



# La Transformation des back office en middle-office, un facteur clé de différenciation pour les banques

*Eclairages & Convictions Ailancy  
Juin 2023*

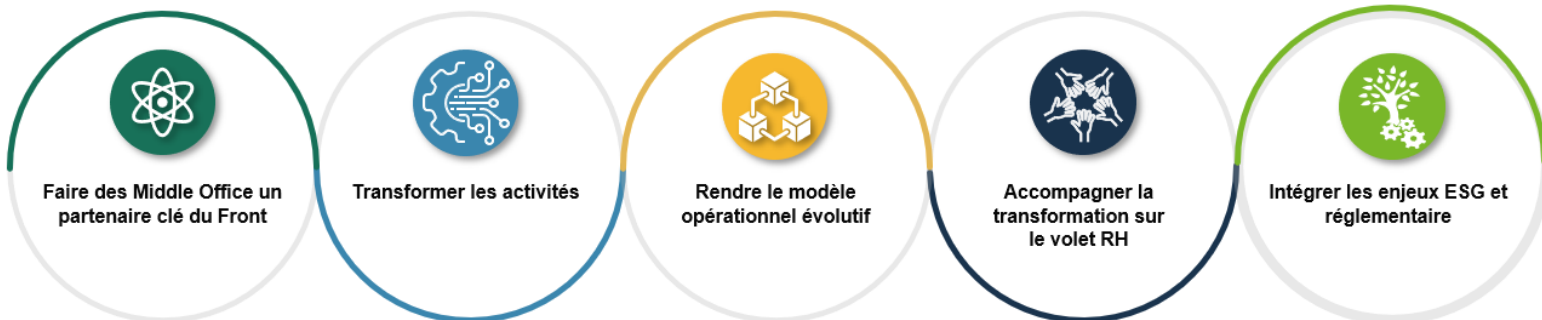
# Executive Summary

Notre étude **challenge les modèles organisationnels existants** au sein des différents établissements bancaires **pour apporter un éclairage sur les métiers de back-office demain**, dans un contexte où ils participent de plus en plus à la transformation du business model avec **une place dans la chaîne de valeur qui n'est plus à démontrer.**

Cette étude, fondée sur nos retours d'expériences, **positionne au cœur du dispositif opérationnel un « Middle Office augmenté » orienté 100% client.**

En effet, nous avons la forte conviction qu'**une transformation organisationnelle réussie des Back et Middle Office permet d'augmenter** substantiellement la **satisfaction client**, de **renforcer l'attractivité des métiers** de la banque et de **contribuer au développement du PNB.**

Pour répondre à ces enjeux et leur permettre d'être un **levier fort de différenciation auprès des clients**, tout en se positionnant comme **partenaire du front dans une logique globale de « Relation client partagée »**, cette étude préconise une transformation s'articulant autour de 5 axes principaux :



**La transformation des Back Office devient un impératif pour répondre aux enjeux de la banque et se démarquer dans un écosystème ultra compétitif et en constante évolution.**



# SOMMAIRE



- 1 Contexte et Enjeux
- 2 Faire des Middle Office, un partenaire clé du front 
- 3 Transformer les activités et le modèle opérationnel
- 4 Accompagner la transformation : RH, RSE et réglementaires
- 5 Nos convictions



# 1. Contexte et Enjeux



# La banque de détail en France aujourd'hui c'est :

**330\* banques**

Dont 117 étrangères (succursales, néo-banques)

## L'écosystème bancaire en France

**1,7%\*** de l'emploi salarié privé en France

**20%\*** des salariés du secteur bancaire de la zone euro

**36 500\* agences**



**350 400\* salariés**

Dont 58%\* dans les réseaux commerciaux



**~ 21 000\* salariés dans les Back Office**

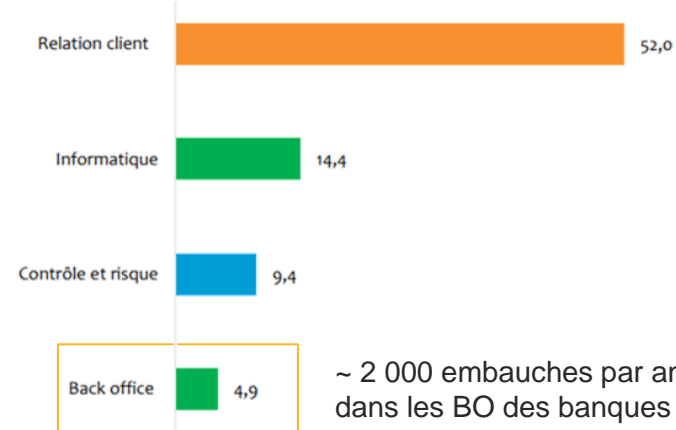
Les unités métier ou Back Office (BO) représentent

~ **6 %** des ETP des banques (source AFB 2021).

Différents métiers les composent :

- Managers des unités de traitement
- Opérateur de traitements / Technicien / Gestionnaire flux
- Chargé de service après-vente
- Chargé de recouvrement ...

**~ 40 000\* embauches par an** (+14% en 2021)



## Relation banque – clients post COVID

**83%\*** des banques en France proposent des services en agence et à distance

**47%\*** des clients utilisent leur application ou le site internet pour des opérations « simples »

**+50%\*\*** des clients souhaitent un contact avec leur banque (conseiller ou expert) pour les dossiers complexes.

# La banque évolue dans un contexte porté par de nouveaux modes de consommation

Si l'on constate une **évolution constante du selfcare** via la banque à distance **pour les opérations « simples »** du quotidien, les Français restent très attachés au contact avec leur agence pour les opérations complexes

On note une **exigence accrue des clients sur la qualité de service** avec un marché en pleine mutation porté par les GAFAs et des Fintech qui fixent de **nouvelles références de marché dans l'expérience client...**

... Qui renforcent les attentes clients notamment sur **l'amélioration et l'accessibilité** à la banque (conseillers et experts) et **la réactivité** qui est jugée insuffisante aujourd'hui

## Attentes

### Réactivité

Avoir un interlocuteur rapidement (téléphone ou mail) avec une réponse adaptée à la demande formulée

### Expérience améliorée

Vivre un parcours avec la banque fluide, via le canal de préférence avec une vision partagée du dossier quel que soit l'interlocuteur

### Transparence

Avoir de la visibilité sur les tarifs, les actions en cours, et les différents parcours permet de renforcer la confiance

## Réponse à la 1<sup>ère</sup> demande

En complément d'une réactivité, une réponse lors du 1<sup>er</sup> contact devient la qualité de service minimum attendue

## Satisfaction sur le besoin exprimé

La possibilité d'apporter des réponses aux clients quelle que soit la personne sollicitée tout en réduisant au maximum le taux d'effort durant le parcours pour contribuer à la satisfaction

## Suivi des actions

Une vision 360° du dossier client permettant de connaître le statut des demandes notamment via l'application ou le site internet pour éviter les sollicitations conseiller et l'irritant client

## Promesses





# Pour répondre à ces nouvelles attentes ...

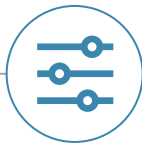
... De nombreux projets de transformation ont été menés dans les banques, notamment en banque de détail, tant au sein des réseaux commerciaux qu'au sein des fonctions supports.



## La Satisfaction Client au cœur de la Stratégie ...

### ... Pour soigner la relation et les parcours clients

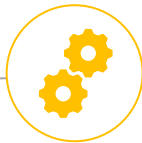
- La crise COVID a confirmé que les clients restent attachés à une relation de proximité avec un **modèle 100% Humain et 100% Digital** pour avoir le meilleur des 2 selon les besoins
- **L'expérience client est la clé de la réussite**, notamment sur les parcours essentiels, avec des indicateurs toujours plus fins pour la mesurer (IRC, IRC à chaud (parcours), IEC,...)\*
- **L'amélioration continue des parcours** est également un élément clé des projets pour éviter les effets tunnel et intégrer de l'agilité dans l'évolution des process



## Des organisations repensées ...

### ... Pour être plus agiles et proposer une expérience client enrichie quel que soit l'interlocuteur au sein de la banque

- Un maillage des agences et une proposition d'expertise au sein de chaque agence / pôle revus pour une **meilleure proximité et une offre de services conforme à l'attendu**
- Des organisations en fonctions supports rechallengees pour intégrer le « contact client » au sein des unités de traitement pour une **relation client partagée efficiente**
- Des équipes supports aux réseaux **plus orientées sur le coaching pour accompagner la montée en compétences** des collaborateurs



## Des projets autour des parcours clients clés ...

### ... Avec de nouvelles références clients et des parcours toujours plus personnalisés qui placent le curseur de l'innovation toujours plus haut

- Les **projets sont orientés parcours clients et collaborateurs** avec de nouveaux critères pour améliorer l'expérience utilisateur : intuitivité, facilité d'accès, vision 360°
- **L'amélioration continue des parcours** est également un élément phare des projets pour **éviter les effets tunnel et intégrer de l'agilité dans l'évolution des process**
- Des **solutions technologiques** intégrant l'Intelligence Artificielle (IA) pour apporter **toujours plus d'efficacité dans le traitement des demandes**

Dans un écosystème où il est difficile pour les banques traditionnelles de se démarquer, **l'approche centrée clients associée à un accompagnement collaborateurs, reste la meilleure stratégie**

## Dans ce contexte, des opportunités sont à saisir côté direction des opérations ...

... afin de renforcer la valeur proposée mais également perçue par le client, **dans une relation où l'humain et le digital se positionnent en complémentarité** pour apporter une **qualité de service améliorée avec 3 enjeux majeurs** :



### Augmenter la satisfaction clients

Apporter de la valeur au client en mettant à disposition l'expertise au service des moments de vie clés



### Développer l'attractivité des métiers de la banque

Valoriser les métiers d'expertise des équipes Back Office tout en dégagant du temps aux conseillers des réseaux au profit d'activités à forte valeur ajoutée



### Développer le PNB

Rendre le modèle efficient tant sur l'optimisation des organisations que dans la valeur générée pour la banque





## 2. Faire des Middle Office un partenaire clé du Front



# Le Middle Office (MO) : demain, un partenaire clé du Front (FO) ...

... S'appuie sur une mise en œuvre qui nécessite une **transformation durable** des fonctionnements, des organisations et des compétences des collaborateurs :

## Faire de la satisfaction clients, l'affaire de tous



- **Développer et renforcer le contact client** au sein de chaque unité de traitement pour prendre en charge et traiter les demandes directement avec le client en lien avec le Front
- **Avoir une vision 360° partagée du client** à l'appui de workflow dédiés qui orchestre les différentes étapes en s'assurant de la mise à jour des interactions avec le client durant le parcours

## Renforcer la qualité de service



- **Améliorer la qualité de prise en charge** (téléphonique et mail) notamment en réduisant les allers-retours avec le réseau et en renforçant la réponse au 1<sup>er</sup> contact en parallèle du taux de décroché
- **Assurer une continuité de service** (téléphonique et mail) au sein des Middle Office pour permettre l'accessibilité aux experts pour les collaborateurs du réseau et pour les clients

## Renforcer l'excellence opérationnelle



- **Décharger le réseau** sur les activités peu maîtrisées avec peu de récurrence et chronophages
- **Piloter le traitement des opérations** sur chaque parcours (Délais de réponse, de traitement, réduction des écarts...)
- **Intégrer les équipes des réseaux dans les objectifs** sur la qualité des dossiers avec des engagements réciproques

## Valoriser les compétences



- **Centraliser une expertise** diffuse dans l'organisation (dossiers complexes, volumétries faibles à l'échelle du conseiller...)
- **Renforcer l'expertise et la valeur perçue par le client** en accompagnant la montée en compétences sur le contact clients
- **S'appuyer sur les managers-coach** pour être **au cœur de la transformation et accompagner la montée en compétences**

## Développer le PNB et la rentabilité



- **Contribuer au développement du PNB** par de la proactivité en participant au rebond relationnel, aux conseils d'experts sur les univers de besoins ...
- **Réduire les coûts** en améliorant la productivité tant au niveau des MO que dans le réseau pour impacter favorablement la rentabilité notamment en déchargeant les conseillers d'activités au profit de temps dédié aux clients et au développement

# Le Middle Office : passage d'un centre de coûts à une unité de la performance

Les Back Office se sont développés ces dernières années pour apporter leur appui au Front tout en poursuivant leur transformation.  
**Mais ils peuvent aller encore plus loin !**

## AUJOURD'HUI Augmenter la productivité



Un **centre de coûts nécessitant des optimisations régulières** (techniques, organisationnelles...)



Des activités **orientées production avec une logique de tâches**



Des **opérations à faible valeur ajoutée prépondérante** dans l'activité globale



Des **métiers peu valorisés** et des **expertises pas assez exploitées**



**Peu d'attractivité RH** sur ces métiers avec **peu de brassage** dans les profils



## Middle Office



Centralisation des activités et développement de synergies au service de la satisfaction client

**Back Office**  
Centre de coûts

**Middle Office**  
Unité de Performance

## DEMAIN Développer l'Excellence Relationnelle



Un **centre de profits, partenaire des conseillers**



Une culture **100% orientée clients et moments de vie**



Un recentrage sur les **activités à forte valeur ajoutée**



Des **expertises valorisées et essentielles** au **développement de la relation client**



De **nouvelles opportunités d'évolution** et des **parcours en Z** qui apportent de la valeur

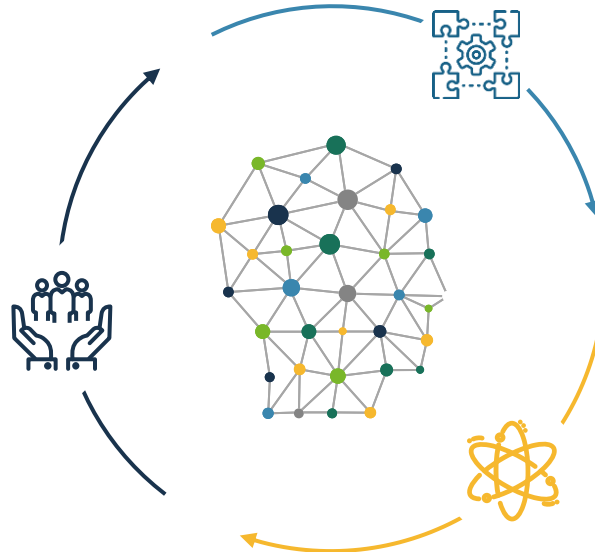
# Le Middle Office : des étapes nécessaires vers ce modèle de Middle Office augmenté

Si elles ne sont bien entendu pas les seules, elles englobent à elles 3 une grande partie des **étapes incontournables pour inscrire de manière pérenne ces transformations.**



## Conduire et Accompagner le changement

Proposer un accompagnement adapté à chaque étape de la transformation et personnalisé pour chaque collaborateur impacté en lien avec les enjeux clients / collaborateurs et de la banque



## Mener une transformation profonde des activités

Avoir une approche itérative et exhaustive pour embarquer tous les processus en menant une réflexion globale et non silotée



## Résonner en mode agile et évolutif

Imaginer les scénarios d'évolution des modèles organisationnels et opérationnels intégrant toutes les directions (BO, MO, réseaux, centres de relations clients, ...)



## 3.1. Transformer les activités



# Longtemps les BO étaient perçus comme des activités uniquement industrielles et administratives

Mais les attentes clients, l'ère de la digitalisation ou encore la réglementation bancaire ont poussé les banques à **intégrer les métiers des opérations dans les différents projets d'optimisations et de développements** au cours des années

Durant de nombreuses années, les Back-Office ont été orientés production dans une logique d'industrialisation de traitement des activités avec peu de valeur ajoutée directe pour le Front / les réseaux (hormis les SVP) et les clients.

Les premières transformations en MO **se sont concentrées sur les activités où le contact clients est déjà très présent** (successions avec les ayants droit / notaires, activités entreprises...).

D'autres activités, plus génératrices d'irritants clients, sont encore trop peu embarquées (crédits, paiements...) mais seront clés dans les futures évolutions de ces métiers.

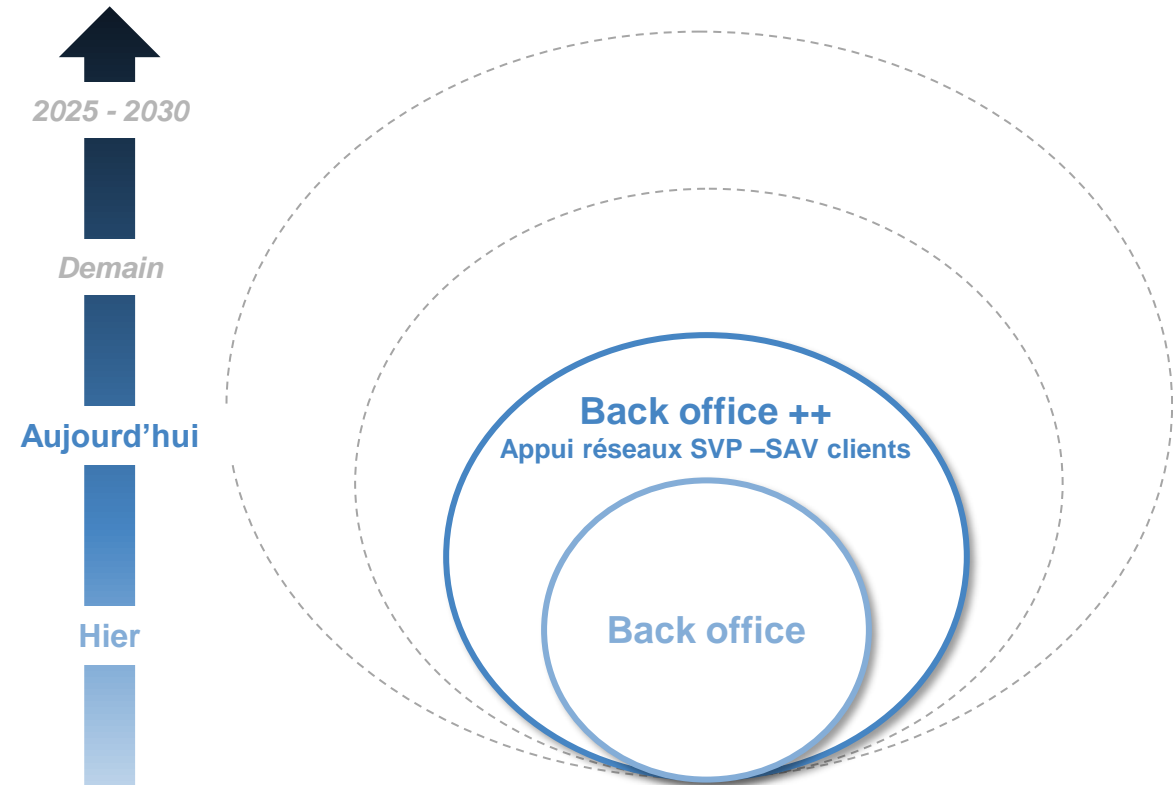


On note ces dernières années, une évolution qui s'est engagée par plus de partage d'expertise aux réseaux / clients

→ + de contacts clients

→ + d'accompagnement conseillers sur les dossiers complexes...

Une évolution progressive ces dernières années

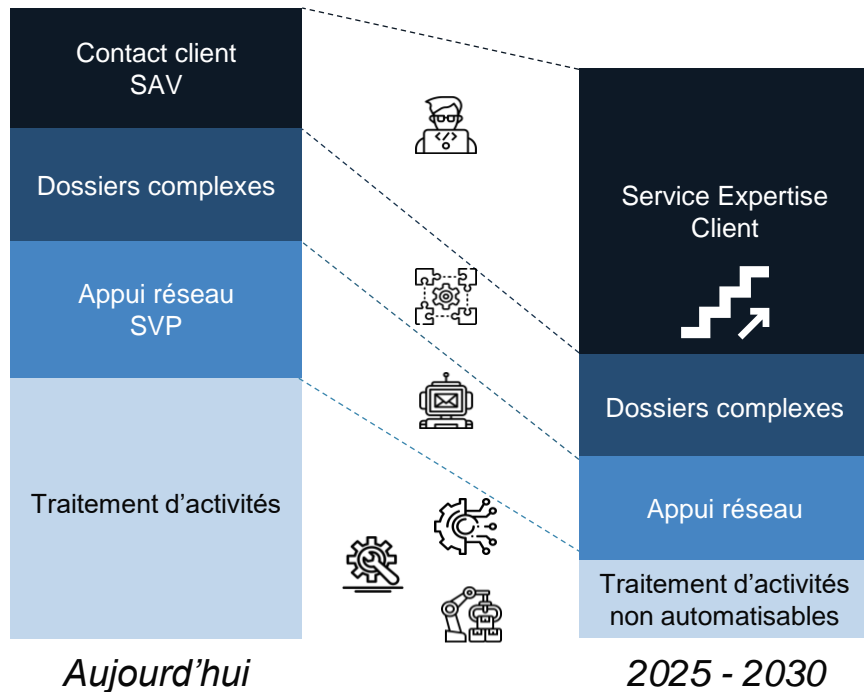




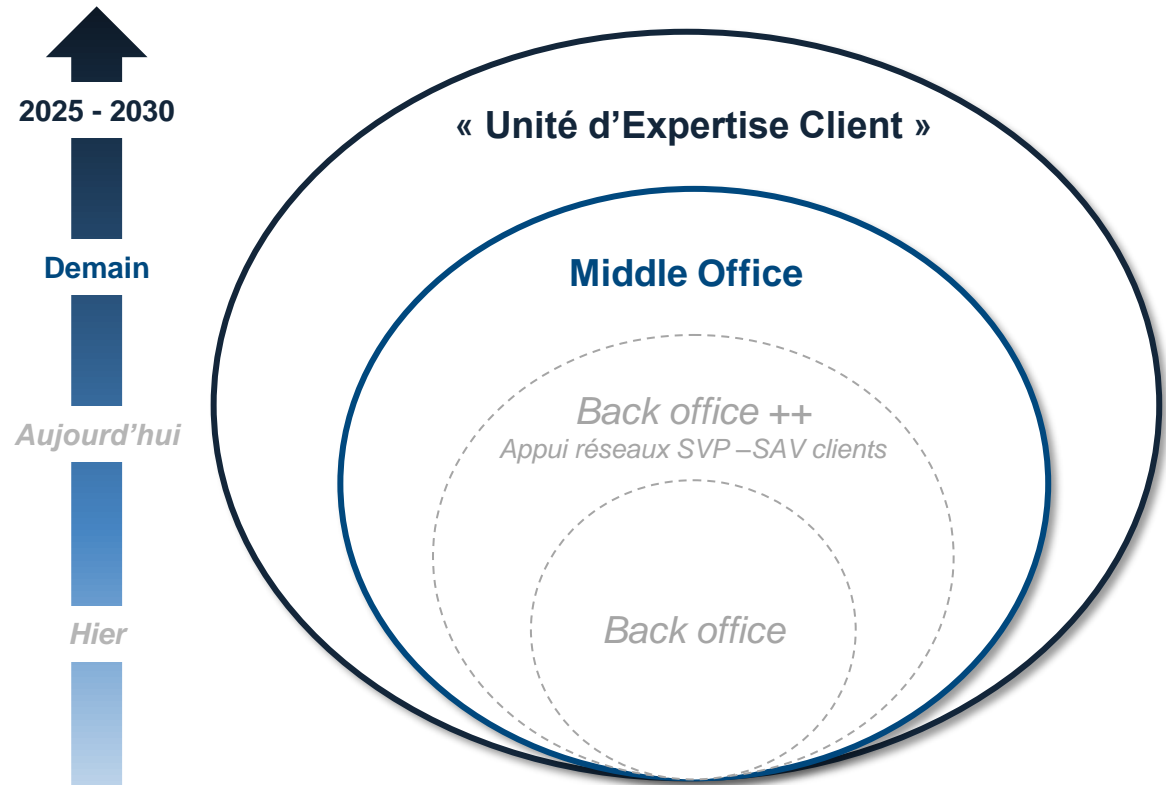
# Aujourd'hui, il est nécessaire de passer d'une culture traitement vers une culture 100% orientée client

En intégrant une analyse complète de l'existant pour obtenir un MO répondant aux attentes des clients et collaborateurs internes avec une approche retenue pour **la transformation vers un modèle intégrant tant les activités du BO que celles du FO**

Le passage de Back Office vers des Middle Office induira **une nouvelle répartition des charges** pour **davantage de temps dédié à l'accompagnement des clients** aux travers de différentes transformations

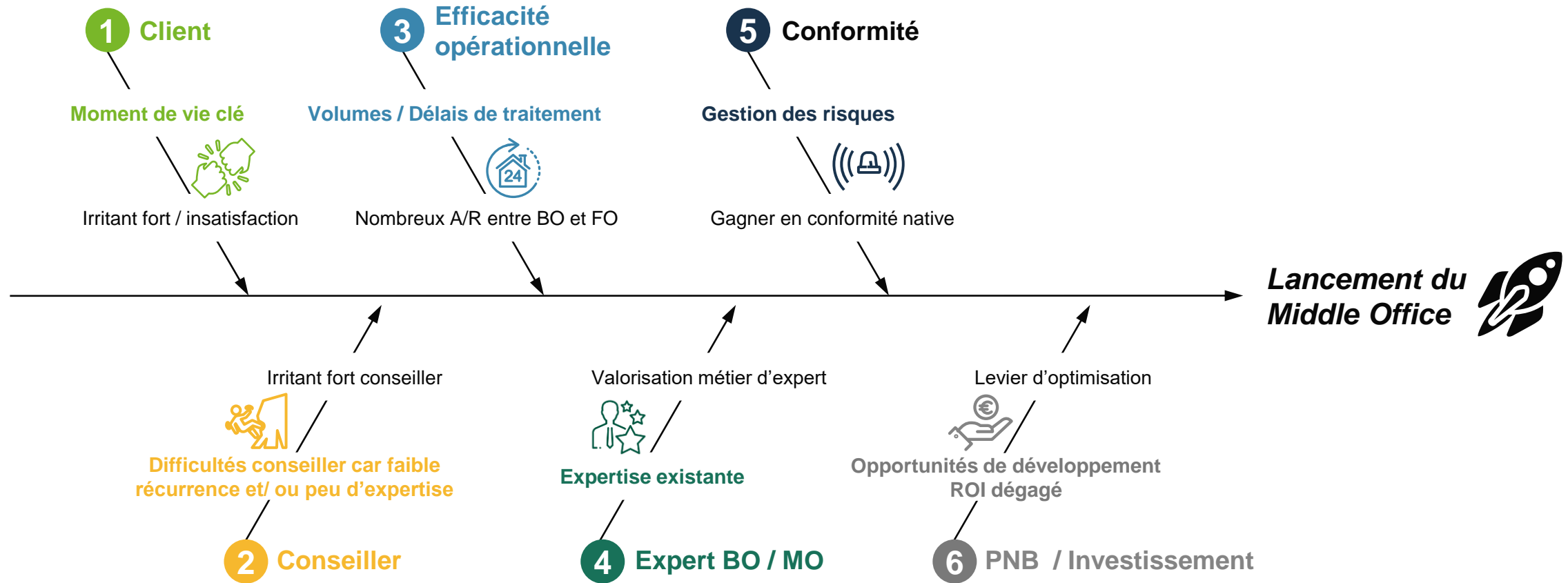


Qui permettront d'accélérer pour atteindre le modèle de demain



# Alors quelles activités sont à transformer en Middle Office ?

Pour identifier les activités à transformer, **une analyse fine de chaque process / parcours** doit être menée **en prenant en compte les 6 critères / indicateurs** suivants :

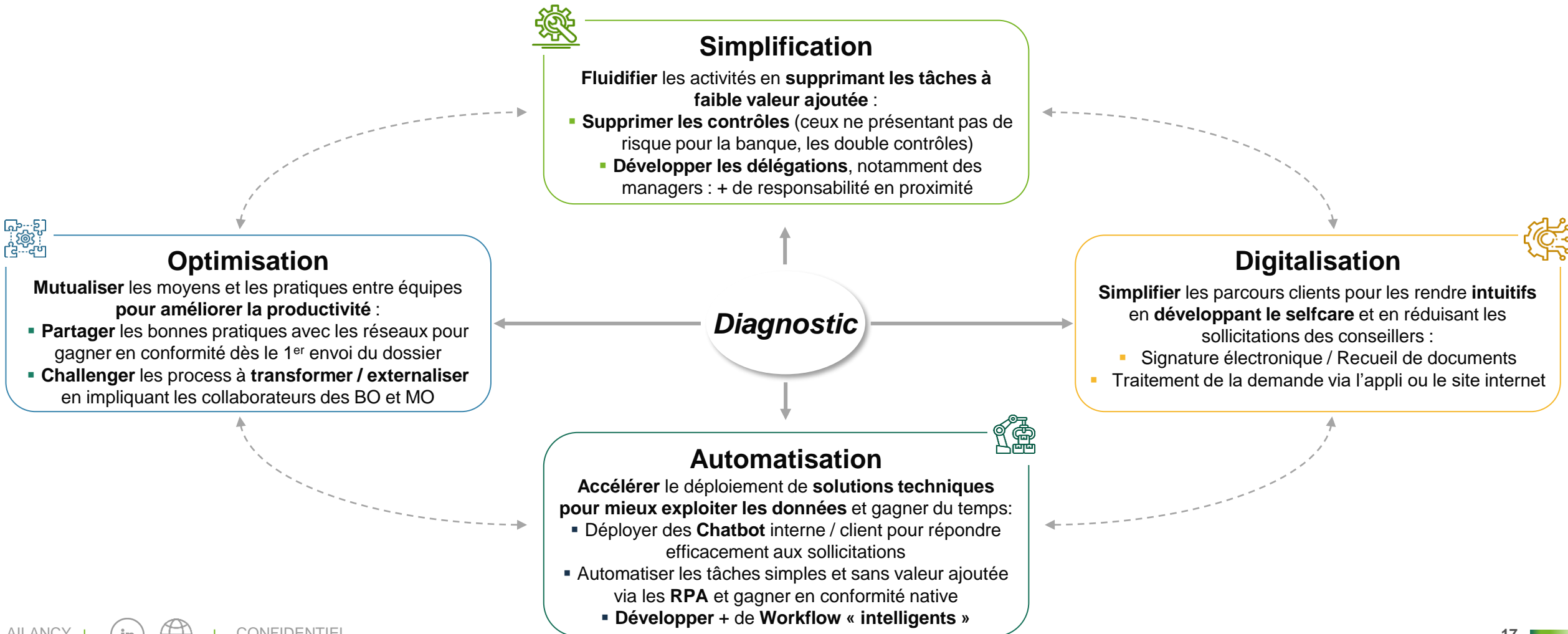


**Lancement du Middle Office**



# La mise en place de MO doit se passer dans un 1<sup>er</sup> temps par un challenge des process existants

L'optimisation des processus permet de dégager du temps au Front pour **chasser les irritants clients / collaborateurs du réseau et gagner en conformité native.**



# Dans le cadre des optimisations, l'externalisation est un levier à ne pas sous-estimer

A l'origine elle n'était appliquée que dans des entités manufacturières qui avaient essentiellement des activités saisonnières.  
**Aujourd'hui, elle est également appliquée aux services financiers** pour plusieurs raisons :



## Gagner en efficacité dans le traitement...

Capitaliser sur un modèle opérationnel qui délivre des résultats pilotés

Un mix de technologies adaptées, des processus personnalisés et un pilotage précis, pour délivrer opérationnellement et permettre aux banques de repenser leurs organisations



## ... pour se recentrer sur certaines activités...

Dégager du temps au profit de la clientèle et le traitement d'activités à forte valeur ajoutée

Une opportunité pour se concentrer sur son cœur de métier et développer les activités en Middle Office en mettant à profit les expertises internes et en étant un partenaire complémentaire au réseau pour le client



## ... tout en accédant à une expertise spécialisée..

Faire appel à des équipes expertes de leur domaine et gagner en efficacité

Dans un environnement ultra concurrentiel, les acteurs renforcent leur capacité de différenciation via le développement d'expertises sectorielles. Ce qui permet aux banques d'accéder à des solutions toujours plus à la pointe.



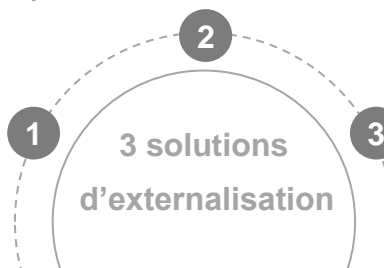
## ... et en économisant sur les coûts de structure

Gérer des budgets maîtrisés en lien direct avec le niveau de productivité attendu

Un gain en flexibilité non négligeable notamment lors de pic d'activité (saisonnalité par exemple) pour avoir plus de réactivité aux changements du marché.

*Externaliser à des prestataires externes*

*Externaliser en interne (au sein du Groupe)*



*Externaliser en coopérant (cf slide suivant)*

# Focus sur l'externalisation par la coopération, une solution qui se développe

Sans évoquer à ce stade des solutions telle que la Blockchain, **la mutualisation du traitement d'activités / domaines**, s'est démocratisée à l'instar des solutions Cloud et est aujourd'hui un levier d'efficacité et de développement



Hier



Aujourd'hui



Vision cible

Gestion mutualisée des **Distributeurs automatiques de billets**, vers un modèle Lean.

En 2020 au **Pays-Bas**, trois banques ont mutualisé leur réseau tout comme la **Belgique** en 2021, dans les 2 cas via une marque blanche.

En **France**, 3 banques ont décidé de sauter le pas.



Cela permettra un meilleur maillage territorial.

La mutualisation des coûts permettra de développer de nouvelles fonctionnalités : reconnaissance faciale, retrait sans carte, autres services ...

**Les +** : réduire les coûts en permettant d'assurer le service là où la demande est faible. Cela permet de repenser le réseau et de l'ajuster en mutualisant les budgets d'évolution.

Gestion mutualisée du traitement des **chèques**

Le volume de chèques émis a été divisé par deux depuis 2010 et la baisse va se poursuivre.

La gestion des chèques au sein du même groupe bancaire se développe, exemple pour optimiser les coûts ou dans le cas de fusions (SG et Crédit du Nord).

S'appuyer sur un gestionnaire de flux multi bancaire pour traiter les volumes avec une qualité industrielle

**Les +** : forte réduction des coûts de traitement, une qualité de service conservée et mise en œuvre d'une approche unique et normalisée

**Paiements**

Une gestion principalement interne de bout en bout nécessitant le développement de fortes expertises

Le lancement de Joint Venture pour mutualiser les forces (digitalisation).  
Ex : Transactis

Développer des solutions en marque blanche ultra digitales en s'associant avec des leaders de la place et en créant de nouvelles marques

**Les +** : développer des technologies pour mieux se positionner vis-à-vis des nouveaux concurrents (Amazon, Google...)

**Crédits Pros / Immos**

La coopération se jouait principalement au sein d'un groupe en mutualisant des activités BO

Mutualisation des activités purement back office à faible valeur ajoutée entre banques

Développer l'hyper-personnalisation par le partage des scoring et comportements clients

**Les +** : des clients qui partagent leurs données pour faire jouer la concurrence sur les conditions tarifaires par exemple

**KYC**

La réglementation a poussé les banques à traiter la donnée sous un angle commercial.

La donnée est la « golden source » pour identifier les besoins clients mais n'est pas partagée entre banques (CNIL, réglementation ...)

Créer un agrégateur de données pour permettre aux clients de les utiliser quand et comme il le souhaite

**Info** : 44% des 18-26 ans sont prêts à autoriser leur banque principale à communiquer à des tiers leurs données pour bénéficier d'un compte bancaire entièrement gratuit

# Les nouvelles technologies sont également un allié dans le cadre de la transformation

Les banques françaises réalisent **plusieurs initiatives** concernant les **chatbot** auprès des collaborateurs internes en cohérence avec la **recherche d'efficacité** au sein de l'ensemble des directions (réseaux, supports, Back Office ...)



**Renforcement de l'expertise en proximité clients** grâce à un **accès facilité** aux fiches produits

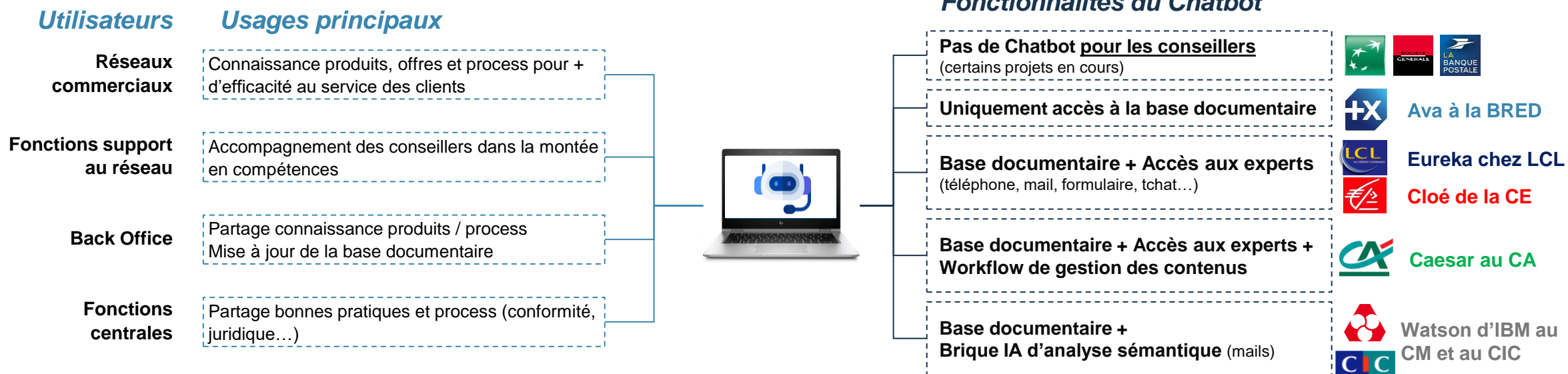
- + de temps dégagé au profit des clients pour :
  - **les conseillers** grâce à un accès rapide aux informations et à l'expertise
  - **les experts** avec moins de sollicitations des SVP internes permettant d'accompagner les clients / conseillers sur les parcours complexes dans une logique de Middle



**Une maturité différente** sur la mise en place d'outils internes à destination des collaborateurs notamment sur les chatbot internes



**Des usages disparates** qui ne sont pas toujours en cohérence avec le niveau technique de la solution et l'exploitation possible







## 3.2. Rendre le modèle opérationnel évolutif

# Le Middle Office : un nom qui englobe beaucoup de définitions

**Une définition (parmi tant d'autres...) :** « *Le Middle Office désigne tous ceux qui, dans les différents départements, soutiennent directement le Front Office et traitent de bout en bout les parcours directement en contact avec les clients* »

## Des approches différentes

Nous avons choisi de présenter une **approche englobante** des différentes organisations possibles.

Si nous nous concentrons ici sur la transformation des Back en Middle, il est important de préciser que la « middle-officisation » concerne parfois le transfert d'activités Front vers un modèle d'expertise (ex : les crédits complexes) en adressant le parcours de bout en bout.

## Des organisations différentes

Il existe plusieurs manières de définir un Middle et plusieurs modèles de mise en œuvre suivant les activités adressées voire le marché concerné.

Les modélisations de parcours, les interactions entre le Middle et le Front / Back, seront à définir au regard des enjeux adressés (moments de vie, leviers de PNB, recherche d'optimisation, risques pour la banque ...)

## Le modèle de MO pourra prendre plusieurs formes

- Plus ou moins frontalisé au regard de l'activité adressée et de la proximité avec le client
- Des parcours qui prendront différentes voies avec des adhérences plus ou moins fortes avec le Front
- Une intensité de la mise à disposition de l'expertise qui sera également à pondérer selon le modèle attendu et défini

# Le Middle Office de demain : enjeux et perspectives

L'Operating Model des Middle Office se développe autour de **3 axes qui structurent les enjeux et les perspectives** que rencontrent les acteurs du secteur bancaire

## Enjeux organisationnels

### L'organisation entre unités

- Définition des différences entre le traitement des BO et celui en MO
- Développement des coopérations entre les MO et le FO et des interactions (qui fait quoi et quand)

### L'environnement de travail

- Homogénéisation des méthodes de travail (bonnes pratiques à diffuser entre MO)
- Développement de nouvelles pratiques managériales vers plus de coaching

## Promesse relationnelle

### Le modèle relationnel

- Rôle du conseiller en agence et lien avec les équipes des MO (suivi, partage des infos, rebonds...)
- Développement des expertises sur les parcours clés (montée en compétences)

### Le partage du client

- Répartition de l'expertise FO / MO
- Développement de relations client / expert avec une responsabilité partagée aux étapes clés des différents parcours

## Perspectives Métiers

### La commercialisation de produits et de services

- Identification des responsabilités et objectifs commerciaux portés par le MO dans le développement du business

### La transformation numérique

- Anticipation de l'acculturation des équipes face aux transformations numériques
- Développement de nouveaux outils digitaux (chatbot, portails dédiés, workflow « intelligents » ...)

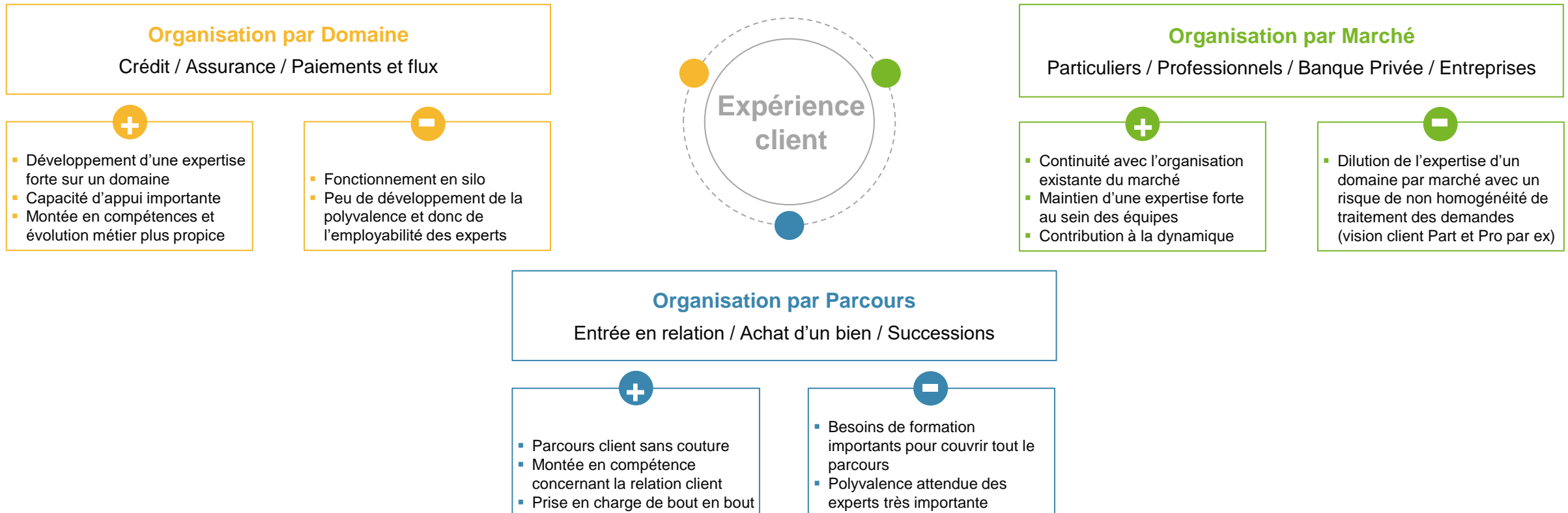
Avec toujours en parallèle des objectifs à chaque niveau :

- Développement des Back sur la supervision des tâches automatisées
- Convergence des activités Middle et Front avec reprise progressive de la gestion du SAV
- Recentrage de l'activité Front vers le conseil client à valeur ajoutée

# Le Middle Office de demain : articulation autour de Business Model différents

**L'expérience client est au cœur de la dynamique des banques** autour d'une organisation qui combine domaine, marché et/ ou parcours.  
Elle demeure le **noyau de l'organisation dans chaque déclinaison.**

Il n'y a pas d'organisation purement idéale mais **une combinaison de différentes organisations au service d'une stratégie** pour être opérationnellement efficace tout en répondant aux attentes clients et au développement de l'entreprise.



# Un modèle opérationnel évolutif grâce à un suivi et un pilotage resserrés ...

... contribuant à **l'amélioration continue des process et des organisations** au sein de chaque Middle Office

Un **pilotage à chaque niveau** pour permettre d'ajuster **rapidement les écarts** entre équipes ou domaines pour proposer une expérience client homogène au sein de la banque quel que soit le parcours

Une **amélioration continue à l'appui des retours des clients et des collaborateurs réseaux et supports** pour ajuster rapidement les parcours et éviter l'effet tunnel



Animer les enquêtes clients, conseillers en parallèle de la sollicitation des experts sur les évolutions souhaitées, permet de **mettre en œuvre des évolutions simples régulièrement à des coûts mesurés et des délais raisonnables**



## 4.1. Accompagner la transformation sur le volet RH





# Accompagner les collaborateurs pour les embarquer dans cette transformation

En intégrant **les enjeux RH au même niveau que les enjeux de digitalisation**, autour de 4 objectifs :



## Montée en compétences

**L'excellence relationnelle passe par de nouvelles postures et pratiques à développer et adopter**

- Personnaliser les parcours de formation
- Accompagner en proximité via les managers
- Coacher via des référents terrain



## Valorisation de l'expertise

**Une expertise insuffisamment exploitée, peu reconnue en interne et par les clients qui doit être partagée**

- Valoriser les actions locales et les réussites des collaborateurs directement liées à l'accompagnement clients / réseaux
- Valoriser les projets menés pour dégager du temps au réseau et faciliter les parcours clients



## Employabilité des « techniciens »

**Un vivier de collaborateurs dont les métiers sont parfois insuffisamment considérés par les autres directions**

- Développer la polyvalence des collaborateurs
- Communiquer sur les mobilités réussies
- Développer les Soft skills « savoir être » (relationnel, approche plus commerciale via le suivi client...) et la culture du digital



## Attractivité des métiers de MO

**Des métiers qui se transforment et des recrutements avec des profils plus « orientés clients »**

- Valoriser les métiers par la communication
- Favoriser les parcours « en Z » pour enrichir les expériences / compétences notamment des collaborateurs des réseaux
- Systématiser les « vis ma vie » en unités de traitement pour susciter l'intérêt et casser l'image vieillissante de ces métiers

# Accompagner les collaborateurs pour se transformer durablement

En définissant un **plan de formation réinventé et enrichi** au service des **collaborateurs** et des **managers**

Une **dynamique de formation** sur les standards de la banque pour permettre aux collaborateurs de **développer leurs compétences et d'évoluer** au sein de leur entreprise pour favoriser l'évolution au sein de leur unité mais également dans l'entreprise plus globalement.

**Accompagner l'évolution des activités** tant dans leur prise en main que pour **assurer une meilleure efficacité de traitement.**



**4,3%\*** de la masse salariale, soit 483 millions d'€, consacrés à la formation dans le secteur bancaire en 2021



**24,5 heures\*** de formation dispensées par collaborateur, soit 4,5 millions d'heures en 2021

# Enrichir les Middle Office avec des profils divers pour démultiplier la valeur ajoutée des équipes ...

... en allant chercher le talent **et la connaissance** là où ils se trouvent, en interne comme en externe

## Mobilité intragroupe

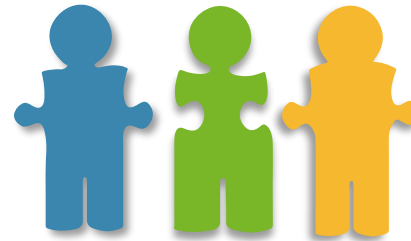
Faire évoluer les collaborateurs **au sein du même Groupe en brassant les profils**  
(Back, Middle et Front office par exemple)

**+** : favorise la synergie entre les entités du groupe et le partage d'expériences

## Mobilité interne

**Promouvoir** les collaborateurs **au sein de l'entité / direction**  
notamment sur les postes d'expertise / de management

**+** : fidélise et motive les salariés



## Recrutement externe

Recruter de nouveaux collaborateurs au-delà du Groupe  
**+** : favorise le partage de nouvelles pratiques, challenge l'existant et enrichit les équipes

**ATS (Applicant Tracking System ou Système de suivi des candidats)** permet de diffuser des annonces sur les sites carrières et les réseaux sociaux, de récolter et d'analyser les candidatures, de constituer des viviers de talents, d'organiser les entretiens et d'informer les candidats

## Solutions innovantes de recrutement

**L'algorithme de matching** facilite la lecture rapide des CVs et fait matcher les qualifications recherchées dans l'annonce avec les compétences d'un profil afin d'accélérer le processus de recrutement

**La réalité virtuelle** permet aux candidats de découvrir une entreprise et un métier sans y être présent physiquement afin de s'immerger dans le métier

**L'IA dans le recrutement** optimise le sourcing en matchant automatiquement le profil avec le poste à travers l'analyse des différents gestes, des expressions du visage, de la sémantique à partir d'un entretien vidéo



## 4.2. Accompagner la transformation en intégrant les enjeux ESG et réglementaires



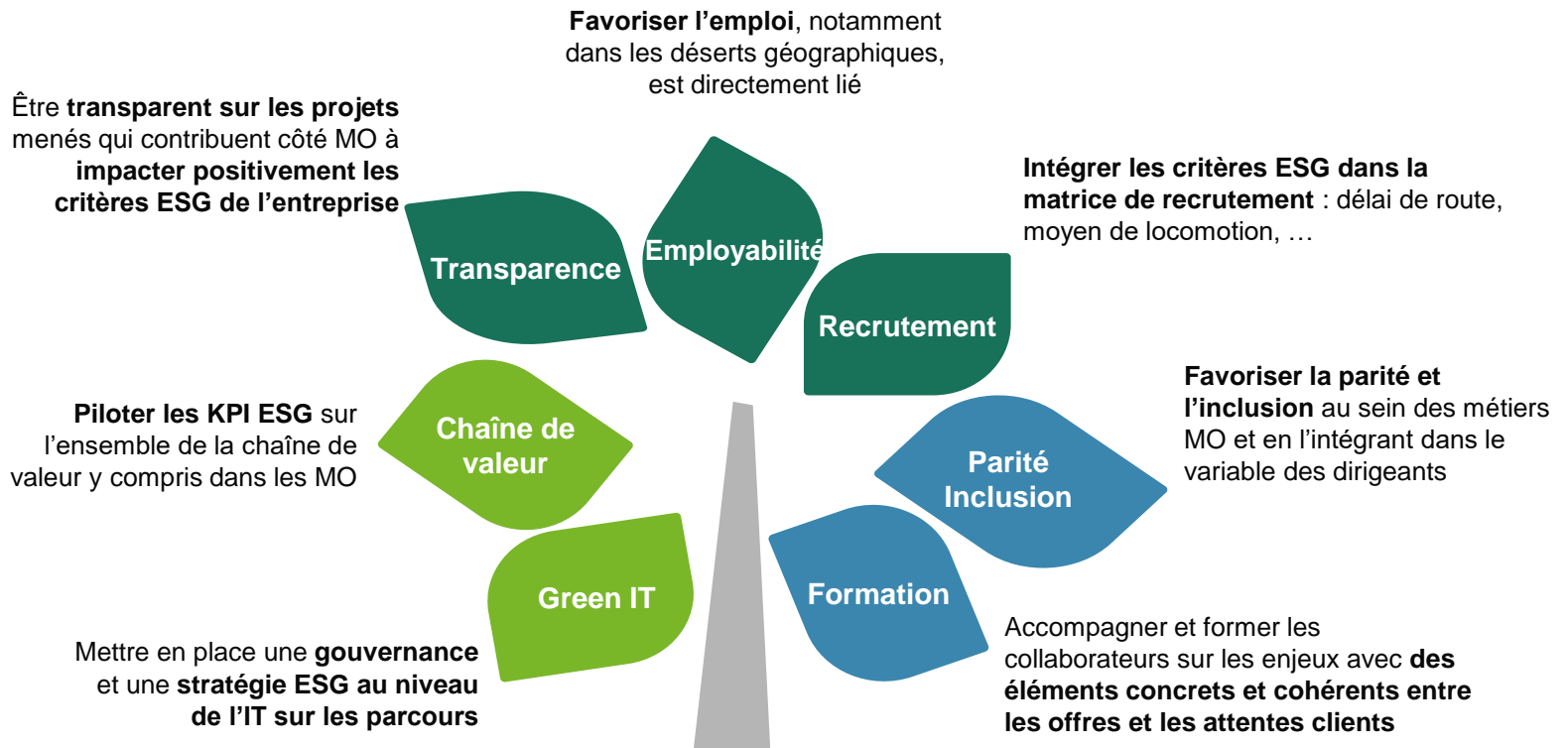


## La stratégie RSE, partie prenante de la transformation des Back Office gagnante !

Les différents volets de l'ESG, critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance, ne doivent pas être oubliés dans le cadre de la Transformation des Back Office vers un modèle d'expertise client au sein de Middle Office.

Pour cela, il convient de **définir des critères propres aux Middle Office** pour acculturer tous les collaborateurs à ces enjeux forts.

Leur intégration dans leur définition sera d'ailleurs un atout pour les embarquer sur ces sujets.







## Les Middle Office, clé de voûte du management de la donnée

Le renforcement de la réglementation (RGPD, LABFT...) place le management de la donnée au cœur des prérogatives des banques où le MO aura un rôle clé dans le cercle vertueux du traitement de la donnée

### Levier d'amélioration de connaissance clients

Chaque direction est **partie prenante de la qualité et de la mise à jour de la donnée** via un process défini :

- Créer et mettre à jour les données en continue tout en évitant la répétition
- Organiser et fournir une haute disponibilité de la donnée avec une accessibilité partagée en s'assurant d'une mise à jour à tous les niveaux
- Garantir la confidentialité et la sécurité des données



### Levier d'efficacité de traitement

La **centralisation des données** au sein des systèmes d'informations constitue un levier pour améliorer l'efficacité de traitement et au final renforcer le développement commercial par **une connaissance client renforcée** tout en gagnant en conformité native.



### Levier de différenciation

La **donnée clients structurée et organisée**, permet de **mieux connaître le client et de lui proposer des offres et services personnalisés** répondant à ses attentes tout en anticipant ses besoins pour offrir une expérience améliorée et différente pour le client



Une  
gouvernance  
porteuse de  
valeur pour  
le client et la  
banque



### Levier de satisfaction clients

L'efficacité de traitement dans les délais associés à une personnalisation poussée des offres / services grâce à la donnée, et donc à la connaissance clients, **contribuent fortement à répondre aux nouvelles attentes clients** et à **améliorer toujours plus leur satisfaction, leur fidélité et leur souhait de recommander leur banque**





## 5. Nos convictions et atouts

# Ailancy bénéficie d'expertises solides dans les programmes de transformation

## Nos convictions

### Définir et valider la stratégie de Middle Officisation

- Identifier les périmètres d'activités concernés
- Concilier les ambitions du programme avec les enjeux clients / banque
- Décrire le(s) modèle(s) organisationnel(s) cible(s)
- S'appuyer sur des benchmark et retours d'expériences

### Structurer et lancer le programme de transformation

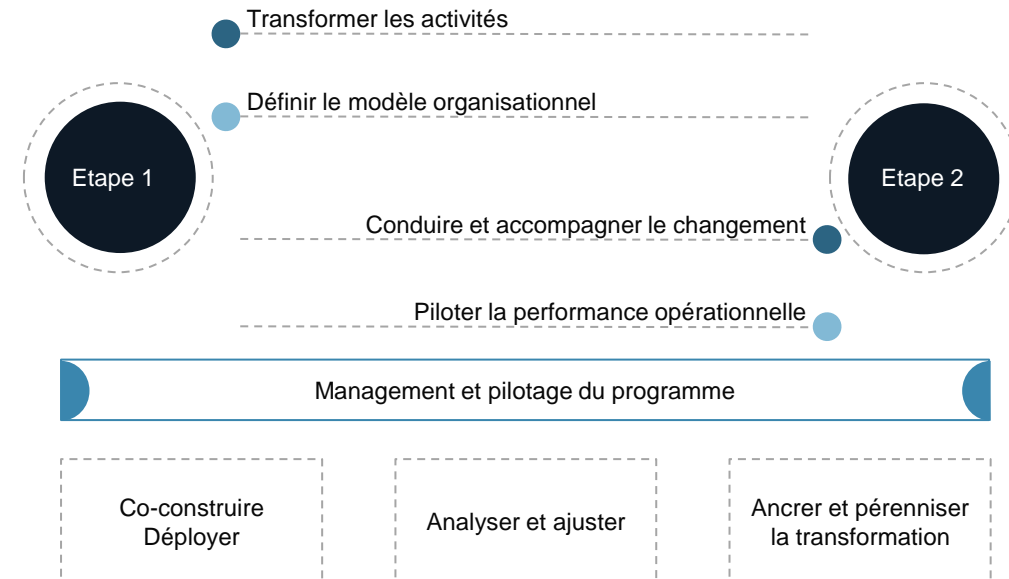
- Embarquer les équipes dans la réalisation opérationnelle des différents projets du programme (BO, FO, CRC, autres directions)
- Finaliser les scénarios des nouveaux modèles de MO

### Tester et déployer

- Mettre en place des pilotes pour valider les orientations
- Evaluer la performance des nouveaux MO
- Recueillir le retour d'expériences des MO et du FO
- Préparer le déploiement (accompagnement, outils, délégations/habilitations, équipements ...)
- Définir la stratégie de mobilisation et de communication interne et sociale

## Nos savoir-faire

### Lancer la dynamique de transformation



### Un programme de transformation c'est :

#### Identifier tous les leviers de réussite dès le début :

- Avoir un sponsoring fort de la Direction Générale et un appui animé de la ligne managériale
- Définir les indicateurs de suivi et de réussite (KPI) dès le début
- Embarquer toutes les directions concernées, notamment le front, y compris dans les phases de co-construction de process
- Ne pas sous-estimer le change, étape clé d'une transformation réussie

#### L'ancrer durablement dans l'organisation et dans le temps :

- Savoir équilibrer entre les démarches « Top Down » et « Bottom up » durant les différentes phases du projet
- Insuffler une dynamique en identifiant des référents, relais voire ambassadeurs pour diffuser, communiquer et embarquer en proximité sur le projet
  - Insuffler une culture de la transversalité et de l'agilité

# Le cabinet Ailancy c'est ...



Notre ADN n'est pas de faire à la place de nos clients mais d'avoir une **démarche de co-construction**



Une expertise complète sur l'ensemble de la chaîne de valeur : Transformation, Leadership & Change, Opérations, IT, Compliance, ...



+ de 50 consultants experts de la Banque de Détail et des **Associés pleinement impliqués**



Une équipe de **Managers rompus aux projets de transformation** dans la banque de détail



Nous connaissons vos clients et votre **écosystème** et avons de **nombreuses références** dans différents réseaux bancaires

# Nos savoir-faire en **Banque de Détail**

## Stratégie de développement

- Plan stratégique et déclinaison de la raison d'être d'un établissement régional
- Définition du plan de transformation stratégique et opérationnel à 5 ans
- Réflexion stratégique sur la diversification d'un acteur spécialisé dans le traitement des chèques

## Compétitivité de l'organisation

- Refonte de la filière cash management d'une banque leader sur ce marché
- Amélioration du process crédits d'un établissement régional
- Cartographie des coopérations

## Évolution du système d'information

- Audit, schéma directeur et refonte du SI de plusieurs établissements
- Formalisation et dépouillement de RFP pour le choix d'un éditeur de CBS
- Evolution du SI front-office d'une société financière spécialisée
- Conduite du changement dans le cadre d'un projet de migration vers une plateforme Groupe



## Pilotage de Programme

- Pilotage de programmes de transformation :
  - Nouveaux modèles distributifs et relationnels, nouvelle segmentation (Part, Pro)
  - Back-Office vers des modèles Middle office
- Pilotage du lancement de l'offre « banque au quotidien » d'une banque en ligne
- Accompagnement dans la refonte du SI de plusieurs filiales d'un groupe bancaire
- Mise en place et suivi du dispositif de pilotage du portefeuille projets suite à la fusion de 2 banques privées

## Transition digitale

- Refonte des parcours clients d'une banque en ligne
- Plan moyen-terme du pôle Innovation - IT - Opérations d'un groupe
- Élaboration et mise en œuvre de la stratégie digitale d'une banque

## Réglementaire

- Cadrage des impacts et mise en conformité RGPD (pilotage, impacts métiers) de plusieurs établissements
- Cadrage des impacts et mise en conformité DSP2
- Plan d'actions ESG et finance durable

## Ils nous font confiance



# Nos différentes publications

Cliquez pour accéder à l'étude



#Successions



#Recouvrement



#TarificationenBDD



#FusionsenBDD



#ESGenBDD



#ESG&Contrôles





# Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière



## Conseil en organisation et management

- Stratégie de développement
- Compétitivité des organisations
- Risques & conformité
- Conduite de grands projets
- Transformation des SI
- Accélération digitale
- Coaching, Formation, Mobilisation

## Expertises & Solutions

- Exécution et pilotage de projets IT
- Expertises techniques / fonctionnelles
- Digital, UX & Data
- Cloud & Security
- Development Factory

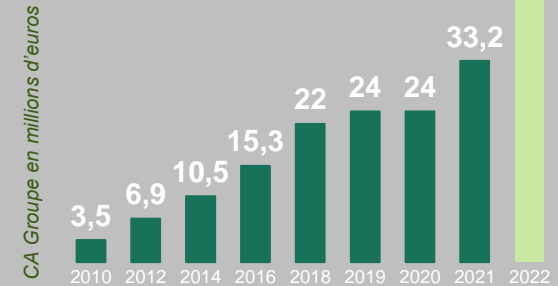


**+270** consultants répartis sur 5 entités



**+1000** missions réalisées

Une croissance continue depuis 15 ans



**2 marques | 5 entités | 4 sites**



PARIS	CASABLANCA	LUXEMBOURG
<b>+180</b> consultants	<b>+10</b> consultants	<b>+5</b> consultants



PARIS	TUNIS
<b>+70</b> collaborateurs	<b>+5</b> collaborateurs

Consultants SI salariés  
(PO, PM, BA, SM, UX, DEV, Architectes...)



**+300** Experts indépendants



**Yves-Jose de MIGUEL**

**Associé**

Mob. +33 6 89 46 60 44

[yves-jose.demiguel@ailancy.com](mailto:yves-jose.demiguel@ailancy.com)



**Radia GHEZALI**

**Senior Manager**

Mob. +33 7 56 94 30 07

[radia.ghezali@ailancy.com](mailto:radia.ghezali@ailancy.com)



**Joannes JANAND**

**Consultant Senior**

[joannes.janand@ailancy.com](mailto:joannes.janand@ailancy.com)



**Youssef EL ALAOUI**

**Consultant Confirmé**

[youssef.elalaoui@ailancy.com](mailto:youssef.elalaoui@ailancy.com)

**Ailancy** 

make it hapPen!



32 rue de Ponthieu  
75008 Paris

+33 (0)1.80.18.11.60



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

Follow us

Ailancy 

AilancyConseil 

Ailancy 





# Annexes

*Eclairages & Convictions Ailancy  
Juin 2023*



# Le Middle Office de demain : une équipe type renforcée demain

Le Middle Office, une **Business Unit adaptée aux attentes des clients et aux transformations** du monde bancaire

## 1 Manager

- Une connaissance solide des domaines d'activité
- Une capacité à motiver une équipe aux profils variés
- Une maîtrise de la conduite de projet pour accompagner les transformations et les innovations

## 1 Adjoint au Manager

- Une connaissance solide du fonctionnement des processus et une sensibilité aux thématiques Front
- Une capacité à coacher une équipe aux profils variés
- Un soutien à la montée en compétence des équipes



## 1 Chef de projet

- Un accompagnement des projets de transformation
- Des compétences en conduite du changement
- Une capacité à piloter des projets innovants

## 1 Expert technique

- La gestion du contenu et le fonctionnement des solutions déployées (chatbot, etc)
- Une capacité à piloter les tâches automatisées
- Une connaissance solide des processus pour gérer les tâches non automatisables

## Des Experts Métiers

- Une connaissance solide des outils et SI
- Une expertise forte sur un domaine au service d'un sens client développé
- Une bonne capacité de compréhension, d'évaluation et de gestion des risques, juridiques voire financiers

# Le Middle Office de demain : une équipe hétéroclite et adaptée d'ici 2025

Le Middle Office, une **Business Unit** qui poursuivra sa transformation pour intégrer des **compétences essentielles au développement de l'Agence d'Expertise Client**

