

Covid-19 : Comment sécuriser la production bancaire en période de crise ?

La pandémie COVID-19 a mis le monde en arrêt, avec des mesures de restriction strictes pour garantir la sécurité des citoyens. Dans ce contexte, les banques se sont retrouvées en première ligne, d'une part, pour assurer une continuité de services à leurs clients et d'autre part, pour accompagner les professionnels et entreprises dans le maintien de leurs activités à travers notamment la mise en place du PGE.

Elles ont dû, en un temps record, mobiliser toutes leurs forces pour s'adapter aux différentes contraintes imposées par la situation (recours massif au télétravail pour les collaborateurs en back-office, réaffectation des activités, pilotage à distance des équipes, etc.) et ainsi, répondre efficacement aux demandes de leurs clients. Néanmoins, cette crise sanitaire a mis en lumière la rigidité de leur modèle opérationnel de production actuel et leur manque d'agilité.

Il nous a donc semblé pertinent d'étudier les obstacles rencontrés par les banques durant cette période et d'identifier les actions à mettre en œuvre, afin de se préparer à un éventuel futur événement majeur (pandémie, cybersécurité, choc environnemental, etc.).

Des difficultés rencontrées pendant la crise sanitaire, auxquelles les banques ont dû faire face

La pandémie du Covid-19 a mis en exergue les limites du modèle actuel des banques et la rigidité de leurs structures organisationnelles. En effet, par manque de préparation, l'adaptation des banques aux exigences de la crise sanitaire a été difficile.

De nombreux obstacles ont engendré cette difficulté d'ajustement. Tout d'abord, les conditions de travail des collaborateurs sont en décalage total par rapport à la transformation digitale qui s'opère au sein du secteur bancaire. Il aura fallu une mobilisation des équipes techniques pour permettre à certains de pouvoir travailler à distance et garantir ainsi la continuité de l'activité.

Ensuite, les organisations actuelles très silotées des back-offices, ont favorisé la parcellisation des tâches et ainsi la perte de compétences en cas d'absence ou de départ, rendant l'accommodation à la crise compliquée.

Enfin, le manque d'efficacité d'outils de pilotage à distance des ressources et de l'activité de production a rendu difficile l'acclimatation des managers et de leurs collaborateurs. En effet, certaines pratiques de pilotage basées sur le contrôle visuel et la supervision permanente ne sont pas adaptées au travail à distance.

Toutes ces contraintes invitent les banques,

aujourd'hui, à repenser le modèle opérationnel de leurs structures de production.

Des leviers à actionner pour assurer une continuité d'activité en période de crise

Cette situation exceptionnelle a démontré l'importance pour les banques de se préparer à d'éventuelles situations menaçant la continuité de leurs activités. En effet, en tant qu'Opérateurs d'Importance Vitale (OIV), elles se doivent, d'une part, d'assurer la même qualité de service à leurs clients, et d'autre part, de se préparer à répondre à de nouvelles exigences comme la mise en place de nouvelles offres ou services adaptés au contexte, tels que le Prêt Garanti par l'Etat (PGE) ou la suspension des prêts dans le cas de la pandémie actuelle.

Cette préparation nécessite un travail de fond, basé sur la mise en place et l'orchestration de mesures différentes et complémentaires.

Favoriser la polyvalence des collaborateurs

Un des premiers leviers à actionner par les banques pour se prémunir de l'incidence d'une crise sur sa production, est de développer la polyvalence de leurs collaborateurs.

En effet, les équipes comprenant des collaborateurs polyvalents sont plus agiles, plus évolutives et capables de se réorganiser rapidement pour sécuriser la continuité d'activité. Cette réactivité épargnera aux

structures de production les moments de flottement des premiers jours d'ébranlement, synonymes d'accumulation de dossiers à traiter.

De plus, cette polyvalence garantira une pérennisation des compétences au sein de ces entités. C'est dans cette logique, que de nombreux acteurs bancaires ont engagé, sur les deux dernières années, des investissements importants pour la réinvention des modèles opérationnels et la spécialisation des entités de production par la mise en place des pôles de compétences dédiés.

Pour y arriver, les banques doivent développer et mettre en place les parcours digitaux et les outils de formation permettant d'adapter rapidement les compétences de leurs collaborateurs en fonction des besoins.

Mettre en place de nouvelles pratiques de travail et de pilotage

Il est indispensable que tous les collaborateurs disposent d'un environnement de travail digital favorisant le télétravail (ordinateur portable, sécurisation de l'accès à l'environnement technique de l'entreprise, services de téléphonie IP ou Cloud, etc.) ainsi que des outils collaboratifs permettant de faciliter la communication, le partage de documents et le travail d'équipe à distance.

Cela s'applique également aux managers, dont le rôle est d'orchestrer le pilotage des ressources et de sécuriser l'écoulement de la production. Il est ainsi important de mettre à leur disposition un outil de pilotage à distance reposant sur les AVI (Assistants Virtuels Intelligents combinant assistance virtuelle et intelligence artificielle). A titre d'exemple, ce dernier pourra aider à optimiser l'aiguillage des flux de production et à équilibrer la répartition de la charge en proposant des algorithmes intégrant les capacités des sites de production et les compétences des collaborateurs disponibles à J pour les opérations à réaliser.

Ce dispositif de pilotage automatisé permettra au manager de libérer du temps, initialement consacré à la détermination de la configuration optimale pour l'écoulement de la production, afin de se focaliser sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme la re-priorisation des activités, la gestion des incidents, ou encore, l'écoute des besoins et difficultés des collaborateurs, primordiale en période difficile.

Définir un plan de sécurisation des opérations à risque

Le travail à distance peut engendrer, dans certaines situations, des risques de nature opérationnelle, d'image ou réglementaire, pour les entreprises.

Afin de maîtriser ces risques, les banques doivent définir un plan de continuité et de sécurisation des opérations sensibles. Pour cela, il faudra cartographier en amont ces opérations, évaluer leur criticité, identifier les compétences et ressources nécessaires à leur exécution.

Ainsi, des mesures spécifiques seront mises en œuvre pour les collaborateurs traitant ces activités, telles qu'une obligation de travailler sur site, une revue de leurs pouvoirs en cas de télétravail, une validation supplémentaire ou encore un déplacement vers un site de repli.

Ces mesures devront être soumises à un plan de contrôle et à des tests et exercices réguliers (au moins une fois par an) permettant ainsi d'évaluer leur efficacité en amont de la crise.

Automatiser pour gagner en efficacité

A l'image des mesures d'allègement des processus de traitement (niveau de contrôle, circuit de décision, etc.), devenues un des leviers incontournables à activer dans un contexte de production difficile (hausse du niveau de production, allongement des délais de traitement, etc.), l'automatisation des processus de production ainsi que la dématérialisation des échanges sont également des leviers importants à prendre en compte.

Alors que l'automatisation à travers des assistants virtuels (robots) devient une nécessité pour décharger les collaborateurs des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, les échanges dématérialisés permettent d'accélérer la digitalisation du parcours client et de faciliter la gestion à distance des dossiers par les collaborateurs.

Pour illustrer son importance, certaines banques ont réussi à anticiper les demandes de PGE et à industrialiser leur traitement à travers la mise en place d'un dispositif exceptionnel reposant sur de la RPA (automatisation des processus par la robotique). Ce dispositif a démontré sa capacité à traiter quotidiennement des milliers de demandes faisant ainsi preuve d'une efficacité redoutable et d'une flexibilité opérationnelle accrue.

Externaliser pour plus d'agilité

La stratégie *Make or Buy*, raisonne également comme une opportunité. En effet, les banques doivent plus que jamais redéfinir leur chaîne de valeur, en s'interrogeant sur les processus dits *Core Business* (qui ont de la valeur) à garder en interne et sur les processus qui peuvent, voire, doivent être externalisés. Cette stratégie d'externalisation qui s'affirme d'autant plus dans un contexte d'accélération de l'*Open Banking*, devra être suffisamment agile pour permettre aux banques de l'activer ou de la renforcer, soit de manière ponctuelle dans une situation de pics de charges pour maintenir la qualité de service, soit de façon permanente, afin de baisser les coûts de production et ainsi garantir une flexibilité organisationnelle et technologique essentielle en temps de crise.

Toutes les formes (partielle ou totale) et natures (domestique ou à l'étranger) d'externalisation doivent être étudiées finement pour trouver le modèle cible correspondant aux besoins de la production. Ce modèle devra être revu autant que nécessaire et notamment lors des changements impactant les processus, l'organisation ou les compétences internes.

Enfin, les banques devront renforcer le pilotage et le contrôle des prestations externalisées conformément aux nouvelles recommandations de l'EBA sur l'*outsourcing*. Elles devront ainsi mettre en place des structures ad-hoc, des outils de suivi, de contrôle des risques et de reporting, afin de s'assurer que les traitements réalisés par les prestataires respectent les mêmes exigences que la production interne.

Solutions d'accompagnement par Talan Consulting

Talan Consulting, cabinet de conseil en management plaçant l'innovation au cœur de son développement, vous accompagne dans vos réflexions, dont celles soulevées lors de cette pandémie.

Transformation de vos processus par une approche « Digital Process Automation »

Forts de notre savoir-faire autour des problématiques « Processus », ainsi que de notre expérience réussie, auprès d'un acteur bancaire majeur, dans la mise en place et l'automatisation du processus de traitement du PGE, nous sommes en capacité de répondre aux enjeux relatifs à la refonte, en profondeur, des processus métiers.

Notre offre « **Digital Process Automation** » couvre deux dimensions :

Business Process Management (BPM) pour le reengineering et la mise en place d'un dispositif de management par les processus

Nous saurons vous accompagner dans la conception d'un dispositif de pilotage de la performance des processus reposant sur le BPM, pour répondre à vos besoins croissants :

- De réingénierie multicanale des processus et évaluation de leur performance
- D'amélioration de la performance et la qualité de service client
- D'établissement de nouveaux principes de management afin de faciliter le pilotage et la prise de décision

Robotic Process Automation (RPA) pour l'automatisation des processus

- Définition d'une stratégie d'automatisation globale, à long terme et portée par les métiers
- Etude de l'éligibilité fonctionnelle à l'automatisation des processus par une approche RPA
- Expérimentation des robots en mode « *Test & Learn* » et déploiement des parcours automatisés
- Passage à l'échelle des cas d'usages sélectionnés : Intégration SI, *Capacity Planning* et conduite du changement
- Coordination et pilotage du parc de robots mis en place
- Maintenance, mise à niveau de la solution et accompagnement des équipes sur la durée

Etude et mise en œuvre d'une stratégie Make or Buy

À travers notre expertise dans l'accompagnement des approches BPO (*Business Process Outsourcing*), nous intervenons auprès de vos directions métiers sur toutes les étapes de votre transformation :

- Analyse de votre situation au regard de vos orientations stratégiques
- Construction sur-mesure de l'organisation cible (processus à maintenir vs à externaliser, impacts organisationnels et RH)
- Accompagnement dans le choix des prestataires et dans la définition des niveaux d'engagement
- Pilotage du projet de mise en œuvre de l'externalisation
- Conduite du changement pour les collaborateurs impactés

Pilotage en temps réel des disponibilités des sites de production

Nous avons conçu un outil de pilotage en temps réel des disponibilités dans les sites de production, que nous pourrions vous mettre à disposition pour vous faciliter le pilotage de vos sites et favoriser le retour rapide à une situation nominale.

En intégrant les différents paramètres indispensables à l'ouverture des sites (disponibilités des compétences, opérations à risques, contraintes sanitaires...), cette application fournit une vision claire des configurations possibles pour la gestion dynamique de vos plannings et de vos effectifs.

En conclusion

Comme toute crise majeure, celle-ci a mis en évidence la fragilité des modèles opérationnels actuels de nombreux acteurs du secteur bancaire.

Malgré les difficultés rencontrées, l'industrie bancaire a pu maintenir une continuité de services, mais au travers d'efforts importants et parfois au détriment de la qualité de service client.

Aujourd'hui, les banques devront plus que jamais entreprendre une réflexion profonde sur leur modèle de production et engager les pistes de transformation nécessaires (Digitalisation des pratiques de travail et de pilotage, *Make or buy*, *Smart Automation*, adéquation des compétences, etc.) qui leur permettront d'être plus agiles et de résister, ainsi, à un univers durablement incertain et imprévisible.

L'OFFRE TALAN CONSULTING

Dotée d'une expertise dans le secteur bancaire, Talan Consulting réalise de nombreuses missions de conseil sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Taoufik MEGZARI, Directeur

Taoufik.megzari@talan.com

06 62 38 89 27

Khalil CHAOUACHI, Directeur

khalil.chaouachi@talan.com

06 18 16 42 70

Imane EL MANSOURI, Manager

imane.elmansouri@talan.com

Heythem DEBBICHE, Manager

heythem.debbiche@talan.com

Sélim Jlassi, Senior Consultant

selim.jlassi@talan.com