



accenture

Transformation des Opérations bancaires en France à horizon 2025

Juin 2023

Executive Summary

Les banques de détail françaises évoluent dans un contexte économique et sociétal qui devrait les pousser à accélérer leur transformation. Le coefficient d'exploitation augmente de plus de 4 points entre 2011 et 2022 et semble désormais s'inscrire dans une tendance haussière après avoir bénéficié de l'effet ciseau favorable de 2021 (hausse du PNB et maintien du montant des charges).

Dans la présente étude réalisée au second semestre 2022 auprès des directions des Opérations des banques de détail françaises, Accenture a observé cinq tendances de transformation majeures à horizon 2025 :

- **La Satisfaction Client, la Satisfaction Collaborateur et l'Efficacité Opérationnelle** constituent les **trois principales raisons** pour lesquelles les Opérations cherchent à se transformer
- **Les « moments de vie » du client et le paiement** sont les deux types d'activités **au cœur des enjeux de transformation des Opérations**
- A horizon 2025, **l'optimisation des processus client combinée à la frontalisation des Opérations bancaires** constituent deux des trois **principaux axes de transformation**
- Parmi les leviers envisagés, les répondants ont donné la **priorité à l'automatisation** de tâches récurrentes et simples (57 % des répondants) **et l'usage de l'intelligence artificielle** (IA – 49 % des répondants). Sur le plan humain, trois compétences à développer par les collaborateurs sont jugées clés : **l'expertise, le savoir-faire relationnel et la maîtrise des outils digitaux**. De son côté, l'externalisation n'apparaît pas comme telle une priorité.
- **L'évolution des systèmes d'informations est perçue comme le principal frein** dans la mise en œuvre de la transformation des Opérations

Accenture partage par ailleurs dans cette étude ses convictions et expériences au sein des services financiers sur la manière d'accélérer la transformation des Opérations :

- Des **perspectives de gains substantiels** (jusqu'à 35 % d'économies) **sont accessibles** si l'on se fie aux projets conduits par les banques européennes qui ont fait le choix, à la fois, de nous confier la transformation de leurs opérations, leur exécution et d'opter pour un shoring optimum pour bénéficier de la baisse des coûts salariaux
- Une **gouvernance ajustée entre Front, Middle, Back Office et IT** est décisive dans la réussite de la transformation
- **L'intensification du recours aux leviers digitaux, à la data et à l'IA n'est plus une option**
- **Le développement de partenariats externes**, aux formes variées, **offre un potentiel de transformation additionnel et plusieurs modèles d'engagement avec les partenaires peuvent coexister. Certains modèles sont centrés sur l'externalisation (partielle ou totale) et démontrent un plus grand potentiel de gains à horizon 2/3 ans**, mais parfois une gestion sociale du changement plus complexe



Sommaire

01

Introduction

Une pression accrue sur la rentabilité des banques de détail en France qui devrait accélérer le mouvement de transformation

02

Résultats de l'étude : tendances observées et modèle envisagé à horizon 2025

Une transformation des Opérations portée par le besoin d'améliorer la Satisfaction Client, l'Expérience Collaborateur et l'Efficacité Opérationnelle

03

Nos convictions sur la manière d'accélérer la transformation des Opérations bancaires

Une capitalisation sur des leviers déjà activés au sein de banques européennes, avec des résultats probants

04

Notre proposition de valeur

Un accompagnement à chaque étape de votre projet en s'appuyant sur les expertises d'Accenture Consulting, Technologies, Song et Opérations



01

Introduction

Les banques de détail françaises évoluent dans un **contexte économique et sociétal** qui devrait les pousser à **accélérer leur transformation** (1/2)

L'environnement bancaire est impacté simultanément par plusieurs facteurs exogènes qui pénalisent la rentabilité des acteurs

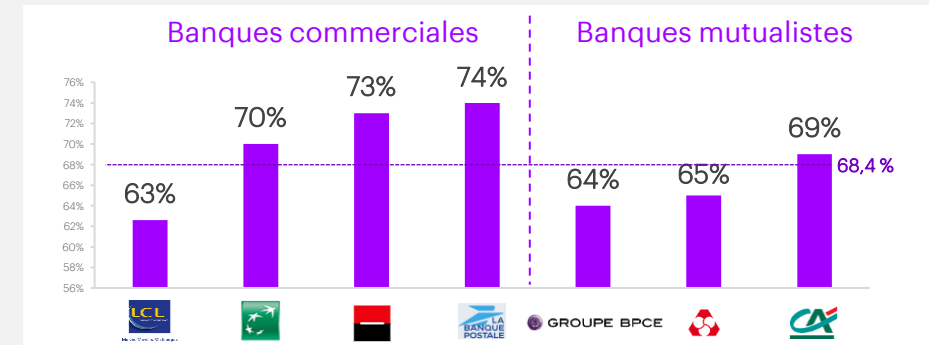
- **Les banques, qui évoluent dans un environnement économique peu favorable** (inflation, remontée des risques de crédit, stagnation du PIB), doivent répondre à de **nouvelles tendances**. En effet, depuis la pandémie, les **attentes des clients** ont évolué tout comme celles des **collaborateurs**. En parallèle, l'accélération des nouvelles technologies a permis à de **nouveaux acteurs** de se positionner sur le marché, concurrençant directement les banques.
En matière d'ESG, le respect des engagements est incontournable que ce soit pour répondre aux obligations réglementaires, à la satisfaction des clients et collaborateurs, ou par simple nécessité écologique et sociale.
- **Par ailleurs, la pression réglementaire reste élevée** (hausse limitée des tarifs bancaires : 1 %, exigences en matière de fonds propres, etc.). **A son niveau, la BCE a défini trois priorités pour 2022-2024** demandant aux banques de renforcer leur solidité post pandémie, d'éliminer leurs faiblesses structurelles et de prendre en compte les nouveaux risques (dont les risques climatique et cyber).

Les spécificités du contexte français rendent les enjeux de transformation particulièrement prégnants pour les banques de détail

- Les banques de détail en France présentent un **coefficient d'exploitation supérieur** à celui de leurs homologues européens (Cf. [Ci-contre](#)). En effet, leurs **coûts s'avèrent proportionnellement supérieurs** et sont en hausse quasi constante depuis 2011.
- En outre, si le PNB a augmenté en 2021, la **hausse des taux devrait générer une moindre croissance** dans les 2-3 ans à venir compte tenu du modèle français (crédits à taux fixes et épargne à taux réglementés).

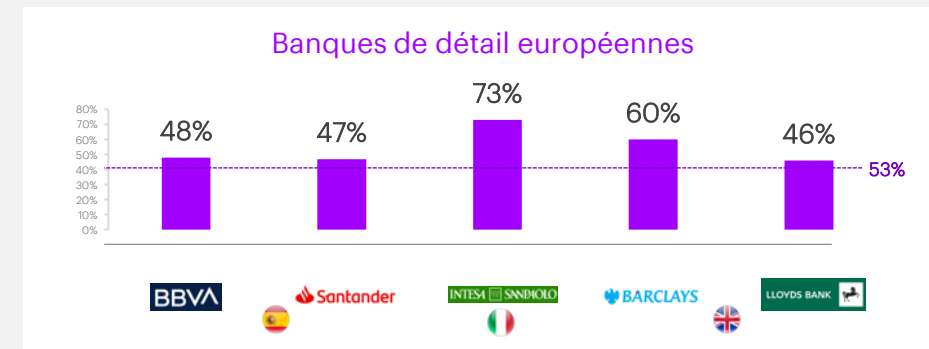
Rentabilité des banques françaises vs. européennes

68,4 % COEX moyen des banques de détail en France, en légère dégradation en 2022...



Source : rapports annuels 2022

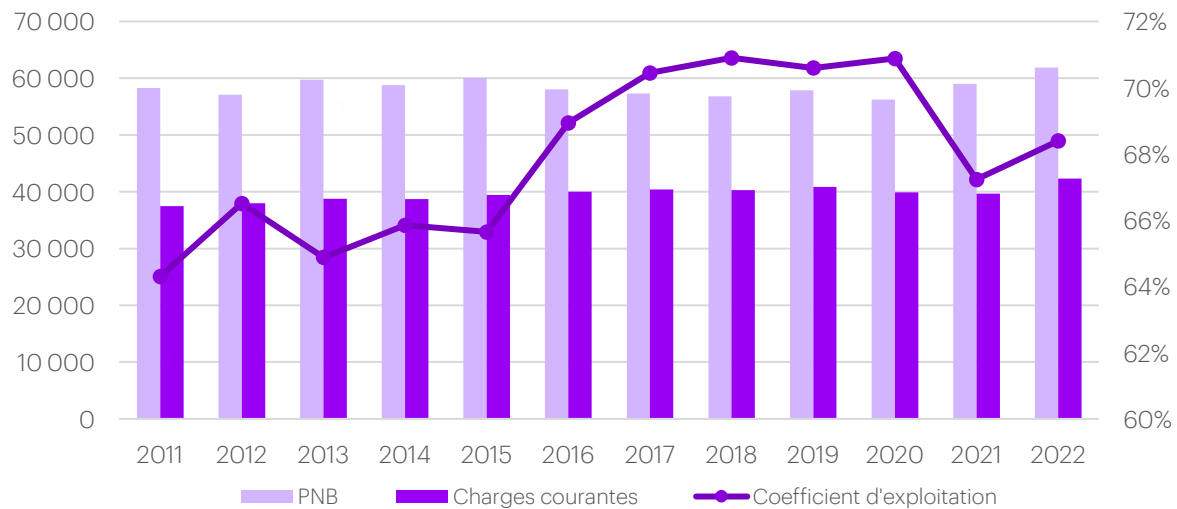
...et en écart avec les principales banques de détail européennes (53 %)



Source : rapports annuels 2022

Les banques de détail françaises évoluent dans un **contexte économique et sociétal** qui devrait les pousser à **accélérer leur transformation (2/2)**

Banques de détail en France - PNB, charges, coefficient d'exploitation



Notes :

(1) Les chiffres reprennent les activités « Banque de détail » des enseignes suivantes : LCL, BNP, Société Générale, La Banque Postale, Banque Populaire, Caisse d'Épargne, Crédit Mutuel (yc. CIC), Crédit Agricole (2) les chiffres 2021 et 2022 n'intègrent pas HSBC dont les activités ont été reprises par MyMoneyGroup (3) les chiffres sont retraités des charges FRU (4) les chiffres ne prennent pas en compte des dividendes CASA pour le périmètre des Caisses régionales

De par leur positionnement au sein de la chaîne de valeur, la transformation des opérations va être clé pour permettre, à horizon 2-3 ans de :

- Augmenter la Satisfaction Client et par extension de sécuriser le PNB
- Réaliser des économies de coûts
- Sécuriser les processus, limiter les risques opérationnels et optimiser le coût du capital

Perspective de rentabilité des banques de détail en France

- Le **PNB des banques de détail en France reste globalement stable** sur la période 2011-2020 (~3 %) mais connaît une forte augmentation depuis (~10 %). Les **frais de gestion connaissent une augmentation** quasi constante sur la période (+13 %)
- Dans ce contexte, le **COEX croît d'un peu plus de 4 points** entre 2011 et 2022, bénéficiant notamment d'un effet ciseau favorable en 2021 avec l'augmentation du PNB et le maintien du montant des charges. Toutefois, cet **effet ciseau est en partie conjoncturel**, les banques de détail ayant bénéficié du rebond de production de crédit post-covid et des taux bas.
- La **hausse des taux amorcée en 2022 conduit à un ralentissement de la production de crédit sur laquelle repose majoritairement le PNB** des banques de détail. Ces dernières devront donc trouver de nouveaux relais.

Dans ce contexte, Accenture a réalisé une étude sur les **tendances majeures de transformation des opérations bancaires en France à horizon 2025**

L'étude a été réalisée auprès des principales Banques de détail françaises avec pour objectifs d'offrir une vision globale du marché et partager l'expertise Accenture sur les enjeux de transformation associés

Cette étude tente de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les **principaux défis** des Directions des Opérations bancaires ?
- Quelles sont les **activités à plus fort enjeu** de transformation ?
- Quels sont les **principaux leviers** de transformation envisagés ?
- Quels sont les **leviers digitaux privilégiés** ?
- Quelle est l'**ambition de mutualisation ou externalisation** envisagée ?
- Quelles évolutions développer en matière de **compétences des collaborateurs** ?
- Quels sont les **principaux freins** à lever pour réussir la transformation ?

Une démarche articulée en 2 phases :

1- 20+ Entretiens qualitatifs

2- 35+ Entretiens quantitatifs

Chiffres clés

Un panel regroupant les 5 principaux groupes bancaires français

2 banques
commerciales

3 banques
mutualistes

... avec 55+ directeurs des opérations / responsables de filières interrogés*

45 % dans les banques
commerciales

55 % dans les banques
mutualistes

**des entretiens qualitatifs se sont également tenus avec des membres de la Direction Générale*



02

Résultats de l'étude : tendances observées et modèle envisagé à horizon 2025

Principaux enseignements de l'étude : tendances de transformation à horizon 2025

**Satisfaction Client, Expérience
Collaborateur et Efficacité
Opérationnelle : les 3 moteurs
de la transformation**



**Des activités au cœur des
enjeux de transformation :
« moments de vie » du
client et paiement**

**Des opérations
bancaires à orienter
davantage vers le client**



**Des leviers d'automatisation
et humains privilégiés pour
la transformation des
Opérations**



**L'évolution des systèmes
d'informations, principal
frein à la transformation
des Opérations**





Satisfaction Client, Expérience Collaborateur et Efficacité Opérationnelle : les 3 moteurs de la transformation

Les Opérations ne cherchent plus seulement à accroître l'Efficacité Opérationnelle, mais veulent également augmenter la Satisfaction Client et améliorer l'Expérience Collaborateur. Ces trois axes constituent en quelque sorte le « triangle vertueux » de la transformation des Opérations.



Les Opérations au sein des banques de détail doivent relever 3 principaux défis : la Satisfaction Client, l'Expérience Collaborateur et l'Efficacité Opérationnelle

Parmi les raisons de transformation des Opérations, les participants en ont plébiscité 3 :

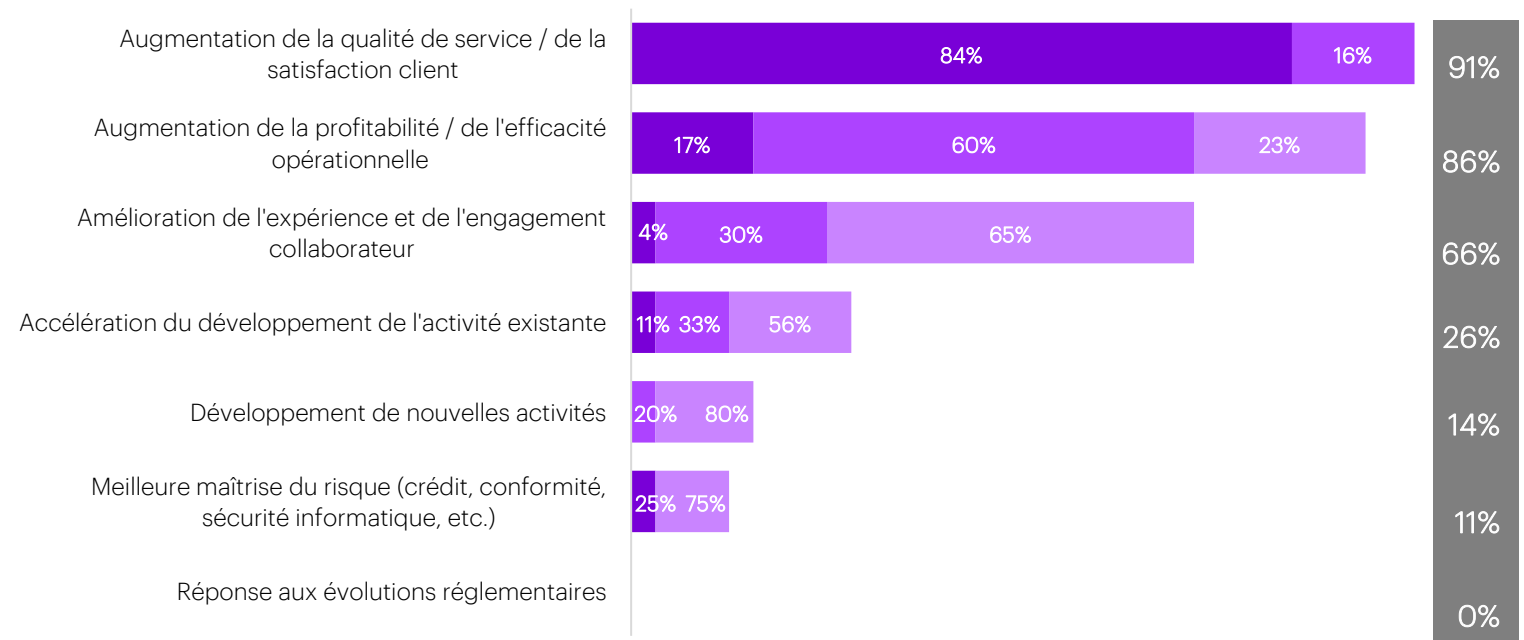
- L'augmentation de la **qualité de service** / de la **satisfaction Client** (91 % la placent dans les 3 principales raisons)
- L'augmentation de la **profitabilité** / de **l'efficacité opérationnelle**
- L'amélioration de **l'expérience** et de **l'engagement collaborateurs**

La « Meilleure maîtrise du risque » et la « Réponse aux évolutions réglementaires » viennent en dernière position, les participants estimant sans doute qu'elles ont guidé les chantiers de transformation des 10 dernières années, post-crise de 2007.

Illustration 1

● 1^{ère} position ● 2^e position ● 3^e Position ● Proportion de participants ayant choisi cette raison

Votre top 3 des raisons pour lesquelles vous souhaitez transformer vos opérations



Parmi les répondants qui estiment que « l'augmentation de la qualité de service / de la Satisfaction Client » fait partie des 3 principaux motifs de transformation, 84 % d'entre eux l'ont placé en 1^{ère} position



Les Opérations au sein des banques de détail doivent relever 3 principaux défis : la Satisfaction Client, l'Expérience Collaborateur et l'Efficacité Opérationnelle

L'augmentation de la Satisfaction Client au cœur de la volonté de transformation

91 % des répondants estiment que la transformation des Opérations doit avant tout servir à augmenter la qualité de service et la Satisfaction Client.

Ce choix doit être mis en rapport avec l'évolution de la relation client qui se traduit notamment par :

- **Un fort besoin d'autonomie de la part des clients** qui souhaitent réaliser un certain nombre d'opérations simples de manière indépendante, sans passer par un conseiller ou une agence. La crise sanitaire a accéléré cette tendance : en 2020, plus de 50 % des clients interagissaient avec leur banque via un canal digital (application ou site web) contre 32 % en 2018⁽¹⁾. Bien que l'utilisation des canaux digitaux ait été plus forte en 2021, on observe une stabilisation du recours au digital à partir de 2022.
- **Une exigence accrue des clients en matière d'instantanéité.** Les clients veulent pouvoir obtenir une réponse partout, à tout moment y compris sur des points parfois techniques (31 % des Français estiment que c'est ce qui caractérise la banque idéale⁽²⁾). Ceci implique donc de pouvoir orienter le client vers un interlocuteur disposant du niveau d'expertise nécessaire pour répondre à leur besoin.
- **Une volonté de disposer de services personnalisés** tels que des conseils de gestion de l'épargne, fondés sur les habitudes de consommation, ou de notifications sur leur santé financière : 59 % des clients sont aujourd'hui intéressés par ce type de services contre 41 % en 2018 ⁽¹⁾.

Afin de répondre à cette exigence de satisfaction qui devient la norme, les banques de détail doivent transformer leurs dispositifs « Opérations » sur les dimensions suivantes : processus, organisation, humaine et technologique.



(1) Etude Accenture « Making Digital banking more human »

(2) Etude FBF/IFOP "Les Français, leur banque, leurs attentes" – Vague 2 (nov.2020)



Les Opérations au sein des banques de détail doivent relever 3 principaux défis : la Satisfaction Client, l'Expérience Collaborateur et l'Efficacité Opérationnelle

“

L'industrialisation des processus et la création d'usines de traitement de dossiers conduisent à une forme de taylorisation des opérations, ce qui ne répond pas aux aspirations des collaborateurs.

”

**Chef de cabinet
du CEO**

Banque Commerciale

L'amélioration de l'expérience et de l'engagement collaborateurs, un défi majeur au sein des Opérations

Au-delà de l'augmentation de la Satisfaction Client, les répondants ont largement mis en exergue l'**importance de l'expérience et de l'engagement collaborateurs** : près de 70 % d'entre eux estiment que **l'Expérience Collaborateur fait partie des 3 principales raisons de transformation des Opérations bancaires**.

L'évolution des attentes des collaborateurs vers davantage d'**autonomie**, de **reconnaissance** et de **sens**⁽²⁾ conduit l'ensemble des secteurs traditionnels à modifier leur posture pour recruter et conserver leurs talents. Ceci est d'autant plus prégnant sur le périmètre des Opérations bancaires dont **l'industrialisation des activités et la multitude de tâches administratives ne correspondent pas aux aspirations des collaborateurs**. Ce phénomène, cumulé à la pyramide des âges de certaines fonctions, présente un risque pour la continuité d'activité dans les régions aux bassins d'emploi limités, rendant la transformation d'autant plus nécessaire.

Le renforcement de l'efficacité opérationnelle demeure logiquement un des enjeux de la transformation des Opérations

86 % des répondants placent **l'efficacité opérationnelle** parmi les trois premières raisons expliquant leur volonté de transformation.

Les banques mettent notamment en avant la recherche de la performance de leurs processus en insistant sur la réduction des coûts de traitement. Cette tendance n'est pas nouvelle et constitue depuis longtemps une préoccupation des Opérations bancaires, considérées comme des centres de coûts et donc fortement challengées par une dégradation quasi-continue des COEX des banques françaises depuis 10 ans.

2) Étude Accenture « Open HR, par où commencer ? »



Des activités au cœur des enjeux de transformation : « moments de vie » du client et paiements

Face à un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel et à l'évolution des attentes en matière d'expérience client, les enjeux de transformation des Opérations portent principalement sur les moments de vie du client – points d'ancrage de la relation dans la durée - et les activités paiements (monétique, TPE,...).



Les enjeux de transformation des Opérations se concentrent principalement sur les moments de vie et les paiements

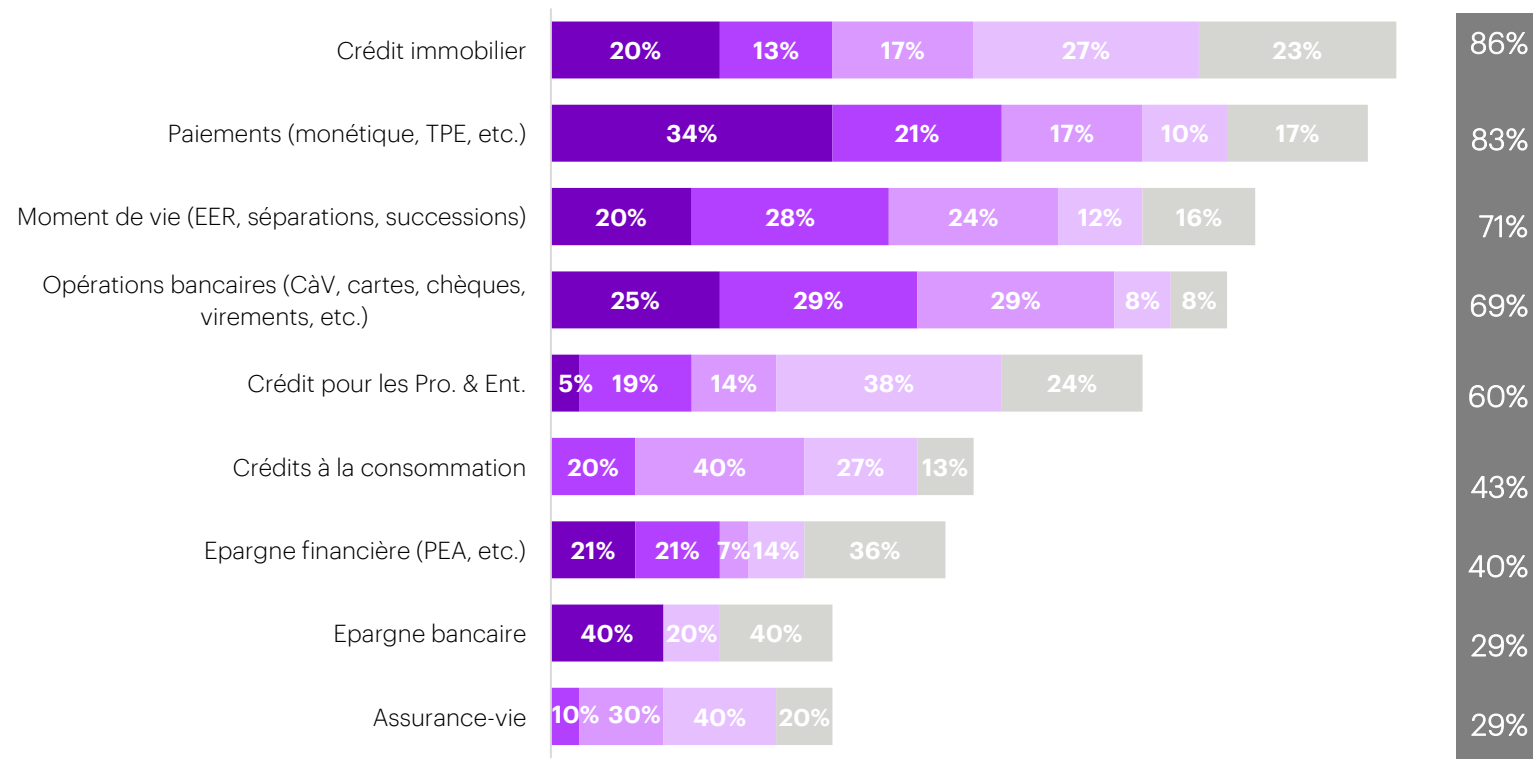
Parmi les principaux enjeux de transformation des Opérations, les participants ont plébiscité :

- Le **crédit immobilier** (86 % le placent parmi les 5 activités avec le plus fort enjeu de transformation)
- Les **paiements** (83 %)
- Les **autres moments de vie** (71 %)
- **L'épargne bancaire** (29 %) et **l'assurance-vie** (29 %) viennent en dernière position.

Illustration 2

● Priorité 1 ● Priorité 2 ● Priorité 3 ● Priorité 4 ● Priorité 5 ● Proportion de participants ayant choisi cette raison

Votre top 5 des activités pour lesquelles il existe selon vous le plus grand enjeu de transformation à horizon 2025





Les enjeux de transformation des Opérations se concentrent principalement sur les moments de vie et les paiements

Les moments de vie : les opérations au rendez-vous des temps forts de la relation

Près de **86 %** des répondants placent le **crédit immobilier** dans le top 5 des activités **avec le plus fort enjeu de transformation**. Pilier de la relation et de la fidélité à la banque, il est clé pour le développement des fonds de commerce des établissements et fait partie des principaux moments de vie du client (premier prêt, revente, investissement locatif,...).

Par ailleurs, **71 %** des répondants estiment que les **activités liées aux autres moments de vie du client** (entrée en relation, succession, séparation,...) **font partie des 5 activités avec le plus fort enjeu de transformation** à horizon 2025.

Si les moments de vie sont au cœur des stratégies marketing depuis plusieurs années, leur priorisation par les responsables des Opérations reflète bien les enjeux de qualité de service à délivrer par les équipes « back-office » tout au long des parcours Client, au même titre que les conseillers en Agence.

Les paiements : une activité à transformer pour faire face aux nouvelles offres des fintechs

Les activités liées aux paiements (TPE, gestion des flux, etc.) font partie des 5 activités avec le plus fort enjeu de transformation à horizon 2025 pour **83 %** des répondants. La principale raison avancée est la nécessité de rivaliser avec les offres innovantes poussées par les Fintechs, notamment depuis l'entrée en vigueur de la DSP2 et l'ouverture du marché des paiements à de nouveaux acteurs. La majorité des établissements estime ainsi que les opérations de paiements peuvent être fluidifiées et digitalisées afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Cette transformation pourra se faire en capitalisant sur les fintechs qui sont aujourd'hui davantage des « facilitateurs » que des « perturbateurs ». Les valorisations de ces entreprises ayant nettement diminué (entre fin 2021 et octobre 2022, la capitalisation boursière des fintech cotées a diminué de 36 % et le nombre d'IPO a diminué de 73 %), les banques commencent à en faire l'acquisition. A titre d'illustration, peuvent être cités le Crédit Agricole qui a acquis la SFPMEI début 2022 (devenue depuis Okali), BCPE qui est entré au capital de Swile mi 2022 ou encore Société Générale qui a racheté PayXpert.

“

Nous devons nous adapter aux innovations poussées par les néo-banques dans le domaine des paiements

”

**Responsable
Back-Office
Banque Mutualiste**



Des opérations bancaires à orienter davantage vers le client

L'effort de digitalisation et la « frontalisation » des opérations bancaires contribuent au développement de la relation client



L'optimisation des processus client combinée à la frontalisation des Opérations constituent deux des 3 principales tendances de transformation

Trois principales tendances de transformation des Opérations sont identifiées par les participants :

- **Des processus plus fluides**, davantage **orientés client** avec des interactions personnalisées (83 % des répondants les placent dans le top 3 des tendances de transformation)
- Une **automatisation des tâches** à faible valeur ajoutée (66 %)
- Une **frontalisation des Opérations** (49 %)

Le pilotage prévisionnel des processus (17 %) et la mutualisation d'activité (14 %) ne sont pas mis en exergue par les répondants.

Par ailleurs, cela se traduit dans les leviers de transformation choisis par les Opérations.

Illustration 3

Votre top 3 des tendances de transformation vers lesquelles vous souhaitez vous orienter à horizon 2025



(Détailé en partie 4)

(Détailé en partie 4)



L'optimisation des processus client combinée à la frontalisation des Opérations constituent deux des 3 principales tendances de transformation

Les établissements souhaitent optimiser leurs dispositifs en les orientant davantage vers le client grâce au digital...

La grande majorité des répondants (près de 80 %) considère que la **poursuite de la digitalisation** (attentes clients de fluidité, réduction de délais,...) constitue un **axe majeur de la transformation**. L'enjeu est double :

- Au-delà de la banque du quotidien où seules 3 % des interactions sont avec un conseiller, développer le Selfcare sur des parcours bancaires (ex. montage voire pré-instruction des dossiers de crédit immobilier simples) : la tendance devrait fortement s'accélérer dans les années à venir selon les participants à l'étude
- Réduire les coûts de production des Back-Offices via une diminution continue du volume de flux à traiter notamment pour les opérations simples

...ainsi qu'en « frontalisant » les Opérations pour répondre au besoin d'expertise de leurs clients

60 % des répondants estiment que **les Opérations doivent s'orienter vers une frontalisation de leurs activités**

- Les établissements cherchent à positionner face au client les bonnes compétences afin de leur **répondre rapidement et de manière experte** sur des sujets qui ne sont pas systématiquement maîtrisés par les conseillers bancaires
- Cette évolution a été initiée dans un nombre important de banques de détail sur des périmètres aujourd'hui circonscrits (ex : assurances, crédits immobiliers, etc.), et les banques souhaitent, à terme, **généraliser cette tendance**

Ceci implique que les clients soient partie-prenantes des processus des opérations, avec en ligne de mire un poste de travail de gestionnaire des opérations semblable à celui d'un conseiller.



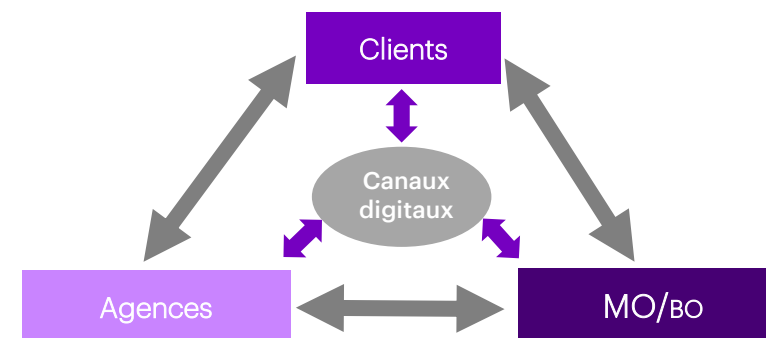
Les clients doivent être parties prenantes des processus opérationnels. Nous devons passer d'un modèle Front to back à un modèle **Client to back** ”

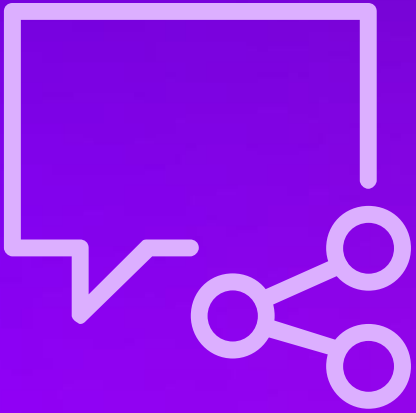


Membre du CODIR
Banque Commerciale

Illustration 4

Evolution du modèle des Opérations bancaires d'ici 2025





Des leviers d'automatisation et humains privilégiés pour la transformation des Opérations

Pour mener leur transformation, les banques de détail privilégient les leviers d'automatisation à même de poursuivre rapidement une transformation des processus. Elles prévoient également de capitaliser sur le levier humain en développant les compétences sur de nouvelles dimensions.

De son côté, l'externalisation n'apparaît pas comme telle une priorité.



La transformation des opérations se fera principalement à travers 2 types de leviers digitaux : la poursuite de l'automatisation et le déploiement de l'IA (1/2)

Parmi les 8 leviers proposés, les participants à l'étude ont priorisé naturellement **l'automatisation de tâches** récurrentes et simples (**57 %** des répondants) et l'usage de **l'intelligence artificielle (IA - 49 %** des répondants).

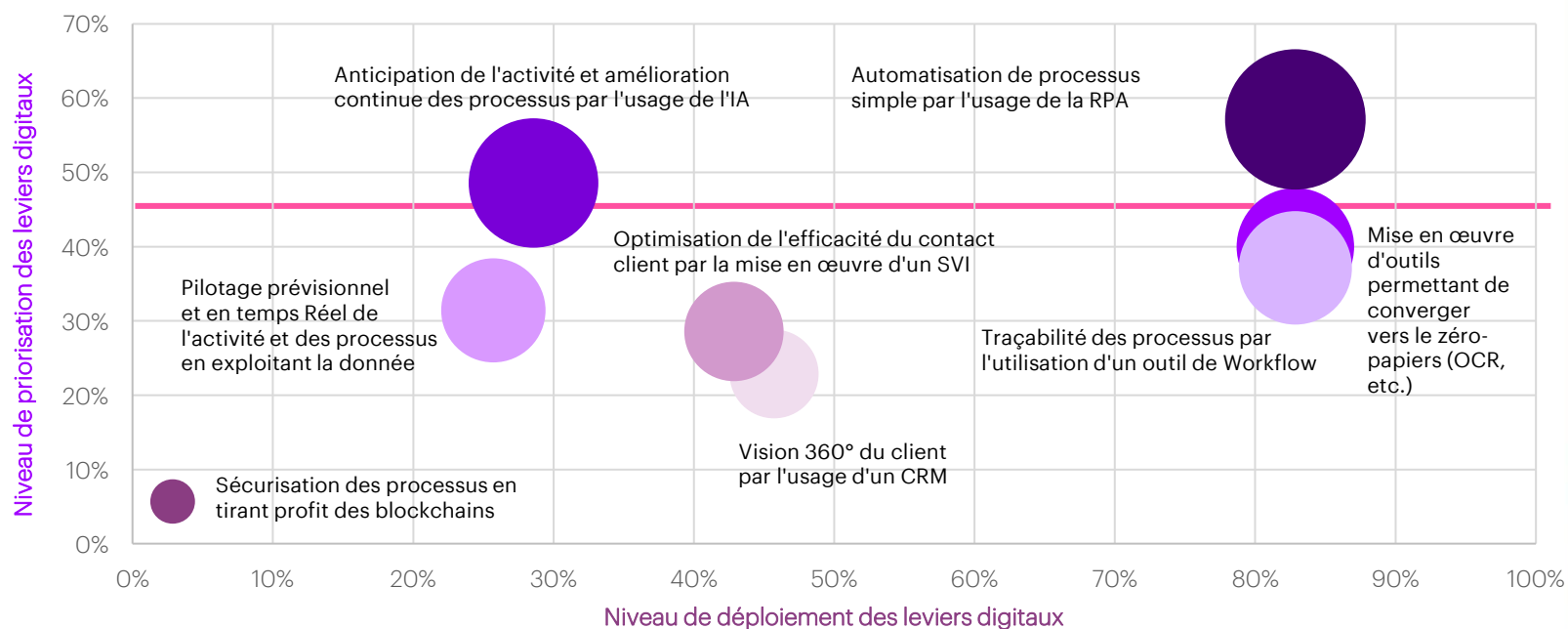
L'usage du **CRM** pourtant clé dans la volonté de frontalisation des opérations **n'est pas privilégié**.

Le pilotage prévisionnel de l'activité par **l'exploitation de la data**, ainsi que **l'orchestration des processus**, pourtant facteurs différenciants pour mesurer et optimiser la performance, sont **peu cités** : seuls un tiers des répondants les considèrent comme un levier prioritaire.

Enfin, les solutions qui n'ont pas encore suffisamment démontré leurs usages dans les opérations comme la blockchain ne sont pas retenues.

Illustration 5

Votre classement des priorités et degrés de maturité des différents leviers digitaux



Légende :



Leviers digitaux hiérarchisés **par priorité** (% de répondants estimant que le levier à activer est prioritaire) et par **niveau de déploiement** (% de répondants estimant que le levier est partiellement ou totalement déployé au sein de leur entité)



La transformation des opérations se fera principalement à travers 2 types de leviers digitaux : la poursuite de l'automatisation et le déploiement de l'IA (2/2)

La poursuite de l'automatisation des processus grâce au RPA est une priorité pour les banques de détail

Près de **60 %** des répondants considèrent le **Robotic Process Automation (RPA)** comme un **levier digital prioritaire pour mener à bien la transformation des opérations bancaires. Le RPA est considéré comme la seconde tendance clé dans la transformation des opérations. La mise en place de plateformes d'automatisation permet effectivement de diminuer de 50 à 60 % la charge de travail sur certaines activités** (1).

En France, les projets de RPA ont été lancés dans la plupart des établissements interrogés mais leur degré de **déploiement reste encore hétérogène : seuls 26 % des établissements estiment avoir généralisé le déploiement.**

Le recours à l'IA, peu développé aujourd'hui, fait aussi partie des leviers à privilégier

L'automatisation ne sera pas le seul moteur de la transformation des opérations : 49 % des répondants estiment que **l'intelligence artificielle (IA)** est un levier prioritaire pour engager la transformation. En effet, l'IA est un moyen puissant d'aller plus loin dans l'automatisation.

Toutefois, l'utilisation de l'IA reste encore peu développée au sein des banques de détail en France. En effet, si 49 % des participants à l'étude estiment que l'IA fait partie des leviers prioritaires, 71 % notent que les projets sur ce sujet n'ont pas été lancés ou sont encore en cours de réflexion.

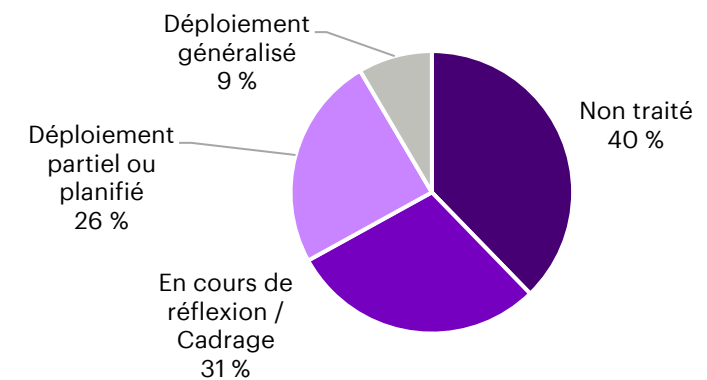
Enfin, l'IA est encore perçue comme un moyen d'automatiser les processus. Or elle permet aussi de les optimiser en facilitant le travail des collaborateurs. Une étude globale d'Accenture (2) montre que si les banques investissent dans l'IA et la collaboration humain/machine au même rythme que les entreprises du secteur technologique les plus performantes, elles pourraient **augmenter leurs revenus** de 34 %.

“ Dans quelques années, toutes les tâches à faible valeur ajoutée ne nécessitant pas une expertise humaine seront automatisées ”

Directeur du Bancaire
Banque Mutualiste

Illustration 6

Niveau de déploiement de l'IA au sein des établissements interrogés





L'évolution des compétences des collaborateurs est également clé pour la transformation des Opérations

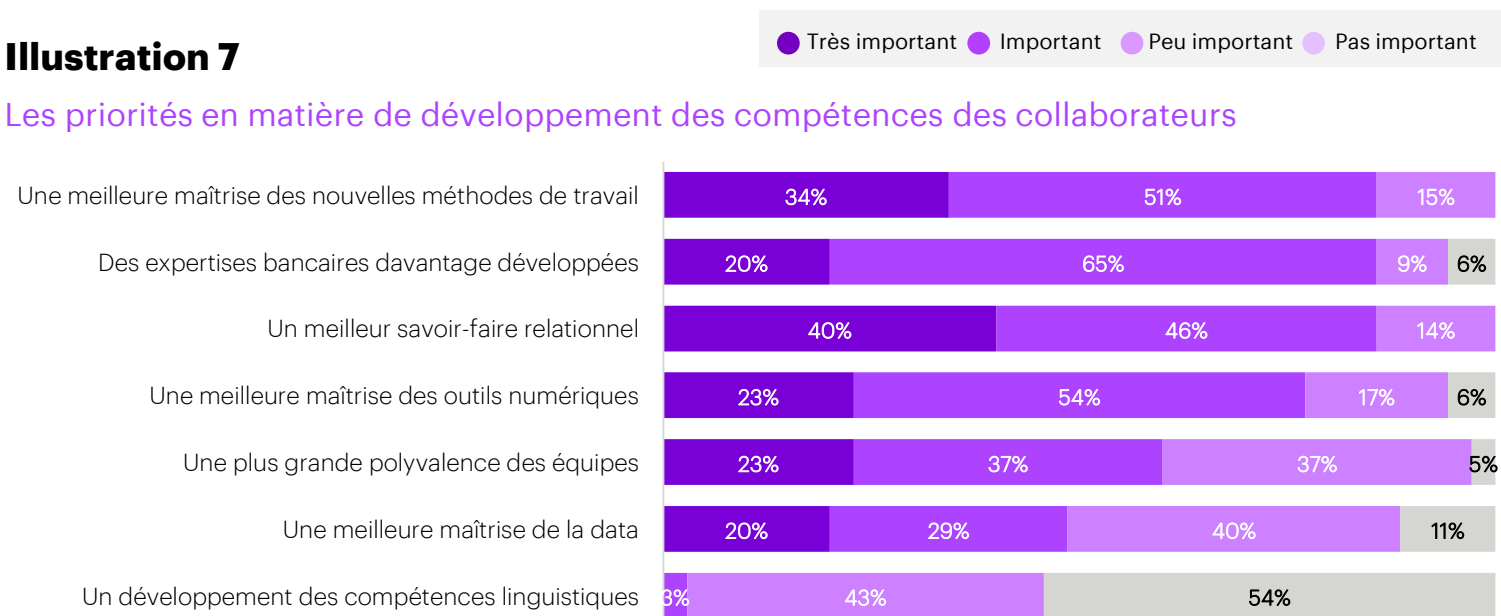
Expertise, savoir-faire relationnel et maîtrise des outils digitaux : trois compétences privilégiées

Dans une perspective de frontalisation à court terme des fonctions back et middle offices (cf. supra), les banques souhaitent en premier lieu **renforcer l'expertise** des collaborateurs (85 % des répondants estiment que cet item est « important » ou « très important »), **leur savoir-faire relationnel** (86 %) **et la maîtrise des outils digitaux** (77 %). L'objectif est de leur permettre d'être pleinement intégrés à la relation client.

Par ailleurs, une large majorité des participants priorise la **formation aux nouvelles méthodes de travail** (agile, approche par processus, amélioration continue,...) qui, combiné à l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, permettrait aux opérateurs de gagner en efficacité et de dégager davantage de temps à la relation client.

Illustration 7

Les priorités en matière de développement des compétences des collaborateurs





La mutualisation/externalisation d'activités ne ressort pas parmi les principales tendances de transformation des Opérations

Les banques de détail en France sont peu enclines à confier massivement leurs opérations à des tiers

Seuls 28 % des participants souhaitent sous-traiter une partie de leurs activités à un tiers. Ce taux passe à 35 % lorsque l'activité est confiée à **une entité de leur Groupe**. De manière générale, **le périmètre que les banques de détail sont prêtes à confier apparaît limité** : sont notamment cités le traitement de la fraude, les opérations de gestion de crédit (SAV, déblocage, ADE,...) et le recouvrement sur des périmètres spécifiques (crédit à la consommation, petites créances), soit des activités non-« cœur de métier ».

Cette situation tranche avec l'assurance où le recours à la délégation est tactiquement massivement utilisé.

Ce phénomène s'explique principalement par 2 facteurs :

- La **volonté des banques de conserver les activités « cœurs de métier »** qui présentent selon elles un avantage concurrentiel
- **Les risques sociaux** que peuvent entraîner les projets de mutualisation/externalisation

Les répondants ne se sont pas exprimés sur les bénéfices liés à l'externalisation (réduction des coûts, maîtrise des risques, expertise des prestataires...).

“ Il existe aujourd'hui un frein culturel en France sur l'externalisation qui pénalise la transformation des Opérations ”

Responsable de Middle/Back-Office
Banque Commerciale

Avis d'expert

La « plateformisation des opérations KYC » ou comment simplifier le KYC et renforcer la conformité dans la durée en préservant la relation d'affaire ?

Au sein des BO, **les activités de mise en conformité des dossiers clients**, tels que les contrôles KYC, sont très **chronophages** et l'expérience client n'est pas toujours au rendez-vous.

Ces activités de collecte et contrôle de données et documents client sont **obligatoires, récurrentes et volumétriques et leur mise en commun offre des avantages** tant pour les banques (ex : données plus riches et de meilleure qualité, meilleure maîtrise des risques de non-conformité et de fraude documentaire,...) que pour leurs clients (ex : simplification de l'expérience client : délais plus courts, fluidité des échanges,...).

En France, au sein des banques de détail, pour opérer les contrôles KYC, il existe **trois types d'acteurs** :

- **Les centres de services internes aux banques**, plutôt localisés en Europe, utilisant les outils de la banque et ayant des équipes en propres
- **Les partenaires d'externalisation** proposant une plateforme digitale et/ou des équipes d'analystes KYC
- **Les tiers de confiance payants** (ex : Plateforme Conformitee pour les clients entreprises) proposant une plateforme KYC unique et partagée entre les banques et leurs clients

Seul le dernier modèle, plus collaboratif, permet aux clients de ne communiquer qu'une seule fois leurs informations bien que multi-bancarisés. Dans ce modèle :

- Le tiers de confiance propose une plateforme unique
- Le trésorier de l'entreprise cliente met à disposition à un seul endroit son dossier KYC et le partage à l'ensemble de ses établissements bancaires
- La mise à jour du dossier KYC se fait une seule fois par le client pour l'ensemble de ses banques
- Le tiers de confiance se charge de la mise en œuvre des évolutions réglementaires régulières



L'évolution des systèmes d'informations, principal frein à la transformation des Opérations

Le principal frein que les Opérations doivent lever afin de réussir leur transformation est selon les personnes interrogées l'évolution des SI dont sont tributaires les projets évoqués précédemment : automatisation, intégration des processus aux parcours clients. Par ailleurs, la conduite du changement auprès des collaborateurs est aussi identifiée comme un frein important.



Le principal frein identifié par les banques dans la mise en œuvre de la transformation est l'évolution des systèmes d'informations

L'évolution des systèmes d'informations est perçue comme le principal frein à la transformation des Opérations

83 % des répondants estiment que l'évolution des SI est un frein « très fort » ou « fort » à la transformation des Opérations bancaires.

En effet, les établissements bancaires souhaitent articuler la transformation autour de **l'intégration des Opérations dans les parcours bancaires** et de **l'automatisation des processus**. Or, cela nécessite de faire évoluer les systèmes d'informations, et force est de constater que :

- De manière générale, les principales banques de détail opèrent aujourd'hui leurs activités sur des **plateformes développées en interne (privatives) ou hyper-personnalisées**. Leur modernisation est par essence complexe et coûteuse.
- Les **investissements réalisés par les Banques ont davantage porté sur l'optimisation du Front Client** ou la prise en compte **d'exigences réglementaires** plutôt que sur l'intégration des processus Middle/Back-Office aux parcours bancaires du client ou l'amélioration de l'efficacité des Opérations.
- Par ailleurs, les participants à l'étude remontent une **absence de visibilité sur les évolutions à venir des SI**.

La conduite du changement constitue également un frein majeur à la transformation des Opérations

Près de 40 % des répondants considèrent que la conduite du changement à mener auprès des collaborateurs **est un frein « très fort » ou « fort »** à la transformation des Opérations bancaires.

L'enjeu est d'autant plus important dans un **contexte de frontalisation des fonctions de Middle et Back-Office qui implique un renforcement des expertises bancaires, une amélioration du savoir-faire relationnel et une maîtrise accrue des outils** digitaux (cf. supra sur le besoin prioritaire de montée en compétences des collaborateurs).

Illustration 8

Frein lié à l'évolution des SI

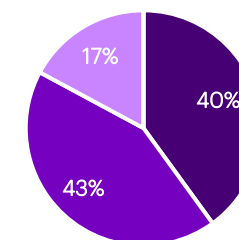
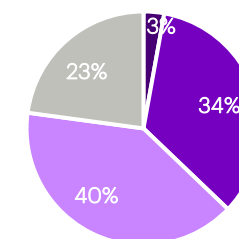


Illustration 9

Frein lié à la conduite du changement



● Très important ● Fort ● Moyen ● Léger



03

**Nos convictions sur
l'enjeu et la manière
d'accélérer la
transformation des
opérations
bancaires**

Nos convictions sur l'enjeu et la manière d'accélérer la transformation des opérations bancaires en France fondées sur nos expériences et notre présence mondiale

01

Pour rester compétitives, **les banques de détail françaises doivent accélérer la transformation de leurs opérations à horizon 3 ans**

02

Des **perspectives de gains substantiels** (jusqu'à 35 % d'économies) sont **accessibles** si l'on se fie aux projets conduits par les banques européennes

03

Une gouvernance ajustée entre Front, Middle, Back Office et IT est décisive dans la réussite de la transformation

04

L'intensification du recours simultané aux leviers digitaux, à la data et algorithmes analytiques et à l'IA, n'est plus une option

05

Le **développement de partenariats externes**, aux formes variées, offre un **potentiel de transformation additionnel** mais une **gestion sociale du changement plus complexe**. Plusieurs modèles peuvent coexister.

Pour rester compétitives, les banques de détail françaises doivent accélérer la transformation de leurs opérations à horizon 3 ans

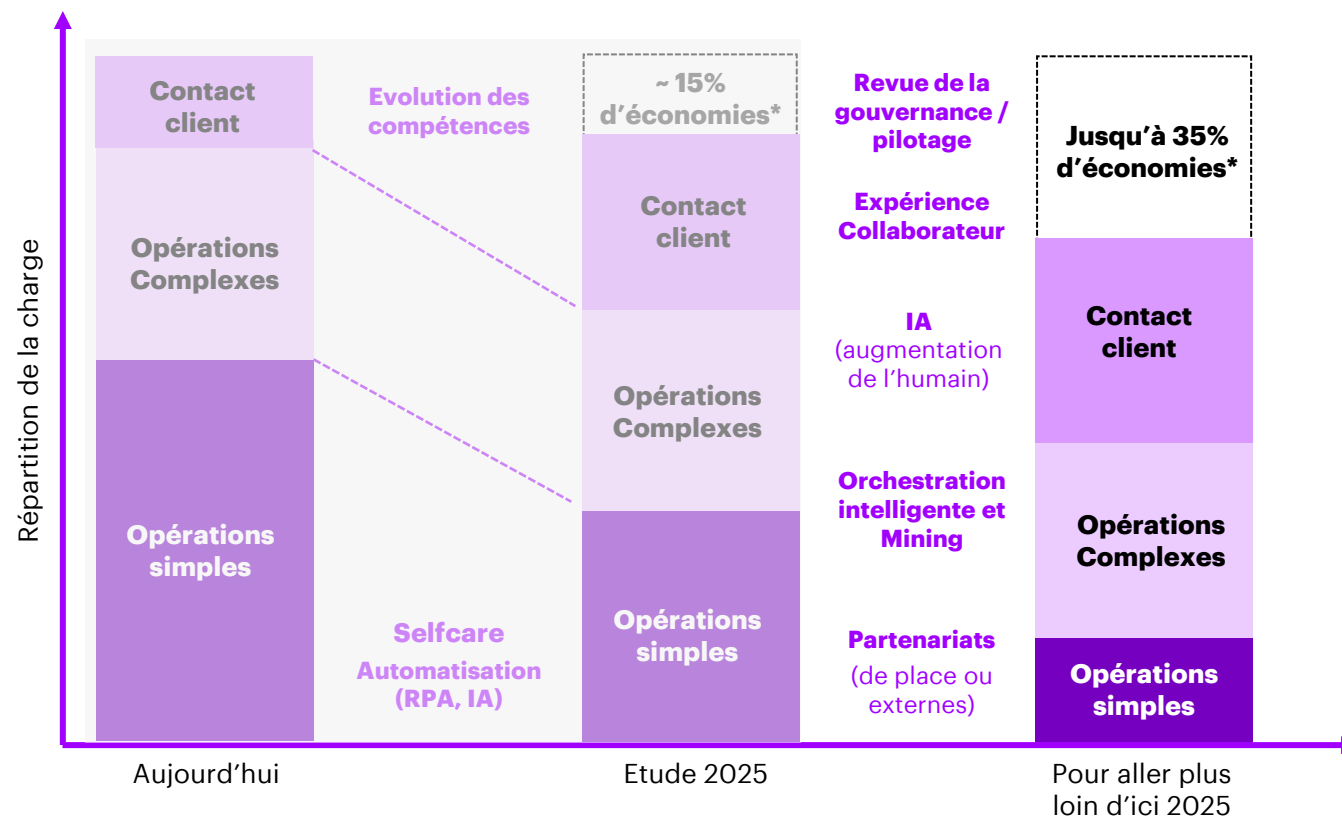
Comme vu précédemment, **la pression s'accroît sur la rentabilité des banques de détail en France.**

Aussi, à leur niveau, les responsables de back office vont devoir s'adapter et transformer leur manière d'opérer. Au-delà des leviers déjà utilisés et présentés dans le cadre de l'étude (cf. supra), le choix du bon mix de leviers sera déterminant pour pouvoir répondre aux grands enjeux des années à venir :

- **Décorrélérer la croissance du volume d'opérations** (multiplicité des points de contact, complexité des obligations réglementaires) **de la croissance des coûts (budgets contraints, CoEx cibles)**
- **Améliorer la Satisfaction Client** en personnalisant les interactions et en offrant plus de transparence tout en réduisant les délais de réponse
- **Transformer l'expérience client et employé** avec des processus / des outils conviviaux et efficaces

Illustration 10

Répartition de la charge d'un gestionnaire de MO / BO



* : ordres de grandeur usuellement constatés sur nos nombreux projets bancaires

Des perspectives de gains substantiels (jusqu'à 35 % d'économies) sont accessibles si l'on se fie aux projets conduits par les banques européennes (1/2)



Banque espagnole **BBVA**

Contexte de la banque avant sa transformation

Dans un contexte de maîtrise de ses coûts et de transformation digitale globale, BBVA s'est engagé dans un vaste programme de transformation de ses opérations bancaires

La transformation couvre les activités de back office administratif et opérationnel en support du front, d'administration des comptes clients, de comptabilité

Les enjeux de la transformation des opérations sont de :

- **Réduire les coûts** de fonctionnement des captives mises en place
- **Gagner en flexibilité** (ex : rapidité dans la prise de décision, capacité d'adaptation aux changements d'activité, de technologie, ...)
- **Améliorer la qualité de service**

Leviers mobilisés et résultats obtenus

Pour réussir sa transformation, BBVA a opté pour la mise en place d'un partenariat sur 10 ans avec Accenture consistant à :

- **Reprendre une structure existante** de 700 ETP localisée sur deux sites
- **Optimiser le fonctionnement** de la structure principalement par :
 - ✓ la **digitalisation des opérations via** la plateforme Accenture **Synops**, avec une intégration limitée avec les systèmes de la banque
 - ✓ et la mise en place d'un **plan de gestion des talents** par le biais de formations, d'incitations et d'opportunités de mobilité, y compris au sein d'Accenture

Principaux résultats :

- Un objectif d'économie au minimum de 25 %

25 %

d'économies prévues, avec un engagement de résultat

700 ETP

repris, formés et accompagnés dans leur reconversion



SynOps

la plateforme digitale d'Accenture, utilisée pour accélérer la transformation

Des perspectives de gains substantiels (jusqu'à 35 % d'économies) sont accessibles si l'on se fie aux projets conduits par les banques européennes (2/2)



Banques italiennes



Contexte des banques avant leur transformation

Au cours des dix dernières années, **plusieurs banques italiennes ont engagé une transformation en profondeur de leurs opérations bancaires**; ces activités étant perçues comme un **vecteur de performance économique et d'amélioration de la Satisfaction Client**.

La transformation couvre un périmètre large d'activités telles que les entrées en relation, les crédits, la gestion des comptes, les successions ou encore les paiements

Les enjeux de la transformation des opérations sont de :

- **Réduire et variabiliser les coûts** de fonctionnement
- **Améliorer la qualité de service et la Satisfaction Collaborateur**
- **Maitriser les risques opérationnels et leur coût**

Leviers mobilisés et résultats obtenus

Pour réussir leur transformation, les banques italiennes ont opté pour la mise en place d'un partenariat long-terme (jusque 10+ ans) avec Accenture consistant à :

- **Mettre à disposition des assets digitaux, de pilotage, d'automatisation**
- **Mettre la gestion du capital humain et son évolution au cœur de la transformation**

Principaux résultats :

- 26 % d'économies réalisées lors des trois premières années de partenariat
- Mise en place d'une trentaine d'assets digitaux SynOps
- Reprise de 2000 ETP au cours des 10 dernières années

25-35 %

d'économies réalisées au global

2000

ETP repris, formés et accompagnés dans leur reconversion

4-5 M€

de réduction du risque opérationnel

SynOps

la plateforme digitale d'Accenture, utilisée pour accélérer la transformation

Une gouvernance ajustée entre Front, Middle, Back Office et IT est décisive dans la réussite de la transformation

L'intégration des Opérations aux activités Front et Middle ainsi que l'évolution de la relation avec l'IT sont deux facteurs clés de succès pour répondre aux enjeux de Satisfaction Client/collaborateur et d'efficacité opérationnelle.

Intégration « Front & Opérations » ...

Le renforcement du lien « Front & Opérations » dans les relations au quotidien a pour objectif de favoriser :

- La **transversalité**, en faisant travailler ensemble des équipes différentes afin que toute l'organisation soit orientée Satisfaction Client et défense du PNB
- La **verticalité**, en permettant de piloter des processus de bout en bout et d'avoir une vision client holistique
- La **réactivité**, en s'adaptant aux comportements clients changeants et en améliorant les délais de mises en marché
- L'**expertise**, en aidant les conseillers qui font face à des évolutions croissantes des outils et des réglementations

Pour y parvenir, les banques peuvent développer des **initiatives pratiques renforçant le dialogue entre Agences et Opérations** : SLA, comités Front to Back, enquête Clients sur la gestion des opérations, etc. Elles peuvent aussi **transformer leur organisation** en passant par exemple à « l'agile à l'échelle » et en intégrant les Opérations dans l'approche.

... et repositionnement dans la roadmap IT

Parent pauvre des trajectoires IT, les opérations passent très régulièrement **derrière les besoins de développement SI associés aux enjeux Client** (PNB & satisfaction) et aux **exigences réglementaires**.

En repositionnant le « Front & Opérations » dans la roadmap de transformation IT, les banques renforcent la cohérence des projets en priorisant une approche sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Pour réussir ce repositionnement, les banques peuvent :

- Davantage **impliquer les Opérations dans la définition du Plan Stratégique SI** en valorisant par exemple leur contribution directe au développement de la Banque (Selfcare Client, efficacité des traitements..).
- **Sanctuariser le budget informatique** lié aux Opérations
- Mettre en place un **sponsorship commun** Front-Opérations pour peser davantage dans les arbitrages IT

Si ces évolutions de gouvernance permettent notamment de sécuriser le déploiement des leviers digitaux abordés ci-après, certaines banques choisissent de revoir leur modèle de gouvernance en l'ouvrant à des partenaires externes

L'intensification du recours aux **leviers digitaux**, à la **data** et à **l'IA** n'est plus une option (1/2)

Si les répondants n'ont pas priorisé l'utilisation d'outils digitaux de type workflow et analytique contrairement à l'IA (49 % estiment que c'est un levier prioritaire), nous sommes convaincus que le recours simultané et à l'échelle des leviers digitaux, data, algorithmes analytiques et IA permettent de maximiser leur efficacité

Le Workflow pour modéliser et automatiser les flux d'informations

Le workflow optimise la gestion de la main-d'œuvre en assurant que la bonne ressource est exploitée pour la bonne tâche et ce, dans les délais impartis.

Plus spécifiquement, les banques peuvent l'utiliser pour optimiser la collaboration entre les processus métiers en fournissant notamment les bonnes données et informations pour exécuter les opérations.

Le Process Mining pour mettre sous pilotage et optimiser les processus

Les outils de diagnostic permettent notamment de favoriser l'amélioration continue des processus en identifiant les gains d'efficacité sur la base de données réelles. Plus particulièrement, le Process Mining est utilisé pour : appréhender les processus de bout en bout et mesurer leur performance par la mise en place de KPI, identifier les goulots d'étranglement et proposer des améliorations, modéliser des évolutions de processus et leurs impacts sur la productivité et la qualité de service

L'Analytique pour accélérer les prises de décision et détecter de nouvelles opportunités

Dans un environnement en constante évolution, les banques ont besoin d'accéder de manière instantanée aux informations clients pour prendre des décisions de manière éclairée, grâce aux outils dédiés à l'exploitation de la donnée qui la restituent sous forme de KPI (Key Performance Indicator), de graphiques, de tendances, etc.

D'autre part, les banques peuvent miser sur le déploiement d'algorithmes analytiques qui permettent de devancer les demandes client (grâce à leur valeur prédictive) et d'identifier des opportunités business additionnelles.

Cas d'usage

Type d'entité : Banque de détail

Périmètre : Processus d'instruction / octroi de crédit immobilier, auto et consommation

Solution proposée / bénéfice :

- Pour plus de 500 ETP, déploiement d'une solution de bout en bout de gestion de l'entrée en relation et de la gestion de l'octroi de crédit (workflow, RPA, IA)
- Focus : une **combinaison OCR+RPA+AI** permet la lecture de documents non-structurés, l'extraction et l'évaluation des données nécessaires au traitement, l'évaluation de la demande de crédit
- **40-50 % d'économies complètes** (30 % sur les seules opérations), **temps de traitement réduit de 40 à 24 jours** (10 jours dans les grandes villes)

04 L'intensification du recours aux **leviers digitaux**, à la **data** et à **l'IA** n'est plus une option (2/2)

Par ailleurs, l'IA peut être utilisée au-delà de l'automatisation des tâches pour « augmenter l'humain »

Parmi les leviers utilisés dans la transformation des opérations bancaires, le recours à l'intelligence artificielle est encore limité malgré le potentiel de gains de productivité et de qualité escomptés. Souvent taxée de « destructrice d'emploi » en France, l'IA génère sur des processus de gestion administrative des effets bénéfiques pour le collaborateur : l'association homme / machine favorise la suppression des tâches fastidieuses et répétitives, au profit d'une disponibilité renforcée du collaborateur sur les sujets à forte expertise et à enjeu.

En matière d'IA, les cas d'usage appliqués à la transformation du Back office sont nombreux. Dans le secteur de la banque, on peut citer notamment :

- **L'aide à la décision.** L'IA peut aider les équipes front / middle et back dans la gestion de leurs interactions client pour mieux cibler les réponses à apporter. Grâce à l'IA, les « collaborateurs augmentés » peuvent ainsi développer leur capacité d'écoute et de conseil lors de leurs interactions.
- **L'assistance client et/ou réseau** via le déploiement de chatbots qui réduisent significativement les sollicitations à faible valeur ajoutée qui représentent plus de 50 % des questions
- **La maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité.** A titre d'illustration, les plateformes KYC déployées pour les clientèles de particuliers utilisent des modèles algorithmiques et un apprentissage automatisé permettant la lecture, le contrôle et l'extraction des informations contenues dans les documents communiqués par le client, ce qui limite les risques de lutte contre le blanchiment et de fraude documentaire.

Cas d'usage



Type d'entité : Banque de détail internationale

Périmètre : Suivi de l'avancée de leurs demandes par les clients

Solution proposée / bénéfice :

- **Chatbot conversationnel** permettant de connaître le statut des demandes et les éventuelles actions nécessaires (ex. documents à fournir)
- **Réduction de 30 % des** demandes adressées aux collaborateurs et contact center pour les motifs associés, augmentation de la Satisfaction Client

Le développement de partenariats externes, **aux formes variées**, offre un potentiel de transformation additionnel mais une **gestion sociale du changement plus complexe**

<h2>Partenaire de la Transformation</h2>  <p>Le partenaire apporte des capacités pour soutenir et accélérer la transformation des unités opérationnelles</p>	<h2>Plateformisation et partenariat</h2>  <p>Des banques / partenaires s'allient pour fournir un service, en exploitant un partenariat interbancaire ou un tiers de confiance</p>	<h2>Construire - Opérer - Transférer (COT)</h2>  <p>Le partenaire construit des capacités qu'il va opérer et retransférer à la Banque à une échéance donnée, une fois les opérations transformées et stabilisées</p>	<h2>Délégation partielle ou totale d'activité</h2>  <p>Le partenaire opère les opérations bancaires pour le compte de la Banque, avec engagements contractuels sur les gains et les niveaux de service</p>
Capacités externes en technologie, digital et opérations	Capacités mises en commun avec des acteurs externes	Capacités banque et partenaire , exploitées par le partenaire	Capacités humaines et technologiques du partenaire
Expertises externes ciblées à la discrétion de la banque	Expertises mises en commun avec des acteurs externes	Partage des compétences et internalisation, à terme, des compétences	Expertise du partenaire et de son réseau mondial d'opérations
Maîtrise opérationnelle et décisions 100 % en interne	Décisions collégiales et selon la gouvernance de la plateforme	Mandat de transformation au partenaire avec concertation de la banque	Maîtrise des opérations par le partenaire
Responsabilité interne sur le risque opérationnel et les gains	Responsabilité partagée selon modalités à définir	Transfert de risque au partenaire pendant la phase d'exploitation, sous contrôle de mandant bancaire	
Pas de transfert de personnel chez le partenaire / Adhésion plus facile aux changements		Transferts de personnel optionnel , différents choix pour limiter l'impact social (JV...)	
Engagement de résultat du partenaire sur périmètre limité , avec des prérequis : jusqu'à 15 % de gains sur 3-4 ans		Engagement contractuel du partenaire sur la qualité de service, les économies financières et les améliorations sur la période (NPS, etc.) : jusqu'à 35 % de gains en 2-3 ans	
Investissements & immobilisations propres pour l'immobilier, l'infrastructure, la technologie, etc		Assets et investissements du partenaire et financement de la transformation avec les gains réalisés par le partenaire	
Liberté totale sur les partenariats et « no regret move »	Cadre contractuel multipartite souvent complexe pour la réversibilité	Engagement contractuel de transfert	Engagement contractuel de réversibilité



04

Notre proposition de valeur

Grâce à **une grande variété d'expertises**, Accenture peut vous accompagner sur vos projets de transformation des opérations bancaires, sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Repenser

Stratégie & Conseil

Une capacité à **concevoir et conduire des stratégies de transformation des opérations** en répondant aux **enjeux de croissance, d'efficacité, d'agilité et d'innovation**

Accélérer

Expertise technologique

Une capacité à **identifier et utiliser les meilleures & plus innovantes solutions technologiques** pour **relever rapidement les défis de transformation**

Engager et Opérer

Expérience Client et Opérations

Une capacité à **optimiser l'engagement client & gérer les opérations pour le compte des banques** pour renforcer l'**agilité du modèle opérationnel**, la **réduction des coûts** et la **conformité**

Accompagnement sur des phases de Diagnostic & Cadrage

- Un **diagnostic flash** sur toutes vos filières pour vous offrir une vision à 360 % de vos opérations (4 à 6 semaines)
- Un **diagnostic détaillé** focalisé sur une filière (2 à 3 semaines)
- Une **étude de cadrage** pour optimiser / refondre une filière (8 à 10 semaines), en s'appuyant sur des éclairages internes et données de benchmark externes

Accompagnement sur des phases de Transformation de vos Opérations

1. Un **état des lieux** des points de difficultés ralentissant la **mise en œuvre**
2. Un **regard critique** sur les besoins de **re-priorisation de la feuille de route**
3. Des équipes pour **accompagner le changement**

1. **Développement et opérations de RPA / IA Factory** : 30 000 solutions d'automatisations bancaires déployées dans le monde
2. **Déploiement de services d'analytiques** : +150 services d'analytiques à la demande
3. Des capacités de **développements rapides** et compétitifs

1. **Capacité à optimiser des processus** opérationnels détaillés
2. Obsession d'une expérience client « phygitale » et optimale pour engager les clients
3. **Des équipes locales** pour augmenter vos capacités
4. **Transformation ou co-opération de vos activités**

Accenture a plus de 150 clients bancaires au niveau mondial, avec +10 000 collaborateurs sur des opérations bancaires : Nous sommes directement confrontés aux enjeux de transformation des opérations bancaires et investissons fortement sur des solutions technologiques efficaces et innovantes (+150 M\$ d'investissements)



Auteurs



David Danino

Managing Director
Operations Sales Lead
France et Benelux
d.danino@accenture.com



Julie Maherault

Managing Director
Services Financiers
Strategy & Consulting
France et Benelux
julie.maherault@accenture.com



Yanis Vadier

Managing Director
Operations Lead
France et Benelux
yanis.vadier@accenture.com



Guillaume Tonnel

Managing Director
Services Financiers
Strategy & Consulting
France et Benelux
guillaume.tonnel@accenture.com

Remerciements

Nicolas Demestihias

Senior Manager
Strategy & Consulting

Houda Naili

Sales Capture Manager
Operations

Christophe Panhaleux

Consultant Senior
Strategy & Consulting

Aragon d'Harambure

Consultant Senior
Strategy & Consulting

**Equipes Operations,
Marketing, Research**

A propos d'Accenture

Accenture est un des leaders mondiaux des services aux entreprises, administrations et autres organisations que nos équipes accompagnent dans la mise en place de leur stratégie numérique, l'optimisation de leurs opérations, l'accélération de la croissance de leurs revenus et l'amélioration des services rendus aux citoyens – générant ainsi une valeur significative et à l'échelle. Nous sommes une entreprise axée sur l'innovation et le développement des talents, avec 738 000 personnes au service des clients dans plus de 120 pays. La technologie est aujourd'hui au cœur du changement et nous sommes l'un des leaders mondiaux dans la conduite de cette transformation, intégré au sein de l'écosystème à travers un solide réseau. Nous combinons notre force technologique avec une expérience sectorielle unique, une expertise métier et une capacité d'agir au niveau mondial. Notre large éventail de solutions, de ressources et de services Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industrie du futur et Accenture Song nous permet d'obtenir des résultats concrets. Ces capacités, ainsi que notre culture de réussite partagée et notre engagement à créer une valeur à 360°, nous permettent d'aider nos clients à atteindre leurs objectifs et à établir des relations durables de confiance. Nous mesurons notre succès par la valeur 360° que nous créons pour nos clients, les uns pour les autres, nos actionnaires, nos partenaires et nos communautés.

Site Internet : www.accenture.com/fr

Ce document a été publié à titre d'information seulement et ne vise pas à fournir de conseils, de quelque nature que ce soit. Les informations contenues dans ce document et les références faites dans le présent document sont utilisées de bonne foi, ni Accenture, ni ses directeurs, ses agents ou ses employés ne garantissent son exactitude (express ou implicite) et ni n'assument la responsabilité liée à l'utilisation de renseignements, notamment (mais sans s'y limiter) aux conseils relatifs au contenu, à la déclaration ou aux opinions contenues dans ce document. Ce document contient également certaines informations disponibles dans le domaine public, créées et maintenues par des organisations privées et publiques. Accenture ne contrôle ni ne garantit l'exactitude, la pertinence, la chronologie ou l'exhaustivité de ces informations. Ce document constitue une vue tel qu'existante à la date de publication et sera susceptible de modifications. Accenture ne garantit ni ne sollicite aucun type d'action ou d'omission fondées sur cet article. Ce document ne fait qu'une référence descriptive aux marques qui pourraient être détenues par des tiers. L'utilisation de ces marques n'est pas une affirmation de propriété de ces marques par Accenture, et n'est ni une revendication de celles-ci et n'est pas censé à représenter ou à impliquer l'existence d'un lien entre Accenture et les propriétaires légitimes de ces marques.