 'front office'. Là encore, le Lean 2.0 apporte des solutions en rupture et pérennes.
Inscrire le 'management transversal' dans l'organisation
- Le management transversal, vise à « piloter et animer des ressources appartenant à des entités hiérarchiques distinctes mais regroupées dans le cadre d'un projet ou d'une activité commune. Apparue à la fin des années 1980, le management transversal n'a pourtant pas eu les effets escomptés puisque jamais ancré dans la gouvernance ni dans la culture managériale. « Sur le principe, tous le monde est d'accord, mais dans les faits, nous travaillons en silos et avons tous des objectifs restreints à nos périmètres respectifs, et parfois même contradictoires... » nous révèle un responsable de service.
- Pourtant, dans un contexte mouvant et instable, le management transversal apporte l'agilité nécessaire au maintien de la qualité de service et à la recherche de la performance dans la durée. Ce management ambitieux repose sur 3 principes clés :
 - **Objectiver tous les collaborateurs impliqués sur les processus 'front to back' sur un unique indicateur commun et partagé**
« Nous avons mené une action d'amélioration de la qualité des dossiers transmis à notre équipe par les équipes en amont. Les résultats ont dépassé nos espérances : +40% de dossiers « bons du premier coup ! ». Cela n'a été possible que parce que nous sommes tous objectivés sur la durée de traitement total des dossiers. » rapporte ainsi un responsable d'équipe.
 - **Réaliser à une fréquence régulière un arbitrage 'charge / capacité pour sécuriser la « capacité des équipes à traiter » sur la totalité du processus.**
Là encore, le digital offre de nouvelles perspectives : sans même parler du big data et des capacités de planification de l'activité en fonction de modèles prédictifs, de nouveaux outils permettent de piloter en direct l'allocation des ressources en se basant sur l'activité à venir et la disponibilité des compétences.
 - **Piloter l'activité 'front to back' par les résultats et de manière transparente avec les équipes.**
Le pilotage de l'activité, en particulier des processus 'front to back', doit être réalisé avec les équipes impliquées. C'est cette seule condition qui permet de fédérer autour d'une activité commune, des difficultés rencontrées, mais aussi des succès ! Et les apports du digital permettent aujourd'hui de s'affranchir des difficultés rencontrées fréquemment : localisation multi-site, développement du télétravail, ... « Le tableau blanc interactif de mon équipe affiche en temps réel notre performance mais aussi celle des équipes amont des processus sur lesquels nous intervenons. Cela me permet de piloter l'activité en temps réel sans perdre la vision d'ensemble et de pouvoir me coordonner avec les autres équipes. » raconte ainsi un responsable opérationnel.
- Et les résultats sont au rendez vous, comme l'explique un membre de la direction, à l'origine du déploiement de cette démarche dans une banque française. « Si ça n'a pas été simple au départ, l'application de ces principes nous a permis de mettre nos énergies au service d'un objectif commun et de sortir de nos « guerres de chapelles ». Nous avons ainsi réduit de 25% la durée de traitement des réclamations clients ».

Le Lean 2.0 ou comment 'désiloter' et 'agiliser' la banque

Accélérer le 'time-to-solve' (temps de résolution des dysfonctionnements)

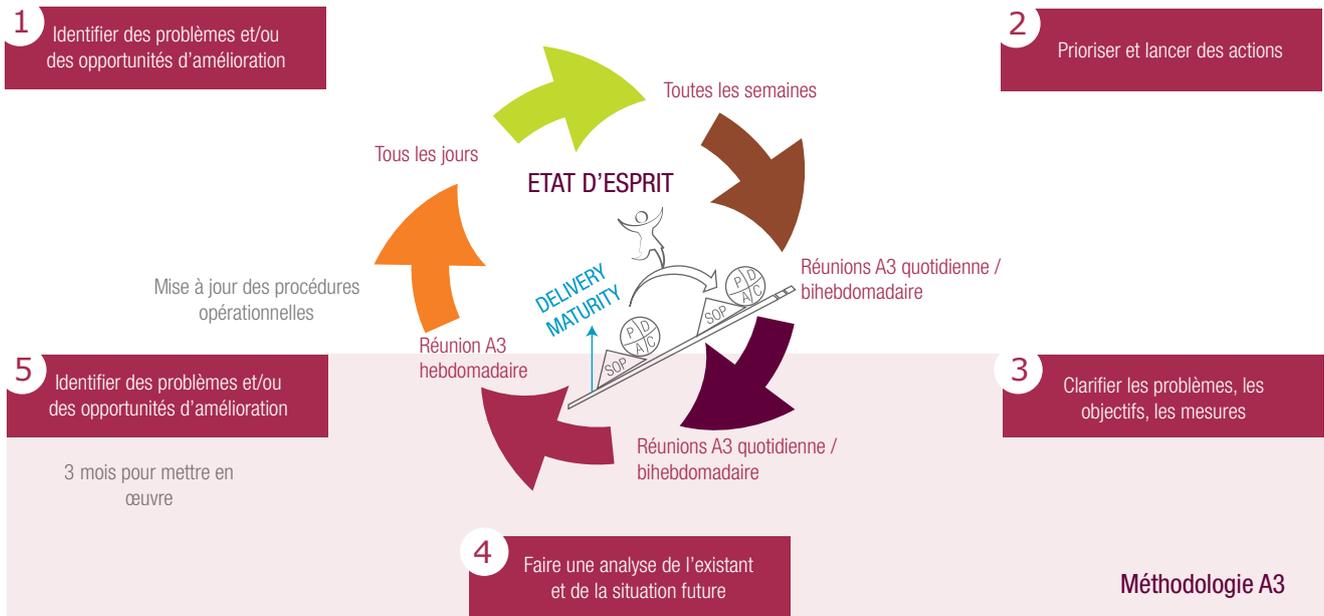
- De nombreuses organisations échouent à initier un dynamique vertueuse d'amélioration continue permettant d'améliorer durablement leur performance car le délai entre l'identification et la résolution d'un problématique opérationnelle est trop important. En conséquence :
 - Lorsqu'elles sont réellement déployées au sein des équipes, les solutions ne répondent plus à la situation rencontrée (l'organisation a pu évoluer, les processus en adhérence ont pu être modifiés, ...);
- Les équipes impliquées sur la résolution du problème détecté se démobilisent et peu à peu remettent en question la dynamique d'amélioration continue.
- Pour sortir de cette ornière, les back offices bancaires doivent accroître leur capacité de résolution des problèmes en partageant une méthodologie commune, appuyée sur une logique de tests en 'boucle courte' et sur la capacité à solliciter les « sachants » sur chaque problématique rencontrée.

Cycle de vie d'un projet d'amélioration et principales difficultés rencontrées

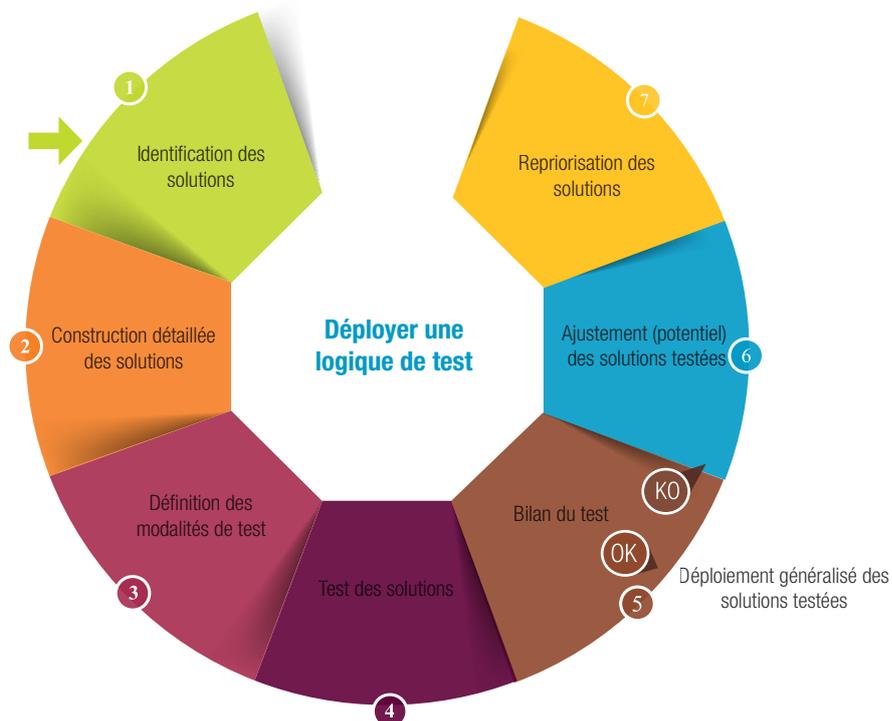


Des solutions digitalisées (WIM, Redpepper, Iobeya...) apportent des solutions : outils d'analyse et de brainstorming virtuels pour réaliser des ateliers de travail à distance, « obeya room » virtuelle pour suivre l'avancement des chantiers A3... Ces solutions permettent de s'affranchir des barrières organisationnelles aussi bien pour l'instruction des problématiques transverses que pour le déploiement de bonnes pratiques au sein des équipes.

Méthodologie commune : le A3



Logique de test



Mobilisation des « sachants »



Cette agilité opérationnelle (liée à la mobilisation des « sachants » et à la logique de tests) est garante de succès, mais nécessite de faire évoluer la culture d'entreprise. En ce sens, d'aucuns parlent « d'agilité culturelle » (capacité à se remettre en question et à explorer de nouvelles voies), nécessitant elle-même une forte « agilité managériale »... Cette agilité ne peut être partielle ; et doit donc être portée par une ambition forte pour toute l'organisation.

La transformation des back offices est un impératif pour répondre aux enjeux du marché, orientés en grande partie par le besoin d'immédiateté des clients. La réponse ne saurait être partielle... et nécessite une transformation globale car digitale, opérationnelle et culturelle. Pour relever ce défi, les back offices peuvent s'appuyer sur une démarche de transformation portée par le Lean 2.0 qui associe l'ensemble de ces leviers dans une logique d'amélioration continue de la performance.

Contacts



Cécile André
Vice President
Banking services
Capgemini Consulting
cecile.andre@capgemini.com



Valérie Gitenay
Vice President
Banking services
Capgemini Consulting
valerie.gitenay@capgemini.com



Bastien Jourdan
Principal - En charge de l'entité Lean Services
Offre Lean Banking
Capgemini Consulting
bastien.jourdan-de-la-passardiere@capgemini.com



Antoine Genin, MC
Manager – Lean Services
Offre Lean Banking
Capgemini Consulting
antoine.genin@capgemini.com



Capgemini Consulting is the global strategy and transformation consulting organization of the Capgemini Group, specializing in advising and supporting enterprises in significant transformation, from innovative strategy to execution and with an unstinting focus on results. With the new digital economy creating significant disruptions and opportunities, our global team of over 3,600 talented individuals work with leading companies and governments to master Digital Transformation, drawing on our understanding of the digital economy and our leadership in business transformation and organizational change.

Find out more at:
<http://www.capgemini-consulting.com/>

Rightshore® is a trademark belonging to Capgemini



About Capgemini and the Collaborative Business Experience

With more than 125,000 people in 44 countries, Capgemini is one of the world's foremost providers of consulting, technology and outsourcing services. The Group reported 2012 global revenues of EUR 10.3 billion. Together with its clients, Capgemini creates and delivers business and technology solutions that fit their needs and drive the results they want. A deeply multicultural organisation, Capgemini has developed its own way of working, the Collaborative Business Experience™, and draws on Rightshore®, its worldwide delivery model.

Learn more about us at www.uk.capgemini.com