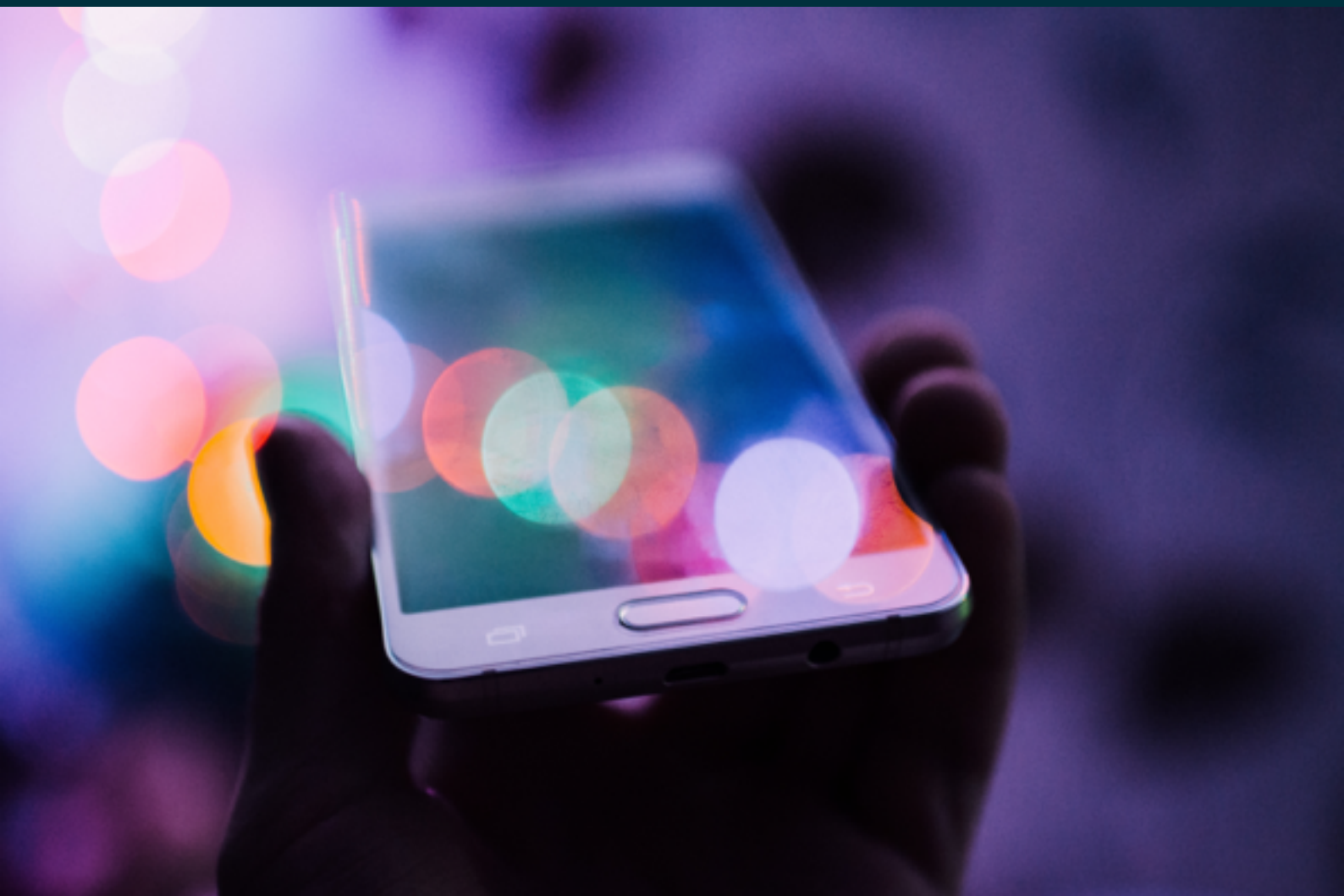


Etude

# Digitalisation des processus

LIVRE BLANC DES MEILLEURES PRATIQUES ET APPLICATIONS  
DANS LE SECTEUR BANCAIRE

NOVEMBRE 2020



L'avènement des néobanques en France et en Suisse, a démontré que les usages et les besoins des consommateurs et en particuliers ceux des clients bancaires ont évolué vers plus de service à distance, d'immédiateté, de transparence, de personnalisation et de simplicité.

Cependant si on se penche sur les institutions bancaires (réseau et de patrimoine) dites traditionnelles ou historiques, on constate de nombreux écueils à la transformation digitale de processus, qu'ils soient liés aux clients ou internes.

Plus récemment, la crise du Covid-19 et les restrictions qui en ont découlé ne font que confirmer le besoin grandissant et incontournable pour les institutions bancaires et financières d'accélérer leur transformation digitale en matière de processus orientés clients, comme par exemple le conseil en agence, ou de type back-office comme par exemple les processus de gestion des risques.

Ces opportunités de digitalisation ne se limitent pas uniquement aux services financiers mais concernent l'ensemble des industries et des processus (services liés aux clients mais aussi au back et middle-office).

Si la digitalisation des processus est une évidence et est déjà engagée pour la majorité des institutions financières, elle reste une réalité difficile à mettre à œuvre en totalité. En effet, les freins sont nombreux : investissements conséquents, évolution rapide des attentes clients, freins à l'appropriation des collaborateurs, difficultés à exploiter les données clients pour offrir des parcours personnalisés.

Ce livre blanc s'adresse à tout responsable au sein d'organisations bancaires désireux d'initier ou d'accélérer un projet de digitalisation des processus. Nous proposons ici des grilles de lecture et des pistes de réflexion pour accélérer la digitalisation du secteur.

Notre étude vise aussi le partage d'exemples concrets extraits du monde de la banque, étayés de témoignages, et la revue des outils disponibles du marché permettant la mise en œuvre de la transformation. Nous proposons ainsi de couvrir les aspects suivants :



**Jean Meneveau**  
Managing Partner  
Columbus Consulting Suisse



**Guillaume Larmaraud**  
Partner, Financial  
Services & Insurance  
Columbus Consulting France

## **Enjeux stratégiques de la transformation digitale dans le monde bancaire :**

au-delà de l'engouement dont la transformation digitale bénéficie, ce type de projet est avant tout stratégique car il intervient comme une réponse aux défis de croissance, de performance, de compétitivité, ou simplement de réglementation du secteur bancaire.

## **Choix des processus à digitaliser :**

comment réduire et prioriser la longue liste des processus éligibles à la digitalisation afin d'identifier ce qui fait sens pour chaque organisation ?

## **Méthodologie proposée :**

quels enjeux spécifiques à l'environnement bancaire et quelle approche adopter afin d'assurer une transformation digitale réussie ?

## **Etude de cas :**

revue de deux processus bancaires clés, le KYC et la virtualisation du conseil en gestion de portefeuille, afin d'éclairer la démarche proposée par des exemples concrets. Ces deux exemples pouvant s'appliquer à la fois à la banque de détail et à la banque privée.

## **Revue des outils du marché :**

analyse comparative des outils du marché, de leurs spectres d'usages et de leurs domaines d'applications.

Columbus Consulting est historiquement présent sur le secteur de la banque et des services financiers, avec une expertise forte.

Nos expériences réussies combinées à notre veille concurrentielle nous permettent de partager les meilleurs pratiques de la transformation digitale.

## SOMMAIRE

1	Enjeux stratégiques de la transformation digitale	page 4
2	Choix des processus à digitaliser	page 7
3	Méthodologie	page 9
4	Etude de cas	page 12
5	Revue des outils du marché	page 21
	Conclusion	page 33

---

# 1. LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

## De la compréhension des déclencheurs de la transformation...

Dans une industrie bancaire qui mesure la performance de ses collaborateurs notamment au nombre de rendez vous client effectués et aux produits souscrits, la digitalisation n'est pas toujours une évidence.

Pourtant elle est devenue inéluctable notamment pour maintenir une rentabilité dans un contexte de taux bas durable mais aussi pour assurer une continuité des activités à l'heure de la crise sanitaire.

Les investissements humains et financiers nécessaires à la digitalisation sont considérables et s'accroissent face à l'arrivée de nouveaux acteurs fintechs ou néobanques qui se distinguent par leur applications complètes et fluides, qui n'attirent pas que les jeunes générations.

Dans ce contexte, la digitalisation n'est plus une option mais une nécessité.

### FACTEURS EXOGÈNES :

la nécessité pour une organisation d'accroître sa compétitivité afin de rattraper, et idéalement surpasser ses concurrents, en revisitant certains processus existants. Les premières banques en ligne ont été les pionnières de la digitalisation des processus de bout en bout. En effet, la souscription en ligne de divers produits a entraîné une 1ère vague de digitalisation des banques de réseau et banques privées.

« L'un de nos objectifs est d'utiliser les nouvelles technologies liées aux données pour être dans une logique de différenciation fine des parcours clients en fonction de leurs interactions et attentes. »

Or, le facteur certainement le plus contraignant découle des réglementations. Les besoins en reporting plus avancés et transparents des opérations (MiFID) ou l'ouverture des données clients auparavant exclusives aux banques traditionnelles à des tiers (PSD2), requièrent un renforcement du suivi et de la sécurité de l'environnement informatique.

Les besoins de dématérialisation et de traçabilité imposent souvent de revoir les processus de collecte et de contrôle existants en matière de protection des données, notamment en termes de droit à l'oubli et anonymisation (RGPD en UE ou LPD en Suisse), ainsi que d'identification et analyse comportementales pour la conformité avec l'AML ou des procédures KYC.

Des facteurs humains et environnementaux exceptionnels tels que la pandémie de Covid-19, constituent des stress-tests sur l'efficacité des processus actuels et surtout sur la maturité de la digitalisation des entreprises. En effet, la dimension et l'imprévisibilité de ce contexte sanitaire ont nécessité une optimisation des processus métiers afin de gérer l'explosion du volume de demandes clients (centres de relations, salles de marché...) mais surtout l'adaptation immédiate des opérations afin d'assurer la continuité du service avec un nombre de collaborateurs fortement réduit.

« Avec le Covid, accélérer la digitalisation du selfcare client est clairement identifié comme un facteur clé de succès. Pour faire face aux pure players du web, il est nécessaire d'investir ce sujet. »

En effet, si la crise sanitaire a impacté la confiance des ménages au travers de leur consommation domestique en France ([Indice de confiance et perspectives des consommateurs en France dans le contexte Covid-19](#)) et en Suisse ([Indice de confiance et perspectives des consommateurs et citoyens suisses dans le contexte Covid-19 – mai 2020](#)), ces derniers sont unanimes sur leurs attentes grandissantes en termes de services digitaux.

### FACTEURS ENDOGÈNES :

la recherche constante d'une meilleure efficacité des acteurs de l'entreprise est un levier fort des organisations performantes, en particulier, la digitalisation des processus purement internes tels que les procédures administratives, les ressources humaines mais aussi les interactions clients (par exemple la réduction du temps de traitement des procédures manuelles de KYC).

« Cela peut paraître contradictoire d'être plus proche du client avec le digital mais c'est bien le cas : se recentrer sur le client via la digitalisation. »

Cela va de pair avec une adaptation des compétences des collaborateurs, afin de se concentrer sur la compréhension des besoins client et le conseil à valeur ajoutée. En contrepartie des outils permettent de traiter de façon automatisée des actions chronophages pour les conseillers.

# 1. LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

## ...à la justification des efforts d'investissement

« On constate qu'on a de plus en plus de cadres dans les équipes. Les profils se diversifient. Ces collaborateurs ont aussi plus de responsabilités. Ce ne sont plus que des profils d'exécution. »

**L'obsolescence de nombreux systèmes d'informations et d'applications métiers**, inadaptés aux besoins des utilisateurs ou trop coûteux à maintenir, offre des opportunités grandissantes de modernisation de l'existant par la digitalisation des processus.

### **Cibler afin de démontrer un point mort rapide et soutenu par des facteurs complémentaires**

Face à la crise sanitaire, la transformation digitale se présente comme un « *levier de riposte* » sur lequel les banques doivent s'appuyer pour s'adapter à leurs nouveaux enjeux, pour intégrer les outils digitaux et pour améliorer leur situation et leur croissance.

Les établissements bancaires les plus en pointe passent de programmes de refonte de processus (notamment Front to Back) à l'optimisation ciblée de certaines étapes (e.g. tâches règlementaires et chronophages pour les conseillers, ainsi que les activités héritées de « *l'ancien monde* »).

Indépendamment de la stratégie, le « **point mort** » doit être rapide (inférieur à 2 ans et ne pas excéder 3 ans) et justifié par un **Business Case et un Target Operating Model solides**. Pour ce faire, il est nécessaire de réaliser un audit organisationnel permettant de définir les modes de fonctionnement précis et d'en évaluer leur hétérogénéité.

**Priorisation de l'expérience client dans le contexte post-covid** : L'impact des projets de digitalisation sur l'expérience client est systématiquement pris en compte, voire est devenu un critère discriminant à ROI égal entre deux projets.

En effet, un processus digitalisé de bout en bout n'atteint pas son objectif s'il génère des irritants. L'approche « *customer-centric* » devient donc clé pour sécuriser le ROI, notamment dans le secteur de la banque de détail.

### **Amélioration de la rentabilité et croissance**

**additionnelle** : la digitalisation permet d'activer différents leviers d'amélioration de la rentabilité à travers l'automatisation des tâches transactionnelles et à faible valeur ajoutée ainsi que par l'accompagnement des clients sur les fonctionnalités self-care. De plus, la dématérialisation est un facteur de réduction des coûts, permettant de capter de nouveaux services.

La transformation digitale apporte une force commerciale supplémentaire à la banque grâce aux leviers de marketing digital pour promouvoir et commercialiser ses services et ses produits. De plus, les dispositifs de dématérialisation, de paiement électronique, de gestion de la relation et expérience clients, permettent d'assurer une profitabilité permanente.

La digitalisation du secteur financier doit s'intégrer dans une démarche systémique, de bout en bout, et être étendue à l'ensemble de la chaîne de valeur pour en optimiser les composants et pour maximiser la valeur du positionnement du client et des collaborateurs.

### **Réduction des risques et amélioration**

**de la conformité** : la digitalisation permet d'appliquer des dispositifs règlementaires de manière optimisée et automatisée, en traitant efficacement les données clients, en sécurisant les actions de contrôles, en les automatisant au maximum (RAD/LAD, contrôles des risques LAB), au service du KYC et des processus de revue et de remédiation.

Or face à la crise sanitaire, des processus ont dû être adaptés, certains accélérés, d'autres modifiés. In fine, l'organisation du travail a été bouleversée, brisant l'unité de lieu ainsi que la capacité à utiliser certains outils par le télétravail (première source de risque de la majorité des intrusions constatées). La cybersécurité n'est donc pas à sous-estimer lors de la reprise, car il est nécessaire de vérifier si les changements effectués en urgence ont éventuellement conduit à une compromission, afin d'y remédier au plus vite.

### Trois dimensions à fort impact sur la justification des investissements liés aux initiatives de digitalisation des processus

#### 01. Priorisation de l'expérience client dans le contexte post-covid

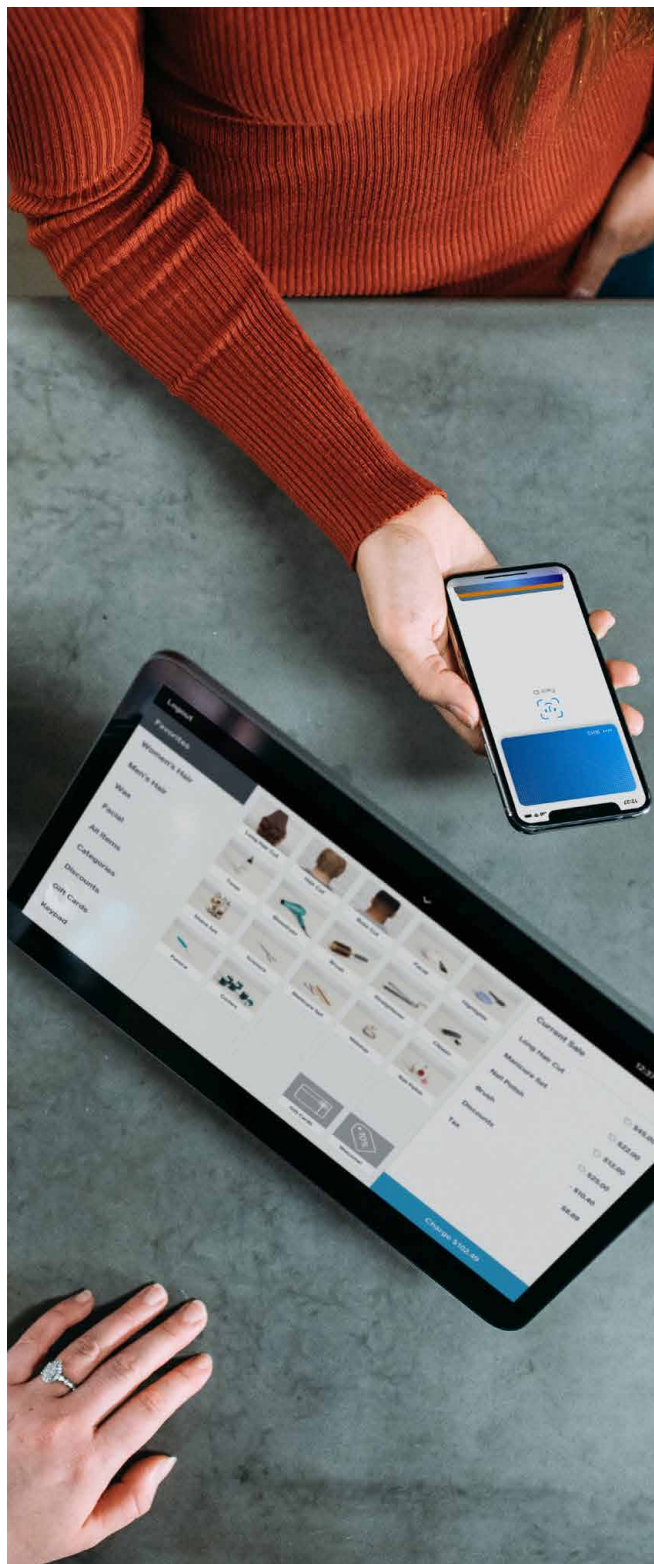
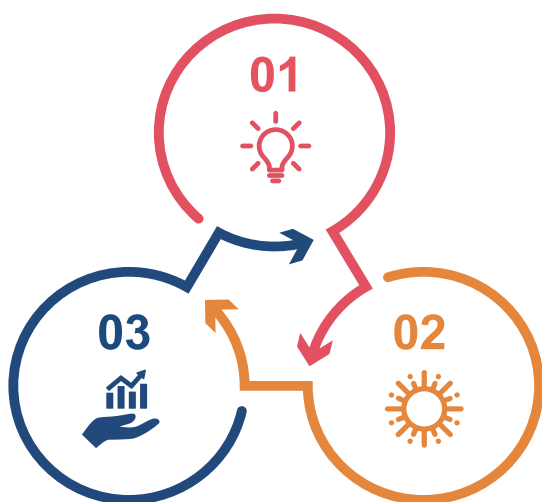
Refocaliser les processus sur la centricité client et supprimer les irritants, afin de se différencier et bénéficier d'un critère discriminant entre projets à ROI égal.

#### 02. Amélioration de la rentabilité et croissance additionnelle

Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, fournir plus d'autonomie aux clients et bénéficier des leviers du marketing digital afin de rendre les processus plus efficaces et de générer plus de PNB.

#### 03. Réduction des risques et amélioration de la conformité

Appliquer des dispositifs réglementaires de manière optimisée et automatisée, sans concessions sur les actions de contrôle et la cybersécurité.



## 2. CHOIX DES PROCESSUS À DIGITALISER

La digitalisation a permis l'autonomisation clients, elle sert maintenant des enjeux d'efficacité opérationnelle et de développement commercial

La crise du Covid-19 a mis en lumière la réactivité des établissements pour répondre à des demandes clients urgentes. Les banques ont mis en place des mesures temporaires pour s'adapter (mise en place du télétravail, report de prêts, signature électronique,...) ce qui a permis une accélération de la digitalisation.

Néanmoins, cette période a aussi été le révélateur de processus partiellement ou non digitalisés et d'actions chronophages pour les conseillers clientèles que ce soit dans la vie des contrats, leur clôture ou leur gestion règlementaire.

**En effet, si beaucoup d'établissements ont digitalisé des parcours de souscription, la gestion courante de certains processus reste bien souvent trop lourde.**

Il est donc primordial de commencer par identifier ces activités générant du temps perdu pour les conseillers, les back-offices mais aussi les clients notamment en analysant les processus manuels, les dossiers papiers, les ressaisis, les justificatifs clients non partagés, bref tout le fonctionnement d'un établissement de l'ancien monde.

Ensuite, une rationalisation des canaux de sollicitation des conseillers par les clients peut également être envisagée. L'exercice de frugalité imposée à de nombreux établissements milite en effet pour adopter un modèle relationnel différencié en fonction des attentes clients mais aussi de leur potentiel commercial. C'est un des enseignements de l'étude « Quels seront les services et modèles de la banque de demain ? » (2020) que nous avons menée : les canaux utilisés sont de plus en plus digitaux avec des écarts importants entre certaines typologies de clients. Dès lors il convient de définir quels canaux privilégier pour quels clients afin de faciliter le traitement plus rapide des demandes.

En complément, il convient de capter l'évolution de la maturité digitale des clients : certains se sont mis au digital au cours de la crise sanitaire et il est pertinent d'examiner la tendance de façon à mieux prioriser la trajectoire de digitalisation sans dégrader la relation.

Enfin, nous notons que les projets de digitalisation réussis prennent en compte quelques exigences fondamentales :

### **1. Simplifier et rationaliser les modes de fonctionnement :**

la digitalisation est un levier d'efficacité opérationnelle.

### **2. Contribuer à améliorer la relation client :**

digitaliser les étapes qui permettent de traiter les irritants majeurs.

### **3. Favoriser le développement commercial :**

la digitalisation doit permettre de favoriser le business y compris avec des clients qui ne se déplacent que très peu en Agence. Cela requiert de pouvoir vendre et conseiller à distance via le digital.

Il subsiste toujours des processus partiellement digitalisés. C'est pourquoi nous recommandons ces règles élémentaires :

**1. Organiser la cartographie de l'existant par processus** mais en prenant bien en compte le parcours client : une souscription rapide sera rapidement oubliée si des insatisfactions apparaissent dans la gestion du contrat.

**2. Valider la collecte par bloc métier** par un "sachant" s'assurant de la complétude et de l'exactitude de l'exercice.

Par ailleurs et comme évoqué précédemment, pour chaque processus identifié, il est intéressant d'analyser les facteurs externes et internes (externes : compétitivité innovation et réglementation – internes : efficacité, obsolescence et culture) susceptibles d'influencer et déclencher le processus de digitalisation.

L'analyse de l'impact de chaque processus identifié permet de définir une grille de lecture simplifiée de la priorisation de la transformation digitale.

## 2. CHOIX DES PROCESSUS À DIGITALISER

### Choisir ses batailles : sélectionner et prioriser les processus à transformer

L'étape suivante consiste à estimer les investissements nécessaires à la transformation digitale de chacun de ces processus. Ces investissements sont alors comparés aux potentiels retours sur investissement (ROI) ou impacts attendus sur les trois dimensions déjà mentionnées : amélioration de la rentabilité, croissance additionnelle et réduction des risques.

La quantification des investissements est un exercice complexe. Aussi, il est préférable de parler d'estimation. Étant donné qu'il peut subsister des contingences difficilement mesurables (par exemple le surcoût lié à l'implémentation technique), l'objectif est d'obtenir une base de comparaison pour l'ensemble des processus étudiés sur une échelle de coûts et d'investissements.

Ces derniers sont souvent le fruit de coûts sous-jacents, tels que ceux de l'analyse détaillée des processus (vision cible après transformation digitale), l'impact sur les données existantes et futures à manipuler, les besoins en licences & solutions, l'implémentation technique mais aussi le facteur humain lié à l'accompagnement au changement.

Ainsi, la notion de coût s'entend comme une combinaison du capital financier et humain à investir et de la complexité de mise en œuvre.

Prenons l'exemple de la mise à jour des données comme la modification de l'adresse de résidence suite à un déménagement. Bien que le coût de mise en œuvre technique de digitalisation (mise à jour par le client directement sur les outils web ou mobiles) soit relativement faible, l'impact de la réaffectation automatique du client à une nouvelle agence est important. En effet, cela réduit le portefeuille client de l'agence initiale et donc potentiellement ses revenus, et augmente ceux de l'agence accueillant le client. Cet aspect mérite donc d'être pris en compte dans la mise en œuvre.

La mesure d'impact ou de ROI s'opère via la combinaison de trois dimensions : rentabilité, croissance et risque. Le retour sur investissement lié à la digitalisation d'un processus peut en effet résulter d'une meilleure rentabilité tout en réduisant les risques.

Par exemple, le processus relatif à l'ouverture d'un compte digitalisé de bout en bout, contribue à la fois à la croissance additionnelle du portefeuille de la banque (rétention due à une meilleure satisfaction du service délivré et à l'acquisition de prospects utilisateurs du service) et à l'amélioration des processus de conformité LCB / FT (entrée en relation avec les PPE).

Ainsi, en projetant les processus sur une matrice Investissement vs. Impact, la décision relative aux processus prioritaires à digitaliser devient plus aisée. Il en ressort 4 segments de sélection :

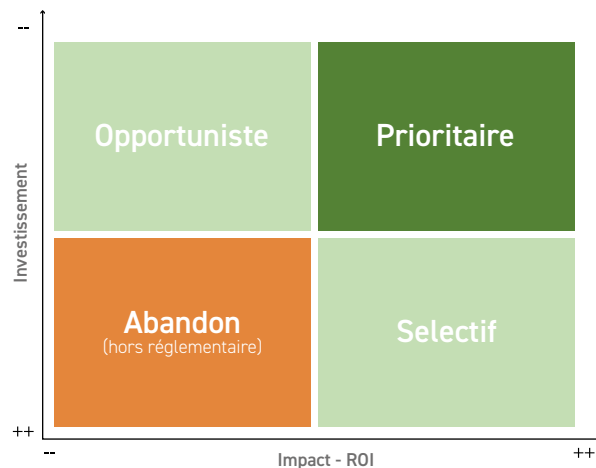
**Segment prioritaire** : processus avec un impact ROI important pour l'organisation et nécessitant un effort d'investissement acceptable ou minimum.

**Segment sélectif** : processus impliquant de lourdes

transformations technologiques des systèmes existants lors de leur digitalisation et ayant un impact important. Parce que potentiellement très onéreux, le choix de leur transformation nécessite de se faire de façon sélective.

**Segment opportuniste** : processus dont la digitalisation, même si attractive en termes de coûts, ne présente qu'un retour sur investissement limité.

**Segment abandon** : ce dernier segment rassemble les processus financièrement plus lourds à transformer et sans réelles opportunités de retour sur investissement.





## 3. MÉTHODOLOGIE

### Les enjeux de l'environnement bancaire emmenés par la digitalisation

Le phénomène de digitalisation touche l'ensemble des métiers de la banque, qui doivent s'adapter. C'est notamment le cas du modèle relationnel qui évolue sur deux dimensions :

• **une reconfiguration de la relation client** : les clients veulent à la fois de l'autonomie et du conseil. Si les opérations courantes sont de plus en plus réalisées en autonomie par les clients, la souscription de produits bancaires en ligne reste encore marginale, notamment sur les actes et produits d'investissement en général, et de gestion d'actifs en particulier. En effet, pour des produits plus complexes et plus risqués, le modèle de distribution repose sur le devoir de conseil, et les échanges avec le banquier demeurent essentiels.

• **une évolution du métier forte** : les clients attendent un service fluide et sans rupture dans le processus. Le conseiller doit apprendre à vendre à distance, à personnaliser sa relation client, à maîtriser les nouveaux outils, et doit gagner en expertise dans son domaine.

Ces changements sont encore plus marqués avec la crise sanitaire du Covid-19 qui accélère l'adoption d'interactions à distance. Le lien virtuel se déploie partout, et le télétravail a accéléré l'usage d'une variété de plateformes collaboratives en plus des outils de communication habituels : email, chat, messagerie instantanée.

A l'instar du e-Commerce, la « vente à distance » s'impose comme le seul moyen de réaliser son activité, là où elle était jusqu'à lors complémentaire de la relation en agence avec son conseiller.

Ceci est d'autant plus vrai en banque privée et en banque patrimoniale, où la part du conseil humain reste prépondérante pour des actes à forte valeur ajoutée : épargne, bilan patrimonial, investissement, gestion d'actifs.

Aujourd'hui, l'enjeu consiste à assurer une continuité de la relation client à distance et ce à la fois pour le conseil mais aussi pour la vente de produits financiers complexes à réaliser tels que les fonds de placement, investissements immobiliers, plan de prévoyance et retraite, et mandats de gestion.

Pour les organisations, c'est un enjeu formidable de transformation, d'efficacité opérationnelle, et d'amélioration des parcours clients. Le digital permet aujourd'hui de mettre en œuvre des parcours de conseil et vente à distance « augmentés » : c'est à dire simples, fluides, sécurisés et intégrés aux processus de vente omnicanaux de la banque.

Prenons l'exemple du nomadisme, défi actuel pour répondre à la crise du Covid-19 : malgré un coût financier (technique et infrastructures) et humain (changement de posture du conseiller, organisation interne à revoir, ...), certaines missions réalisées par les équipes de Columbus Consulting ont révélé que de réinventer son modèle relationnel à distance présente des opportunités en termes d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la productivité des équipes en Front Office.

Dans ce contexte, les banques vont devoir aller au-delà d'une simple réponse à la demande croissante en matière de services digitaux, **en repensant leur modèle et en segmentant leur portefeuille.**

**Pour cela les établissements peuvent :**

1. Automatiser et industrialiser les services proposés aux premiers segments de clientèle.
2. Enrichir l'offre de service à distance et en présentiel pour les clients haut de portefeuille.
3. Identifier tous les délais impactant le business bancaire et détériorant le PNB.
4. Accompagner les conseillers dans la vente de nouveaux produits et services financiers ou extra financiers et dans la gestion de nouveaux modes d'interactions clients.
5. Repenser l'organisation commerciale pour rentabiliser l'exploitation du réseau.

## 3. MÉTHODOLOGIE

### Prendre en compte les enjeux humains de la digitalisation

#### Impliquer le management et définir l'ambition du changement

Un écueil souvent rencontré dans les projets de digitalisation du secteur est la mise en place de dispositif d'accompagnement identique pour tous les acteurs alors que les rôles et attentes varient entre Front, Back, collaborateurs et managers. L'ambition doit être incarnée par le top management, traduit en objectifs d'équipe par le middle management et incarné par les collaborateurs au contact des clients.

Le middle manager accompagne ses conseillers, banquiers privés, n'ayant pas encore la maîtrise des outils digitaux pour les aider à franchir un cap et lever les freins à l'adoption de nouvelles pratiques mais aussi la crainte exprimée de perdre en partie la relation client. Ce rôle de manager intermédiaire s'étoffe donc pour animer, rassurer et motiver son équipe non seulement sur les enjeux commerciaux mais aussi sur tous autres pans des compétences attendues, comme l'exploitation de la connaissance digitale des clients.

Le manager doit amener les banquiers à savoir profiter des apports des outils de relation digitale avec le client pour capter ses habitudes et besoins et lui proposer ainsi des offres sur mesure. Le banquier devient un conseiller « augmenté » des capacités d'analyses digitales et s'affranchit d'actions automatisables qui ne sont plus seulement que des tâches à faible valeur ajoutée mais qui progressivement intègrent des actions d'analyse de dossiers.

Même si la grande majorité des établissements ont maintenu une continuité d'activité sur le 1er semestre 2020, les solutions mises en place pour gérer la crise n'apparaissent pas souvent comme pérennes. Dès lors il convient de revoir les priorités de la trajectoire digitale à l'aune d'échanges distanciels entre le conseiller et son client.

Certaines missions menées par Columbus Consulting au 1er semestre 2020 ont montré des parcours d'appropriation hétérogènes dans un même réseau vis-à-vis des nouveaux outils ou de nouveaux process clients digitalisés.

Pour éviter des écarts d'appropriation entre collaborateurs, la stratégie de digitalisation de la banque pourra reposer sur une approche par objectifs inspirée de la méthode OKR (Objectives & Key Results), qui permet de partager et fédérer les équipes autour des succès attendus :

- **Mesurer** : établir un audit des différents parcours collaborateurs (réaliser des entretiens, collecter les incidents,...)
- **Analyser** : réaliser une analyse d'écarts (identifier les points d'irritations des collaborateurs, identifier les éventuels points bloquants)
- **Améliorer** : identifier des indicateurs de digitalisation et de seuils à atteindre pour pouvoir mettre en place un dispositif d'ancrage adéquat

#### Une nouvelle approche de la relation client

**Au centre de ce processus de conduite de changement, nous nous dirigeons vers un nouveau mode de relation entre le client et son conseiller :**

- Accompagner les clients sur les thématiques patrimoniales, la gestion financière et la structuration de financements complexes
- Plus besoin pour les clients de se déplacer pour rencontrer son banquier privé : les experts peuvent accompagner de manière efficace partout des clients autonomes et mobiles
- Faire gagner du temps aux clients et s'adapter à leur mode de vie tout en maintenant la qualité et la profondeur de leurs échanges avec la banque

Même si le client est aujourd'hui plus averti, plus connecté et plus « consommateur » de digital, il est nécessaire de l'accompagner pour faire face aux nouvelles tendances tels que le nomadisme, la dématérialisation et la fluidification des parcours clients (signature électronique, dématérialisation des contrats, développement de la vente à distance, etc.), notamment sur les aspects de l'autonomie et du self-care.

Le conseiller doit adopter un discours fluide et rassurant pour accompagner le client sur des points précis à des moments clés.

## 3. MÉTHODOLOGIE

### La prise en compte de l'expérience client et de ses moments de vie

#### Vers une transformation digitale réussie

Nos interventions auprès de grands établissements bancaires nous ont permis d'identifier des facteurs clés de succès pour une digitalisation accélérée. En effet, la capacité à déployer des solutions digitales de façon industrialisée sur des outils IT parfois vieillissant est clé dans un contexte où de nouveaux acteurs tels que les néobanques challengent les standards établis en matière de digitalisation. Nous avons défini l'approche suivante :

- **Identifier et sécuriser les moments de vie clés du client vis-à-vis de l'établissement bancaire** (par exemple : financer sa résidence principale, préparer sa retraite,...). Les clients attendent donc du conseil à forte valeur ajoutée et un accompagnement spécifique à ces étapes importantes de leur vie.
- **Analyser le niveau de maturité digitale** sur ces moments clés : la digitalisation des parcours est-elle totale ou partielle ? Tous les clients sont-ils éligibles au parcours digitalisé ? Quel est le retour client sur ces parcours ? Comment se situe-t-on par rapport à la concurrence ?
- **Préciser les attentes métiers, juridiques, risques et conformité au sein d'ateliers permettant une prise de décision rapide.** Les allers et retours entre les différentes parties prenantes peuvent s'avérer chronophages et créer un délai là où la concurrence évolue vite.
- **Prioriser les investissements digitaux de façon à apporter une réponse aux attentes clients ou collaborateurs là où il y a le plus de valeur réelle.** En effet, certains parcours ont été digitalisés sans que les gains escomptés ne se concrétisent.
- **Effectuer une analyse quantitative et qualitative avec un panel de collaborateurs internes** afin de prendre en compte l'hétérogénéité des pratiques dans les parcours actuels.

Pour évaluer les opportunités de digitalisation, nous préconisons d'analyser l'organisation dans son ensemble, afin d'identifier les gains tangibles. Cette analyse doit se baser sur 4 axes principaux :

#### 1. Organisation :

Quel est le Target Operating Model, quels sont les opportunités en termes de massification et d'industrialisation ?

#### 2. Parcours client :

Quels sont les irritants ? À quels étapes ?

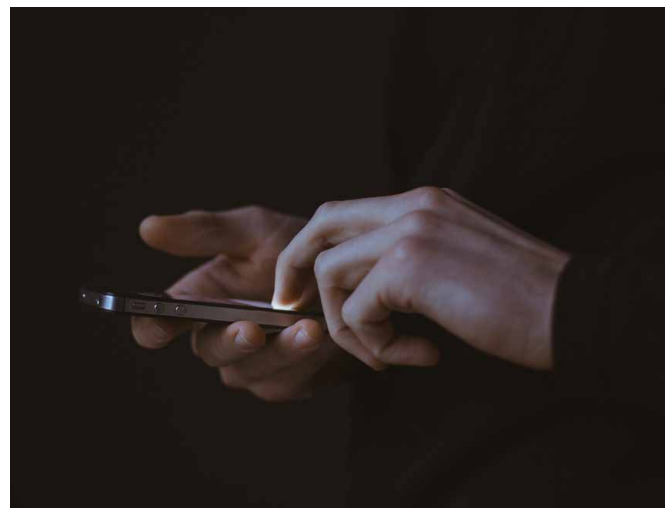
#### 3. Ressources Humaines :

Quels sont les évolutions métiers à prendre en considération ? Quelles compétences actuelles peuvent être mises à profit ? Quelles sont celles à acquérir et quels moyens peuvent être mis à disposition des équipes ?

#### 4. Système d'Information :

Quels sont les éléments du core banking à faire évoluer et avec quels impacts SI ?

Les résultats de cette étape cruciale constituent la base pour la formalisation d'une étude d'opportunité, la sélection du périmètre d'un pilote et la définition de la feuille de route de digitalisation.



**ETUDE DE CAS 1 :  
KYC (KNOW YOUR CUSTOMER)**



## 4. ETUDE DE CAS 1 : KYC (KNOW YOUR CUSTOMER)

### Les avantages de la digitalisation du KYC

#### **KYC, un enjeu primordial pour améliorer la performance bancaire**

Au-delà d'être une obligation légale, vérifier l'identité de ces nouveaux clients qu'ils soient des personnes physiques ou morales pour évaluer les risques inhérents à la relation d'affaire sont des éléments essentiels pour les banques. En effet, cela permet de mieux cibler les efforts de contrôle et d'atténuer les risques de non-conformité liés aux adhérences avec les autres exigences réglementaires à savoir la lutte anti-blanchiment et MifiD notamment. Le KYC devient donc central et doit être pris en compte de façon transversale au sein des établissements bancaires.

En outre, la digitalisation des processus impactés par KYC grâce à des outils performants et innovants permet de collecter des données client fiables. Ces données peuvent permettre aux banques de mieux caractériser leurs clients et la nature de la relation pour mieux connaître leurs besoins et leurs attentes et leur proposer des services sur-mesure et adaptés aux spécificités de chacun dans le respect des principes RGPD et LPD.

La santé d'une banque dépend principalement de la capacité à générer du Produit Net Bancaire (PNB) et cela notamment via la gestion commerciale de la relation client (taux d'équipement notamment). L'entrée en relation doit donc se transformer en une relation plus pérenne consommatrice de produits bancaires (épargne, prêts, assurance entre autres...) afin de soutenir la croissance bancaire mais tout en maîtrisant le coût du risque. Il est donc important de faciliter l'ouverture de nouveaux comptes tout en identifiant et qualifiant les risques que cela pourrait entraîner (impayé, fraude, autres). D'où l'importance d'avoir un KYC performant, fiable, et fidélisant.

Enfin, le KYC à lui seul ne représente pas l'intégralité des contrôles LCB / FT. Néanmoins, sa digitalisation peut répondre à des enjeux de coût et d'efficacité (réduction des actions manuelles et temps de traitement des dossiers) mais aussi de satisfaction clients lors de l'ouverture de compte.

Pour répondre à ces problématiques, les banques cherchent à améliorer les processus impactés par KYC en s'appuyant sur des leviers d'optimisation permettant selon la maturité souhaitée :

- **Automatiser des étapes de processus** en appliquant une technologie type Assistant Virtuel (RPA, OCR., IA....) en parallèle des applicatifs existants. Par exemple, l'automatisation de la collecte d'information
- **Automatiser l'intégralité du processus (E2E)**, en appliquant une technologie innovante type Regtech, Fintech en se substituant aux applicatifs existants.
- **Structurer son organisation** de telle manière que le processus KYC soit géré par des spécialistes (ex: création de plateformes pour les équipes en back office dédiées KYC)

Mais les banques peuvent aussi compter sur l'approche « orientée Data », qui répond à des enjeux complémentaires de proactivité commerciale.

En ce qui concerne les obligations légales, les « dues diligences » KYC sont issues des différentes directives AML (Anti Money-Laudering). Au fur et à mesure des introductions de nouvelles directives, les obligations se sont endurcies, et le KYC complexifié.

Cette complexité implique un coût d'investissement important pour la banque privée. De ce fait, une nouvelle tendance a été constatée, et consiste à activer le levier d'optimisation de l'externalisation ou mutualisation des contrôles de vigilance KYC afin de palier à ces contraintes financières.

Par ailleurs, notons que le régulateur est conscient de ces complexités, et plus particulièrement de celles liées à l'entrée en relation à distance. Les règles de l'EER (Entrée En Relation) à distance ont donc été simplifiées par le biais de la Directive AML V et de sa future transposition en droit français. En Suisse, l'EER à distance est régie par la circulaire 2016/7, publiée par la FINMA, entrée en vigueur le 18 mars 2016. Cette dernière permet aux institutions financières de vérifier l'identité du client par des méthodes autres que l'identification physique. La méthode qui s'est depuis imposée en Suisse est l'identification par appel vidéo.

## 4. ETUDE DE CAS 1 : KYC (KNOW YOUR CUSTOMER)

### L'Entrée En Relation (EER) de personnes physiques

**Les contrôles LCB-FT peuvent être améliorés grâce à des solutions innovantes permettant de gagner en productivité.**

#### Robotisation / automatisation :

Cette démarche permet d'améliorer la qualité et la rapidité d'exécution d'opérations ne nécessitant pas de jugement humain. De plus, ces outils permettent de rendre une expérience utilisateur plus rapide et fluide.

#### Data analytics :

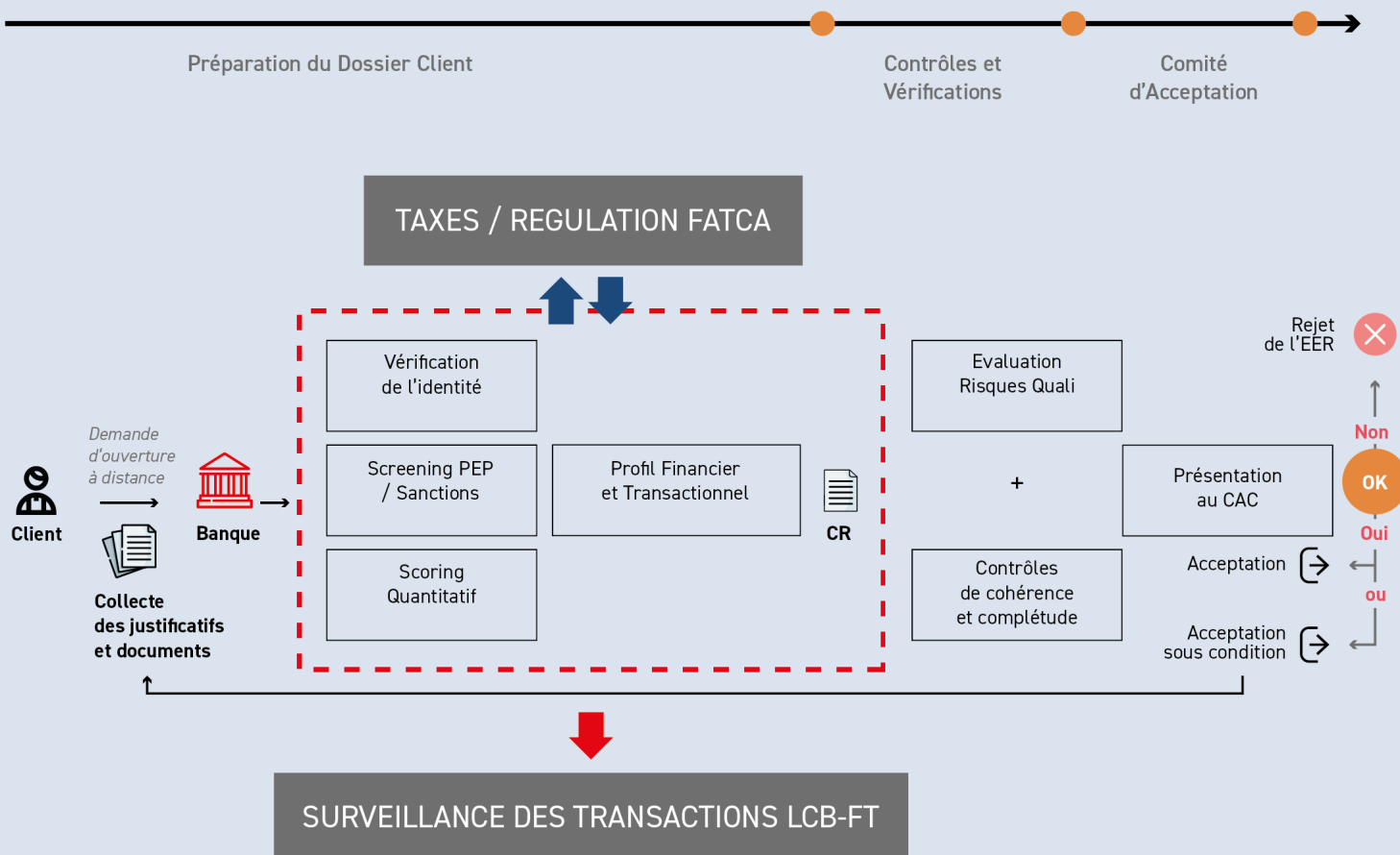
Cette démarche permet de faire face aux enjeux de fouille de texte (text-mining), croisements de bases (data-blending) et algorithmie avancée.

Enfin, en digitalisant certains contrôles LCB-FT on cherche à gagner en productivité via des processus d'entrée en relation (EER) capables de contrôler en temps réel et de redemander le minimum d'informations aux clients. Pour cela, les axes de travail devenus clés pour les banques sont :

- Automatiser pour réduire les délais de traitement et le temps de back-office.
- Fluidifier le parcours client avec un minimum de saisie.
- Limiter les risques, en validant en amont l'identité et les justificatifs du client.

Répondre aux exigences du Plan de Continuité de l'Activité (PCA) liées au Covid-19, tout en détectant les nouvelles formes de fraudes apparues pendant cette période.

### VUE D'ENSEMBLE DU WORKFLOW D'ENTRÉE EN RELATION D'UNE PERSONNE PHYSIQUE



## 4. ETUDE DE CAS 1 : KYC (KNOW YOUR CUSTOMER)

### L'Entrée En Relation à distance

Le KYC est au cœur des préoccupations de toutes les banques. Il débute dès l'Entrée En Relation (EER) et se poursuit tout au long du cycle de vie client. Il doit reposer sur un dispositif permanent de revue et mise à jour des données client. L'exemple suivant décrit de manière générale les étapes de contrôle d'identité et la première évaluation de risque client (risk screening) :

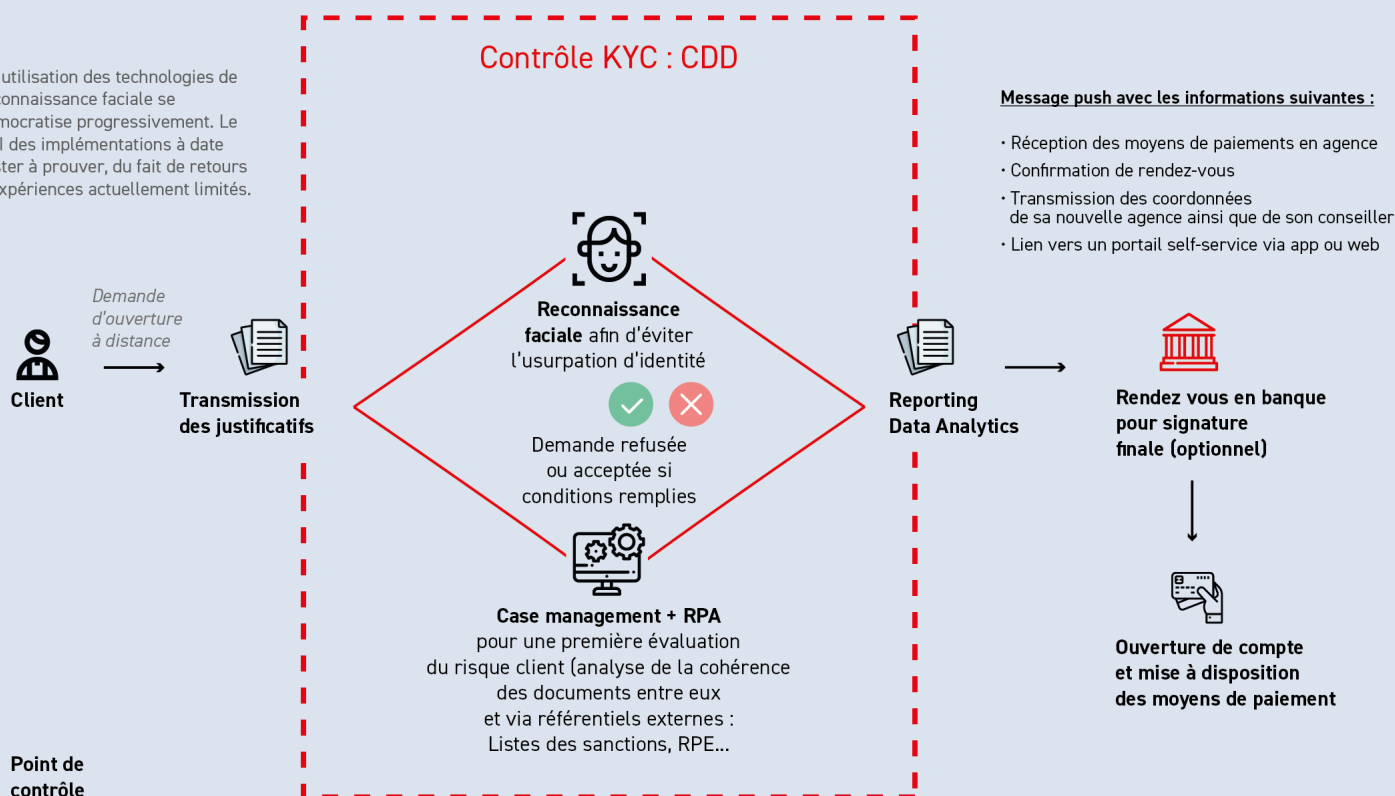
M. Deras ayant hérité un patrimoine supérieur à 300 K€ souhaiterait changer de banque et ouvrir un compte.. Il est actuellement domicilié en Angleterre.

Il s'informe sur internet et décide d'ouvrir un compte en ligne depuis le portail web d'une banque.. Des pièces justificatives de type (CNI, passeports, avis d'impositions....) lui sont demandées. Il transfère les documents depuis le portail.

Afin d'éviter une usurpation d'identité, la banque demande à M. Deras de passer par une vérification biométrique. Depuis son périphérique, M. Deras envoie un « selfie ». Par la suite, ce dernier est comparé à la photo de la pièce d'identité que M. Deras a fournie. Son identité est confirmée avec succès.

Des contrôles supplémentaires sont faits en back office pour la vérification des documents complémentaires (livrets de famille, factures, bulletins de salaire...) ainsi que l'analyse avec des référentiels externes (liste des sanctions, PPE, etc...). Une fois les contrôles réalisés, M. Deras est notifié via des messages push sur la mise à disposition de ses nouveaux moyens de paiement et coordonnées bancaires.

\* L'utilisation des technologies de reconnaissance faciale se démocratise progressivement. Le ROI des implémentations à date reste à prouver, du fait de retours d'expériences actuellement limités.



## ETUDE DE CAS 2 : CONSEIL À DISTANCE





## 4. ETUDE DE CAS 2 : CONSEIL À DISTANCE

### Vers un modèle relationnel 100% à distance

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, où les banques privées voient intervenir de **nouveaux acteurs** (Fintechs / néobanques) mais également de **nouveaux types de clients** (les Millenials), dont les attentes sont de plus en plus élevées, il est indispensable d'intégrer ou de relayer **les offres de services innovantes et digitales pour devenir à terme une banque plateforme au centre des attentes des clients.**

### **Vendre et conseiller à distance via le digital : entre autonomie et agence virtuelle, de quoi parle t-on ?**

**Assurer son devoir de conseil est un levier fort de continuité des services, d'engagement client et de création de valeur pour les banques.**

Les banques de réseau, les banques digitales, les néobanques comme les banques privées ont besoin d'entretenir la confiance de leur client, et son corollaire la sécurité. La qualité du conseil délivré enrichit cette confiance, qui avec une expérience client de qualité, constituent les piliers d'une relation forte et engageante avec son conseiller et sa banque. **Conseiller est l'une des missions principales d'une banque.**

Regardons les données : selon notre étude sur les services et modèles de la banque de demain - Banque de détail (février 2020), les banques de détail font face à des enjeux de transformation et d'innovation inédits résultant des évolutions réglementaires, technologiques et de l'émergence de nouveaux acteurs. Au total, une trentaine de néobanques étaient opérationnelles en Europe début 2020, dont 13 en France et étudiées dans ce rapport.

**Il ressort de cette étude que les clients restent attachés à leur conseiller financier, une opportunité à saisir pour les établissements bancaires.** Les services liés au cœur de métier bancaire enregistrent des scores d'intention de souscription compris entre 38% et 42%, tandis que les services de coffre-fort électronique (33%) et de conciergerie (21%) trouvent un écho moindre.

Ces conseils sont à la fois valorisés par les clients et monétisables. D'autre part, selon notre étude sur l'indice de confiance et perspectives des consommateurs et citoyens suisses dans le contexte Covid-19 - (mars 2020), presque deux tiers des suisses (65%) souhaitent, à l'avenir, des échanges complètement digitaux avec leurs fournisseurs de services, et notamment les banques).

Bien servir les clients, c'est les aider avant tout à réaliser leurs besoins, et pour l'entreprise générer un cercle vertueux de proximité avec leurs clients et d'engagement: **augmenter le niveau de conseil auprès de ses clients est source de performance commerciale et financière.**

**Les parcours en ligne poursuivent avant tout un objectif d'amélioration de l'efficacité** : il permet au client de gagner en autonomie, de simplifier les échanges de documents et d'accélérer les processus entre un client, un conseiller et un expert.

**Dérouter un geste métier complet à distance**, entre un client et son banquier, permet plus de contacts, de rendez-vous, et plus de contrats signés et ainsi le développement des ventes (PNB et taux d'équipement notamment).

### **Le « Conseil digitalisé et à Distance », facteurs de différenciation et création de valeur**

Au-delà des fonctions de self-service (devenues des « commodités bancaires digitales »), du développement des applications et de la banque mobile, l'automatisation des processus internes qui concentrent la majorité des investissements digitaux dans la plupart des établissements financiers, de nombreux indicateurs montrent que le « **Conseil digitalisé à Distance** » est facteur de différenciation, d'engagement et de création de valeur.

Nous remarquons un intérêt réel des français pour les services innovants et digitaux intégrés quelle que soit leur banque principale. Les banques sont perçues légitimes par plus de 6 clients sur 10 pour proposer des nouveaux services intégrés (étude sur les services et modèles de la banque de demain - Banque de détail - fév 2020)

## 4. ETUDE DE CAS 2 : CONSEIL À DISTANCE

### Augmenter l'attractivité prix en période de crise est un défi

Les clients des banques en ligne sont particulièrement intéressés par le service de paiement en ligne ou par téléphone mobile (63% vs 49% pour l'ensemble de l'échantillon) (étude sur les services et modèles de la banque de demain - Banque de détail - fév 2020)

Cet intérêt est également identifié par les acteurs bancaires en Suisse, où nous notons dans notre étude sur la digitalisation de l'expérience client dans la banque de détail en Suisse - oct 2020, une progression constante de 21% du budget digital dans la banque de détail sur l'année 2020, malgré la période Covid-19.

Le conseil réalisé à distance via des canaux digitalisés quand il est mis au service du conseiller humain, enrichit sa valeur perçue par les clients, apporte de l'efficacité opérationnelle au réseau commercial. Il agit directement sur les leviers clés de la création de valeur et de la performance financière :

- Vu des opérationnels : croissance des ventes (CA) + baisse des charges opérationnelles (cost to serve) = **augmentation de la rentabilité opérationnelle (EBIT)**
- Vu des financiers et des actionnaires : hausse du ratio revenu (CA) / Capitaux employés = **meilleure rentabilité des investissements (pay-back, VAN et Tri)**

### **Entre autonomisation du client et passage obligé en agence, il y a une 3<sup>ème</sup> voie permise par la digitalisation des processus métiers adaptés au distanciel**

Toutes les banques mettent en place depuis des mois, voire des années des modes de communication avec les clients (rendez-vous visioconférence lors de l'entrée en relation, messagerie instantanée, chat, prise de rendez-vous en ligne...).

Cela renforce la proximité client et facilite les interactions.

Mais développer simplement les canaux d'interactions client-banquier, revient souvent à développer des approches par briques technologiques, qui silotent les parcours métiers complets de conseil et de vente. In fine ces approches ne sont pas toujours satisfaisantes vu de l'activité des conseillers. En outre elles ne répondent pas, ou très partiellement, aux exigences réglementaires du devoir de conseil et de la vente à distance pourtant essentielle à assurer dans les services financiers.

Un des enjeux clés aujourd'hui **est de mettre en œuvre cette capacité de conseiller et de réaliser des placements « à distance »** dans un contexte où il est toujours complexe d'accueillir les clients au sein de l'établissement.

C'est que nous appelons le « **conseil augmenté par le digital** », permettant de se positionner davantage encore en apport d'expertise et de renforcer la valeur du service délivré : **augmenter l'attractivité prix (« willingness to pay ») auprès des clients en période de crise est un vrai défi de création de valeur**, et d'augmentation des ventes (CA / PNB) tout à fait atteignable.

**Il s'agit alors de considérer de bout en bout des parcours clients, des gestes métiers complets. Quitte à les choisir et commencer sur les plus prioritaires qui impactent la majeure partie de l'activité ou de la valeur.**

Entre une approche ambitieuse et difficile à réaliser et aboutir, et une approche simpliste séduisante, rapide, mais peu performante durablement, il existe une 3<sup>ème</sup> voie. Pour y parvenir, les établissements doivent d'abord chercher plus d'efficacité en fluidifiant leurs opérations et traitements en interne via la digitalisation, ce qui leur permettra ensuite de s'ouvrir au nouvel écosystème financier digital et innovant.

Il convient aussi de faire les bons choix dans l'ensemble de solutions et outils disponibles sur le marché.

## 4. ETUDE DE CAS 2 : CONSEIL À DISTANCE

### Processus Advisory, gérer son portefeuille à distance

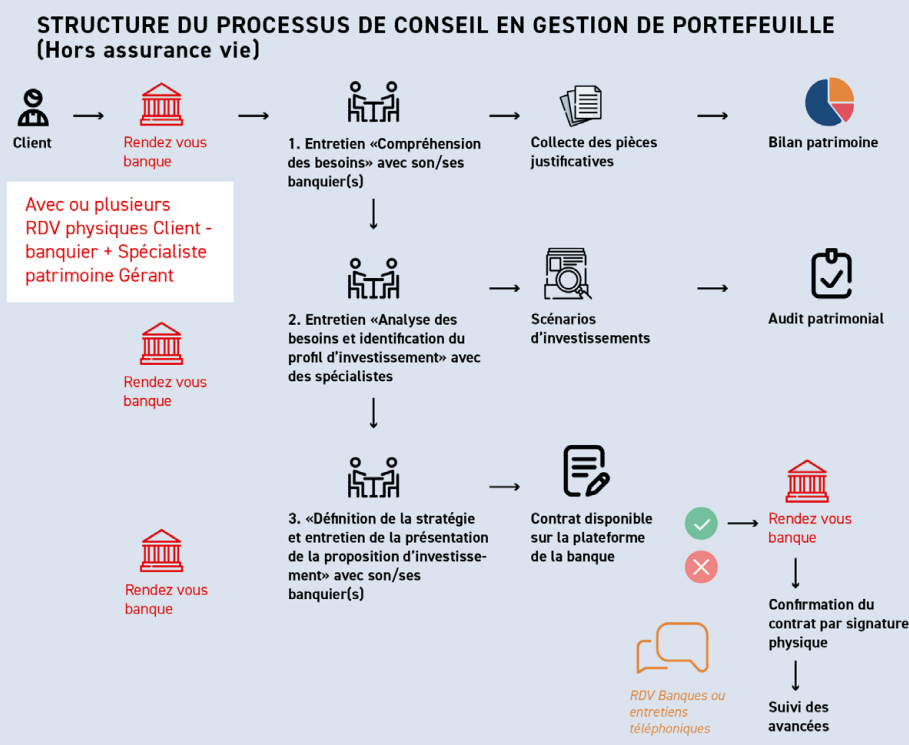
#### Exemple d'un parcours client-banquiers adapté au métier et au canal à distance

- **Vue client** : le client souhaite avoir une analyse générale de son patrimoine et obtenir des recommandations pour l'allocation de ses actifs. Le client a des objectifs de préparation de sa retraite, défiscalisation, etc. Ne pouvant se déplacer, il souhaite obtenir des recommandations puis souscrire le cas échéant à distance les produits d'investissement adaptés à son profil, ses objectifs et sa situation actuelle.
- **Vue banque** : proposer à ses clients un conseil à distance dans le respect du cadre réglementaire et juridique, ouvrant le champs à des ventes de gestion d'actifs. Le conseil est souhaité par le client, la relation client-banquier-expert se place dans un cadre de Vente à distance, sans démarchage.

En France, le cadre général de vente à distance est notamment régi par l'article L241-1 du code de la consommation qui définit le contrat à distance comme « tout contrat conclu entre un professionnel et un consommateur, dans le cadre d'un système organisé de vente ou de prestation de services à distance, sans la présence physique simultanée du professionnel et du consommateur, par le recours exclusif à une ou plusieurs techniques de communication à

distance jusqu'à la conclusion du contrat ». La vente à distance implique alors pour l'établissement plusieurs obligations à respecter par rapport au face à face et amène bien souvent les établissements à revoir et améliorer des process de vente de gestion d'actif.

En Suisse, Les dispositions du droit suisse sur la vente se trouvent aux articles 187 et suivants du Code des Obligations. Il n'existe pas de législation spécifique pour le commerce électronique. La simplicité juridique du droit suisse en la matière découle du fait que le contrat n'a pas de forme imposée en droit suisse. Étant donné que les spécificités de la vente en ligne n'induisent pas un changement de fond par rapport à la vente traditionnelle hors ligne (c'est toujours quelqu'un qui vend et quelqu'un qui achète), c'est donc le bon sens qui s'applique : si l'acheteur a cliqué le bouton "acheter" (ou équivalent) après avoir donné son numéro de carte de crédit et sélectionné un article spécifique, le juge en déduit qu'il a accepté l'offre qui lui était proposée et accepté les conditions générales de vente disponibles sur le site web.

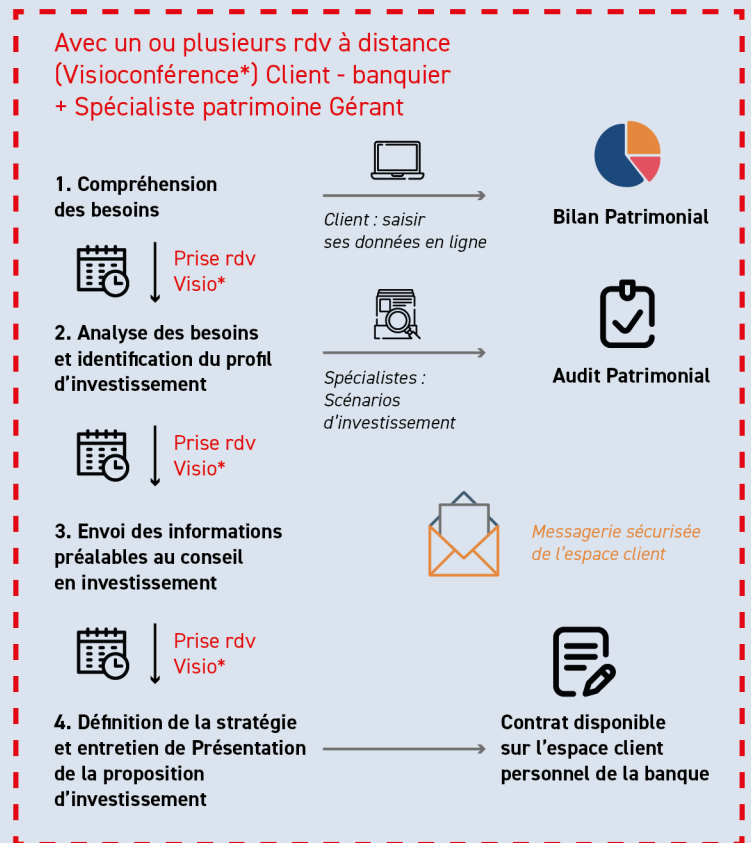
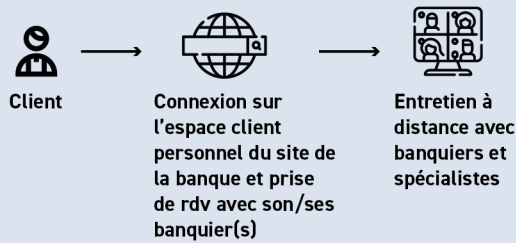


# 4. ETUDE DE CAS 2 : CONSEIL À DISTANCE

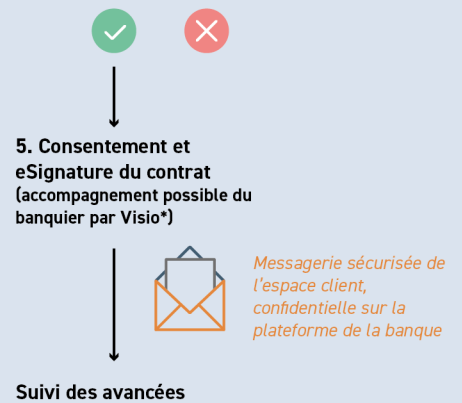
Processus Advisory, gérer son portefeuille à distance

## STRUCTURE DU PROCESSUS DE CONSEIL EN GESTION DE PORTEFEUILLE DIGITALISÉ ET 100% À DISTANCE (Hors assurance vie)

**\*Visio si dispositifs adaptés aux échanges clients-banquiers-spécialistes, et sécurisés dans l'espace personnel du client du site de la banque**



Il est recommandé d'améliorer les processus de vente existants avec un dispositif complet, adapté au devoir de conseil et à la gestion d'actifs en vente à distance



### PARCOURS CLIENT INTÉGRÉ TOUT AU LONG DU PROCESSUS

# REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ



## 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

### Mapping des solutions

Selon le processus et le maillon de la chaîne de valeur, les besoins fonctionnels et les capacités techniques varient. Une analyse du positionnement des solutions du marché, en fonction des critères prioritaires définis par l'organisation, permet de présélectionner les outils les plus adaptés. Par conséquent, nous analyserons les principales solutions par marché, en nous concentrant sur les spécialistes, sans exclure les plateformes intégrées lorsqu'elles peuvent fournir des solutions pertinentes dans le domaine en question.

Les processus centrés client, intrinsèques aux métiers du marketing et de la vente, requièrent un niveau de connaissance client élevé. Un facteur clé de succès et de différenciation pour ces processus est la maîtrise de la personnalisation. De ce fait, nous allons analyser dans un premier temps, le mapping des solutions de **CRM** et de **Marketing Automation**. Ces outils fournissent les capacités d'automatisation, d'analyse et de reporting fondamentales à l'atteinte des objectifs inhérents à ces fonctions. Ils permettent également d'alimenter d'autres outils en données client afin de fournir un contexte à d'autres processus métiers.

Or, l'exécution de nombreux processus complexes nécessite une synergie bien au-delà du front office. Dans un second temps, nous analyserons des outils plus adaptés à des besoins d'orchestration entre différents processus et plateformes techniques (**Case Management**). Ainsi que des solutions permettant de gérer des processus clés fréquemment utilisés, et qui requièrent la réalisation de tâches précises (**Business Process Management**). De plus, nous regarderons les solutions complémentaires à ces problématiques, permettant d'intégrer des fonctionnalités d'automatisation robotisée (**RPA**).

Finalement, nous verrons les mappings de solutions transverses (**Enterprise Content Management**) et « cœur de métier » innovantes (**Fintech**) afin de répondre aux besoins de partage et communication, en adéquation avec les prérequis en termes de gestion du risque et de la conformité.



# 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

## Mapping des solutions

### 1. Customer Relationship Management (CRM)

Les solutions de CRM sont indispensables au maintien, à la gestion et à l'enrichissement des données clients. Elles permettent de capitaliser sur des données ponctuelles (collectées lors d'une interaction client par exemple) afin de les mettre à disposition non seulement aux collaborateurs marketing et vente, mais aussi à l'entreprise dans sa globalité. Il est donc important de définir le périmètre et les ambitions relatives à l'utilisation de ces solutions, afin de définir les besoins en termes d'intégration et disponibilité des données.

Le CRM est également un allié essentiel des équipes de service client car il fournit des capacités d'automatisation permettant d'apporter des réponses plus adaptées et plus rapides aux demandes simples et immédiates. Cela permet d'augmenter la satisfaction et la qualité de l'expérience client assez facilement. En revanche, il est important de souligner le degré de difficulté de la demande client, car certaines peuvent enclencher des processus métiers hors vente et marketing. Dans ce cas, d'autres solutions (ex: Case Management) sont plus adaptées.

«Pour conserver des clients satisfaits et les fidéliser, il est plus que nécessaire d'offrir un self-service fluide et efficace en proposant, par exemple, le stop & save ou le rachat d'assurance vie en ligne, disponibles en quelques clics.

L'idée ? Sauvegarder automatiquement une simulation de crédit que le client aurait commencé à remplir, afin de lui éviter de reprendre sa démarche au début quand il se connectera à nouveau.

À côté de ces services qui deviennent des « must have » pour les banques, un certain nombre de « nice to have », tels que des services extra-bancaires, peuvent permettre à un établissement de se démarquer en transformant l'expérience client proposée.

Les clients veulent en réalité le meilleur des deux mondes, physique et digital, avec des contacts en agence moins fréquents mais à plus forte valeur ajoutée.»

Cyril Cymbler, Senior Director, Salesforce Financial Services EMEA GTM



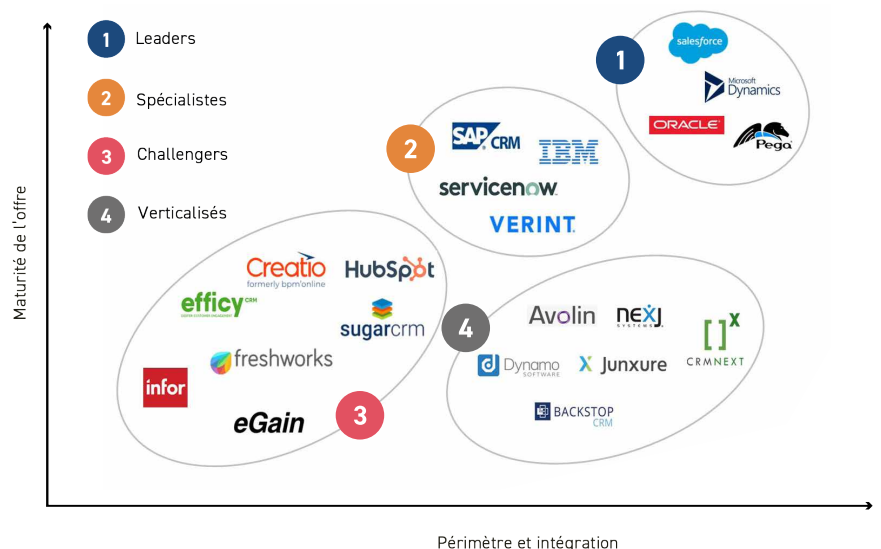
#### Marché actuel :

Caractérisé par une vague de spécialisation par module, poussée par des leaders généralistes misant sur l'enrichissement de leur offre par l'IA, afin d'augmenter leurs capacités de prédiction et de hyperpersonnalisation.

#### Fonctionnalités clés :

- Gestion des opportunités et du pipeline commercial
- Gestion des contacts, des demandes, et vue client 360
- Reporting et analyse de la performance commerciale
- Analyse prédictive du comportement client
- Gestion de la distribution

#### Mapping des principales solutions de Customer Relationship Management



# 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

## Mapping des solutions

### 2. Marketing Automation

Les solutions de Marketing Automation visent à automatiser des campagnes de communication orientées client déclenchées par un ensemble d'évènements prédéfinis. Elles permettent notamment aux équipes Marketing de décliner leur stratégie de communication client dans une approche omnicanale.

Certaines solutions fournissent des capacités analytiques plus avancées que d'autres, notamment en matière d'analyse du comportement.

En effet, l'analyse des interactions client permet de peaufiner les différents segments de la base et d'augmenter le ROI en proposant une expérience de plus en plus personnalisée.

Il est donc important de s'équiper des bonnes fonctionnalités afin de pouvoir identifier et intégrer en continu des éléments contextuels. Cela permettra aux équipes marketing d'envoyer le bon message, au bon client et au bon moment.

« L'utilisation d'une solution de Marketing Automation permet en premier lieu une personnalisation très fine de chaque message. Les besoins et les attentes de chaque segment de consommateurs – voire de chaque consommateur – sont différents et une communication ciblée augmente à la fois l'efficacité commerciale et l'engagement vis-à-vis de la marque.

Et récemment, avec l'apport de l'Intelligence Artificielle, le contenu personnalisé proposé s'agrément de recommandations sur d'autres besoins qui peuvent être dorénavant anticipés.

D'autre part, en combinant tous les canaux digitaux, la solution de Marketing Automation permet de créer l'expérience omnicanale attendue aujourd'hui par la vaste majorité des clients du secteur bancaire. Chaque action ou transaction doit par ailleurs pouvoir s'effectuer à tout moment : sur mobile, sur desktop ou en point de vente.

Un programme relationnel piloté par le Marketing Automation permet donc d'en augmenter la portée et l'efficacité ; de +20% à +75% d'engagement peuvent être obtenus. »

#### Marché actuel :

Marqué par l'émergence de nouveaux entrants et par des solutions qui se différencient par la facilité de prise en main de l'outil et les capacités avancées de personnalisation et de scénarisation.



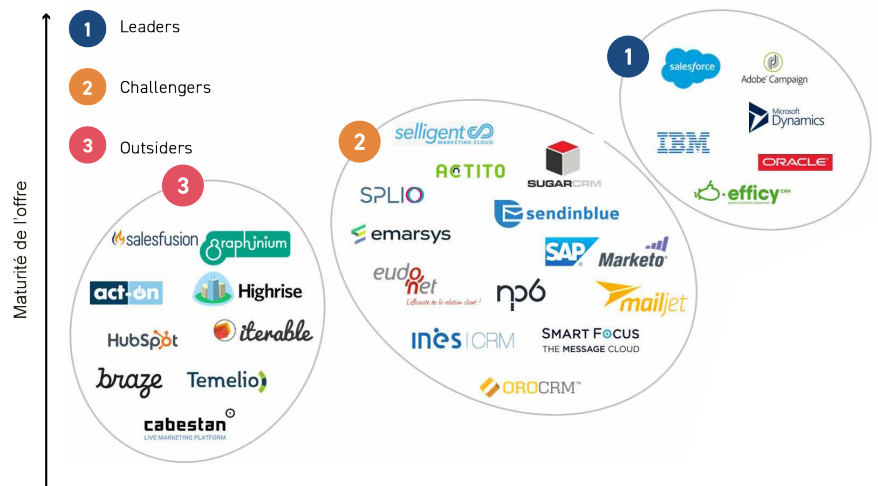
Olivier Arnaud,  
Sales Director, Selligent



#### Fonctionnalités clés :

- Automatisation des campagnes
- Segmentation et ciblage
- Personnalisation du comportement
- AB testing ou scénarisation des campagnes avec la définition des arbres de décision
- Programmes relationnels automatisés et personnalisés
- Evaluation des Leads

#### Mapping des principales solutions de Marketing Automation



Présence selon envergure des organisations



## 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

### Mapping des solutions

### 3. Business Process Management & Case Management

#### Business Process Management (BPM)

Les solutions de Business Process Management facilitent la mise en œuvre des processus bien définis, répétitifs et structurés, fréquemment exécutés au sein de l'organisation. Ce type d'outil permet de spécifier un séquençement d'actions simples pour automatiser et industrialiser. Leurs fonctionnalités permettent de réduire les erreurs humaines, les délais de traitement ainsi que le nombre de tâches redondantes. Cela contribue fortement à l'augmentation de la transparence et de l'efficacité.

Ces outils de traitement de tâches peuvent être agnostiques aux spécificités sectorielles, étant donné que les processus auxquels ils contribuent à automatiser ne requièrent pas une forte dimension humaine. En effet, les solutions BPM sont efficaces lorsque les processus à digitaliser ne sont pas dépendants d'événements ou de données entrantes pouvant modifier considérablement le séquençement des tâches pour exécution.

Dans le cas de processus déclenchés et orchestrés par des événements et des informations extérieurs (modification de données personnelles telles que l'état civil pouvant impacter les conditions d'un contrat), d'autres outils plus avancés de type Case Management sont alors recommandés.

En revanche, le périmètre des solutions BPM s'élargit, les éditeurs fournissant de plus en plus de fonctionnalités de Digital Process Automation (DPA), afin de permettre la mise en place de processus plus orientés client, dont les points d'entrée sont souvent des canaux digitaux.

« La force des outils Case Management est qu'ils permettent de gérer des processus de manière plus efficace et efficiente. D'une part, ils prennent en charge le traitement en parallèle d'activités collaboratives entre différentes fonctions et permettant aux experts d'être plus flexibles, et d'autre part d'avoir une plus grande capacité d'absorption de tâches pour des rôles plus administratifs, grâce à l'automatisation. Cette amélioration de l'efficacité et de l'expérience collaborateur reflète sur la relation avec les clients. Par exemple, grâce à la mise en place de l'outil,

#### Case Management

Les solutions de Case Management permettent la mise en œuvre des processus structurés ainsi que non structurés. En effet, ces outils combinent la capacité de gestion de processus basés sur des tâches répétitives (fonctionnalité typique de BPM) avec celle des tâches dynamiques, imprévisibles et adaptatives, en fonction des données et événements entrants.

De ce fait, les outils de Case Management aident les collaborateurs à prendre des décisions pertinentes et d'apporter une solution sur mesure dans les plus brefs délais, grâce à l'accès à des données contextuelles en temps réel.

En optimisant les différentes tâches qui composent le cycle de vie des différents cas traités, ces outils contribuent à une plus grande efficacité et efficacité.

De plus, les solutions de case management permettent aux équipes de s'appuyer sur l'automatisation de règles métiers afin d'accomplir leur mission, même dans un contexte marqué par des conditions changeantes. En effet, leurs capacités à orchestrer des échanges entre individus et plateformes logicielles, aident à casser les silos et à fournir la meilleure solution possible à une problématique précise.

Ces capacités sont notamment utiles dans le secteur bancaire, où des cas complexes et qui requièrent le partage de documents et informations entre interlocuteurs et plateformes multiples doivent être traités. Cela différencie ce type d'outils des solutions BPM / DPA et BPM-light intégrés CRM, dont les cas gérés sont respectivement moins transverses et d'avantage liés à des problématiques de relation client.

nous avons des preuves illustrant une réduction des délais de traitement pour l'ouverture d'un compte de 90%, augmentant la satisfaction client et les marges de la banque (10% de revenu additionnel par client). »

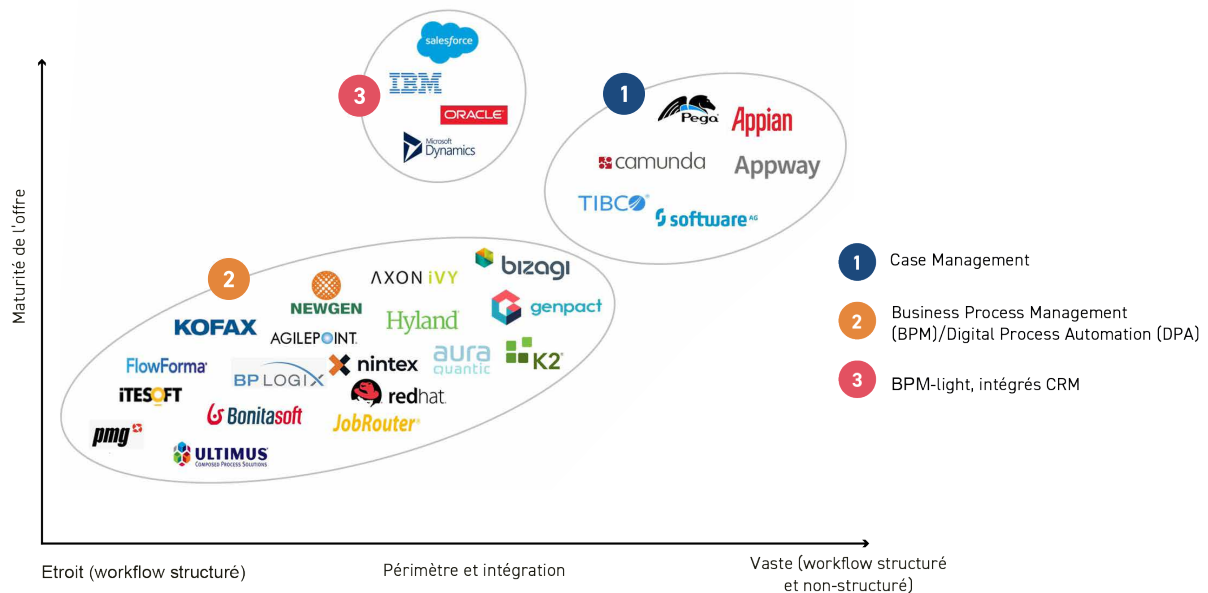
Claudia Colombo,  
Marketing Product Manager,  
Appway

Appway



# 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

## Mapping des solutions



Mapping des principales solutions de Business Process Management et Case Management

### Marché actuel :

En mutation. Marqué par l'évolution rapide vers le Digital Process Automation (DPA), avec l'apparition d'outils plus intuitifs et permettant l'automatisation non seulement des processus les plus complexes et coûteux, mais aussi les centaines de processus opérationnels qui constituent les parcours client. Cela rend la frontière de plus en plus floue entre les solutions de BPM, de DPA et de Case Management.

### Marché actuel - Case Management :

Fragmenté, caractérisé par une disparité des solutions en termes de flexibilité sur la définition des règles et la mise à disposition de fonctionnalités clés en main.

### Fonctionnalités clés :

- Paramétrage intuitif des workflows métiers
- Définition des règles et conditions pour exécution de tâches
- Analyse et suivi de la performance du processus
- Transmission et archivage automatisés de documents

### Fonctionnalités clés - Case Management :

- Possibilité de prise en charge de processus structurés et non-structurés
- Routage intelligent selon disponibilités et compétences
- Notifications, alertes et relances automatiques
- Analyse de la performance de bout-en-bout
- Sélection du workflow collaboratif le plus approprié selon l'évènement entrant
- Escalades conditionnelles

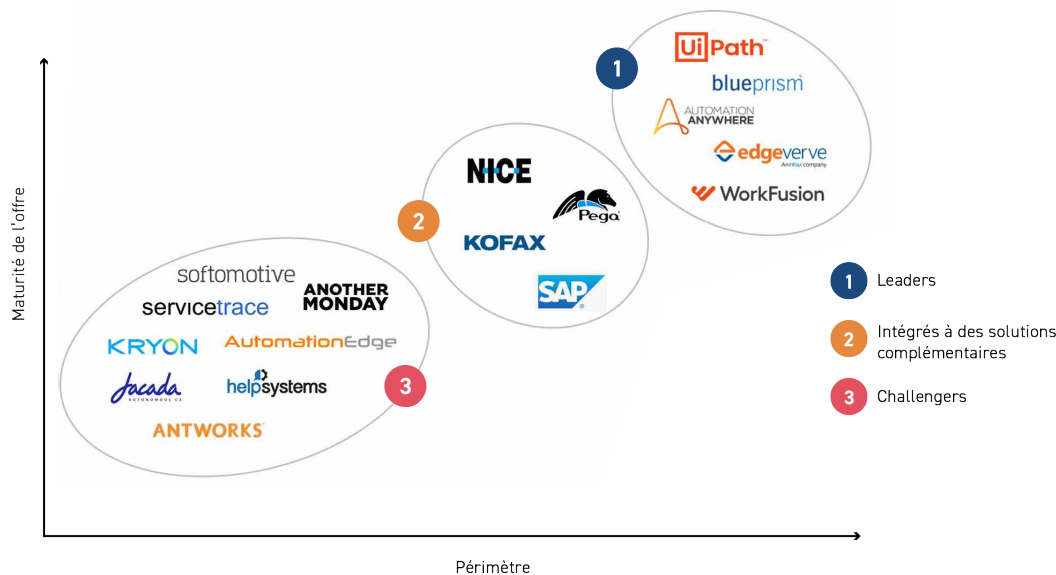
## 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

### Mapping des solutions

#### 4. Solutions de Robotic Process Automation (RPA)

Les solutions d'automatisation robotisée (RPA) ont pour principal objectif d'automatiser des tâches répétitives avec faible valeur ajoutée. Contrairement aux solutions de Business Process et Case Management, les solutions RPA n'ont pas vocation à traiter des processus de bout-en-bout. Elles se focalisent plutôt sur l'exécution de tâches bien définies, afin de réduire l'effort humain. Ces différentes solutions possèdent donc des capacités distinctes, mais complémentaires. Une des principales forces des solutions de RPA est leur

capacité d'intégration légère dans des environnements informatiques hétérogènes. De ce fait elles permettent une configuration de systèmes facilitée, afin de capturer des données et manipuler des tâches à grande échelle. Pour les utilisateurs finaux, cela peut se traduire par un gain de temps considérable en fonction de la volumétrie des tâches automatisées, afin de libérer du temps pour le traitement d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée.



Mapping des principales solutions de Robotic Process Automation

#### Marché actuel :

En mutation, avec des acquisitions, consolidations et partenariats qui se multiplient. Marqué par l'enrichissement des offres actuelles via l'intelligence artificielle et un élargissement des périmètres par la mise en avant de capacités d'orchestration et de scalabilité.

#### Fonctionnalités clés :

- Automatisation de tâches répétitives
- Déclenchement de réponses et échanges entre systèmes
- Agrégation et enrichissement de données
- Mise à disposition d'informations cohérentes

# 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

## Mapping des solutions

### 5. Solutions d'Enterprise Content Management (ECM)

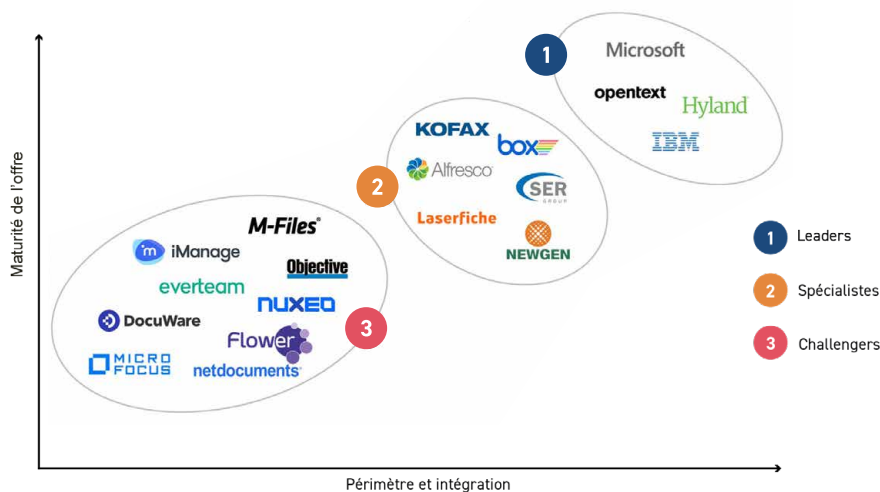
Les solutions de gestion du contenu (ECM) permettent de briser les silos et fluidifier la mise à disposition de contenus au travers de l'organisation. Les offres évoluent actuellement vers des modèles de services dans le cloud, afin de faciliter l'accès et le partage de documents en interne et en externe. La collecte et consolidation des contenus contribue à la mise en place d'une gouvernance des informations plus efficace, permettant un meilleur contrôle sur l'accès et distribution, ainsi qu'une plus grande transparence.

Les solutions ECM fournissent des fonctionnalités appréciées des équipes responsables de la sécurité ou de la conformité, permettant par exemple la mise en place de partitions sécurisées.

« Le marché ECM est à la fois en croissance et en pleine mutation avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Cet engouement est porté par des solutions qui embarquent des technologies liées au cognitif, à l'IA, à l'analyse de contenu, à l'engagement numérique (signature électronique), le tout en mode SaaS.

Arondor, Intrégrateur de solutions ECM couvre l'ensemble de cette chaîne de valeur pour accompagner dans la durée la Digitalisation des Parcours Clients »

Cliff Checkmodine  
Partner Arondor



Mapping des principales solutions d'Enterprise Content Management

#### Marché actuel :

Marqué par l'enrichissement des offres dans le cloud et la mise à disposition de fonctionnalités enrichies par l'IA. Un effort d'amélioration de l'expérience utilisateur est observé, avec des capacités de customisation des interfaces et de distribution de contenu plus flexibles.

#### Fonctionnalités clés :

- Dématérialisation et indexation de documents
- Gestion du contenu et des métadonnées
- Signature électronique
- Archivage et consultation dans le cloud
- Collaboration et distribution

# 5. REVUE DES OUTILS DU MARCHÉ

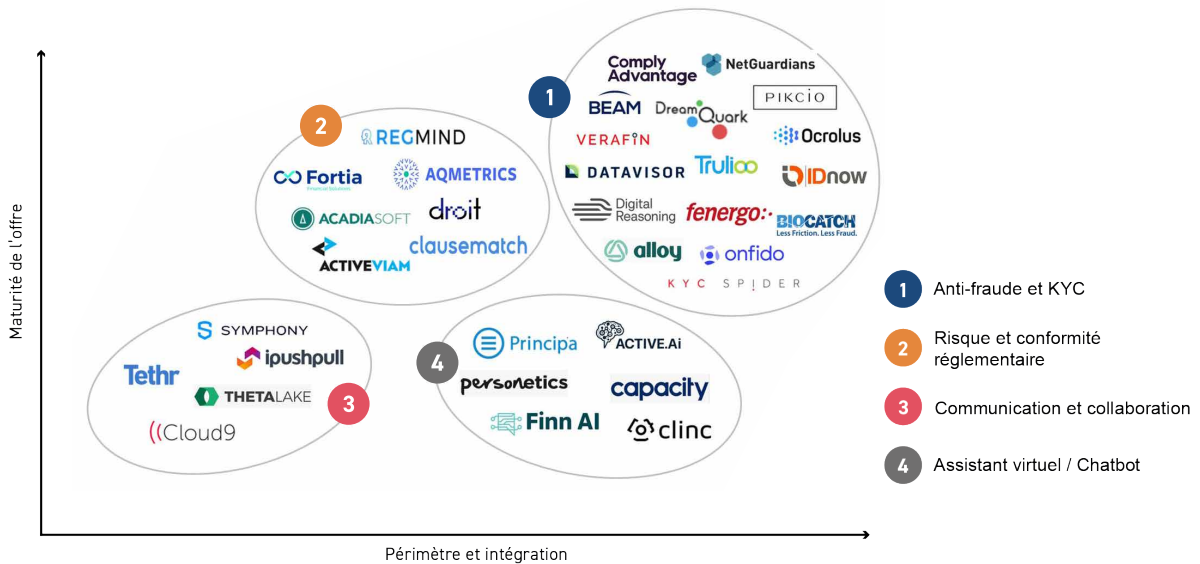
## Mapping des solutions

### 6. Fintechs : des solutions aux services des banques

Une grande partie des fintechs se positionne comme partenaires des banques. Elles visent notamment à faciliter l'adaptation des opérations bancaires aux réglementations en vigueur, grâce à un enrichissement rapide des capacités de gestion du risque, de la fraude et de la conformité.

De nombreux acteurs fournissent des capacités d'analyse, vérification et surveillance de différentes composantes métiers telles que les profils clients, transactions, documents partagés et communications...

Cela permet aux banques d'optimiser les processus métiers, en adéquation avec les besoins de transparence, traçabilité et confidentialité imposés par les réglementations. Au global, les fintechs présentes dans les segments anti-fraude, risque et conformité et communication, se caractérisent par des solutions analytiques et collaboratives, avec un fort accent sur la sécurité et l'expérience collaborateur.



Mapping des principales Fintechs bancaires\*

#### Marché actuel :

Le marché voit l'apparition de nouveaux arrivants et la consolidation du positionnement de certains acteurs qui se démarquent par des levées de fonds. Les fonctionnalités clés proposées dans les grandes catégories de famille restent homogènes et visent à fluidifier la collaboration, analyser le risque et gérer la conformité.

#### Fonctionnalités clés :

- Analyses comportementales et d'écarts
- Détection de patterns et anomalies
- Agrégation et recommandation selon règles de conformité
- Collecte et distribution de documents sécurisés
- Archivage et mise en conformité des données liées à la collaboration

\* Mapping non-exhaustif, basé sur les segments jugés les plus impactants selon les processus décrits préalablement. De ce fait, des acteurs appartenant à d'autres segments du marché (e.g. paiements, investissement...) ne sont pas mentionnés.

## CONCLUSION



## CONCLUSION

L'année 2020 aura marqué une accélération sans précédent de la digitalisation du secteur bancaire.

Certains directeurs de réseaux le concède : "on s'est retrouvé projeté en 2030 du jour au lendemain".

Les projets mis en place en urgence au cours de l'année ont permis de favoriser la continuité de service à distance. Néanmoins il reste de nombreux défis à relever pour assurer une continuité business car la 1ère période de confinement a souvent eu un impact négatif sur le PNB.

C'est pourquoi l'accélération de la digitalisation est maintenant perçue comme un enjeu clé pour de nombreux responsables du secteur. Leurs retours démontrent un changement de paradigme : la digitalisation ne vise plus seulement à autonomiser le client ou industrialiser des activités chronophages, mais à améliorer l'expérience et la satisfaction en apportant une réponse adaptée à leurs besoins.

Dans les faits, cela se traduit par une intégration des moments de vie du client dans les travaux de digitalisation mais aussi de l'expérience vécue dans son parcours. L'objectif étant de gommer toutes les frictions et irritants dans le parcours qui mettent à mal la relation avec le client. Pour ce faire des démarches Agile et Design Thinking peuvent permettre une amélioration rapide de l'expérience client.

Au delà de la digitalisation c'est la capacité des établissements à nouer et entretenir une relation client forte qui est en jeu. Les modèles de « Bank as a Platform » ou « Bank as a Service » qui sont cités comme orientant les stratégies de grands acteurs européens, ne peuvent se développer sans une digitalisation aboutie.

Nous retenons des échanges avec de nombreux professionnels du secteur dans le cadre de notre étude que :

- La digitalisation est clé pour renforcer la relation client et le phénomène s'accroît avec la concurrence de néobanques et des GAFAs
- **Les attentes et besoins clients ont évolué pendant l'année 2020, l'appétence des clients pour le digital est plus forte qu'au début de l'année**
- Il faut prioriser les moments de vie les plus importants aux yeux des clients pour les digitaliser en priorité
- L'intégration de méthodologies Agile et Design Thinking est clé pour la réussite de la démarche de digitalisation
- **L'utilisation à bon escient des données doit permettre de proposer les bons produits ou services au bon client au bon moment.**

Les challenges que représentent la digitalisation du secteur bancaire sont nombreux et complexes à résoudre. Néanmoins cette étude esquisse des pistes pour les relever et la crise en cours peut représenter une opportunité car elle crée une situation d'urgence propice à l'engagement de l'ensemble des équipes.

C'est donc l'occasion rêvée pour accélérer votre digitalisation. Nous serons ravis de vous y aider !

*Colombus Consulting accompagne des acteurs majeurs des services financiers, et notamment des banques privés et banques de détail, dans la digitalisation de leurs processus avec une démarche Agile déjà éprouvée. Le cabinet intervient en France et en Suisse.*



**Jean  
Meneveau**

Directeur associé



**Guillaume  
Larmaraud**

Partner



**Giancarlo Avolio  
Dos Santos**

Consultant Senior



**Christine  
Wildmoser**

Consultante Senior



**Marine  
Sellier**

Consultante Senior

[www.colombus-consulting.com](http://www.colombus-consulting.com)

#### À PROPOS DE COLOMBUS CONSULTING

Partenaire des organisations impliquées dans des changements majeurs, Columbus Consulting a l'ambition de réconcilier les intérêts économiques et humains des projets de transformation.

#### JEAN MENEVEAU

Managing Partner  
Columbus Consulting

Route de Crassier, 7  
1262 Nyon - Eysins  
Tél : +41 22 595 19 38  
[meneveau@colombus-consulting.com](mailto:meneveau@colombus-consulting.com)

#### GUILLAUME LARMARAUD

Partner  
Columbus Consulting

138, av. des Champs-Élysées  
75008 Paris  
Tél : +33 (0)6 01 02 39 21  
[larmaraud@colombus-consulting.com](mailto:larmaraud@colombus-consulting.com)

