

BACK-OFFICES CRÉER UN AVANTAGE COMPÉTITIF



**Pierre
Pouyfaucou**

Partner



**Guillaume
Lange**

Senior Executive

Accenture

La nature de la pyramide des âges des *back-offices*, associée à une recherche accrue de productivité, pousse les banques à s'inspirer de recettes éprouvées par l'industrie. Accenture livre une vision prospective du *back-office* de demain.

Dans un marché de la banque de détail arrivé à maturité (2 à 3 % de croissance attendue par an), repenser la chaîne de valeur en vue d'améliorer la productivité ne paraît pas superflu. D'autant que les banques de détail ont l'opportunité historique de la pyramide des âges des *back-offices* pour mener une stratégie qui, au-delà de la baisse des coûts, soit source de différenciation. Fort de ce premier niveau de constat, Accenture a souhaité approfondir le sujet en lançant une enquête [1] sur les *back-offices* [2] afin d'identifier les tendances en matière de modèle organisationnel et d'établir un *benchmark*. Il s'agit ici de livrer les principales conclusions de l'enquête, qui sont le résultat de nombreux et riches échanges ayant permis de croiser les points de vue.

La banque de détail travaille depuis longtemps à l'amélioration des coûts et de l'efficacité de ses centres de production. Leur part dans la chaîne de valeur a considérablement diminué sur les dix dernières années quand sur la même période, le PNB a fortement augmenté.

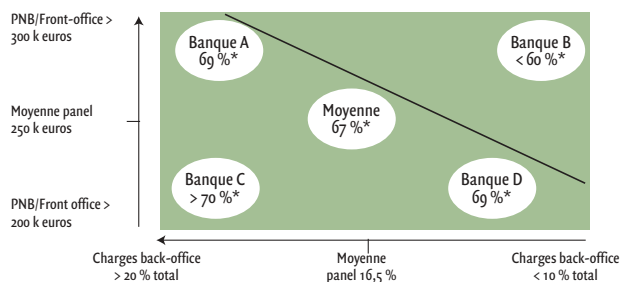
LA RÉDUCTION DES COÛTS S'ACCÉLÈRE

Sous le double effet de la montée en puissance de centres de production "industriels" (titres, crédit à la consommation, monétique...) et de l'automatisation d'un grand nombre d'opérations de *front-office* (diminution du temps administratif en agence et montée en régime d'Internet), les *back-offices* ont vu leurs effectifs diminuer de 30 %. Pourtant, la reconfiguration de la chaîne de valeur n'est pas terminée. Sur les trois ans à venir, les établissements bancaires envi-

sagent de réduire encore l'effectif des *back-offices* de 20 à 30 %. Cette réduction représente 3 points de coefficient d'exploitation en moyenne. Par comparaison, il est intéressant de se rappeler que l'industrie automobile a diminué ses effectifs de 50 % au cours des vingt dernières années tout en augmentant sa production de 30 %.

Trois facteurs clés favorisent l'accélération du changement à venir. D'abord, la configuration de la pyramide des âges offre une opportunité unique de changer de modèle organisationnel. Entre 40 et 50 % de l'effectif des *back-offices* partira à la retraite dans les cinq ans à venir. Ensuite, la maturité de la technologie permet aujourd'hui d'envisager une automatisation des processus métier de bout en bout et d'accélérer la dématérialisation ; et ce faisant, de compenser la perte d'ex-

I. POSITIONNEMENT DES BANQUES EN TERMES DE PRODUCTIVITÉ



* Coefficient d'exploitation

2. ORGANISATION TYPE PAR MÉTIERS

	Centralisation	Décentralisation	Faire	Faire-faire	Polyvalence	Spécialisation	Contact client	Support réseau
Crédit immobilier		✓	✓		✓		✓	✓
Banque au quotidien		✓	✓				✓	✓
Paievements	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Crédit à la consommation	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Titres	✓			✓		✓		✓
Assurances	✓			✓		✓		✓

pertise due au départ des ressources. Enfin, le contexte de marché est propice. Si les établissements ne comptent pas dégrader leur coefficient d'exploitation, ils devront puiser leurs économies dans les *back-offices* pour financer les ambitieux programmes d'ouvertures d'agences qu'ils annoncent. Du coup, les projets de transformation du *back-office* sont au cœur de la stratégie de conquête client du *front-office*, la réduction des effectifs de l'un permettant, à effectif constant, d'alimenter l'augmentation de l'autre. Une course de vitesse s'est engagée. Plus vite les banques joueront la carte de l'amélioration de la performance des *back-offices*, et plus vite elles seront en mesure de disposer des marges de manœuvre nécessaires pour investir dans le développement commercial.

DES MARGES DE PRODUCTIVITÉ IMPORTANTES

Quelques indicateurs simples suffisent à se convaincre qu'il existe encore des possibilités pour améliorer la productivité des *back-offices*. Lorsque le marché affiche des charges de *back-office* autour de 17 % des charges d'exploitation, certains établissements, parmi les meilleurs, affichent 13 %. Ces ratios reflètent pour l'essentiel une différence de poids d'effectif employé, même si bien entendu les différences salariales peuvent également jouer. Sur le plan de la productivité du service rendu au réseau, il ressort de l'enquête déjà citée qu'un équivalent

temps plein (ETP) travaillant dans le *back-office* appuie en moyenne 4 ETP *front-office*. Les meilleurs sont d'ores et déjà dans un rapport d'un ETP *back-office* pour 5 ETP *front-office*. Enfin, sur le plan de la productivité du service au client, un ETP *back-office* traite en moyenne 1 300 clients là où les meilleurs se situent autour de 1 700 clients. Même si la comparaison, qui peut de temps en temps cacher quelques variations de périmètre, doit être maniée avec précaution, il n'en demeure pas moins qu'elle donne du crédit aux plans volontaristes de diminution des coûts des *back-offices* de certains établissements.

En fin de compte, tout se reflète dans le coefficient d'exploitation. L'analyse montre que pour faire partie du groupe des banques au coefficient d'exploitation inférieur à 60 %, il faut à la fois être à un bon niveau de productivité commerciale (représentée par le rapport PNB/ETP *front-office*) et à un bon niveau de productivité du *back-office* (représentée par le rapport charges de *back-office*/charge d'exploitation). Le franchissement de la barre d'excellence n'est possible que si les banques remplissent simultanément ces deux conditions, celles n'en remplissant qu'une seule étant condamnées à rester en deçà. (encadré 1)

MAINTENIR UN BON NIVEAU DE SERVICE

L'ampleur des gains de productivité recherchés ne permet plus d'en rester aux modèles d'organisation existants. D'ailleurs, les responsables ne

s'y trompent pas : 75% des répondants à l'étude pensent que le rôle et la structure de leurs unités vont changer de manière importante, voire très importante, dans les cinq ans. Quatre pistes de transformation émergent sur le marché, d'ailleurs non exclusives.

■ La première consiste à "industrialiser" les processus métier dans une approche s'inspirant des démarches mises en œuvre dans l'industrie automobile. À l'instar de l'ingénieur méthode, chaque processus est supervisé de bout en bout par un unique responsable. Sa mission consiste à standardiser les méthodes de travail afin d'éliminer les sources d'improductivité, c'est-à-dire les risques d'erreurs, les allers et retours et les rejets. Bien entendu, cette approche est d'autant plus délicate à mener que le groupe bancaire est décentralisé.

■ La deuxième piste consiste à externaliser toutes les activités très standardisées et à fort volume. L'établissement "distributeur" décide de concentrer ses investissements sur ce qui fait sa valeur ajoutée, c'est-à-dire son intime connaissance du client. Le service est fourni par un tiers producteur, dont l'objectif consiste à atteindre une taille critique générant des économies d'échelle. Dans les métiers de la conservation de titres ou de la monétique par exemple, les évolutions réglementaires et de normes nécessitent de si lourds investissements dans l'outil industriel (l'informatique) que les banques préfèrent mutualiser les coûts en s'associant. Par analogie avec le secteur automobile, les plateformes ainsi créées répondent ni plus ni moins à une logique d'ensembliers.

■ La troisième piste vise à transformer les *back-offices* de proximité en plateformes de service. Très souvent pluridisciplinaires, les unités d'appui au réseau traitent une kyrielle de tâches (clôture, transfert...) qui se caractérisent par un faible niveau de standardisation. Ici, l'enjeu consiste

“La configuration de la pyramide des âges offre une opportunité unique de changer de modèle organisationnel.”

à spécialiser des plateformes par produit (succession et crédit immobilier par exemple) capables de déboucler les opérations directement avec le client. Dans le cas du crédit par exemple, la plateforme prend le relais du réseau une fois le dossier monté ; elle gère directement avec le client et le notaire les échéanciers, les factures, les décaissements, les défauts de paiements... sans plus passer par le réseau. Là où un ETP traite en moyenne 400 souscriptions de crédit immobilier par an, un tel dispositif permet à un établissement, qui l'a mis en œuvre, d'en traiter le double. Cela suppose de doter ces plateformes de nouvelles compétences, proches de celles du service après-vente automobile : capacités d'accueil, de diagnostic et de relation client.

■ La dernière piste consiste à focaliser les agences sur la vente en alignant les processus qu'elles utilisent sur ceux du canal direct le plus exigeant en matière d'automatisation, à savoir Internet. Il s'agit d'offrir au client la possibilité de déboucler par lui-même de plus en plus d'opérations comme la mise à disposition sur son compte des fonds d'un crédit à la consommation ou encore la réalisation du montage de son dossier de crédit immobilier. La conséquence du développement de cette offre sur Internet est double : non seulement une partie de la charge administrative est transférée vers le client, mais en plus, les procédures doivent être repensées, donc simplifiées, pour le client, ce qui par ricochet doit bénéficier aux agences. Même si les pistes de transformation évoquées sont parfaitement compatibles les unes avec les autres, elles ne s'appliquent pas uniformément à tous les processus car leur niveau d'industrialisation n'est pas au même stade de maturité (encadré 2). Par exemple, si les métiers des titres et de l'assurance se caractérisent par de

« Le concept du self-service dans le domaine bancaire implique que le client soit en prise directe, via le système d'information, avec l'usine pour déboucler des opérations simples. »

la centralisation, de la délégation et de la spécialisation, ceux du crédit immobilier et de la banque au quotidien se caractérisent par de la décentralisation et de la polyvalence. Cela étant, le crédit immobilier est probablement candidat à une organisation de type usine sous le double effet d'une spécialisation accrue et de l'évolution réglementaire européenne.

UNE VISION CIBLE AUTOUR DE TROIS PILIERS

Le développement du self-service se fera à l'instar de ce qu'a connu le secteur automobile avec les services rapides pour des opérations courantes d'après-vente. Le concept du self-service dans le domaine bancaire implique que le client soit en prise directe avec l'usine, via le système d'information, pour déboucler des opérations simples comme la souscription d'une opération sur titre ou le déblocage d'une tranche de crédit. Les banques étendront la gamme des opérations mises à disposition des clients sur les canaux directs et devront repenser tout ou partie du poste de travail du *front-office* afin que les conseillers de clientèle puissent également bénéficier des simplifications attendues.

Ensuite, les usines devront être en mesure de fournir un service qui s'intégrera parfaitement dans les processus du distributeur. L'équilibre à trouver pour les usines est délicat. D'un côté, elles doivent promouvoir des solutions packagées et prêtes à l'emploi pour être en mesure de les déployer à grande échelle, dans un souci constant de maîtrise des coûts. D'un autre côté, elles doivent faire preuve de souplesse pour que chacune des banques puisse opter pour le niveau de service souhaité. Il est en effet difficilement envisageable que le conseiller de clientèle doive demain jongler avec autant d'applications qu'il y aura de produits différents confiés à des usines et ce,

sans aucune cohérence en termes de processus de vente. Là encore, le poste de travail du *front-office* doit faire l'objet d'une réflexion particulière dans un contexte où les fonctions de distribution sont découplées des fonctions de production.

Enfin, les plateformes de service se spécialiseront dans le traitement des exceptions. À partir du moment où les processus métier sont largement standardisés et automatisés, le traitement des exceptions deviendra une problématique clé pour la satisfaction du client. L'intervention humaine prend ici toute sa valeur. Pour être parfaitement efficaces, les collaborateurs des plateformes de service devront être dotés d'un poste de travail dédié, basé sur les processus après-vente.

Dans un autre registre, ces plateformes auront pour mission d'assembler des produits et de configurer des offres commerciales. Elles formeront un véritable bras armé du marketing capable par exemple, d'assembler un crédit et une assurance auto, provenant de deux fournisseurs distincts, dans le cadre d'un package et de le décliner régionalement. La prolongation naturelle de cette mission consistera à piloter les relations avec les multiples producteurs dans leurs composantes coûts, délais et qualité. Ce schéma-cible sous-entend la mise en œuvre d'un système de distribution, capable d'échanger avec les usines externes, disposant de ses propres processus et règles métier et supportant des postes de travail distincts entre vente et après-vente. La vraie rupture proviendra d'une bonne combinaison entre le niveau d'industrialisation, fortement lié à la technologie, et le savoir-faire des collaborateurs, dont l'intervention facilitera l'utilisation et la personnalisation du service pour le client. Les premiers à se lancer dans une telle transformation en tireront un réel avantage compétitif sur le plan du service. ■

NOTES

[1] Enquête qualitative réalisée par Accenture auprès de sept banques de détail auprès de directeurs généraux, directeurs centraux et responsables de back-offices au 1^{er} semestre 2005.

[2] Les back-offices sont définis comme regroupant l'administration commerciale des agences, les unités d'appui au réseau et les centres de production. Ils excluent les métiers fonctionnels de type RH, finance, juridique...