# hello yellow

#5 | AVRIL 2026

REVUE
D'INTELLIGENCE
BANCAIRE

UNE PUBLICATION
YELLOW ADVISORY



## BACK ET MIDDLE-OFFICES

# VOYAGE AU CENTRE DE LA BANQUE

***Une enquête auprès de 130 collaborateurs Opérations***

***Les interviews exclusives de 8 dirigeants du secteur***

***Notre vision des transformations à venir***




## Études Hello Yellow

# Et de cinq !

Février 2024, nous lançons Yellow Advisory. Déjà plus de deux ans que notre aventure a démarré, et nous voilà aujourd'hui une équipe de près de vingt personnes. Deux ans que nous accompagnons chaque jour nos clients dans leurs projets. Deux ans que l'équipe Yellow Advisory grandit, attire de nouveaux talents, s'étoffe et devient un collectif fort et uni. Deux ans que le cabinet développe son empreinte en tant qu'atelier de conseil des services financiers. Deux ans que nous nous mobilisons et appuyons des sportifs, écoles et associations. Deux ans au cours desquels le secteur du conseil a encore évolué, bousculé et augmenté par l'IA.

Et deux ans que nous investissons dans la production d'études, en apportant un regard différent sur le marché au travers de nos publications Hello Yellow. Après un premier numéro dédié aux collaborateurs des agences, un second à la transformation des paiements, puis deux volets aux clients patrimoniaux et professionnels, notre cinquième numéro explore cette fois les opérations et la transformation des back et middle-offices. Un regard sur «l'arrière-boutique» de la banque qui tend à sortir de l'ombre et dont le rôle dans la relation client devient de plus en plus prégnant.

Loin de partager ici uniquement notre vision, nous avons souhaité associer à la fois des équipes de ces métiers en constante évolution, ainsi que des dirigeants qui pilotent ces activités au quotidien et anticipent l'avenir.

Bonne lecture et à très bientôt.

***L'ÉQUIPE YELLOW ADVISORY***




**Hello Yellow, c'est aussi une publication au format digital, accessible depuis notre site.**
Retrouvez nos précédentes éditions consacrées aux conseillers bancaires, aux revenus paiements et leur évolution, ainsi que notre dernier numéro dédié aux clients patrimoniaux en scannant le QR-Code ci-dessus.

*Hello Yellow est publiée par Yellow Advisory, SAS au capital de 10 000 euros.*
*RCS Paris : 984 389 601. Siège social :*
*242 rue de Rivoli - 75001 Paris*
*Président : Philippe Vervloedt*

*Imprimé en France par ILD - Imprimerie Léonce Deprez certifiée ISO 14001, PEFC et labellisée Imprim'Vert.*
*Tirage : 1350 exemplaires sur papier Offset SB avec des encres «blanches», fabriquées à partir d'huiles minérales bio sourcées.*




# Au sommaire

***BACK ET MIDDLE-OFFICES : VOYAGE AU CENTRE DE LA BANQUE***

**10**
**Introduction au monde des opérations**
Un large périmètre d'intervention

**28**
**Maximiser les assets technologiques**
Activer la puissance des technologies au service de la performance

**48**
**Regards des collaborateurs sur leur métier**
Des équipes favorables au tournant technologique

**58**
**Regards de dirigeants**
8 interviews exclusives

**76**
**Notre vision**
La transformation, c'est maintenant !

**92**
**Synthèse**
Nos préconisations



Les opérations bancaires

# Voyage au centre de la banque

**Longtemps relégués au rang de simple centre de coût, les back et middle-offices bancaires incarnent cependant l'une des fonctions les plus critiques du secteur financier. Opérant dans l'ombre des agences et des équipes commerciales, ces services de traitement et de gestion ont historiquement souffert d'une image peu valorisante : des métiers perçus comme routiniers, offrant peu de perspectives d'évolution, et déconnectés de la relation client. Pourtant, ces dernières années marquent un tournant décisif.**

La digitalisation accélérée du secteur, les exigences croissantes des clients en matière de réactivité et de traçabilité redessinent fortement le rôle et la nature de ces fonctions. Les back-offices se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins : entre la poursuite inévitable d'une meilleure productivité, portée par l'automatisation et l'intelligence artificielle, et l'émergence d'un nouveau positionnement stratégique au sein de la chaîne de valeur bancaire, davantage orientée client.

Cette étude se propose d'explorer cette métamorphose en cours, où les back et middle-offices tendent progressivement à se rapprocher du réseau commercial et des clients, enrichissant leurs missions d'une dimension de conseil et de support opérationnel mais aussi d'une expertise renforcée sur les dossiers complexes ou atypiques.

Comment ces métiers évoluent-ils ? Quelles compétences nouvelles sont désormais requises ? Et surtout, quelle place occuperont-ils demain dans un secteur bancaire en pleine refondation ? Dans ce cinquième numéro de Hello Yellow, nous dressons un portrait réaliste et projectif des équipes Opérations au cœur de la banque de détail. Au-delà de notre vision, nous vous proposons également :

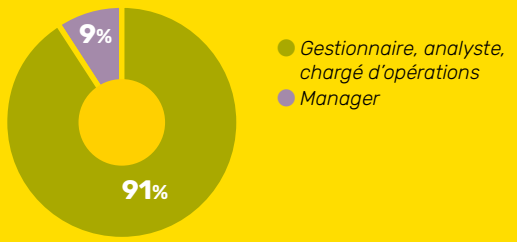
- ***Une enquête menée auprès de 130 collaborateurs.***
- ***Le témoignage de 8 dirigeants d'équipes de back et middle-offices, issus de la banque de réseau, de néo-banques et de filiales de Groupes bancaires.***

# Périmètre et méthodologie de l'enquête

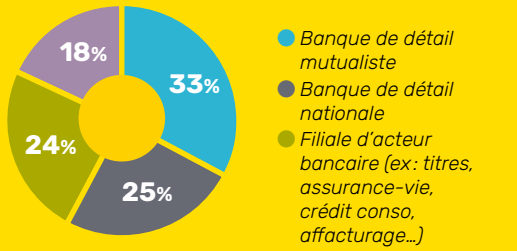
**Ce numéro consacré aux Opérations s'appuie sur une enquête quantitative conduite auprès de plus de 130 professionnels back et middle-office évoluant dans des établissements financiers en France. Elle vise à mieux comprendre les enjeux et ressentis actuels d'un panel de gestionnaires dans un contexte marqué par la pression des coûts, les exigences clients, les évolutions technologiques et les contraintes réglementaires. Les résultats apportent une lecture factuelle, concrète et opérationnelle des pratiques et ressentis observés sur le terrain.**

## Une enquête menée auprès de 130 collaborateurs Opérations

### ORIGINE




### TYPE DE POSTE




### PÉRIMÈTRE

Le panel couvre plusieurs catégories d'acteurs afin de représenter la diversité des modèles et des métiers du secteur :

**1. BANQUES DE DÉTAIL (NATIONALES ET RÉGIONALES)**

Toutes deux caractérisées par des volumes traités très importants avec une forte variété de processus ; couverture des marchés particuliers, professionnels et entreprises incluant financement, services bancaires quotidiens, épargne et flux ; et des différences d'organisation liées aux modèles économiques et territoriaux (cf p.18 à 21).

**2. FILIALES DE GROUPES BANCAIRES**

- Paiements et monétique : fonctions centrales dans les parcours clients, soumises à des exigences élevées de performance, disponibilité et digitalisation.
- Titres et assurance-vie : opérations spécialisées intégrant des contraintes réglementaires fortes et des processus de contrôle complexes.
- Crédits spécialisés : structures dédiées (crédit conso, leasing, affacturage) avec des chaînes opérationnelles distinctes de la banque traditionnelle.

**3. PRESTATAIRES DE SERVICES POUR ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS**

(ex : Tessi, Docapost), intervenant notamment dans le traitement externalisé de certaines opérations comme les chèques.

### MÉTHODOLOGIE

L'étude a été menée auprès de plus de 130 professionnels des opérations en décembre 2025 :

- 91% occupent des fonctions de production (gestionnaires, analystes, chargés d'opérations) avec une exposition directe aux contraintes de volumes, délais et qualité de service ;
- 9% exercent des fonctions managériales, apportant un éclairage complémentaire sur l'organisation et le pilotage.

Les répondants représentent des organisations de tailles et de natures variées couvrant l'ensemble du périmètre.

L'enquête, administrée par POTLOC, comprend 41 questions à choix multiple dont deux ouvertes portant sur la perception de l'IA et les pistes d'automatisation.

**ENQUÊTE**

*Vous retrouverez les enseignements de notre enquête au fil de l'étude, identifiable avec cette vignette.*

1

# INTRODUCTION AU MONDE DES OPÉRATIONS

## Un maillon essentiel de la chaîne

Si de plus en plus d'opérations sont traitées directement par le client, les back et middle-offices occupent encore un rôle central dans le modèle bancaire avec une exposition directe au risque réputationnel : incidents de traitement, défauts de contrôle, retards dans les parcours client… En particulier pour déboucler les opérations à fort enjeu client comme le crédit, les successions, les flux. Souvent derniers maillons de la chaine, les back et middle sont les garants du dernier geste critique pour le client : le déblocage d'un financement, la mise en place d'un produit…

Selon nos analyses, plus de 35 000 collaborateurs assurent aujourd'hui en France cette mission de rendre tangibles les demandes client, dans le respect des politiques de conformité et de maîtrise des risques (cf. page 16 et 17), soit 8 à 10 % des effectifs des établissements financiers de la banque de détail.

Deux grands modèles d'organisation co-existent : décentralisé chez les banques mutualistes (1 back-office multi-activités par établissement) et en filière dans les banques nationales (1 back-office par grand Métier localisé sur plusieurs sites).

Le périmètre d'intervention est large, couvrant toutes les offres et services de la banque de détail avec, de manière synthétique :

**Le contrôle et la finalisation des souscriptions initiées par le Réseau ou le client**

**La gestion de la vie des contrats (avenants, clôtures, demandes simples)**

**La gestion des incidents**

**L'assistance auprès du réseau de vente sur toutes les opérations bancaires**

**L'appui au client dans son projet.**

*Repères pour le lecteur : les abréviations MO pour middle-office et BO pour back-office sont utilisées.*
*La terminologie opérations recouvre ces deux populations*

**PÉRIMÈTRE**

# De l'incident de paiement à la syndication

## Une couverture complète des activités bancaires

**Les Opérations regroupent l'ensemble des activités assurant la production et la sécurisation des services bancaires au quotidien, hors fonctions support non traitées dans cette étude (Risques, RH, Finance, Conformité). Elles constituent un levier majeur de satisfaction client, de maîtrise du risque et d'efficacité économique de la banque.**

1

**Financements**
Activité à forte intensité relationnelle et réglementaire, elle mobilise des ressources significatives tout au long du cycle de vie du Crédit (octroi, contractualisation, gestion, incidents). Un des « moments de vie » critique du client (particulier, professionnel, entreprise), sa gestion efficace devient un enjeu de conquête et de satisfaction majeur.

2

**Gestion du cycle de vie client**
entrée en relation, dont le fameux KYC, gestion des événements dont les successions, réquisitions judiciaires, clôture, transferts… : soit un périmètre particulièrement hétérogène, en partie industrialisable mais nécessitant une rigueur opérationnelle, une forte maîtrise réglementaire mais aussi de la réactivité.

3

**Épargne et placements**
activité très encadrée (assurance-vie, comptes-titres..), elle est aussi très intégrée dans les processus front, à la main du client ou du conseiller mais avec un rôle central des back-offices sur le contrôle, la conformité, le traitement comptable/fiscal et la gestion des nombreux acteurs de la chaîne (dépositaire, conservateur, broker…).

4

**Paiements & monétique**
le domaine le plus industrialisé et automatisé de l'industrie bancaire. Le back-office paiements sécurise le traitement des flux (virements, prélèvements, cartes, chèques, espèces), principalement via le contrôle, la réconciliation et la gestion des exceptions. Il gère les incidents, litiges, rejets, flux internationaux (SWIFT, change) et assure les investigations nécessaires. Son rôle clé est de garantir conformité réglementaire, exactitude comptable et maîtrise du risque (fraude, sanctions, erreurs).

5

**Recouvrement & situations sensibles**
il pilote le traitement des impayés, du stade amiable au contentieux, en assurant le suivi des échéances, la relance et la mise en œuvre des procédures adaptées. Il gère les dossiers sensibles (surendettement, restructurations, procédures judiciaires) en coordination avec le juridiques et le réseau. Son objectif est de limiter le coût du risque tout en sécurisant juridiquement les actions engagées.

6

**Lutte contre la fraude**
présente sur tous les processus de la banque (moyens de paiement, virements, fraude documentaire), la lutte contre la fraude détecte, analyse et traite les suspicions. Elle est au cœur de la maîtrise du risque financier, réglementaire et réputationnel.

7

**Assistance au réseau**
Support opérationnel aux agences pour leurs questions simples (niveau 1) ou complexes nécessitant la réponse d'experts (niveau 2). Elle facilite la montée en compétence du front et débloque les situations.

8

**Expertises produits et services spécialisés**
comme le trade finance, les financements spécialisés ou l'assurance IARD reposent sur des compétences spécifiques, souvent portées par des filiales dédiées.

# Trois grandes activités concentrent environ 3/4 de la charge Opérations

*Source : Analyse Yellow Advisory sur la base de missions effectuées.*

## FINANCEMENTS
**25-30%**

| Financement PART | Financement PRO/ENT |
|---|---|
| Crédits immobiliers | Crédits CT & EPS |
| | Crédits MLT |
| | Syndication |

## GESTION DU COMPTE ET DE L'ÉPARGNE
**20-25%**

| Compte | Épargne & Prévoyance |
|---|---|
| Vie de la relation | Épargne monétaire |
| Procédures civiles d'exécution | Assurance-vie |
| Réquisitions | Titres |
| Succession | Prévoyance |

## PAIEMENTS & FLUX TRANSACTIONNELS
**15-20%**

| Moyens de paiements / Monétique | Flux |
|---|---|
| Cartes | EDI |
| Fiduciaire | Virements / Prélèvements |
| Chèques | Flux internationaux |
| TPE | |

## SUPPORT OPÉRATIONNEL
**10-15%**

| Assistance bancaire au Réseau *(hors assistance client)* |
|---|
| Niveau 1 (simple) |
| Niveau 2 (expert) |

## RECOUVREMENT
**~10%**

| Recouvrement |
|---|
| Amiable |
| Contentieux |
| Surendettement |
| Affaires Spéciales |

## FRAUDE
**< 5%**

| Fraude aux moyens de paiements |
|---|
| Fraude documentaire |

## PRODUITS & SERVICES SPÉCIALISÉS
**5-10%**

| Trade | Financement spécialisé | Assurance IARD |
|---|---|---|
| Crédit documentaire | Crédit Conso | |
| Remise documentaire | Crédit bail | |
| | Factoring | |

**CHIFFRES-CLÉS**

# La banque en mode industriel

## Plus de 35 000 collaborateurs en France pour traiter, contrôler, sécuriser des milliards d'opérations…

Les volumes traités sont vertigineux… Rien que les opérations liées aux paiements dépassent les 30 milliards d'occurrences annuelles. Et même si la majorité des opérations bancaires ne nécessite plus de traitement humain, les opérations à fort enjeu client (financement, succession, banque au quotidien, recouvrement…) concentrent une expertise et une charge de travail dignes des exigences et cadences de grandes industries !

### OPÉRATIONS COURANTES / TRANSACTIONNELLES

**Virements**
**6 milliards**
d'opérations traitées

**Chèques**
**780 millions**
de chèques émis

**Cartes de paiement**
**80 millions**
de cartes en circulation
et environ
**20 milliards**
d'opérations par an

**DAB**
**40 000**
distributeurs et
**1 milliard**
d'opérations

### OPÉRATIONS DE GESTION ET D'ENGAGEMENT CLIENT

**Crédits immobiliers**
**520 000**
crédits immobiliers octroyés
avec une valeur de
**130 milliards €**

**Crédit Pro/entreprise**
**300 milliards €**
de nouveaux crédits
chaque année

**Épargne financière**
**57 millions**
de contrats d'assurance vie
actifs;
**300 000 PEA**
ouverts chaque année

### OPÉRATIONS SENSIBLES ET SITUATIONS COMPLEXES

**Fraude**
**7,8 millions**
d'opérations frauduleuses
avec une valeur de
**1,2 milliard €**

**Successions**
**400 000**
dossiers par an

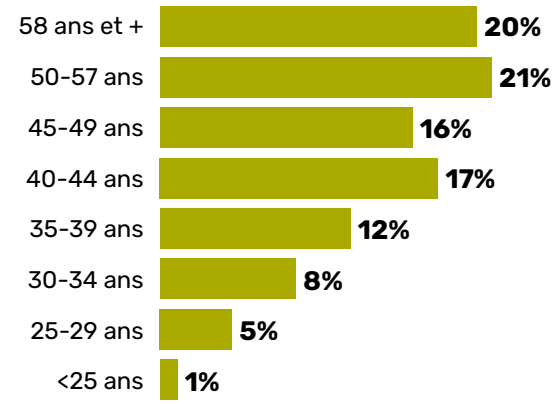
**Surendettement**
**135 000**
dossiers par an

**Ces opérations sont traitées par environ**
**35 000 collaborateurs**

**70%**
**de femmes**

**30%**
**d'hommes**

**Pyramide des âges**




*Analyse Yellow Advisory sur la base de plusieurs sources : Observatoire des Métiers et missions effectuées*

Les fonctions Opérations regroupent plus de 35 000 collaborateurs, avec une population très majoritairement féminine (~70 %) et une pyramide des âges marquée par une forte concentration sur les tranches élevées. Près de 40 % des effectifs ont plus de 50 ans, dont environ 20 % âgés de 58 ans et plus, susceptibles de partir à la retraite à horizon 2030.
Cette structure souligne des enjeux majeurs de transmission des compétences, d'anticipation des départs et d'attractivité des métiers des opérations, dans un contexte où les besoins en expertise et en capacité de traitement restent élevés.

**ORGANISATION**

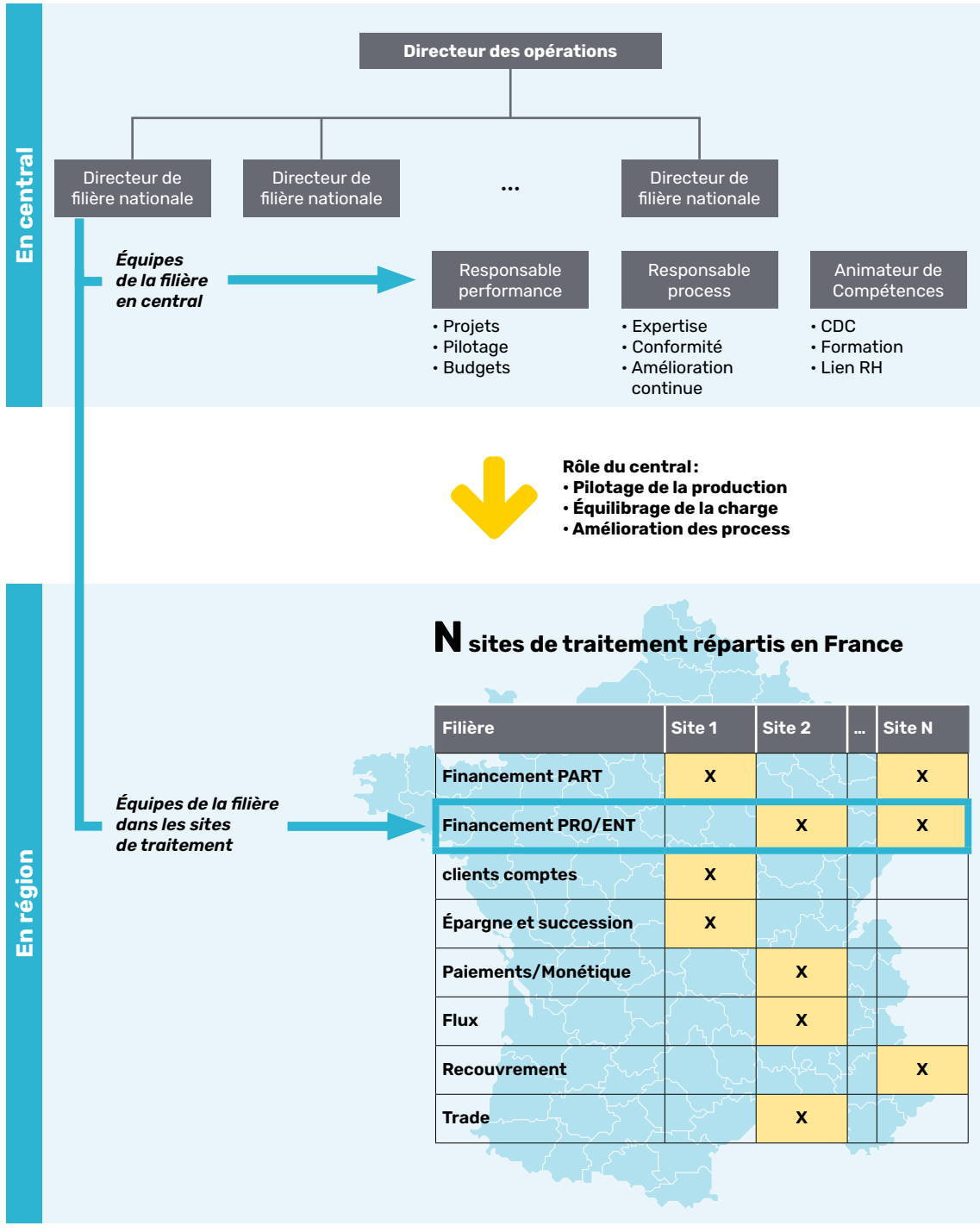
# Chacun son modèle

## Mutualiste ou national, une tendance générale à l'industrialisation

**Les banques traditionnelles emploient environ 80 % des collaborateurs de back et middle-offices parmi l'ensemble des acteurs financiers français, ce qui en fait le principal opérateur du secteur. Deux grands modèles coexistent, selon que la banque soit en organisation nationale ou de type mutualiste.**

## 1 Les banques nationales : un modèle centralisé et homogène

Le modèle Opérations de la banque nationale repose sur un pilotage et une animation centralisés et des sites de « production », mono ou multi-activités, répartis sur le territoire. Une Direction des Opérations joue un rôle central d'orientation, de décision et de pilotage. Elle supervise l'ensemble des activités opérationnelles à l'échelle de la Banque. La direction est structurée en filières par grands domaines d'activité (ex : financement, épargne, paiements, titres et placements, …) et par marché. Garante de la production et de la performance des activités, elle déploie des processus et outils favorisant un traitement homogène des dossiers d'un site à l'autre, visant aussi à équilibrer et répartir les charges en fonction des pics d'activité. Elle définit et coordonne la stratégie d'évolution et de transformation des métiers Opérations.




| Filière | Site 1 | Site 2 | ... | Site N |
|---|---|---|---|---|
| Financement PART | X | | | X |
| Financement PRO/ENT | | X | | X |
| clients comptes | X | | | |
| Épargne et succession | X | | | |
| Paiements/Monétique | | X | | |
| Flux | | X | | |
| Recouvrement | | | | X |
| Trade | | X | | |

2

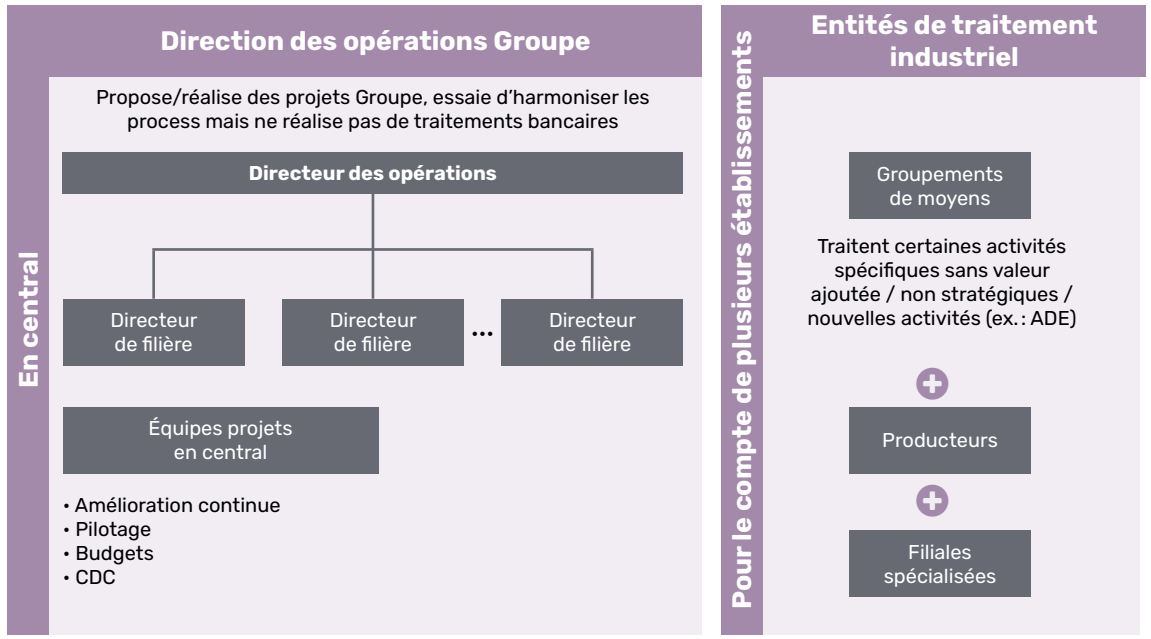
# Les banques mutualistes : un modèle décentralisé qui s'uniformise

Aligné avec le modèle de banque de plein exercice, chaque établissement mutualiste dispose de ses propres équipes de back et middle-office sur les activités cœur de la banque : la mise en place des crédits, la gestion des flux, les successions, la vie du compte… Généralement sur plusieurs sites – issus des rapprochements successifs entre banques régionales d'une même enseigne, les organisations peuvent donc diverger avec des choix d'outils privatifs et des modes de fonctionnement spécifiques.

Une cohérence d'ensemble se dégage néanmoins davantage, portée par des mutualisations/centralisations d'activités au niveau national (titres, gestion crédit, filière fiduciaire..). Le modèle régional offre une capacité accrue de déploiement de processus « front to back » puisque toutes les équipes - réseau et siège - sont sous la même responsabilité.

En complément et en appui, une Direction des Opérations Groupe joue un rôle d'impulsion de la transformation, de coordination de projet et d'amélioration continue (optimisation de processus, industrialisation, digitalisation) mais sans responsabilité sur la production. Elle définit la stratégie et la trajectoire de transformation des métiers et accompagne son déploiement dans chaque établissement.

Des mutualisations intra-groupe peuvent également s'opérer sous deux formes afin de massifier les traitements : des coopérations régionales de proximité entre établissements et/ou des « usines de traitement » (Centre de Services Partagés filialisé ou en groupement de moyens, producteurs, filiales spécialisées).



**ORGANISATION**

# Une nouvelle répartition des tâches

## Le selfcare client rebat les cartes

Le développement de la banque à distance et du digital a significativement transformé les activités des opérations bancaires. Le plus grand gestionnaire d'opérations bancaires aujourd'hui, c'est le client : saisies d'informations ajout de bénéficiaires, attestations, dépôts de justificatifs… Ces opérations totalement intégrées et à la main du client dans son espace sécurisé étaient il y a quelques années l'apanage des back-offices !

Cette tendance va s'accentuer grâce à la digitalisation des processus dans laquelle se sont engagés tous les acteurs bancaires. Les opérations les plus simples et récurrentes sont déjà traitées par les clients.

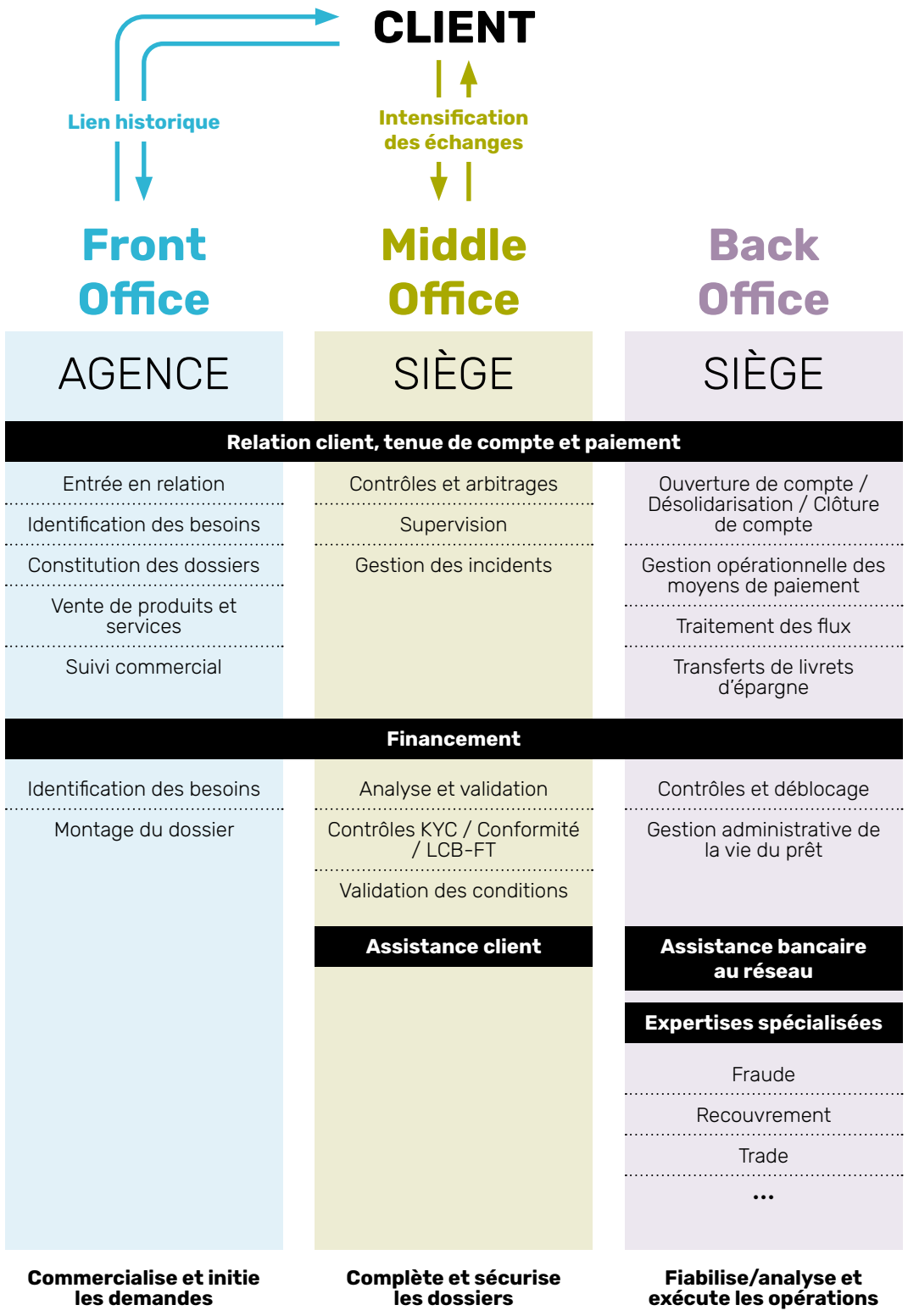
Ce mouvement de fond a, de fait, recomposé les rôles de chaque acteur sur la chaine de valeur. Le selfcare, l'automatisation et l'intelligence artificielle estompent la frontière entre relation et exécution, redéfinissant en profondeur le rôle des opérations dans le modèle.

Si on illustre les évolutions en cours sur l'un des moments clés de la relation bancaire - l'octroi d'un crédit immobilier (en version très simplifiée) :

- *Le client télécharge ses pièces justificatives (compromis, CNI, facture…)*
- *L'IA analyse les pièces, pré-remplit les champs*
- *Le conseiller contrôle et fait son analyse (appuyée notamment par l'IA)*
- *Le middle-office relance le client en cas d'incomplétude ou d'inexactitude*
- *Le back-office émet l'offre, prend les garanties, débloque les fonds.*

Dans ce contexte, le retravail des frontières entre front, back et middle-office devient un levier structurant. En renforçant le périmètre du front (client et conseiller), la banque se donne davantage de capacités pour absorber les volumes, gagner en réactivité et maintenir une proximité accrue avec le client, notamment sur les actes simples et à forte fréquence.

À l'inverse, le back-office tend à se recentrer sur des missions à plus forte expertise, moins volumineuses mais plus complexes, permettant de concentrer les compétences, de limiter le nombre de profils à former et de renforcer la qualité et la maîtrise opérationnelle. Cette évolution contribue à un modèle plus lisible, plus scalable et mieux adapté aux exigences croissantes de performance et d'expérience client.



**TENDANCES**

# Un écosystème en mutation

## Règlementations, usages et standards digitaux imposent une montée en puissance continue des opérations



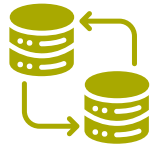

### TOUTES LES IA AU SERVICE DU GESTIONNAIRE

L'IA classique automatise la lecture de documents et les contrôles KYC. Chez BNP Paribas, 80% des dossiers immobiliers passent par une solution de Traitement Intelligent. L'IA générative va plus loin : interagir avec un chatbot, synthétiser des documents, collecter et structurer des données, créer des visuels. Comme ArkéaGen développée par le Crédit Mutuel Arkéa, elle fait évoluer le rôle du collaborateur pour se concentrer sur l'arbitrage et la décision.



### LES NOUVEAUX STANDARDS DES ACTEURS DIGITAUX

L'absence de réseau physique a par nature imposé aux acteurs digitaux de déployer des parcours et processus les plus automatisés possibles. Le Crédit Immobilier 100% digital est disponible chez BoursoBank depuis au moins 2017. KYC, actes de gestion,… les parcours clients ont été digitalisés favorisant des processus MO/BO eux aussi digitaux. Aujourd'hui, des modèles de machine learning analysent en temps réel le contexte d'une transaction (montant, géolocalisation, device..) pour bloquer préventivement les opérations jugées à risque. En 2024, Revolut revendique la prévention de près de 700M€ de fraude.



### DES ACTIVITÉS DE PLUS EN PLUS CYCLIQUES

Les évolutions du contexte économique font varier fortement les volumes d'activité. Certaines activités progressent nettement, comme la vie de la relation, le recouvrement, la monétique commerçant ou encore l'assurance-vie qui a enregistré une collecte nette de +50,6 milliards d'euros en 2025, bien supérieure aux 22,8 milliards enregistrés en 2024. D'autre part, certains reculent, notamment les chèques ou le fiduciaire, au profit des paiements électroniques. Les financements restent très cycliques et exigent une organisation agile permettant de variabiliser les coûts.



### LE MILLEFEUILLE RÈGLEMENTAIRE

Les exigences se renforcent continuant à structurer les opérations bancaires. L'instantanéité des opérations clients imposent des contrôles à la source et en temps réel.. comme par exemple depuis 2025, la vérification du bénéficiaire pour un virement SEPA. Par ailleurs, la qualité et la traçabilité des données deviennent centrales, notamment avec la CSRD qui impose un suivi exhaustif des données ESG, générant une charge accrue en back et middle-office. Enfin, la mobilité bancaire, la multi-détention de livrets et l'Instant Payment, renforcé par la DSP3, imposent des contrôles d'identité et de conformité en temps réel.




### LE CLIENT IMPATIENT ET EXIGEANT

Les standards du marché élèvent en permanence les attentes clients. Autonomie, immédiateté et simplicité sont devenues la norme. Les clients attendent des parcours fluides, une information claire et des délais très courts : la patience des clients bancaires a diminué d'environ 47% depuis 2018*. Dans ce contexte, les back et middle-offices ne se limitent plus au traitement; ils deviennent des acteurs clés de l'expérience et de la satisfaction client, le middle contribuant de plus en plus directement à la qualité de la relation.

** Etude Salesforce 2023*



### LA FRAUDE, À TOUS LES ÉTAGES

Alors que la fraude à l'identité touche 200 000 victimes annuelles en France, de nouvelles formes explosent comme le friendly fraud et la fraude documentaire au sens large. Le risque cyber s'accentue avec l'instantanéité des paiements (+97% de fraudes en valeur sur virements instantanés au S1 2025). Cela impose une analyse 360° des risques, une réactivité et une réaction ultra-rapide des opérations.

**ENJEUX-CLÉS**

# Au cœur de la promesse bancaire

## De l'efficacité au PNB : la nouvelle feuille de route des opérations

L'équation à résoudre pour les back et middle-offices devient de plus en plus complexe.

**Un socle incontournable**

- La productivité
  *plus de flux, plus vite et à moindre coût,*
- La conformité
  *sans risque (opérationnel, règlementaire, financier) pour le client et la Banque.*

**De nouveaux enjeux à intégrer**

- La satisfaction du client final
  *vite fait, bien fait et bien informé,*
- La gestion de la fraude
  *identifiée, traitée et évitée,*
- La RSE
  *une contribution directe aux ambitions de la Banque.*

Avec possiblement en toile de fond, un développement des opérations afin d'accompagner la croissance et développer le PNB (amélioration du recyclage des fonds, rebond commercial, facturation de certains actes…)

Dorénavant la focalisation sur la seule « efficacité » peut conduire à traiter les opérations comme un centre de coûts alors qu'elles conditionnent la différenciation concurrentielle (qualité de service, rapidité de mise en marché, personnalisation).

Les Opérations bancaires s'inscrivent d'ores et déjà dans une nouvelle feuille de route stratégique rendue possible par l'activation de deux leviers :

- Des technologies (Data, IA, robotisation) au service d'une automatisation poussée à l'extrême,
- Des compétences bien au-delà des attendus historiques du Métier. Le gestionnaire « opérations » va devoir davantage contrôler, ajuster, décider et interagir avec le client.



## Les enjeux Opérations de demain

| *ENJEU* | *IL Y A 10 ANS* | | *DANS 5 ANS* |
|---|---|---|---|
| ★★★★ | **Productivité** | → | **Satisfaction client**<br>**Productivité** |
| ★★★ | **Conformité** | → | **Conformité**<br>**Développement du PNB** |
| ★★ | **Satisfaction client** | → | **Gestion de la fraude** |
| ★ | **Développement du PNB**<br>**Gestion de la fraude** | → | **RSE** |

2

# MAXIMISER LES ASSETS TECHNOLOGIQUES

## Activer la puissance des technologies au service de la performance

On ne compte plus les ruptures technologiques qu'ont vécues les MO/BO depuis 50 ans : systèmes informatiques (IBM 3270!), paiements électroniques, dématérialisation des pièces, digitalisation des échanges, robotisation des traitements…. À chaque technologie émergente, une nouvelle manière d'opérer les activités. Sans compter les évolutions majeures liées à la règlementation, les risques opérationnels et les produits et services…

De fait, les banques évoluent aujourd'hui dans une complexité organisationnelle et technologique forte, héritée d'un empilement de briques IT sur plusieurs décennies. Dans un environnement où fintechs et acteurs du paiement imposent des standards de rapidité et de simplicité, la pleine maîtrise des actifs technologiques devient un enjeu stratégique. Savoir concilier les technologies émergentes (IA générative et agentique, data analytics) et les plus matures (robotisation, OCR, BPM,..) devient un levier de performance pour la banque et de satisfaction au bout de la chaine pour le client final.

**Pour en capter pleinement la valeur, la priorité est triple :**

**1. Harmoniser et simplifier les processus de bout-en bout afin d'éliminer variantes et doublons**

**2. Exploiter le plein potentiel des technologies et préparer la révolution de l'IA (agentique notamment)**

**3. Redéfinir correctement le rôle de l'humain au sein de cette transformation**

**TENDANCE**

# Réussir l'hybridation des technologies

## Ne plus empiler des POC, mais piloter un « système d'exploitation » des opérations de bout en bout

**L'enjeu technologique n'est plus uniquement de « moderniser le back-office », mais de réussir à exploiter au mieux digitalisation, robotisation, IA (prédictive, générative, agentique) dans un programme industriel d'hyper-automatisation.**

### LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

***Des interfaces client*** *ergonomiques, sécurisées, en temps réel connectées via API.*

***Des outils d'extraction et d'interprétation (IA documentaire)*** *de la masse hétérogène de pièces KYC, justificatifs de revenus, contrats ou réclamations en données structurées, avec des niveaux de précision qui divisent par 2 ou 3 les temps de traitement et réduisent jusqu'à 70% les erreurs de saisie.*

***Des solutions d'automatisation (RPA)*** *de bout en bout qui gèrent cette donnée fiabilisée en industrialisant les tâches répétitives (intégration de fichiers, rapprochements, rejets SEPA, reportings), avec à la clé des gains de productivité de 5 à 15% sur les activités de back-office et jusqu'à 80% de réduction des temps de traitement sur certains gestes standardisés.*

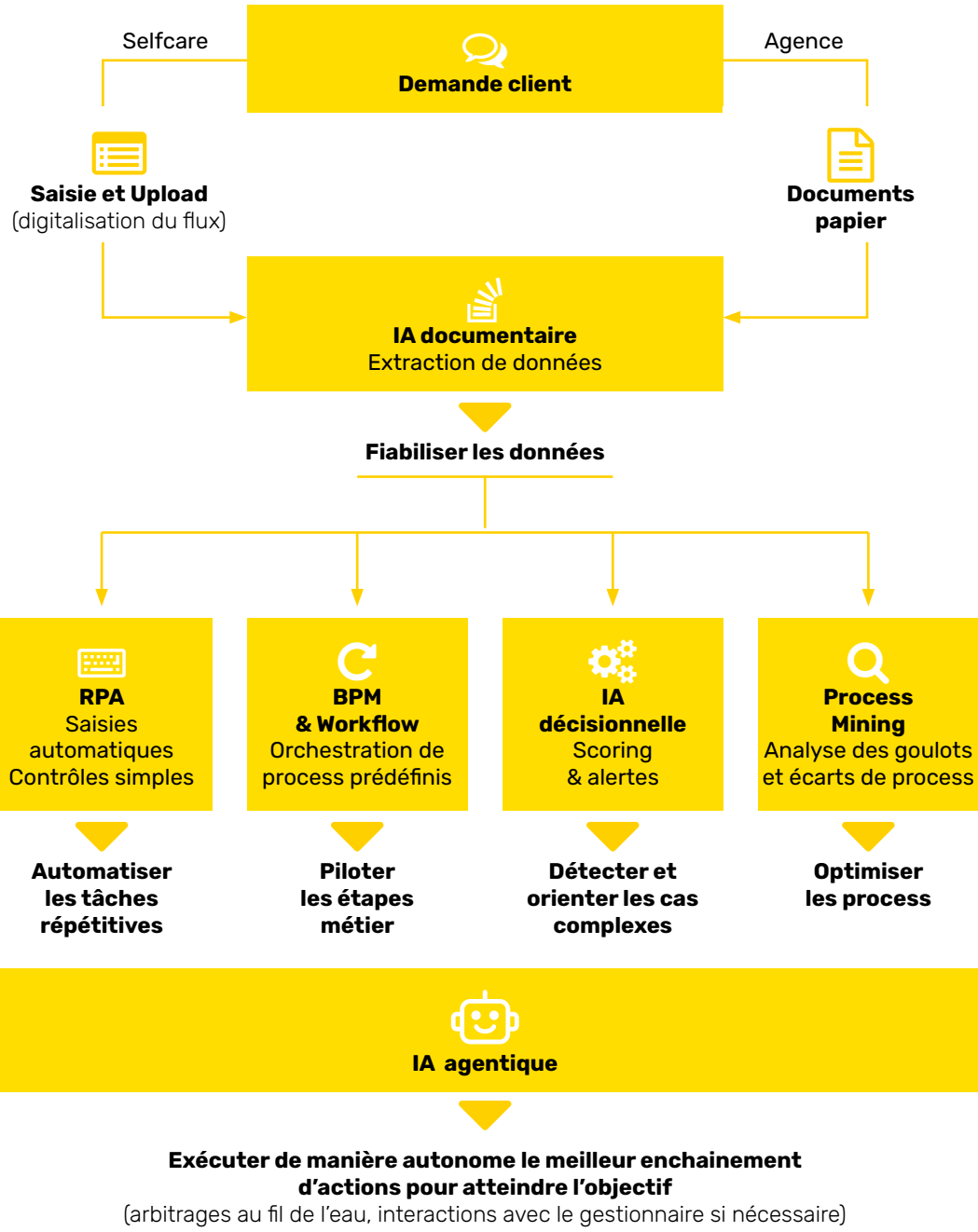
***Des démarches de BPM et outils Workflow,*** *véritable colonne vertébrale de pilotage, qui modélisent et gouvernent les processus de bout en bout – circuits d'approbation, crédits, KYC, LCB-FT – en décrivant qui fait quoi, quand, selon quelles règles et avec quels contrôles, tout en orchestrant les outils (RPA, IA). Bien déployés, ils réduisent de 20 à 40% les temps de cycle et jusqu'à 30% les erreurs liées aux oublis ou aux mauvaises affectations, tout en offrant une traçabilité complète pour les auditeurs et les régulateurs.*

***En complément, l'IA décisionnelle renforce cette architecture*** *en s'attaquant au « bruit » des moteurs de règles : en apprentissage continu des comportements réels, elle améliore le transaction monitoring (priorisation des alertes LCB-FT, réduction des faux positifs et focalisation des analystes sur les dossiers réellement risqués) ou encore affine les décisions de crédit, avec des gains de productivité pouvant atteindre 30 à 40%.*

***Enfin, le process mining qui joue le rôle de miroir objectif :*** *en reconstruisant les parcours tels qu'ils se déroulent réellement à partir des logs, il identifie goulots d'étranglement, variantes inutiles et écarts au processus cible, aide à sélectionner les meilleurs candidats pour la RPA ou le BPM, puis mesure les gains obtenus et détecte les dérives.*

***Et de plus en plus dans les mois à venir, l'IA Agentique*** *capable de superviser, gérer, arbitrer certains traitements, sous le contrôle avisé et expert du gestionnaire (cf. page 36).*

### UN « SYSTÈME D'EXPLOITATION » DES OPÉRATIONS TIRANT PARTIE DES APPORTS DE CHAQUE TECHNOLOGIE



FOCUS

# La révolution IA

## Des gains considérables à condition de ne pas s'éparpiller

### Les terrains d'expérimentations actuels tournent autour de 4 thématiques prioritaires

1

**Fluidifier les process**

• L'IA pour limiter/supprimer les tâches de collecte/saisie

• L'IA pour orchestrer les tâches : séquencement, reprise de tâches, planification, suivi

2

**Automatiser les réponses aux sollicitations du réseau**

• L'IA pour répondre à des questions techniques issues du Front, récupérer les informations clés concernant le suivi du traitement des dossiers clients

3

**Assister les collaborateurs dans leurs interactions clients**

• L'IA pour analyser les échanges voix/mail, comprendre l'intention et les besoins clients

• L'IA pour identifier les axes d'amélioration des collaborateurs en termes de posture

• L'IA pour proposer des opportunités de rebond

4

**Enrichir et automatiser l'analyse**

• L'IA pour enrichir les informations à disposition des collaborateurs afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions

• L'IA pour mieux comprendre les mécanismes de fraude, déclencher des alertes, automatiser l'investigation et appuyer la constitution des dossiers

## Les limites et défis actuels

**Le principal obstacle provient de la difficulté d'intégration des solutions d'IA dans les SI bancaires, difficilement interopérables, sur des architectures complexes et des bases de données parfois peu structurées.**

Le secteur bancaire doit également relever le défi de la souveraineté technologique et des données. Plusieurs grandes banques françaises ont choisi de ne pas recourir à des solutions Big Tech, préférant développer des outils en interne ou s'appuyer sur des fournisseurs « certifiés ». Dans la même lignée, l'IA pose le défi de la sécurité, de la confidentialité et de l'intégrité des données sensibles. Les établissements financiers doivent concilier innovation et conformité réglementaire, dans un contexte où le nouveau cadre européen – l'AI Act – impose des exigences strictes en matière de transparence, de gouvernance et de maîtrise des algorithmes.

Ces défis et limites impactent les délais de mise en production mais le contexte actuel montre une évolution significative des approches : après une phase exploratoire centrée sur la multiplicité des expérimentations, les établissements financiers ont adopté une stratégie plus sélective, privilégiant la création de valeur plutôt que la dispersion. Cette maturité croissante révèle que le véritable enjeu n'est plus de tester tous les cas d'usage possibles, mais de cibler les initiatives apportant un retour sur investissement tangible.

FOCUS

# Les principaux cas d'usage de l'IA

## Des applications possibles sur toute la chaine de valeur



| OCTROI DE CRÉDIT | ASSISTANCE RÉSEAU | LUTTE CONTRE LA FRAUDE |
|---|---|---|
| Automatisation de la gestion du dossier de crédit (ex : BNP Paribas) | Assistants conversationnels pour les conseillers (ex : BPCE) | Détection en temps réel de schémas de fraude complexes (ex : Crédit Agricole, BNP Paribas) |
| IA compositionnelle (plusieurs briques), analyse intelligente de documents non structurés (actes notariés, fiches de paie, données cadastrales) | IA générative + moteurs de recherche documentaire sur bases internes | IA de scoring temps réel, analyse comportementale, détection d'usurpation d'identité |
| Réduction significative des délais de traitement, jusqu'à –6 jours sur le délai global pour les clients BNP Paribas | Réponses plus rapides et plus précises aux questions du réseau | Capacité à traiter de très gros volumes de données, amélioration de la détection des fraudes et de la réactivité |
| Dossiers plus rapides et mieux instruits, décision de crédit accélérée, réduction des tâches manuelles de vérification | Évolution de la charge : moins de support ad hoc, plus de gestion de la base documentaire pour alimenter l'IA | Meilleure protection des clients, réduction des pertes et des faux positifs, renforcement du rôle d'analyse des équipes fraude |

| REBOND COMMERCIAL | PRODUCTIVITÉ DES COLLABORATEURS (ex : succession, recouvrement) | IA AGENTIQUE « DO IT FOR ME » |
|---|---|---|
| Suggestions de pitchs, éléments de langage, call-to-action contextualisés (ex : Caixa Bank) | Génération automatique de comptes rendus d'entretien | Agents autonomes pour la souscription de crédit (ex. expérimentation BPCE / Oney) |
| IA générative intégrée dans l'interface de gestion de la relation client | Analyse de conversations vocales, transcription + IA générative de synthèse | IA agentique coordonnant plusieurs outils et étapes de process |
| Augmentation du taux de rebond commercial et de la pertinence des propositions | Gain de temps significatif sur la rédaction, standardisation et amélioration de la qualité des CR | Prise en charge de tâches complexes de bout en bout, avec un minimum d'intervention humaine |
| Conseillers assistés en temps réel, discours plus personnalisé, meilleure valorisation de chaque interaction client | Plus de temps consacré au client, meilleure traçabilité des échanges et compréhension fine des besoins/intentions | Simplification des parcours pour le client, recentrage des équipes sur les arbitrages à forte valeur ajoutée |

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

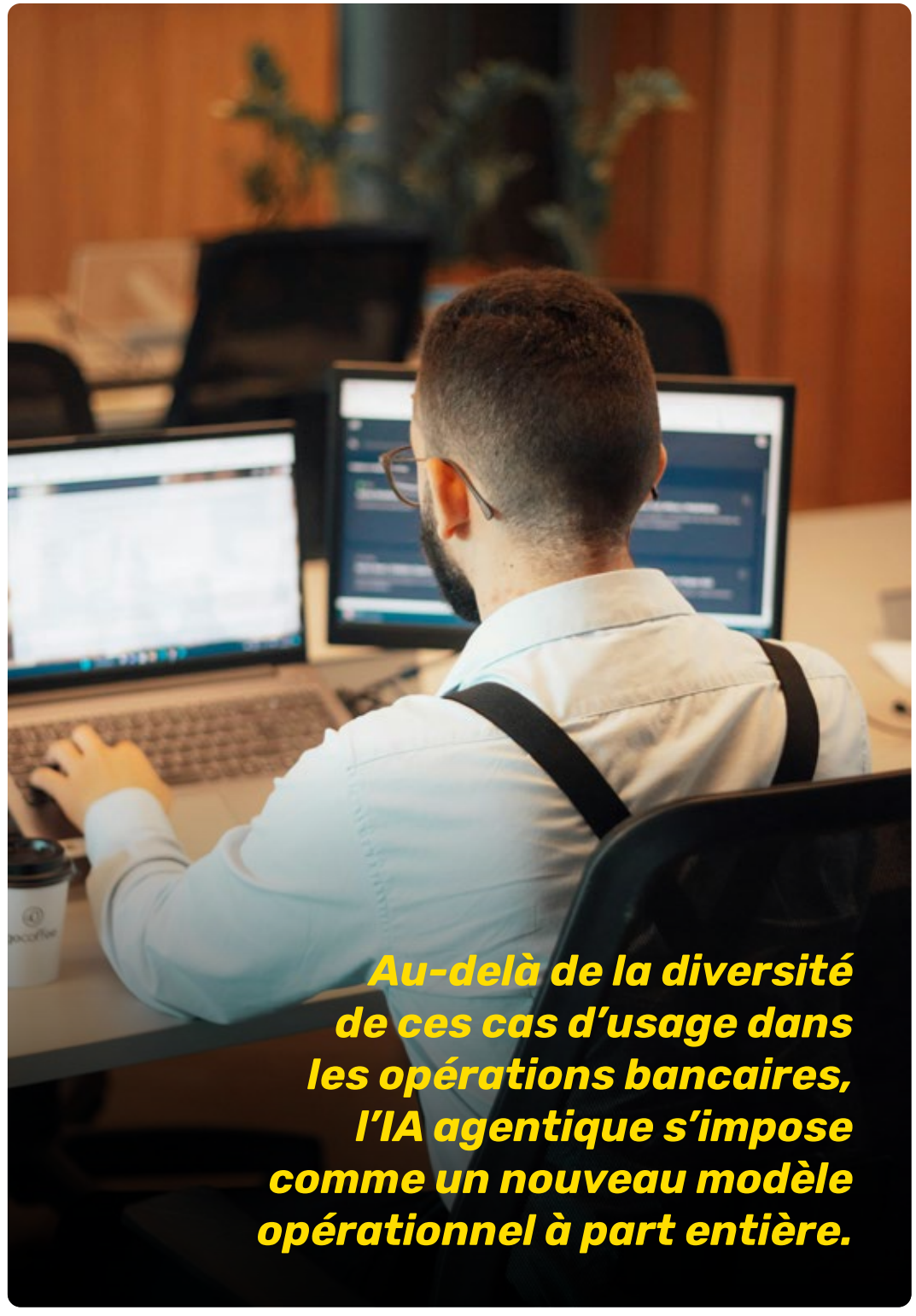
# Les prémices de l'opérateur de demain

## Le gestionnaire Opérations sera le manager de l'IA agentique

**L'IA agentique désigne une nouvelle génération d'IA capable non seulement d'analyser, mais aussi d'agir de manière autonome pour atteindre un objectif donné, avec une supervision humaine minimale. Elle combine mémoire, raisonnement, règles métier et accès à des systèmes (SI bancaire, CRM, outils de conformité, base de données entreprises) pour décider quoi faire ensuite. On passe d'une logique de « tâche par tâche » à une logique de processus autonomes orchestrés par des agents.**

Plusieurs agents peuvent collaborer entre eux pour traiter un process de bout en bout. Un agent collecte des données, un autre analyse, un troisième prend une décision ou prépare un rapport ou une action à valider. Certains agents IA peuvent aussi être programmés pour surveiller en temps réel les transactions, détecter la fraude, préparer un rapport avant validation du blocage d'un compte suspect par un humain. Au-delà de la diversité de ces cas d'usage dans les opérations bancaires, l'IA agentique s'impose comme un nouveau modèle opérationnel à part entière. Elle transforme en profondeur l'organisation du travail, les rôles et les compétences au sein des fonctions back et middle-office.

En déléguant aux agents IA l'exécution de traitements, les équipes humaines peuvent se recentrer sur le cœur de leur valeur ajoutée : l'analyse experte, le jugement, la gestion des exceptions et la prise de décision à fort enjeu. À terme, cette évolution s'accompagne de l'émergence de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux rôles et de compétences renforcées (cf. Partie RH).

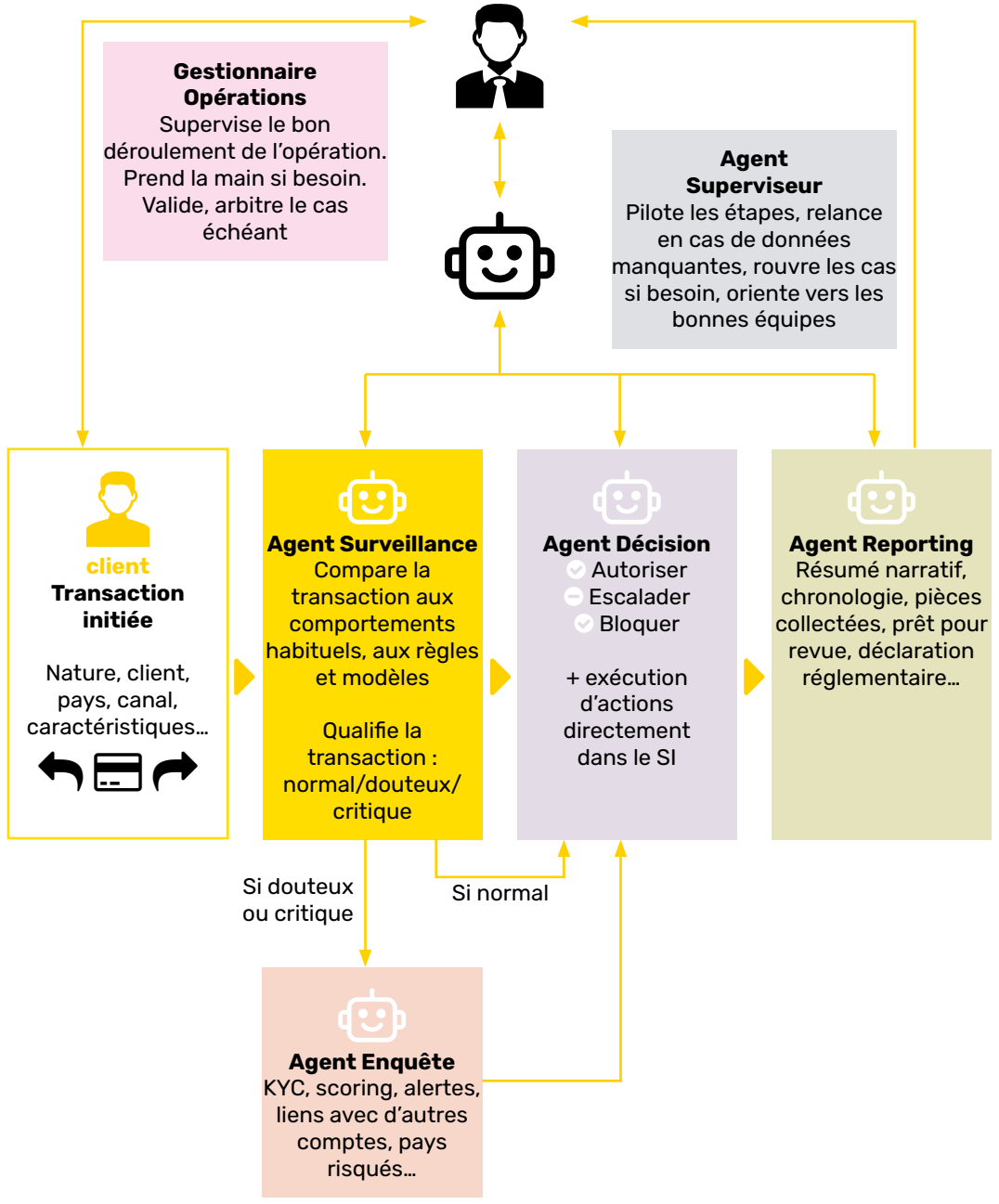


# Illustration d'une chaîne d'orchestration d'agents IA en lutte anti-fraude

Une transaction est initiée (montant, pays, canal…). L'agent Surveillance la reçoit en temps réel. Il compare la transaction aux comportements habituels du client, aux règles et modèles, puis tague la transaction : normale, douteuse, ou critique.

Si douteuse/critique, l'agent Enquête déclenche automatiquement une mini-enquête (récupération du KYC, scoring client, alertes récentes, liens avec d'autres comptes, pays à risque…), Les résultats sont transmis à l'agent Décision, qui génère une recommandation d'action (laisser passer, blocage provisoire, clôture carte, escalade analyste) et exécute directement certaines actions dans les systèmes (ex : blocage temporaire, SMS/app push au client) selon des règles de délégation. En parallèle, l'agent Reporting crée automatiquement un dossier de cas : résumé narratif, chronologie, pièces collectées, justification de la décision, prêt pour revue ou déclaration réglementaire. Pour contrôler tout cela, un agent « Superviseur » orchestre tout : il séquence les étapes, relance un agent si une donnée manque, ré-ouvre un cas si un nouveau signal survient, et route vers les bonnes équipes humaines.

**Ce n'est pas un « simple workflow ».**
**C'est une organisation « agents intelligents » autonome.**
**L'humain devient superviseur, valideur, arbitre.**
**L'IA agit et apprend.**

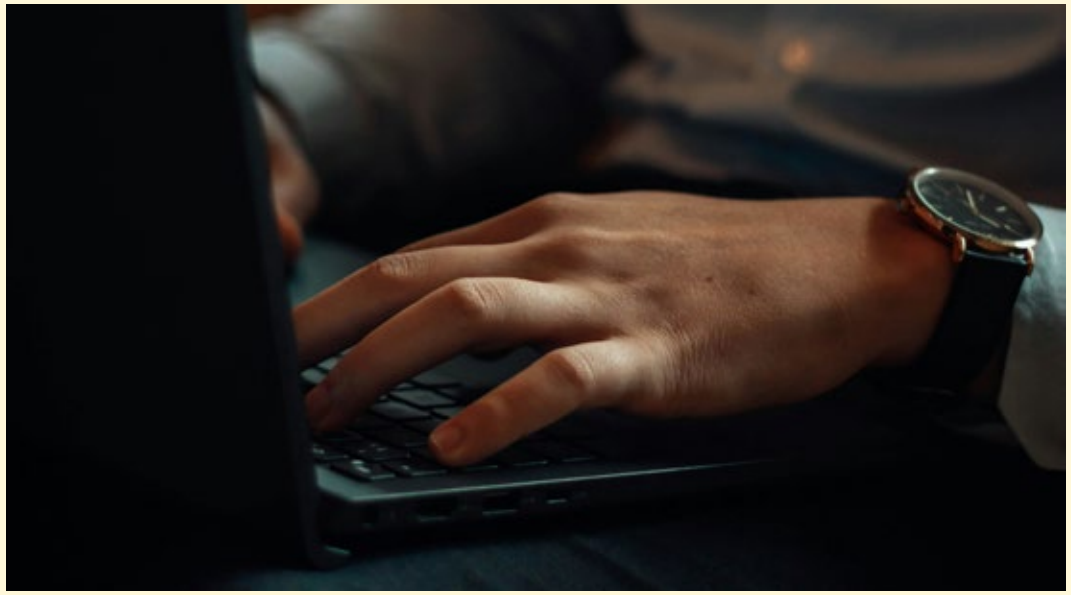


ENQUÊTE

**OUTILS ET PROCESS**

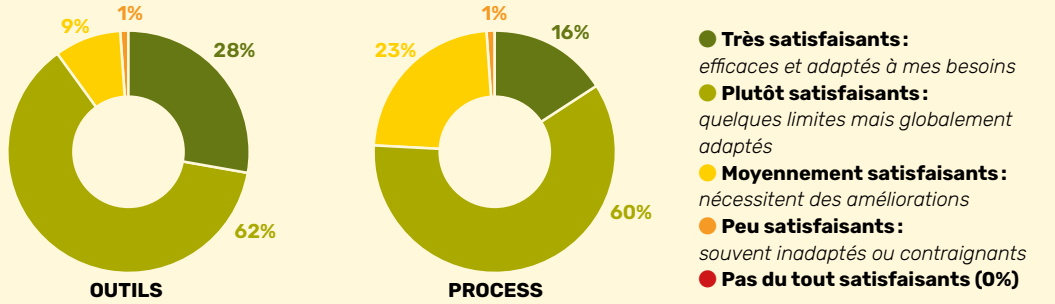
# Outils performants, processus perfectibles

## L'investissement attendu est prioritairement sur les processus…



**Les perceptions issues du terrain traduisent une double réalité : les outils sont désormais performants, mais c'est la simplification des chaînes de traitement qui conditionnera les gains futurs. L'enjeu pour les directions Opérations n'est plus tant d'investir dans de nouveaux systèmes que de repenser l'architecture des processus pour en libérer le plein potentiel. Le principal défi n'est pas l'outil en lui-même, mais l'interopérabilité (connecter les systèmes entre eux pour éviter les ruptures de charge) voire la refonte de processus afin que la technologie puisse apporter ses pleins bénéfices.**

### *PERCEPTION DES OUTILS ET PROCESS*



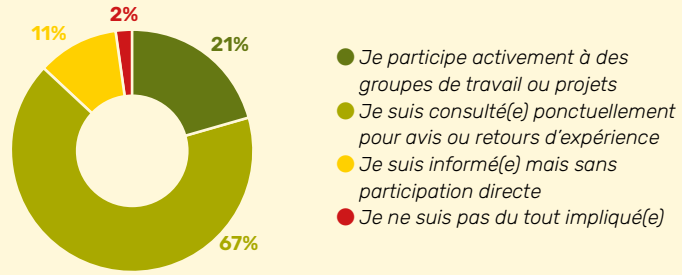

**Près de 90% des répondants se déclarent satisfaits des outils utilisés au quotidien.** Cette appréciation traduit les efforts récents des établissements pour moderniser leurs solutions et harmoniser leurs systèmes. L'intégration progressive de plateformes plus ergonomiques entre applications ont sans doute contribué à ce ressenti positif.

**Seuls 9% soulignent que certaines évolutions restent nécessaires.** Ces attentes portent souvent sur des fonctionnalités spécifiques ou des solutions uniques intégrées afin d'éviter de jongler entre plusieurs applications/écrans.

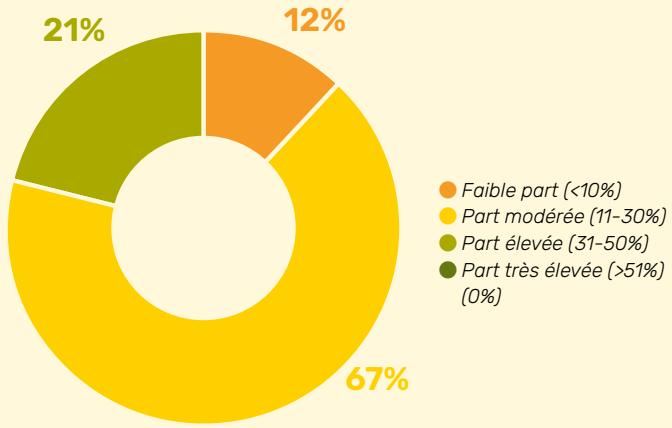
**En revanche, sur les processus, la satisfaction retombe à 76%.** Les suggestions d'améliorations concernent notamment les circuits de validation trop longs, des doublons dans les contrôles ou un besoin d'améliorer la fluidité.

### *IMPLICATION DANS L'AMÉLIORATION CONTINUE*

L'étude met aussi en évidence une bonne écoute et prise en compte des propositions d'optimisation issues des collaborateurs. **88% des répondants sont impliqués dans les process d'amélioration continue** soit ponctuellement soit activement.



## *AUTOMATISATION*




**PART D'ACTIVITÉ ENCORE AUTOMATISABLE**

**Tous les collaborateurs interrogés estiment que leurs activités sont encore automatisables, majoritairement avec un gain entre 10 et 30%.**
21% des répondants pensent pouvoir atteindre entre 31% et 50%. Et aucun au-delà de 50%... Les chiffres semblent relativement conservateurs au regard des opportunités qu'ouvrent les technologies émergentes comme l'IA agentique.

Selon les répondants, des automatisations complémentaires permettraient de résoudre les « pain points » liés à la saisie manuelle, source d'erreur et de perte de temps, aux données en silos, au manque d'intégration et à l'obsolescence des données, pour gagner :

***• en vitesse vers le temps réel et l'instantané,***

***• en précision avec la diminution des erreurs humaines et la fiabilisation des données,***

***• en sérénité avec la mise en place d'une conformité proactive et de pistes d'audit,***

***• en valeur ajoutée avec la focalisation sur des tâches stratégiques et d'analyse.***

### GAINS ATTENDUS

**Vitesse**
« Temps réel », « Instantanément », « Plus rapide ».

**Précision**
« Moins d'erreurs humaines », « Données fiables ».

**Valeur ajoutée**
Se concentrer sur la « stratégie » et « l'analyse » plutôt que la recherche de data.

**Sérénité**
« Pistes d'audit », « Conformité proactive ».

### DOULEURS À RÉSOUDRE

**Saisie manuelle**
Perçue comme source d'erreur et de perte de temps (« gaspillages »).

**Silos de données**
Besoin de « centralisation » et de « référentiel unique ».

**Manque d'intégration**
« Sans intégration, nous ne pouvons pas avoir le plein potentiel ».

**Obsolescence**
Données périmées ou non nettoyées.



**ENQUÊTE**

## *5 AXES MAJEURS D'AUTOMATISATION REMONTÉS PAR LES COLLABORATEURS*

### 1 TRAITEMENT ET FIABILISATION DES DONNÉES

*« Utilisation de scripts pour automatiser le nettoyage des données. »*

*« Améliorer l'efficacité en introduisant des champs préremplis et des outils d'extraction automatique. »*

### 2 REPORTING ET SUIVI DE LA PERFORMANCE

*« Automatiser les rapports réglementaires et les tableaux de bord pour un reporting en temps réel. »*

*« Préparation automatique des états financiers mensuels sans intervention manuelle. »*

### 3 CONTRÔLES ET CONFORMITÉ

*« Connecter les workflows de documents aux contrôles de conformité. »*

*« L'automatisation rendra les audits plus rapides et plus précis. »*

### 4 WORKFLOWS ET INTÉGRATION

*« Mettre en place un hub centralisé regroupant toutes les informations clients. »*

*« Automatiser les flux de travail et le rapprochement intersystèmes. »*

### 5 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET PRÉDICTION

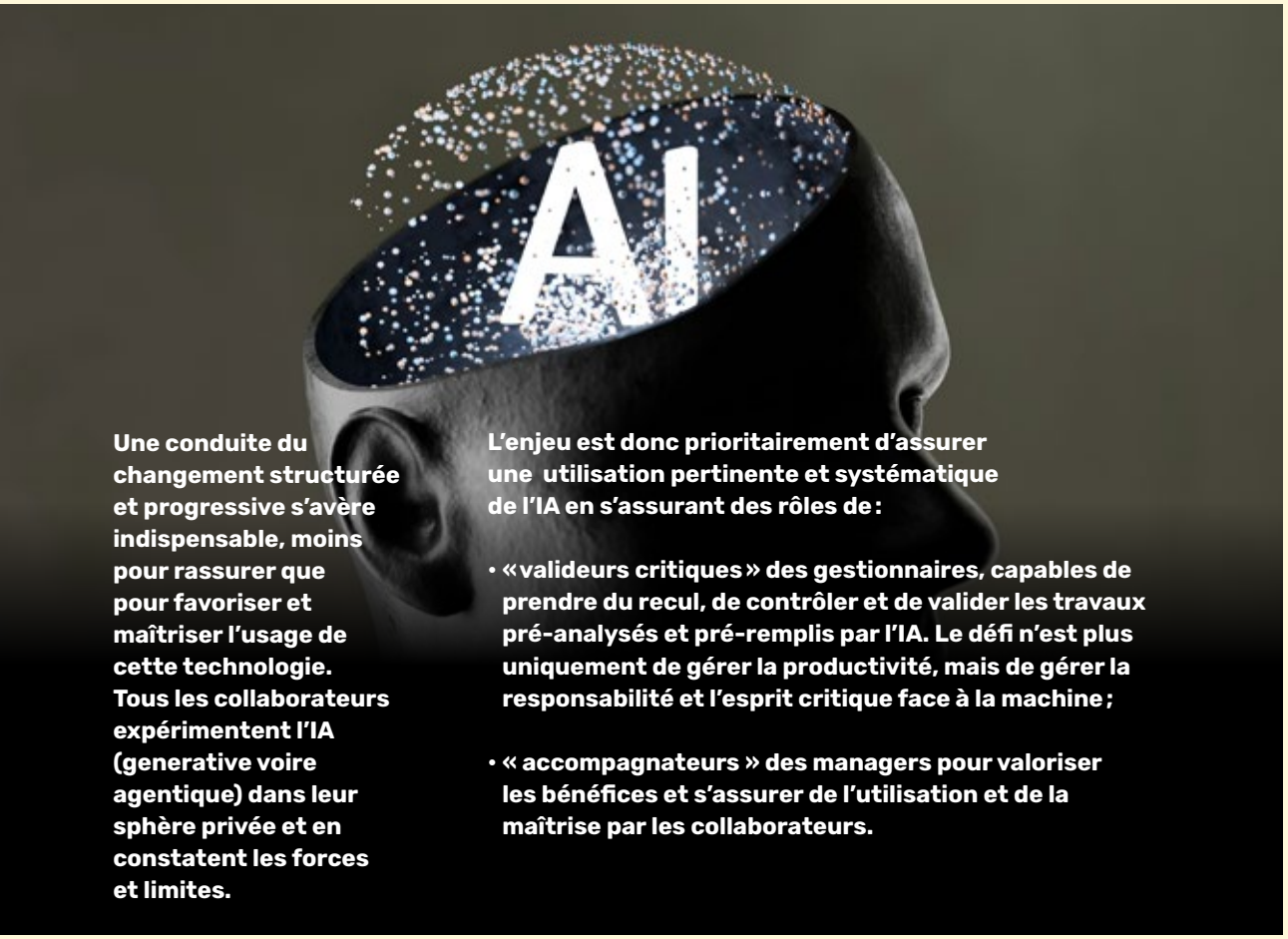
*« Utiliser l'IA pour prédire les risques de conformité et signaler les anomalies. »*

*« Créer un cadre automatisé de notation des risques. »*

**PERCEPTION IA**

# L'efficacité se joue aussi sur le terrain du capital humain

## Réussir la greffe du « gestionnaire augmenté »



**Une conduite du changement structurée et progressive s'avère indispensable, moins pour rassurer que pour favoriser et maîtriser l'usage de cette technologie. Tous les collaborateurs expérimentent l'IA (generative voire agentique) dans leur sphère privée et en constatent les forces et limites.**

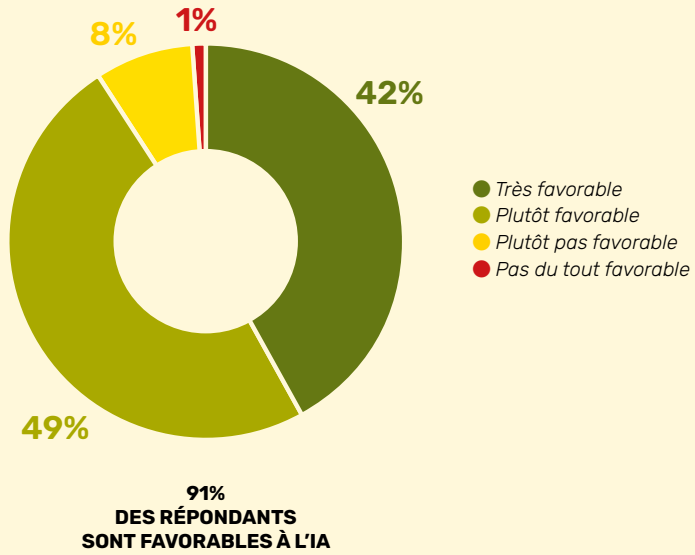
**L'enjeu est donc prioritairement d'assurer une utilisation pertinente et systématique de l'IA en s'assurant des rôles de :**

- **« valideurs critiques » des gestionnaires, capables de prendre du recul, de contrôler et de valider les travaux pré-analysés et pré-remplis par l'IA. Le défi n'est plus uniquement de gérer la productivité, mais de gérer la responsabilité et l'esprit critique face à la machine ;**
- **« accompagnateurs » des managers pour valoriser les bénéfices et s'assurer de l'utilisation et de la maîtrise par les collaborateurs.**



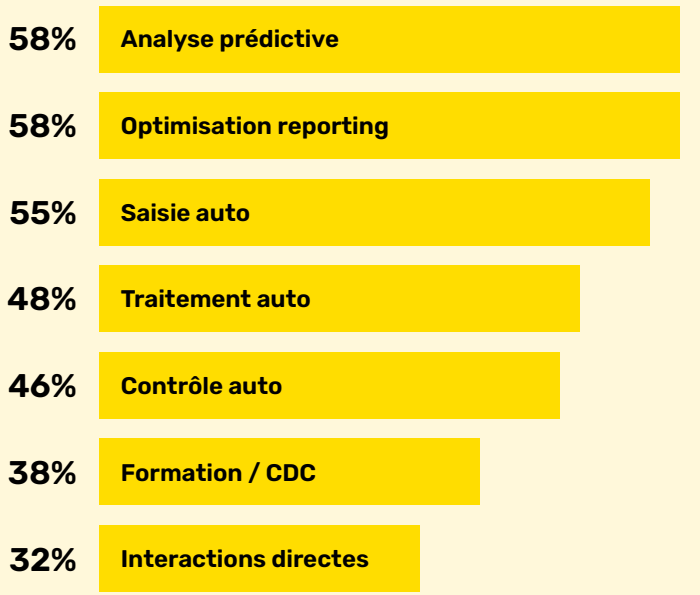
**ENQUÊTE**

***COMMENT PERCEVEZ VOUS L'ARRIVÉE DE L'IA DANS VOTRE MÉTIER ?***




**91%**
**DES RÉPONDANTS**
**SONT FAVORABLES À L'IA**

***VOYEZ-VOUS DES USAGES POUR LESQUELS L'IA POURRAIT VOUS AIDER ?***




L'intelligence artificielle est appelée à s'installer durablement dans les pratiques de travail des équipes Middle et Back-offices. Les équipes y sont très majoritairement favorables : **91% des répondants soutiennent son intégration dans leur quotidien professionnel.**

L'IA est principalement perçue comme la promesse d'un « employé augmenté », particulièrement utile pour les analyses prédictives, l'optimisation du reporting et, surtout l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée. Pour de nombreux collaborateurs, elle constitue une opportunité de se recentrer sur des missions analytiques ou relationnelles, à plus forte valeur ajoutée, où l'expertise humaine reste déterminante.

**Les rares à craindre l'IA (9%) mettent en avant la crainte d'un déclassement professionnel**, d'une mise en concurrence déloyale avec « la productivité des machines », ou d'un usage managérial à des fins de surveillance.

**ENQUÊTE**





### VALEUR AJOUTÉE & SENS DU TRAVAIL

*« L'IA prend en charge les tâches répétitives, ce qui me permet de me concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée et de donner plus de sens à mon rôle. »*

### PERFORMANCE & QUALITÉ OPÉRATIONNELLE

*« L'intelligence artificielle renforce la précision, réduit les erreurs opérationnelles et améliore la qualité globale du travail. »*

### EXPERTISE AUGMENTÉE & PRISE DE DÉCISION

*« Mes capacités professionnelles sont améliorées par l'IA qui me permet de prendre des décisions plus rapidement et avec plus de confiance. »*

### COLLABORATION & TRAVAIL D'ÉQUIPE

*« L'IA facilite le travail d'équipe en centralisant l'information et en fournissant des tableaux de bord partagés que nous utilisons tous. »*

### EXPÉRIENCE CLIENT & IMPACT BUSINESS

*« Elle nous aide à anticiper les risques, à améliorer la qualité de service et à offrir une expérience client plus fluide et plus prédictive. »*

### EMPLOYABILITÉ & DÉCLASSEMENT PROFESSIONNEL

*« L'impact est préoccupant, car il menace l'employabilité, affaiblit la motivation et dilue la responsabilité individuelle. »*

### PRESSION & COMPARAISON HOMME-MACHINE

*« Je me sens obligé de rivaliser avec la productivité des machines. »*

### PERTE DE COMPÉTENCES & DÉPENDANCE

*« Je crains de perdre des compétences durement acquises en me fiant trop à l'IA pour l'analyse. »*

### SURVEILLANCE & GOUVERNANCE MANAGÉRIALE

*« L'IA amplifie les intentions des dirigeants et pourrait être utilisée pour du micromanagement ou de la surveillance. »*

### RELATION HUMAINE & CONFIANCE

*« La dépendance excessive à l'IA pourrait rendre les interactions plus transactionnelles et affaiblir la relation de confiance avec les clients. »*

3

# REGARDS DES COLLABORATEURS SUR LEUR MÉTIER

## Au cœur des opérations, des équipes favorables au tournant technologique

Alors que 58 % des collaborateurs des opérations interrogés n'ont pas rejoint ces métiers par vocation, ils s'y projettent pourtant. Avec davantage de responsabilités demain et prêts à appréhender la vague technologique qui redéfinit déjà leurs activités !

Quelle est la perception des personnes interrogées sur leurs difficultés, leur métier et son évolution ? Comment perçoivent-ils les nouvelles technologies dans des activités qui ont déjà été fortement impactées ces dernières années ?

Des équipes engagées, mais encore mobilisées en grande partie sur des tâches administratives et de contrôle, alors même que la valeur attendue se déplace vers l'analyse, la supervision, le traitement des cas complexes et l'interaction client.

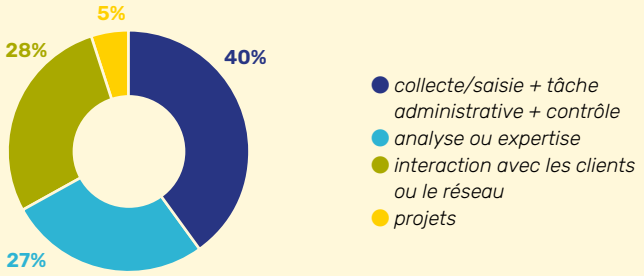
Ce chapitre propose une immersion au cœur du quotidien des collaborateurs (charge réelle, difficultés opérationnelles, niveau de compétences et capacité de projection), des fondations indispensables pour aborder les évolutions technologiques à venir avec maîtrise et sérénité.

RESSENTI

# Des collaborateurs globalement satisfaits…

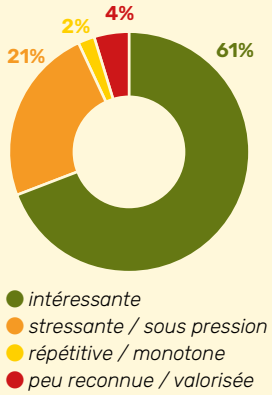
## …mais lucides sur certaines limites

### *RÉPARTITION DE LA CHARGE (% DES RÉPONSES DES COLLABORATEURS OPÉRATIONNELS)*




Si 40 % de la charge des opérationnels correspond encore à des tâches « administratives » (collecte, saisie et contrôle), plus de la moitié correspond à des activités d'analyse (27 %) et de relation avec le réseau ou le client (28 %).

### *PERCEPTION DE L'ACTIVITÉ*

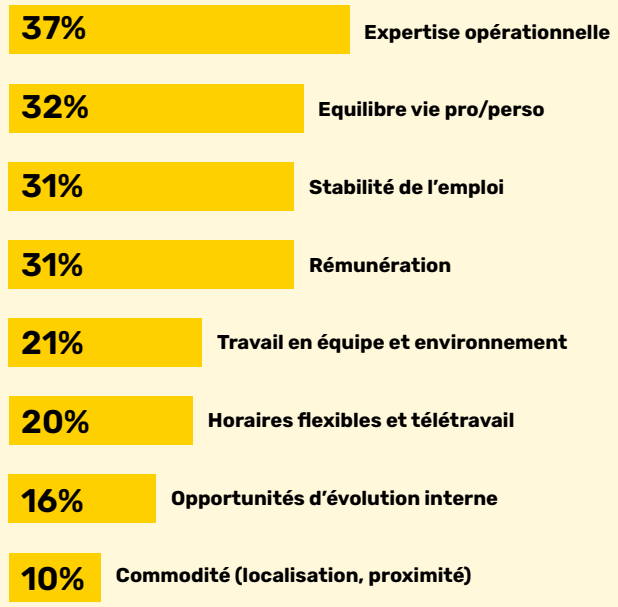



S'il ne s'agit pas d'un plébiscite, les collaborateurs sont positifs sur leur activité : 61 % la jugent intéressante et rares sont ceux qui expriment des réserves fortes : seuls 2 % estiment que leurs tâches sont répétitives ou monotones. Et seulement 4 % des répondants considèrent que leur travail est peu reconnu ou peu valorisé.

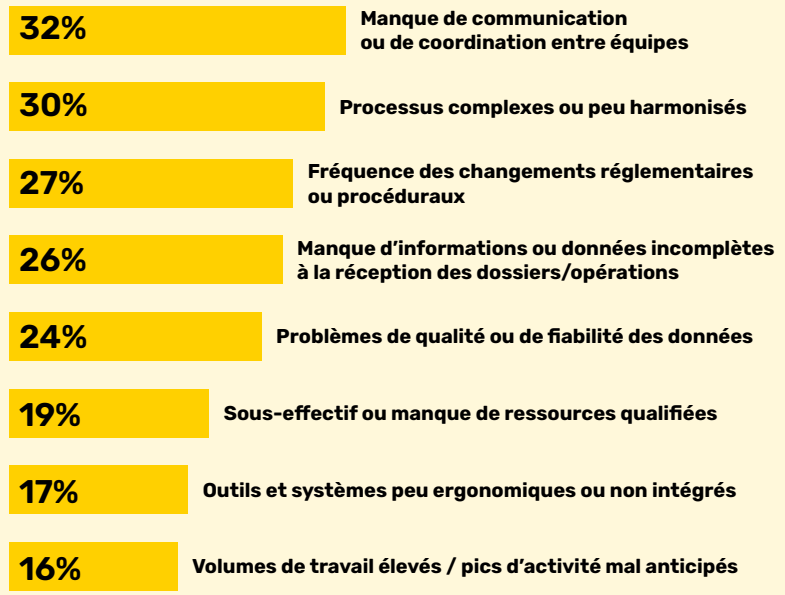
En revanche, 1 répondant sur 5 considère l'activité stressante/sous pressions sans doute lié aux exigences du réseau et aux potentielles répercussions sur les clients finaux.



### *PRINCIPAUX POINTS FORTS DE L'ACTIVITÉ*




### *PRINCIPAUX FREINS ET DYSFONCTIONNEMENTS*




**En synthèse, les répondants attendent en priorité : une simplification et une harmonisation des processus et un dialogue renforcé au sein des équipes et avec le réseau.**

ENQUÊTE

L'intérêt pour l'activité augmente avec l'ancienneté (+13 % par rapport à la moyenne pour les 45-54 ans), probablement en lien avec le développement de l'expertise, tandis que les situations de stress tendent à diminuer. À l'inverse, les plus jeunes générations sont plus critiques sur l'intérêt de leur métier (46 % vs 74 % pour les 45 ans et plus) qui peut s'expliquer par un niveau de formation plus élevé, en décalage avec certaines tâches administratives, ou de traitement.

Les points forts varient en fonction de l'âge des collaborateurs : les 25-34 ans valorisent la rémunération tandis que l'expertise opérationnelle est davantage mise en avant par les collaborateurs de plus de 35 ans.

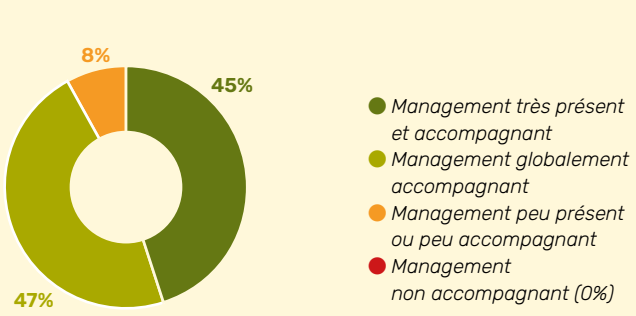
ENQUÊTE

COMPÉTENCES

# Des compétences à renforcer

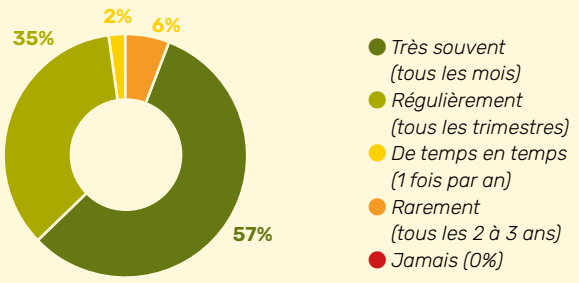
## IA & relation client : les transformations majeures restent à accompagner

### ACCOMPAGNEMENT DU MANAGEMENT



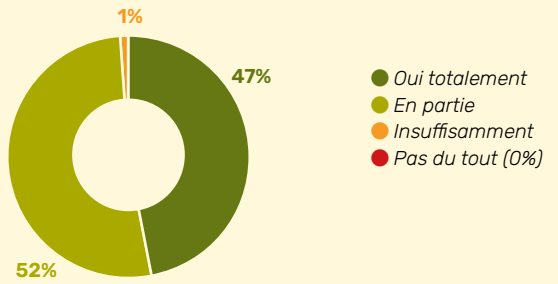

Dans notre enquête, le management est plébiscité : 92 % des répondants le considèrent très ou globalement présent en termes d'appui, d'écoute, de développement et d'évolution. Ceci contribue à sécuriser les équipes dans un contexte de transformation continue.

### FRÉQUENCE DE FORMATION

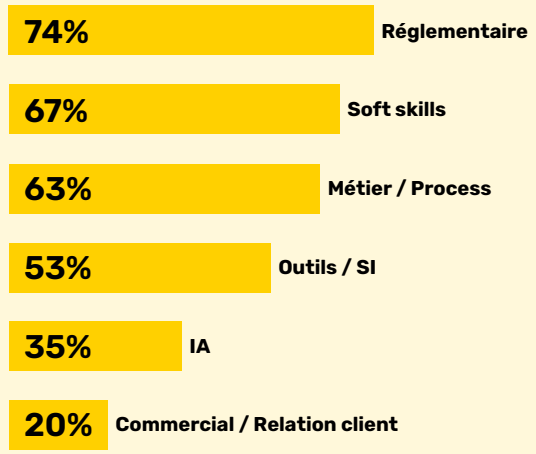



Les personnes interviewées sont positives sur l'intensité de la formation proposée : 63% suivent des formations au moins une fois par trimestre et la quasi-majorité (98%) annuellement. Ils mettent en avant principalement les formations réglementaires, soft skills ou encore métier/process,

### COMPÉTENCES ACTUELLES (DISPOSEZ-VOUS DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR TRAITER VOS ACTIVITÉS ACTUELLES ?)




### PRINCIPALES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES




Toutefois, près de la moitié (47%) estime ne pas disposer de toutes les compétences nécessaires pour réaliser leurs activités. Deux thématiques sont mises en avant :

**L'IA :** seulement 35% des collaborateurs ont reçu une formation à l'IA ces 2 dernières années. Un chiffre encore trop faible dans un environnement fortement impacté et alors même que les collaborateurs se montrent globalement ouverts et confiants dans sa capacité à améliorer leur quotidien.

**La relation client :** seul 1 collaborateur sur 5 a été formé sur cette dimension de plus en plus prégnante dans leur quotidien et qui le sera au cœur de la transformation de leurs activités.

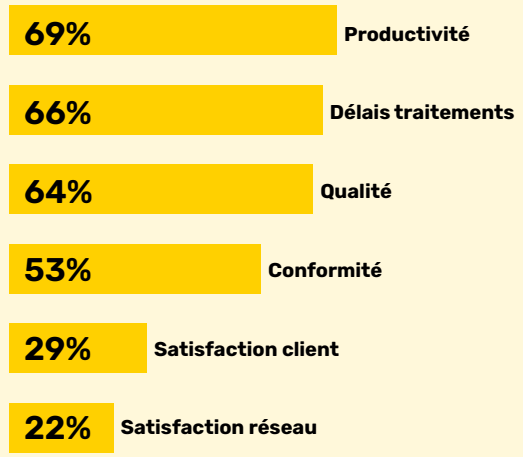
PILOTAGE

# Des activités pilotées sur la productivité

## Des enjeux de pilotage, au-delà des critères historiques

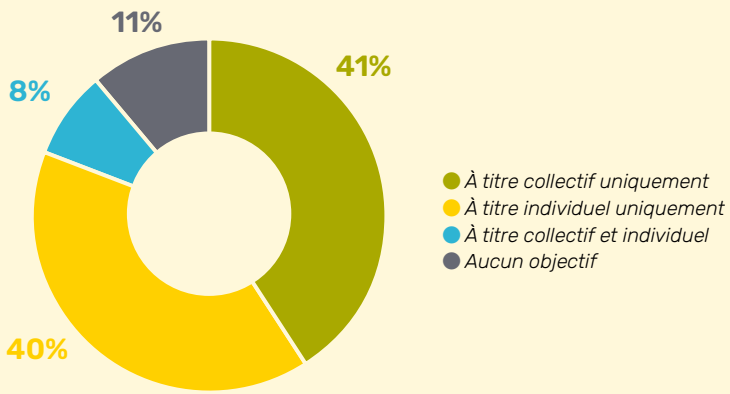
ENQUÊTE

***TYPOLOGIE D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE (% DES RÉPONDANTS)***



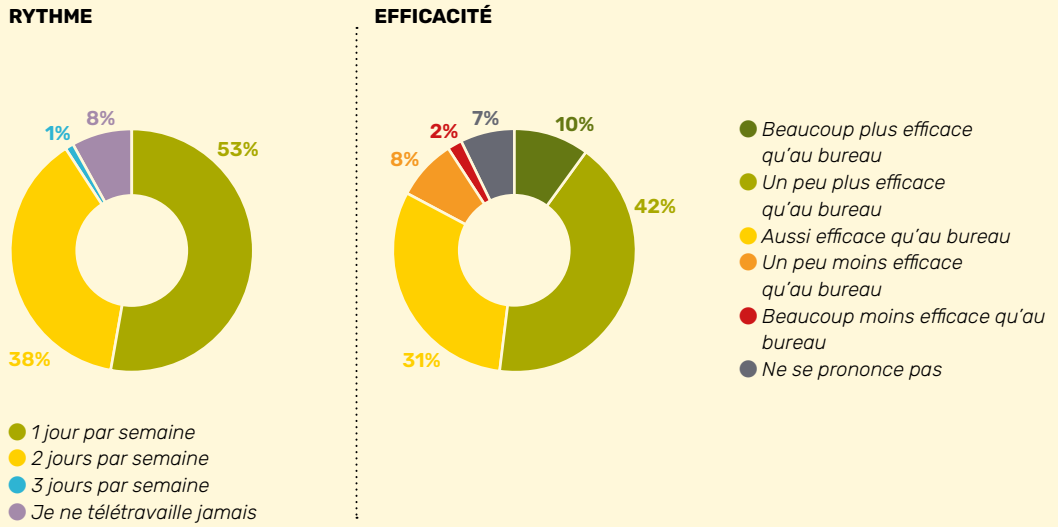

Les objectifs assignés restent fortement orientés vers des critères traditionnels d'efficience : productivité (69 %), délais de traitement (66 %) et qualité de traitement (64 %). Si ces dimensions demeurent structurantes, l'évolution des métiers impose un élargissement du référentiel de performance : qualité de supervision, gestion des cas complexes et intelligence relationnelle. À titre d'exemple, seulement 29% des répondants ont des objectifs en lien avec la satisfaction client à date.

***MESURE ET SUIVI D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE (% DES RÉPONDANTS)***




La performance est au centre des priorités stratégiques des directions MO/BO et notre enquête le confirme avec un dispositif de pilotage largement déployé : 89 % des répondants indiquent que leur performance est mesurée et suivie au travers d'indicateurs collectifs et/ou individuels. Néanmoins, derrière cette généralisation, des marges de progression subsistent. Seuls 58 % bénéficient d'entretiens et de feedbacks sur la performance limitant la capacité à identifier précisément les leviers d'amélioration.

***RYTHME ET EFFICACITÉ DU TÉLÉTRAVAIL (% DES RÉPONDANTS)***




Le télétravail est entré dans les pratiques pour 92% des répondants. Il est jugé particulièrement efficace : 52 % se déclarent plus efficaces à distance qu'au bureau. Les métiers Opérations s'inscrivent sans doute plus facilement dans une réalisation à distance car ils sont plus aisément pilotables et très outillés.

ET DEMAIN ?

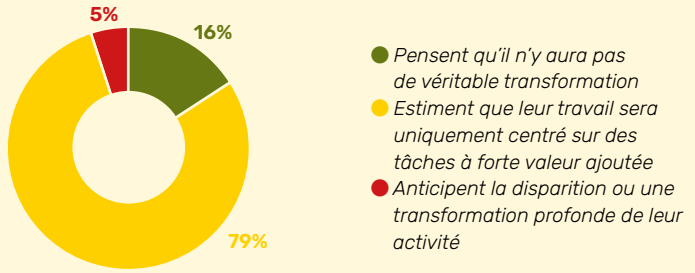
# Fidélité et confiance face aux transformations

## En recherchant davantage de polyvalence, de responsabilité voire d'expertise

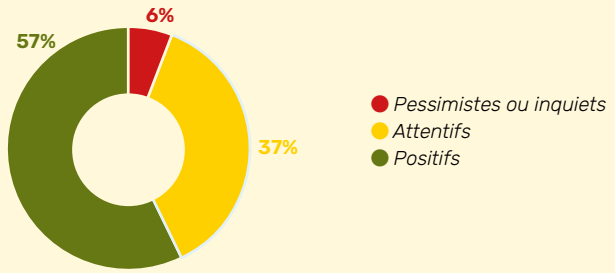


Plus de ¾ des répondants ont pleinement conscience de la transformation de leur métier (79 %) et rares sont ceux qui anticipent une stabilité du modèle (16 %). Mais pour autant, l'inquiétude reste marginale (6 %) et la majorité des interviewés (57%) a un ressenti positif face aux évolutions à venir.

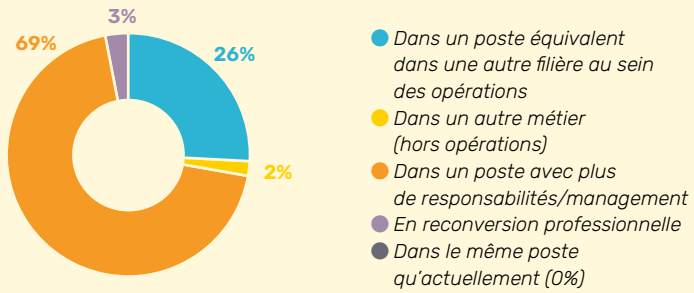
### *FONCTIONNEMENT FUTUR DE L'ORGANISATION*




### *RESSENTI FACE AUX ÉVOLUTIONS*




### *AVENIR PROFESSIONNEL À 5 ANS (HORS DÉPART À LA RETRAITE)*




Cela se traduit par une fidélité et un attachement à leur activité actuelle : 95% souhaitent poursuivre leur carrière au sein des Opérations, dont 69 % avec plus de responsabilités.

ENQUÊTE

**95%**
**des répondants sont intéressés par plus de polyvalence dont**
**33%**
**très intéressés**

Dans ce contexte, l'attrait massif pour la polyvalence (95 %, dont 33 % très intéressés) traduit une volonté d'élargir leur champ d'action et de sécuriser leur employabilité dans un environnement automatisé.
Mais toutes les aspirations managériales ou de polyvalence ne pourront être satisfaites. Pour éviter une frustration structurelle et une dilution des compétences, les banques devront structurer et reconnaître de véritables filières d'expertise. La polyvalence permet plus de flexibilité dans l'organisation; l'expertise permet d'en assurer la solidité. L'enjeu est donc d'organiser cette complémentarité.

4

# REGARDS DE DIRIGEANTS

**En complément de notre enquête menée auprès de 130 collaborateurs, nous avons aussi recueilli le point de vue de 8 dirigeants issus de typologies d'acteurs variés : banque traditionnelle nationale (SG), banque mutualiste (Arkéa, Caisse d'Épargne), acteurs digitaux (Qonto, Treezor), filiales spécialisées (Amundi, Avem), et start-up (Licy). Autant de points de vue différents afin d'apporter la vision la plus large des enjeux et transformations en cours et à venir du monde des Opérations.**



**Morgane Aganian-gnakpa**
*Directrice des Opérations SG*



**Roland Beguet**
*Membre du Directoire Pôle Ressources Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes*



**Pascal Cotiniaux**
*Directeur des Opérations du Pôle Banque de Détail*



**Jeanne Duvoux**
*Global head of business support and operations Amundi*



**Amaury Chaboche**
*Operations Director, Qonto*



**Valérie Duclos**
*Responsable des Opérations, Treezor*



**Pierre-Jacques Lemerle**
*Directeur Général Adjoint, Avem*



**Jean-Simon Merandat**
*Co-fondateur, Licy*



## MORGANE AGANIAN-GNAKPA

*Directrice des Opérations SG*

**Après un début de carrière à l'Inspection Générale de la Société Générale, et des fonctions commerciales dans le Réseau, Morgane était en charge de la fusion des sièges du Crédit du Nord et de la SG lors du programme de rapprochement des banques. Elle occupe depuis 2023, le poste de Directrice des Opérations de la banque de détail**

*Depuis janvier 2023, SG est la nouvelle banque de détail en France du groupe Société Générale. Issue de la fusion des deux réseaux de banque de détail en France, Société Générale et groupe Crédit du Nord, SG a pour ambition de constituer un partenaire bancaire de premier plan sur le marché français au service de 10 millions de clients.*

*Morgane dirige l'ensemble des opérations de back et middle-office pour la banque de détail en France (hors paiement) au travers de filières nationales opérant dans 13 centres de services en France et pilote certaines activités délocalisées dans une filiale à Bucarest (KYC et clôture de relation essentiellement).*

*« Repenser les frontières entre le front et le middle-back-office est un facteur clé de fluidité des parcours »*

**Quels sont vos principaux chantiers en cours ?**
Le contexte actuel est particulièrement exigeant et la pression exercée sur les réseaux comme sur les opérations est réelle. Dans ce contexte, il est essentiel de délivrer un haut niveau d'efficacité opérationnelle, malgré l'augmentation continue des volumes et des demandes, en trouvant en permanence le juste équilibre entre continuité de service, montée en puissance des nouveaux dispositifs et recherche continue d'optimisation. Les enjeux de transformation sont intenses et les chantiers nombreux. A titre d'illustration, nous poursuivons le déploiement de notre projet de modernisation/mutualisation de nos distributeurs automatiques via la marque Cash Services (environ 50% de nos agences sont aujourd'hui déjà équipées). Nous poursuivons également notre transformation autour des enjeux KYC avec l'intensification de l'externalisation des revues au sein de notre filiale à Bucarest. Plus largement nous menons plus de cinquante projets d'optimisations sur l'ensemble de nos process.

**Pouvez-vous nous parler des relations entre les Opérations et le Réseau ?**
Le dialogue Front–Back constitue un levier majeur pour soutenir une qualité de service élevée. Dans cette dynamique, les opérations renforcent continuellement leur expertise et leur réactivité afin d'assurer une expérience client toujours plus satisfaisante. Le pilotage des SLA par région offre désormais une vision objectivée des performances. Face aux incidents ponctuellement signalés, les opérations s'appuient sur la performance globale pour orienter les échanges vers une analyse claire et structurée des causes, des priorités et des arbitrages à engager. Cette approche favorise un dialogue plus constructif et résolument orienté solution.

**Comment avez-vous repensé les frontières entre le front et le middle-back-office ?**
Les opérations ne sont pas un simple centre de coûts à optimiser, mais un levier clé de compétitivité commerciale et de satisfaction client. Nous cherchons à optimiser continuellement les rôles entre le front et les opérations avec notamment plusieurs pilotes de middleisation en cours. Pour le crédit immobilier, les agences vont désormais jusqu'à l'édition des offres. Une fois l'offre éditée, les opérations prennent le relais jusqu'au décaissement chez le notaire, en assurant le contact avec le client et l'accompagnement sur les étapes clés afin de sécuriser le décaissement. Sur le marché des professionnels, les opérations interviennent aussi dans la mise en conformité de l'entrée en relation en contactant directement le client par mail ou téléphone afin de demander les pièces manquantes et ainsi améliorer les délais et la satisfaction client.

**Comment voyez-vous évoluer le rôle des back et middle-offices dans la banque de détail à horizon 5 à 10 ans ?**
La technologie est au cœur de la transformation des back et middle-offices à court et moyen terme. Les opérations vont évoluer d'un rôle d'exécution et de contrôle vers un rôle stratégique d'expertise et de contacts client au sein de chaque processus dans une logique FO to BO pleinement intégrée.

**Quel rôle joue l'IA dans la transformation des opérations ?**
L'IA est pour sûr un levier important de notre transformation, et un département SocGen AI a été créé au sein du Groupe. Couplée à la refonte en profondeur des processus et utilisée de manière pragmatique et ciblée, l'IA est un accélérateur majeur de nos transformations. Plusieurs cas d'usages ont d'ores et déjà été déployés, notamment autour de la lecture et du traitement de documents (successions, traitement des factures, KYC, etc.). Nous avons également certains pilotes d'IA agentique capable d'appliquer des règles et, dans certains cas, d'aller jusqu'à l'exécution. Nous adoptons une démarche responsable: l'automatisation complète n'est envisagée que lorsque les résultats observés sont jugés suffisamment robustes, l'IA étant avant tout mobilisée pour réduire les tâches à faible valeur ajoutée et soutenir le travail des équipes.

**Qu'est-ce qui, selon vous, conditionne la réussite d'une transformation durable des back et middle-offices ?**
La première condition c'est l'orientation client en cherchant a maximiser la valeur client dans chacun de nos traitements.
La seconde condition, c'est la proximité avec le terrain : pour optimiser, il faut être au plus près du terrain afin de bien capter les besoins/irritants des clients et collaborateurs. Les améliorations qui réussissent sont celles co-construites avec les équipes, testées et ajustées à partir des retours terrains.
La troisième condition est de savoir se réinventer, repartir d'une page blanche pour réécrire les processus les plus lean possibles, en travaillant en totale synergie avec les experts métiers, les équipes IT, et les équipes projets.
La quatrième condition, c'est une culture de la performance individuelle et collective parfaitement outillée.
Enfin, les enjeux RH, sont comme souvent, au cœur de cette réussite avec la capacité à piloter finement sa trajectoire de charge et de ressources et à accompagner les collaborateurs dans leur montée face aux nouveaux enjeux des opérations.



## ROLAND BEGUET

*Membre du Directoire*
*Pôle Ressources Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes*

**Roland est membre du Directoire de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes, en charge du pôle Ressources, qui regroupe notamment les RH, l'immobilier, l'organisation, la data et l'IA, l'informatique et les opérations. Convaincu que la technologie doit d'abord servir l'humain, il en fait un levier de performance collective.**

*La Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes (CEAPC) est un établissement bancaire régional appartenant au Groupe BPCE. Elle exerce une activité de banque de détail de plein exercice auprès des clients de son territoire.*

*Au sein du Pole Ressources, 200 collaborateurs de la Caisse d'Épargne Aquitaine-Poitou-Charentes traitent les opérations bancaires de plus d'un million de clients sur trois sites : Bordeaux, Poitiers et Dax.*

*« Il n'y a plus de notion de client interne au sein des équipes Opérations mais uniquement de client final »*

**Quel est le rôle de la Direction des Opérations d'un établissement au sein d'un Groupe mutualiste ?**
La direction des Opérations a pour mission première d'assurer une qualité et une continuité de service irréprochables pour nos clients. Elle intervient en coopération avec le réseau commercial. Dans un groupe mutualiste, notre rôle s'étend également à la co-définition des "macro-schémas" organisationnels. Il s'agit par exemple de définir ce qui doit relever de la compétence de chaque caisse, et ce qui peut être mutualisé au niveau du Groupe, que ce soit par des groupements de moyens ou via des filiales spécialisées. Nous sommes aussi impliqués dans la gouvernance des grands projets de transformation (Intelligence Artificielle, data, schéma directeur des opérations), dans l'intérêt de chaque établissement et dans une optique commune d'efficience.

**Comment pensez-vous que les métiers des opérations vont évoluer ?**
L'évolution des métiers des opérations doit être guidée par un objectif unique : offrir un service d'excellence tout en simplifiant le quotidien de chacun de nos clients. L'objectif est que les frontières entre les équipes front, back et middle-office deviennent transparentes. L'automatisation des tâches nous permet de nous recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée en toute proximité des clients et du réseau commercial. L'assistance bancaire, autrefois exclusivement réservée aux conseillers, est désormais accessible aux clients. Ils peuvent contacter directement des pôles d'expertise pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé sur la banque au quotidien ou le digital. Parallèlement, nous développons des "services plus" pour le réseau, incluant l'accompagnement des nouveaux arrivants, la gestion des retours après de longues absences, ou encore l'accompagnement dans le traitement en agence de dossiers complexes. Le contexte démographique des équipes Opérations est par ailleurs un atout : les départs à la retraite permettent de recruter des profils très appétents au contact client. Nous développons également des postes de "Leader Expert", offrant un niveau d'expertise élevé. Les collaborateurs des Opérations deviennent ainsi des acteurs majeurs de la relation client, fondée sur la personnalisation, l'expertise, la confiance et la simplicité.

**Quelle est perception de l'arrivée des nouvelles technologies (notamment IA) par vos collaborateurs et comment les accompagnez-vous ?**
La majorité des collaborateurs accueillent positivement les nouvelles technologies, dont l'IA, pour deux raisons principales : ils en perçoivent clairement les bénéfices potentiels pour leurs activités et ils en sont déjà des utilisateurs dans leur vie personnelle, ce qui facilite l'adoption.
Un accompagnement personnalisé reste pour autant indispensable. Il est également crucial de donner du sens et de rassurer : l'IA et l'automatisation ne détruisent pas les emplois au sein des Opérations ; elles ouvrent de nouveaux champs d'activités. De plus, il n'y aura pas de "big bang" : la transformation sera progressive. Nous devons néanmoins dès à présent accompagner l'évolution des compétences pour garantir l'employabilité à moyen terme. Nous privilégions de nouveaux formats d'accompagnement, basés sur des modules de formation courts et concrets, accessibles à tous. La mobilisation des managers de proximité est au cœur de ce dispositif pour lever les freins et sécuriser les pratiques. Chaque trimestre, un comité transverse de l'entreprise se réunit pour analyser le taux d'adoption des cas d'usage enrichis par l'IA et définir les nouveaux dispositifs d'accompagnement. Le succès de ces nouvelles technologies dépendra moins du nombre de solutions déployées que de leur utilisation durable par 100 % des collaborateurs.

**En quoi un système d'information unifié comme Orion change-t-il la donne pour les opérations ?**
Ce projet de plateforme technologique commune soutient la stratégie de croissance et de performance du Groupe sur le long terme, en générant des économies d'échelle et en apportant une nouvelle agilité. Plus spécifiquement pour les Opérations, Orion facilitera une convergence progressive vers des "processus référents" entre les établissements et avec nos usines opérationnelles communes (crédits, successions simples, recouvrement, assurance, etc.). Le projet vise à rendre plus efficientes les équipes Opérations BP et CE au sein de chaque établissement et au niveau du Groupe. Les activités opérationnelles les plus proches des clients et du réseau commercial (assistance, instruction crédits, paiements, successions…) continueront d'être gérées dans chaque entité du Groupe. Orion sera un système unifié, mais pas uniformisé, qui préservera la singularité des marques et des établissements.



## PASCAL COTINIAUX

*Directeur des Opérations du Pôle Banque de Détail*

**Avec 32 ans d'expérience au sein du groupe Arkéa, Pascal a exercé des fonctions de direction dans le réseau et dans le management d'équipes opérationnelles avant de prendre la tête de la Direction des Opérations. Son parcours lui confère une connaissance fine des attentes clients, des contraintes commerciales et des réalités opérationnelles de la banque de détail.**

Crédit Mutuel ARKEA

*Crédit Mutuel Arkéa est un groupe coopératif de bancassurance réunissant les fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne et du Sud-Ouest, leurs caisses locales et une quarantaine de filiales (Fortuneo, Keytrade, Monext, …). Le Groupe opère également pour compte de tiers via Arkéa Banking Services. La Direction des Opérations mobilise environ 200 collaborateurs sur plusieurs sites, couvrant les crédits (particuliers, professionnels, entreprises), les successions, l'épargne et titres, ainsi que la gestion courante. Les paiements et flux transactionnels sont traités dans une entité dédiée distincte ainsi que par Monext.*

*« Concentrer l'exécution auprès d'acteurs capables d'investir et d'opérer à l'échelle »*

**Quel est aujourd'hui le rôle et la valeur ajoutée de la Direction des Opérations au sein du Groupe Arkéa ?**
La Direction des Opérations est au cœur d'une équation stratégique : exigences réglementaires, qualité de service et soutenabilité économique. Notre rôle est triple :

1) donner plus d'autonomie à nos clients pour la gestion de leurs actes courants;

2) simplifier la vie de nos commerciaux pour leur enlever les tâches administratives, réglementaires ou encore trop complexes pour être bien maitrisées en Caisse Locale / agence afin qu'ils puissent se concentrer sur le conseil;

3) sécuriser l'exécution des opérations complexes.

**Vous avez choisi avec Arkéa Banking Services d'opérer pour compte de tiers. Pourquoi cette stratégie?**
Parce qu'opérer des activités bancaires complexes devient une compétence rare. La pression réglementaire, notamment sur le crédit, et l'exigence croissante de fonds propres poussent certaines banques à arbitrer : investir lourdement dans des chaînes opérationnelles complètes ou s'appuyer sur un acteur expert capable de les opérer de manière industrielle et sécurisée. Arkéa Banking Services est une activité historique et rentable du groupe qui opère pour le compte de tiers comme le CCF, Louvre Banque Privée, Axa Banque ou encore Allianz Banque.

**Sur quelles activités la Direction des Opérations (D.O) intervient-elle en majeur?**
Nous intervenons prioritairement sur des activités où la complexité est élevée et/ou la fréquence d'occurrence est faible : crédits immobiliers spécialisés, successions, opérations d'épargne et de titres complexes. Sur les successions, nous gérons chaque année plusieurs dizaines de milliers de dossiers, y compris des situations internationales ou intégrant de nouveaux actifs comme les cryptomonnaies. Les dossiers sont traités comme des portefeuilles de clients à part entière : affectation à un gestionnaire attitré dès l'origine selon la complexité, prise en charge de bout en bout jusqu'au virement au notaire, relation directe avec les ayants droit. Ce modèle permet de décharger totalement les réseaux commerciaux et d'apporter un niveau d'expertise constant, y compris sur des cas rares.

**Comment garantissez-vous performance, qualité et maîtrise des risques dans un modèle multi-clients et multi-banques ?**
La clé est une industrialisation maîtrisée, adossée à une allocation fine de l'expertise. Les équipes, environ 200 collaborateurs répartis sur plusieurs sites en France, traitent indifféremment des flux provenant de différents établissements, ce qui permet de lisser les pics d'activité et de maintenir un haut niveau de compétences. Les dossiers sont orientés vers des profils junior, senior ou expert selon leur nature et leur complexité. La qualité repose sur des contrôles renforcés, une traçabilité complète et une compréhension fine des besoins et attentes de nos clients.

**Quel rôle joue la technologie, et notamment l'IA, dans le développement de la Direction des Opérations ?**
La technologie est un levier indispensable pour retirer aux équipes les tâches sans valeur ajoutée et concentrer l'effort humain sur l'analyse et la décision. Nous utilisons déjà des outils de reconnaissance documentaire sur des pièces administratives standardisées. L'IA est conçue comme une aide à la décision, jamais comme un substitut à l'expertise : les modèles d'IA générative ne sont pas encore parfaits et nous nous devons de garantir la fiabilité, la traçabilité et la pertinence de nos traitements. Nous avançons donc de manière pragmatique, en combinant projets de transformation ciblés et micro-améliorations opérationnelles directement pensées par les équipes qui les utilisent.

**Quels sont les grands défis à venir pour les opérations bancaires ?**
Les opérations bancaires sont au cœur de plusieurs transformations structurelles : intensification des contraintes réglementaires, pression durable sur les coûts, évolution rapide des attentes clients et montée en complexité des produits et des situations à traiter. La question n'est plus seulement de gagner en efficacité, mais de construire des modèles opérationnels soutenables, capables d'absorber des volumes variables, des risques accrus et des exigences élevées. La D.O & Arkéa Banking Services s'inscrivent pleinement dans cette dynamique, c'est pourquoi nous souhaitons continuer d'explorer de nouveaux marchés et de nouvelles activités au travers de cette entité. En combinant expertise bancaire, industrialisation et capacité à opérer pour le compte de tiers, elle apporte une réponse concrète à des établissements qui font des choix différents d'organisation. Le défi est double : continuer à sécuriser et simplifier les parcours pour l'ensemble des acteurs servis, tout en préparant l'évolution des métiers vers davantage d'analyse, d'arbitrage et de valeur ajoutée.



## JEANNE DUVOUX

*Global head of business support and operations AMUNDI*

**Après un début de carrière en audit chez Deloitte France, Jeanne a exercé des fonctions dirigeantes au sein du groupe Société Générale, en France, en Italie et au Luxembourg où elle a rejoint Amundi en tant que CEO d'Amundi Luxembourg. Elle occupe depuis 2023 le poste de Directrice Business Support & Opérations du groupe Amundi et est membre de son Comité Exécutif**

Amundi Investment Solutions

*Premier gérant d'actifs européen (top 10 mondial*) et filiale du groupe Crédit Agricole, Amundi gère plus de 2 300 milliards d'euros d'encours en gestion active et passive pour une clientèle de distributeurs, institutionnels et entreprises. Le groupe se distingue par une offre intégrée alliant solutions d'investissement, services et plateforme technologique propriétaire.*
*La Direction des Opérations couvre le middle-office, le Data Management et les services client, en France et à l'international. Les effectifs middle-office sont concentrés sur deux hubs majeurs (France et Irlande) dans un modèle principalement B2B.*

*« Nous cherchons des profils avec un mindset tech, capables d'améliorer le métier et de l'accélérer »*

**Comment Amundi a-t-elle structuré son modèle opérationnel pour piloter la complexité croissante de ses opérations ?**
Pour piloter la complexité des opérations, Amundi a fait le choix d'un modèle opérationnel fortement centralisé et standardisé, reposant sur sa plateforme propriétaire appelée ALTO, socle technologique global du groupe. ALTO permet de garantir l'unicité et la qualité des données, l'harmonisation des processus et la cohérence des opérations à l'échelle mondiale. Ce choix s'avère particulièrement structurant dans un contexte de croissance externe : les acquisitions sont intégrées rapidement via des migrations vers les plateformes et processus standards du groupe, limitant les risques techniques et organisationnels. L'intégration est avant tout technique et culturelle, sans remise en cause du modèle cible. L'organisation du middle-office est pensée au plus près des flux critiques : certaines équipes sont positionnées à proximité des gérants pour les activités de réconciliation de portefeuilles, d'autres au contact des équipes de trading pour le trade servicing. Le Back-office, quant à lui, est largement externalisé auprès de partenaires spécialisés (CACEIS, SGSS), ce qui renforce encore le rôle pivot du Middle Office dans la chaîne opérationnelle.

**Comment l'automatisation et l'intelligence artificielle transforment-elles les opérations ?**
La transformation technologique engagée par Amundi dépasse la simple automatisation des tâches répétitives. L'objectif est clairement d'augmenter les capacités humaines et de concentrer les équipes sur la résolution de situations complexes à forte valeur ajoutée. Un programme IA a été lancé il y a environ 2 ans, à partir d'une feuille blanche, sous l'impulsion de la direction générale. Un LAB IA d'une vingtaine de personnes a été constitué et a permis, en moins d'un an, de déployer une infrastructure IA robuste, couplée à des solutions RPA. Le facteur clé de succès est la standardisation préalable des processus, permettant une cartographie claire des flux et l'identification des cas d'usage pertinents. Nous avons développé ALTO Studio qui permet aux équipes métiers de créer leurs propres agents IA dans un cadre sécurisé. Plusieurs cas d'usage sont déjà en production, notamment en Data Management (aide au support, contrôles renforcés), en client Servicing (KYC, chatmail) ou encore pour le dispatching intelligent des tâches. La prochaine étape consistera à tester progressivement des approches d'IA agentique sur des processus clés ciblés, avec une logique volontairement prudente et itérative.

**Quels sont les impacts de cette transformation sur les compétences et le management ?**
L'automatisation massive des opérations a profondément modifié la nature des compétences requises. Les opérations courantes sont aujourd'hui largement automatisées, mais les équipes doivent être capables d'intervenir sur des incidents complexes, ce qui implique une montée en compétence significative et un véritable mindset technologique.
Cette évolution génère plusieurs tensions. En effet, certains postes de team leaders en interne sont difficiles à pourvoir; les profils experts étant parfois réticents à endosser des responsabilités managériales perçues comme lourdes. Par ailleurs, les fonctions middle-office et Back-office constituent un excellent point d'entrée dans le groupe, mais présentent un risque de turnover élevé, les talents évoluant rapidement vers d'autres périmètres. Amundi investit fortement dans la formation, l'acculturation technologique et le partage de connaissances, notamment via des bases de savoir collaboratives et des communautés d'innovation. L'innovation est encouragée, mais encadrée par une exigence forte de ROI. Le sujet d'attractivité de nos activités est au cœur de nos préoccupations.

**Quels sont les principaux défis actuels des opérations et les priorités pour les prochaines années ?**
Plusieurs défis structurants expliquent l'accélération de cette transformation. La baisse des marges, liée à la concurrence accrue et à la montée en puissance de produits à faible marge comme les ETF, impose des gains d'efficacité à l'échelle globale. La complexification des produits et l'exigence croissante des clients institutionnels renforcent la nécessité d'un modèle opérationnel robuste. Le développement de nos activités à l'international, avec notamment de fortes ambitions en Asie, pose également des enjeux organisationnels forts pour gérer au mieux les différents fuseaux horaires et répondre aux attentes de nos clients. Amundi travaille sur des modèles de relais 24h/24 (« follow the sun ») afin de réduire les délais de traitement (dans la perspective également du passage à T+1 du cycle de règlement des opérations en Europe) et d'optimiser l'utilisation des équipes. Enfin, le développement de nos offres de technologies (avec notre outil ALTO), augmenté de nos capacités de services (middle-office, data management, opérations en épargne salariale ou retraite), constituent aujourd'hui un réel relai de croissance pour Amundi sur lequel nos équipes sont pleinement investies.



## AMAURY CHABOCHE

*Operations Director, QONTO*

**Après un début de carrière en conseil en services financiers chez Exton Consulting, Amaury a exercé des fonctions managériales en opérations au sein de la fintech ELYPS. Il a rejoint Qonto en 2021, où il a occupé successivement les postes de Head of Banking Operations, Head of Banking Ops & AML, puis Operations Director (Banking, Fraud & AML)**

Qonto

*Créé en 2017, Qonto accompagne plus de 600 000 entrepreneurs indépendants et PME en les accompagnant de A à Z depuis la création de leur entreprise jusqu'à la gestion de leur compte pro et de leur facturation électronique.*

*La fonction Opérations de Qonto couvre la Fraude et l'AML de niveau 1, le Back-office Paiements, ainsi qu'un Back-office dédié aux procédures civiles et collectives, appuyé par une équipe support. Elle mobilise environ 130 collaborateurs en interne et près de 120 en externe, avec une organisation par marché afin de prendre en compte les spécificités locales.*

*« Nous transformons tout incident, blocage, lenteur en opportunité d'apprentissage pour nos équipes et d'amélioration pour nos clients »*

**Comment sont organisées les opérations au sein de Qonto ?**

Banking Operations en France, c'est aujourd'hui 250 personnes dont 130 en interne réparties en 5 services : Fraude, AML de niveau 1, Paiements (moyens de paiement, incidents..), une équipe Juridique (procédures collectives et civiles tous marchés) et une équipe Support technique. J'assure aussi le pilotage de 120 collaborateurs externes qui interviennent sur les mêmes activités mais sur les opérations simples, standardisées et avec une forte variabilité de volumes. L'objectif est de conserver en interne une maîtrise des processus et des compétences clés, tout en s'appuyant sur des partenaires pour absorber les fluctuations. Avec un principe fondamental : avant de confier des opérations à l'externe, nous standardisons et automatisons au maximum. Etant un groupe européen, sur certaines activités, nous avons des hubs Opérations « multilingues » qui interviennent pour plusieurs de nos 8 marchés.

**Qu'automatisez-vous aujourd'hui et comment choisissez-vous les technologies utilisées ?**

L'approche est guidée par le ROI. Les équipes priorisent les processus à forte volumétrie et suffisamment stables, Qonto part systématiquement des processus et non de la technologie. L'IA est utilisée de manière ciblée avec des garde-fous stricts : sur les processus engageant des flux financiers ou de la fraude, un taux d'erreur même marginal n'est pas toléré. L'IA intervient en revanche comme un outil d'assistance, notamment pour la rédaction de commentaires d'analyse en AML ou la préparation de dossiers, toujours avec une validation humaine finale. Nous sommes en recherche continue de réduction du volume d'alertes (règles plus fines, adossées à une meilleure exploitation de la data client), d'amélioration du temps de traitement (outils et ergonomie) et d'automatisations ciblées (ex. 80 % des SATD en France sont désormais automatisées). Toutes les équipes sont pleinement impliquées dans la dynamique d'amélioration continue et d'automatisation. Elles s'appuient sur des outils no-code comme DUST, qui centralisent les procédures et permettent de créer des bots. Nous organisons des hackathons associant équipes Opérations et Tech (back-end) qui priorisent les évolutions dans un objectif Business (volume, coût, risque)... La force du modèle Qonto sur les opérations finalement c'est un outil back-office central, des data accessibles, des cycles courts et des décisions rapides.

**Comment pilotez-vous la performance opérationnelle au quotidien ?**

Le pilotage repose sur un suivi très fin de la performance, au moyen d'indicateurs couvrant les délais de traitement, la productivité et la qualité, rendus visibles via un affichage simple (rouge/vert) permettant une réaction rapide en cas d'écart. Cette approche s'inscrit dans une culture d'amélioration continue inspirée des principes de Toyota, fondée sur des cycles courts de type « plan, do, check, act », l'analyse systématique des incidents sans logique de blâme, et le déploiement de contre-mesures lorsqu'elles sont efficaces. Le principe du « one piece flow », consistant à traiter une tâche à la fois, contribue également à maintenir un haut niveau de qualité et de lisibilité opérationnelle. Cette culture est soutenue par un accès direct à la donnée, offrant aux équipes une forte autonomie d'analyse et une grande réactivité au quotidien.

**Quelles sont aujourd'hui vos principales problématiques RH ?**

Les équipes opérationnelles sont majoritairement composées de profils jeunes, très peu issus du secteur bancaire. Nous sommes une société très orientée Tech avec des profils qui répondent à ce besoin (agilité, digital..). Qonto est une scale-up arrivée à maturité qui vise une croissance soutenue, tout en conservant une taille d'équipe stable. Un de nos enjeux est de recruter mais aussi de fidéliser. Nous favorisons via des parcours structurés la mobilité interne, aussi bien au sein des Operations que vers d'autres métiers du groupe.

**Comment voyez-vous l'évolution des opérations chez Qonto à moyen terme ?**

À moyen terme, Qonto entend poursuivre l'automatisation et l'externalisation ciblée tout en conservant un socle d'équipes internes expertes. L'élargissement du périmètre, notamment sur le financement, s'inscrit dans cette logique : sur le BNPL, une première vérification automatisée des factures est systématiquement complétée par un contrôle humain, tandis que, sur le crédit, la question d'un back-office dédié et de la montée en compétences se pose. Plus largement, Qonto souhaite continuer à se différencier par la simplicité du produit, la transparence des prix et la qualité du support client, avec l'enjeu de préserver la relation client tout en absorbant la croissance, dans un contexte de réduction du maillage des banques traditionnelles.



## VALÉRIE DUCLOS

*Responsable des Opérations, TREEZOR*

**Avec plus de 25 ans d'expérience dans le monde des Opérations auprès d'acteurs variés (notamment Responsable des Opérations France pour la Royal Bank of Scotland, Process Leader Paiements et Cartes pour ING France), Valérie a rejoint Treezor en juin 2024 en tant que Responsable des Opérations**

*Treezor est une filiale du groupe Société générale depuis son acquisition en 2019, qui fournit des services de paiement en France et dans l'Union européenne. L'entreprise propose des services de paiements en marque blanche (BaaS)*

*La Direction des Opérations de Treezor regroupe une cinquantaine de collaborateurs réalisant principalement des activités de EER/KYC, Flux, Procédures civiles exécutoires/clôture de relation, Fraude*

*« Ma mission est de rendre l'organisation la plus rationnelle et logique possible »*

**Quel est le profil de vos collaborateurs et le travail qu'ils effectuent au sein des opérations ?**
Nos équipes sont caractérisées par leur jeunesse et leur dynamisme, avec 40 % des collaborateurs de moins de 35 ans et une moyenne d'âge inférieure à 40 ans. Ces profils sont naturellement attirés par l'aspect agile des start-ups, ce qui témoigne de l'attractivité de notre entreprise. Ils démontrent néanmoins une bonne fidélité avec une moyenne d'ancienneté de 4 ans. Notre équipe est structurée en environ 50 % d'opérateurs, 25 % d'analystes, 10 % de référents/experts (sans fonction managériale) et 15 % de managers. Tous jouent un rôle essentiel de middle-office (MO) en étant le point de contact privilégié de nos agents via une plateforme de ticketing (NDLR : Treezor étant un BaaS en marque blanche, ses clients ne sont pas les clients finaux mais les marques utilisant leurs services).

**Quelle est votre vision des MO/BO d'ici 5 ans ?**
Nous avons 3 principaux objectifs :

1) soutenir l'expansion internationale de Treezor (Italie, Allemagne, Espagne) tout en maintenant la maîtrise de nos effectifs,

2) garantir une scalabilité linéaire et une agnosticité aux pics de charge,

3) sécuriser l'ensemble de nos activités opérationnelles, notamment face à l'augmentation du risque de fraude. Notre transformation reposera ainsi principalement sur une refonte et une optimisation de nos processus grâce à la technologie pour alléger la charge de travail, ainsi qu'une amélioration significative de nos capacités de détection de la fraude. Côté RH, nous n'avons pas de problématiques de départs à la retraite, mais nous gérons une dynamique de renouvellement des talents en phase avec notre culture d'entreprise « start-up ».

**Quel est le niveau d'automatisation de vos activités ?**
Treezor dispose aujourd'hui d'un important gisement de productivité via l'automatisation, représentant un levier majeur pour démultiplier notre efficacité dans un secteur où la scalabilité est la norme. Nous sommes en phase finale d'un projet fondamental visant à moderniser le parcours KYC de bout en bout, afin d'assurer une fluidité totale et d'éviter les doubles saisies. Ce projet structurant répond aux exigences de réactivité des agents et utilisateurs finaux. Ces automatisations sont développées en interne en exploitant les compétences de nos collaborateurs.

**Avez-vous recours à de l'externalisation ?**
L'ensemble des activités de Treezor est actuellement internalisé. Au lancement, nous avons fait le choix de privilégier la maîtrise complète de nos processus en amont, garantissant une qualité de prestation directe et sans intermédiaire. Des études pourront être menées sur l'opportunité d'une externalisation pour certaines activités à forte volumétrie ou à faible valeur ajoutée, afin d'optimiser l'efficacité globale.

**Comment est perçue l'arrivée de l'IA dans vos équipes ?**
Bien que la thématique de l'IA génère des questions, l'engagement et la motivation de nos collaborateurs restent soutenus. En réalité, les équipes se concentrent sur leurs tâches opérationnelles quotidiennes.
Afin de les accompagner, nous avons mis en place une formation obligatoire de deux jours pour permettre à tous de découvrir et de comprendre concrètement les apports de l'intelligence artificielle dans leur quotidien professionnel. Certains collaborateurs anticipent ces impacts et envisagent d'évoluer vers d'autres fonctions. Il est à noter que les profils Opérations détiennent une expertise précieuse et sont fortement valorisés dans leurs domaines actuels.

**En quoi l'évolution des métiers appelle-t-elle à une montée en compétences ?**
Le paysage professionnel se transforme : les missions de nos collaborateurs vont gagner en valeur ajoutée. L'intelligence artificielle deviendra un allié incontournable, notamment dans la détection de la fraude, où elle facilitera l'identification et la qualification des nouveaux schémas. Néanmoins, l'expertise humaine restera essentielle. Ce contexte impose une véritable montée en compétences. Les équipes devront renforcer leur maîtrise des outils numériques et développer leur capacité d'analyse. L'enjeu n'est donc pas de redouter l'IA, mais de s'y préparer activement pour en devenir les meilleurs utilisateurs et exploiter pleinement ses avantages.



## PIERRE-JACQUES LEMERLE

*Directeur Général Adjoint, AVEM*

**Issu du Groupe Crédit Agricole, Pierre-Jacques a évolué des fonctions commerciales vers l'IT et le digital (Crédit Agricole Technologies et Services), puis est nommé Directeur bancaire et service clients à la Caisse Régionale Périgord, avant de devenir Directeur Général Adjoint d'AVEM en 2024.**

*Filiale du Groupe Crédit Agricole, AVEM réunit plus de 2 000 collaborateurs autour de 3 métiers coeur : la monétique commerçant (465 000 TPE installés et maintenus); l'assistance aux porteurs de cartes (point d'entrée des 23 millions de porteurs CA et LCL pour l'opposition, les suspicions de fraude et la gestion des litiges); et la gestion du fiduciaire et des automates (assistance technique de près de 18 000 équipements via 400 techniciens répartis dans 80 agences)*

# *« Simplifier notre offre et nous concentrer sur ce qui compte vraiment pour nos clients »*

**Quels sont les principaux savoir-faire d'AVEM en lien avec les Opérations ?**
Les trois métiers cœur d'AVEM reposent sur cinq savoir faire majeurs. 1) Un réseau national de techniciens, historiquement centré sur les automates, désormais étendu au Retail, aux TPE et à la maintenance informatique, avec une ambition forte de polycompétence. 2) Un asset téléphonique regroupant environ 600 opérateurs capables de traiter tous les flux entrants des particuliers, commerçants, entreprises et agences bancaires. 3) Un asset industriel structuré autour de plateformes logistiques capables de gérer l'ensemble du cycle de vie des équipements, du stockage au recyclage. 4) Une expertise pointue, en particulier en Retail, monétique Android, fraude et automates. 5) Enfin, un asset digital en pleine accélération, qui combine data, IT et IA pour renforcer la qualité de service et générer du business additionnel.

**Quelles transformations souhaitez-vous mener concernant votre asset téléphonique ?**
Les plateformes téléphoniques d'AVEM constituent un atout stratégique. Elles gèrent aujourd'hui 4,2 millions d'appels entrants (dont 3 millions pour SOS Cartes) et disposent d'un important potentiel d'évolution : génération de leads pour les Caisses Régionales, lutte contre la fraude, assistance digitale. Pour rester compétitif face aux acteurs offshore, AVEM a engagé un programme ambitieux autour de l'IA et de l'automatisation : appels sortants automatisés, comptes rendus instantanés, traitement fluide des demandes simples, développement renforcé du selfcare. L'objectif : améliorer encore la qualité de service tout en maîtrisant les coûts, maintenir l'emploi sur le territoire et offrir de réelles perspectives d'évolution aux collaborateurs au sein de ses différents métiers.

**Pouvez-vous nous en dire plus sur votre asset digital et l'importance de la data pour vos activités ?**
L'asset digital vise à relier la data, l'IT et l'IA à chaque métier pour renforcer à la fois la qualité de service et la performance économique. Par exemple, la non-qualité des données entrantes en monétique commerçant peut coûter 2 à 3 points d'IRC alors que notre objectif de satisfaire 100% de nos clients. La data devient donc un levier clé de satisfaction et de productivité. Plusieurs usages concrets sont déjà opérationnels : détection anticipée d'un TPE bloqué pour contacter le commerçant avant l'ouverture de sa boutique, alerte en cas de retard transporteur, montée en puissance de la maintenance préventive et prédictive…

**Quels sont vos principaux défis ?**
Maintenir un réseau national de techniciens de proximité représente un coût élevé, dans un contexte où les volumes évoluent et dépendent de décisions de place (comme la diminution du nombre de distributeurs). Pour rester compétitif, AVEM se concentre sur trois leviers : optimiser l'existant, saturer l'outil de production, et s'inscrire dans un écosystème de coopération plutôt que de confrontation. L'optimisation passe par un outillage renforcé du dispatch national et par une meilleure organisation des tournées, avec un potentiel de 10 à 15 % de gain de productivité. Saturer l'outil implique d'élargir les activités et de développer la polyactivité des techniciens. Le métier historique des automates évolue déjà vers le Retail, la monétique et l'informatique, et demain vers des services comme la maintenance d'équipements de sécurité ou de bornes de recharge électrique. Enfin, AVEM doit trouver sa place dans un écosystème où constructeurs et transporteurs de fonds cherchent à remonter la chaîne de valeur. L'enjeu pour les banques : préserver un modèle durable en évitant les guerres de prix et en favorisant des coopérations intelligentes. De façon plus générale, il s'agit d'offrir demain, sur tous nos métiers, une assistance clients de haute qualité pour mieux prévenir, accompagner et résoudre les aléas de leur activité.

**Comment avez-vous répondu à votre besoin de simplification / harmonisation de vos process dans un environnement mutualiste?**
Nous avons mené une analyse approfondie des besoins des clients et non clients, en examinant l'ensemble des activités. Un comité de banques pilotes (une dizaine de Caisses Régionales et LCL) a ensuite été constitué pour co construire des process cibles harmonisés. Les enseignements sont sans ambiguïté : la confiance se joue à l'installation et à la rapidité d'intervention ; les commerçants adoptent le selfcare dès lors qu'on leur fournit des outils simples et efficaces. Cette simplification "par le haut", basée sur des process unifiés et performants, est perçue comme une amélioration par les clients finaux, car elle répond à leurs priorités et fait gagner en efficacité.



## JEAN-SIMON MERANDAT

*Co-fondateur, LICY*

**Haut-fonctionnaire, issu du corps préfectoral, pendant près de 20 ans, Jean-Simon a créé en 2016 la première application mobile du ministère de l'Intérieur, destinée à faciliter l'accès aux administrations. Il a également déployé en 2022 différents systèmes d'information visant à débureaucratiser les démarches administratives.**

*Start-up créée en 2024 incubée à Station F, LICY détecte en temps réel les décès et accompagne les proches endeuillés en automatisant les démarches post-décès, grace à une technologie propriétaire Data/IA.*

*5 personnes composent actuellement l'équipe, issues des services financiers, de l'assurance et du ministère de l'Intérieur.*

*« La détection du décès le plus en amont possible sécurise le recyclage des encours »*

**Pourquoi la gestion du décès constitue-t-elle aujourd'hui un enjeu opérationnel majeur ?**

Le décès d'un client reste insuffisamment intégré dans les chaînes opérationnelles des banques, alors qu'il concerne un volume croissant de cas, estimé à 651 000 décès en 2025 en France (+1,5% par rapport à 2024). Pour les établissements financiers, cette situation génère des coûts largement évitables. Les équipes doivent gérer des traitements manuels multiples, corriger des opérations lancées à tort et traiter des incidents liés à l'envoi de communications à des clients décédés. Ces dysfonctionnements sont particulièrement sensibles car ils interviennent dans un moment humainement critique pour les familles, exposant les établissements à un risque réputationnel élevé. Au-delà des impacts opérationnels immédiats, la gestion du décès constitue également un enjeu PNB stratégique. Une prise en charge tardive ou maladroite dégrade la relation avec les ayants droit et accroît le risque de voir les avoirs du défunt rapidement transférés vers des établissements concurrents. Le sujet dépasse donc la seule conformité ou la qualité des données : il se situe au croisement de l'efficacité opérationnelle, de la maîtrise des coûts, de l'image de marque et de la conservation des actifs sous gestion.

**En quoi le modèle proposé par LICY répond-il concrètement aux enjeux des back-offices bancaires ?**

LICY est une brique opérationnelle intégrable aux processus existants des banques et des assurances. Son premier apport réside dans la détection rapide et fiable des décès (sous 24 heures), grâce à une technologie propriétaire développée en interne conjuguant data et intelligence artificielle. Interconnectée aux bases de données officielles et fiabilisée par notre moteur d'IA (correspondances et scoring), notre solution industrialise la gestion des décès chez nos partenaires. La mise à disposition de l'acte de décès dématérialisé est également intégrée à nos processus. Les back-offices disposent ainsi d'une donnée exploitable et sécurisée, leur permettant de déclencher les traitements appropriés dès l'événement, sans attendre une déclaration tardive ou incomplète, intervenant en moyenne 14 jours après le décès. Notre solution réduit significativement les tâches manuelles, les erreurs de traitement et les ruptures entre services. L'objectif est de passer d'un traitement fragmenté à une logique proactive de flux automatisé et maîtrisé. En fiabilisant rapidement l'information de décès, la solution limite également les risques de fraude, comme l'utilisation ou l'ouverture de comptes au nom d'une personne décédée.

**Comment l'automatisation transforme-t-elle les chaînes opérationnelles existantes ?**

L'automatisation mise en œuvre par LICY vise à structurer un processus de bout en bout, depuis la détection du décès jusqu'à l'exécution des démarches administratives post-décès, en y intégrant la mise à disposition de documents essentiels (acte de décès, liste des comptes bancaires notamment). Cette approche permet de réduire les coûts unitaires de traitement tout en sécurisant les opérations sensibles, libérant les équipes des traitements standardisés.

**En quoi la gestion du décès devient-elle un levier global pour les banques, du back-office au front ?**

Un phénomène d'une ampleur inédite appelé «Grande transmission» doit d'ores et déjà mobiliser les établissements financiers. En effet, d'ici à 2040, les héritiers des boomers vont récupérer près de 9.000 milliards d'euros, soit plus de 60% du patrimoine total des ménages français. L'un des enjeux majeurs de la gestion du décès réside justement dans cette relation avec les héritiers. Dans de nombreux cas, ces derniers découvrent la banque du défunt à travers la qualité du parcours post-décès. Une expérience dégradée favorise la défiance et accélère la sortie des avoirs, tandis qu'un accompagnement fluide et structuré peut au contraire créer les conditions d'une relation durable. Au-delà de sa brique «détection», la plateforme LICY est un outil puissant de l'expérience client. Cette plateforme est déployable, soit en anticipation du décès, comme solution de fidélisation mise à disposition des clients, soit en post-décès, au bénéfice des ayants-droits du client décédé. A l'instar d'un guichet unique, elle centralise l'ensemble des documents utiles (liste des comptes bancaires, coordonnées du notaire si testament, matrice cadastrale, caisses de retraite) et automatise les démarches post-décès (résiliation des abonnements, information des banques, des assureurs et des administrations, sollicitation des aides sociales). En offrant aux héritiers une plateforme unique pour gérer de manière automatisée le post-décès, LICY contribue à simplifier un parcours traditionnellement perçu comme complexe et chronophage. Pour les banques, cette approche permet non seulement de sécuriser les opérations back-office, mais aussi de préserver les actifs sous gestion et d'ouvrir la voie à une relation bancaire post-héritage. La gestion du décès devient ainsi un levier transversal, reliant efficacité opérationnelle, maîtrise des risques et enjeux commerciaux de long terme.

5

# NOTRE VISION

## La transformation, c'est maintenant !

Vitesse accélérée, prépondérance des technologies, impacts forts sur les compétences et les processus, départs massifs à venir… autant de dimensions clés à intégrer d'ores et déjà pour accompagner la transformation des opérations.

6

**Enjeux de transformation des Opérations redéfinissant les MO/BO de demain**

**PROCESS**
D'abord les process, ensuite la techno

**TECHNO**
Moderniser les fondations

**ORGANISATION**
Front vs MO/BO : rivalité ou continuum ?

**EXTERNALISATION**
Le tabou ?

**ÉVOLUTION MÉTIER**
MO + Technos the new BO

**RH**
Une feuille de route RH ambitieuse

PROCESS

# D’abord les process, ensuite la techno

## Less is more



**Les opérations bancaires se trouvent aujourd’hui à un carrefour stratégique : la technologie progresse vite, mais sans remise à plat des processus, les gains resteront marginaux. Pour libérer tout le potentiel de l’IT et de l’IA, trois chantiers s’imposent.**

1

**L’HARMONISATION DES PROCESSUS**

Dans beaucoup de groupes bancaires - en particulier chez les mutualistes - une même opération est souvent traitée différemment selon les entités.
S’inspirer des meilleures pratiques, standardiser les variantes utiles et, le cas échéant, mutualiser certaines activités non stratégiques permettent de concentrer les moyens là où se joue réellement la différenciation : qualité de service, personnalisation.
La mutualisation, qu’elle prenne la forme de centres de services partagés ou de plateformes back-office multi-entités, ne doit pas être vue comme un simple levier d’économies, mais comme un moyen d’industrialiser des briques communes pour dégager des marges de manœuvre sur les parcours à forte valeur.

2

**LA SIMPLIFICATION MÉTHODIQUE DES PROCESSUS**

Partir d’une feuille blanche, en se calant sur les priorités clients et en arbitrant clairement entre efficacité et niveau de risque accepté, permet de supprimer les contournements, doublons et contrôles redondants.
Cette démarche doit être menée avec une vraie transversalité Produit / Opérations / IT / Risques. Trop souvent considérées comme de simples exécutants, les équipes opérations sont pourtant les seules à vivre au quotidien les irritants, les risques opérationnels et les incohérences entre procédures et systèmes. Les exclure de la phase de design, c’est prendre le risque de reconstruire des « usines à gaz » numériques.

3

**LA PRIORISATION DES PROJETS**

Il est indispensable de concentrer les investissements sur les sujets combinant difficultés opérationnelles, gains ETP et amélioration tangible de l’expérience client ou conseiller. Un portefeuille de projets ainsi hiérarchisé donne de la visibilité aux équipes, crédibilise la trajectoire auprès de la direction générale et facilite l’alignement entre tous.

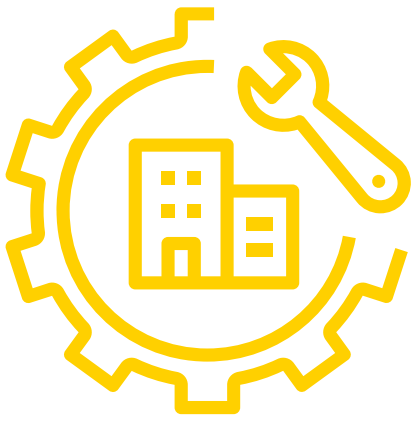
**En somme, la transformation opérationnelle ne commence ni par les algorithmes ni par les outils, mais par un travail exigeant sur les processus et la reconnaissance de l’expertise des opérations. C’est cette base qui permettra ensuite de déployer l’IA et l’automatisation à grande échelle, au service de la performance et de la résilience du modèle bancaire.**

TECHNO

# Moderniser les fondations

## Core banking, plateformes de données et architecture intégrée

Derrière le déploiement des outils BPM, RPA et autres solutions d'IA, se joue un enjeu de fond : la modernisation du core banking et des plateformes de données, qui conditionne à la fois l'industrialisation des cas d'usage et la qualité de l'expérience client. Les établissements qui réussiront ne seront pas ceux qui possèdent les algorithmes les plus sophistiqués, mais ceux qui auront fortifié leurs fondations opérationnelles et data : architecture unifiée, qualité de la donnée, interopérabilité entre front, back et middle-office.



**Améliorer le SI en modernisant le core pour gagner en agilité et en temps réel**
Les systèmes de core banking historiques restent le cœur de la banque, mais ils ont été conçus pour un monde de batch, de mises à jour nocturnes et de cycles de release longs. À l'inverse, les plateformes cloud-native de nouvelle génération permettent :

- *Une scalabilité dynamique, capable d'absorber des pics de volumes (paiements instantanés, campagnes commerciales, flux cartes).*
- *Un accès temps quasi réel aux soldes, mouvements et positions, indispensable pour les paiements instantanés, les alertes de risque et les décisions automatisées.*
- *Une intégration facilitée avec les autres briques via des APIs standardisées (RPA, moteurs de fraude, outils d'IA, portails clients).*

Les études récentes montrent que la modernisation cloud du core permet de réduire significativement les coûts d'infrastructure et de maintenance, de raccourcir les cycles de mise en production de nouvelles fonctionnalités, et d'améliorer la réactivité face aux attentes clients.



**Maîtriser la donnée et son accès : du batch hétérogène à la vision 360° en temps quasi réel**
En parallèle du core banking, les banques investissent dans des data lakes, data warehouses…qui unifient les données issues de multiples systèmes : paiements, risques, CRM, canaux digitaux, etc. Cette unification est cruciale pour :

- *Alimenter l'IA documentaire et l'IA décisionnelle avec des historiques riches et fiables.*
- *Fournir des reportings réglementaires et un pilotage cohérent, depuis une « source de vérité » unique.*
- *Offrir une vision 360° client mobilisable par les outils d'orchestration (BPM), les canaux front et les équipes de service.*

Pour le back-office, cela se traduit par des reportings plus fiables, des réconciliations plus rapides et moins de divergences entre chiffres « métier », « risque » et « finance ».

**Un socle nécessaire pour l'omnicanal et la convergence front-to-back**
Enfin, la combinaison d'un core modernisé et de plateformes de données robustes rend possible une expérience omnicanale fluide : un client commence une demande de crédit sur mobile, la poursuit en agence, envoie des pièces depuis un portail web et suit l'avancement depuis son application, sans rupture ni ressaisie. Les exemples de banques ayant modernisé à la fois leur core et leur logique de données montrent des résultats significatifs : augmentation des taux de conversion sur certains parcours de financement, réduction significative des coûts de traitement par dossier et amélioration nette des indicateurs de satisfaction client. Pour les équipes de back-office, cette architecture intégrée signifie moins de « patchs » locaux, moins de ressaisies entre systèmes et une meilleure cohérence des décisions prises par les différents moteurs (fraude, crédit, conformité). En résumé, la modernisation du core bancaire et des plateformes de données n'est pas un chantier purement technique : c'est le socle qui permet de transformer durablement le back-office en un atout stratégique, capable de soutenir l'hyper-automatisation, l'omnicanal et la personnalisation, tout en renforçant la maîtrise des risques et la performance opérationnelle.

ORGANISATION

# Front vs MO/BO : rivalité ou continuum ?

## Des responsabilités à orienter au profit du client

La séparation historique entre front, middle et back-office ne reflète plus la réalité des parcours clients. Sous la pression de l'omnicanal, des exigences de réactivité et de la montée en puissance de l'IA, les frontières s'estompent et doivent être repensées comme un continuum de responsabilités orienté vers le service au client et la maîtrise des risques.

D'un côté, le front doit gagner en autonomie. Les conseillers doivent être capables de traiter de bout en bout les demandes simples, appuyés par des assistants d'IA qui pré-remplissent les dossiers, contrôlent la cohérence des informations et orientent en temps réel les cas complexes vers les bonnes expertises. Objectifs : éviter les allers-retours inutiles, réduire les délais et renforcer la perception d'efficacité côté client.
De l'autre, le middle et le back-office ne peuvent plus rester de simples « usines » invisibles. Ils deviennent des centres d'expertise, capables de prendre en charge les situations complexes (crédits structurés, successions, opérations patrimoniales) et, lorsque pertinent, d'entrer en contact direct avec le client. Progressivement, émergent des équipes front-to-back spécialisées sur des moments de vie (successions, séparations, …) ou des segments (particuliers, professionnels, …), combinant maîtrise opérationnelle et sens de la relation. L'enjeu n'est pas de déplacer des charges au hasard, mais d'affecter chaque activité là où elle crée le plus de valeur pour le client et pour la banque. Dans ce modèle, les nouveaux back-offices deviennent hybrides : moins centrés sur la saisie, plus proches du client, capables de contacts de régularisation, puis de rebond, voire d'initiatives commerciales ciblées. Revoir les frontières front/middle/back ne revient donc pas à effacer les rôles, mais à organiser une véritable continuité de service, où chaque maillon sait quand intervenir, sur quoi, et avec quel niveau d'autonomie. Ainsi il en revient à se poser les questions fondamentales :

- *pour ce type de client et ce type de besoin, où crée-t-on le plus de valeur ?*
- *quelles tâches doivent rester au plus près du client, lesquelles doivent être industrialisées et centralisées en MO/BO, voire lesquelles peuvent-être sous-traitées ?*

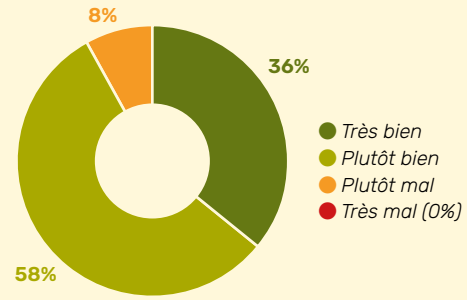
Une approche par chaîne de valeur (onboarding, crédits, successions, litiges, épargne…) permet de définir des modèles front-to-back optimisés, alignés sur la satisfaction client et l'efficience.



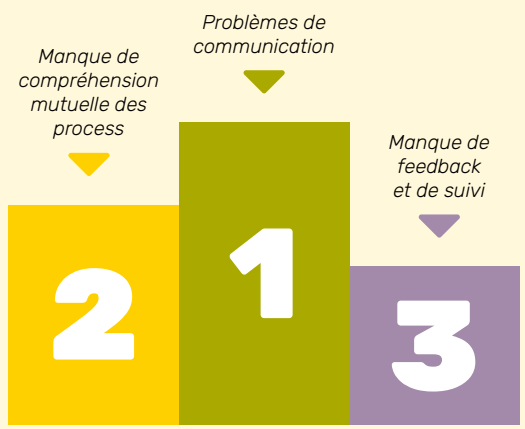
ENQUÊTE

## Ce qu'en pensent les collaborateurs MO/BO

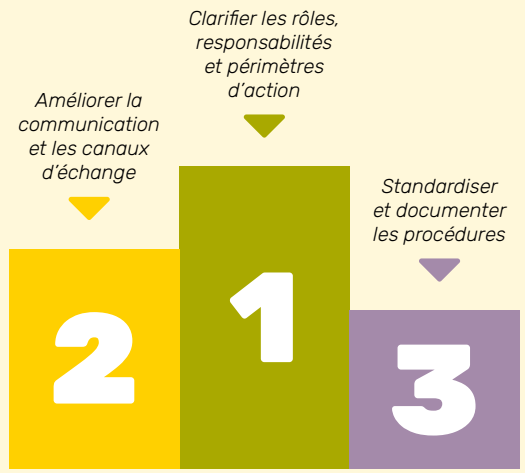
***PERCEPTION DES RELATIONS ENTRE LE FRONT ET LE MO/BO***




***PRINCIPALES SOURCES DE FRICTION OU D'INCOMPRÉHENSION ENTRE FRONT ET MO/BO***




***PRINCIPALES AMÉLIORATIONS IDENTIFIÉES POUR FLUIDIFIER LES RELATIONS ENTRE FRONT ET MO/BO***



EXTERNALISATION

# Le tabou ?

## Mutualiser plus qu'externaliser

Les fonctions support (RH, Finance, IT) ont largement été outsourcées dans des CSP « internes » mais aussi opérées par des acteurs externes spécialisés.
La banque de détail française, du moins celle de réseau, n'est pas une grande adepte de l'externalisation. Les raisons souvent invoquées se concentrent autour du maintien des activités cœur de la banque, de la préservation de l'emploi et de la maîtrise des risques.
Toutefois, l'externalisation se développe progressivement dans des modèles finalement très « maitrisés » par les acteurs bancaires, car souvent 100% intégrés dans leur environnement (captive, CSP Groupe, coopération).
Parlons plutôt de mutualisation que de véritable externalisation… qui reste souvent l'apanage de petits établissements qui ne disposent pas de la taille critique ou de l'expertise pour gérer en propre certaines activités.
Le tableau ci-contre présente les principaux modèles rencontrés en banque de détail en France.

**Alors quelles tendances à 5 ans ? Sans doute la poursuite des modèles actuels :**

- *La mutualisation au sein d'un même groupe devrait s'accentuer, capitalisant sur les bons résultats obtenus depuis plusieurs années (délai de traitement, qualité délivrée, coûts contenus) poussant les banques à accélérer le transfert d'activités.*

- *Des projets de place de mutualisation inter-banques (à l'image de Cash Services) pourraient voir le jour sur des activités non stratégiques comme l'éditique ou transverses/communes à tous les acteurs bancaires comme la consolidation des pièces justificatives client.*

- *Enfin, pour les acteurs BPO spécialisés, l'enjeu réside avant tout à rester compétitif en intégrant mieux et plus vite les bénéfices de l'IA et garder une longueur d'avance sur les banques.*

***PRINCIPAUX MODÈLES DES BANQUES DE DÉTAIL EN FRANCE***

| | Modèle bancaire 100% intégré | Modèle bancaire ouvert | Modèle non bancaire |
|---|---|---|---|
| **Principes directeurs** | Structures internes qui opèrent exclusivement pour des établissements d'un même groupe interne | Structure opérant pour plusieurs acteurs bancaires | Structure spécialisée BPO |
| **Formes** | Centre de Services Partagés (GIE, filiale captive) voire coopérations régionales (mutualiste) | Prestation de services ou GIE de moyens | Prestation de services |
| **Activités** | Spécialisées sur les traitements d'opérations bancaires (crédit, chèque..) ou les fonctions logistiques | Selon besoin activités bancaires spécialisées | Selon besoin : activités de type KYC, épargne, crédit, chèque, et services de digitalisation |
| **Exemples** | • BPCE Solutions clients<br>• Société Générale Global Solution Centre<br>• BPG (BNPP) | • Arkéa Banking Services<br>• Copartis<br>• Cash Services | • Tessi<br>• Docaposte<br>• ESN (Accenture, Capgemini, Sopra…) |
| **Bénéfices du modèle pour l'utilisateur** | • Maîtrise des risques<br>• Connaissance fine de l'environnement<br>• SI interopérables | • Expertise bancaire<br>• Variabilisation des coûts | • Personnalisation<br>• Variabilisation des coûts |

ÉVOLUTION DU MÉTIER

# MO + Techno is the new BO

## Une reconfiguration du métier

Au-delà de savoir combien d'ETP seront remplacés ou non, la question clé est plutôt : quels rôles nouveaux voulons-nous créer, et comment repositionner nos équipes au cœur de la chaîne de valeur client et de la maîtrise des process ? Demain, le gestionnaire devient un chef d'orchestre au sein d'un environnement fortement automatisé. Selon nous les principales évolutions se dessinent :

- **Décroissance inéluctable de certains métiers/activités :** chèques, éditique, traitements papier, contrôles de premier niveau purement réconciliatoires.

- **Moins d'exécution, plus d'exception et de supervision :** l'expertise métier est revalorisée dans un contexte où la machine exécute les cas simples. La capacité à interpréter une situation, à croiser plusieurs sources d'information et à arbitrer devient centrale, tout comme la surveillance du fonctionnement de la chaîne, la détection des anomalies, la gestion des exceptions et la prise de décision en cas de doute. La compétence clé devient la capacité à auditer une décision algorithmique plutôt qu'à produire le calcul soi-même.

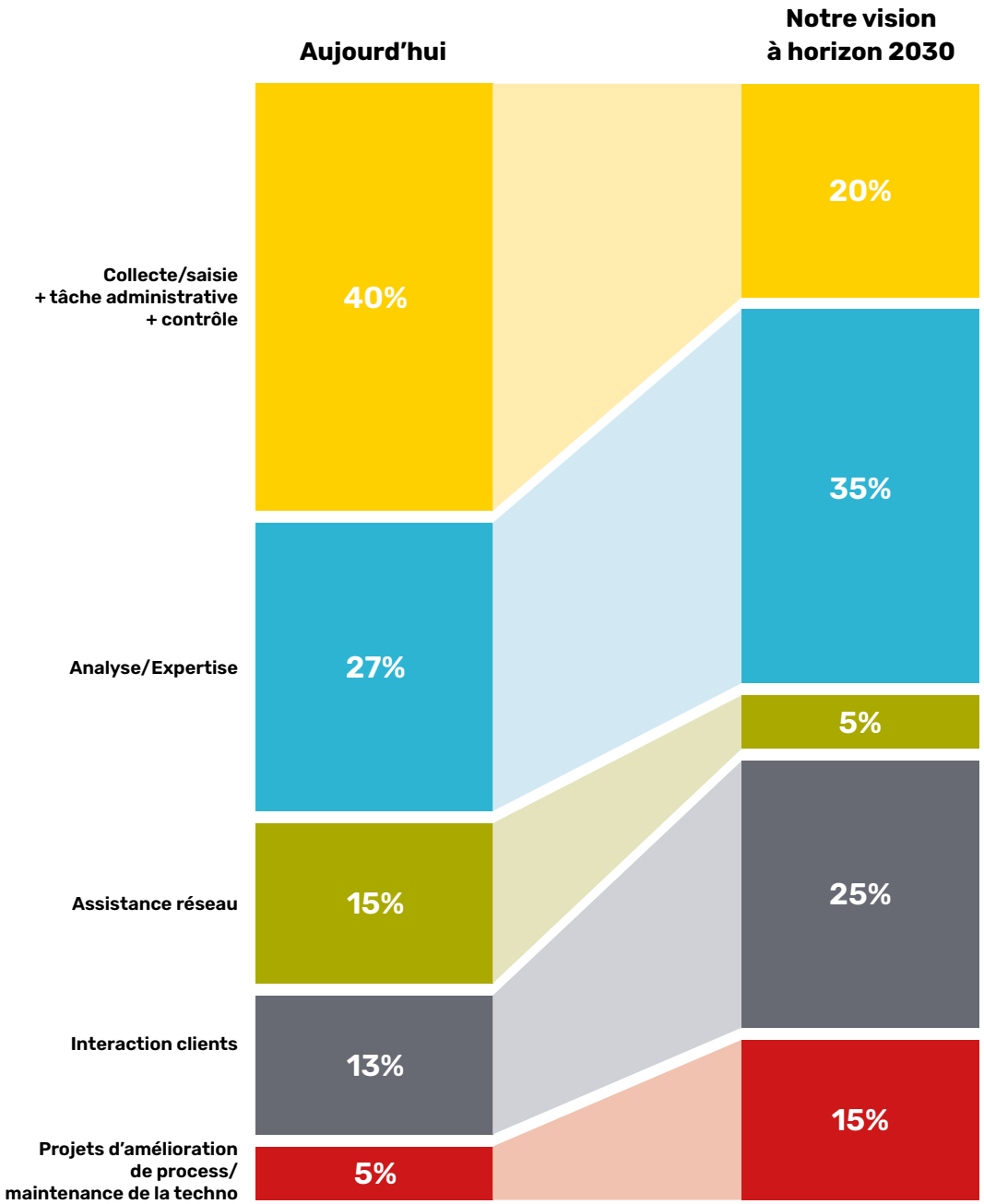
- **Dialoguer, expliquer, rebondir :** les équipes opérations sont davantage sollicitées pour expliciter des décisions, conseiller le réseau, voire rebondir commercialement sur certains événements (incident, sinistre, dossier complexe).

- **Au cœur de la transformation :** les back-offices seront de plus en plus massivement associés aux projets de digitalisation, de refonte de parcours et de mise en place de nouvelles offres. Leur connaissance fine des complexités et particularités de leurs activités sera d'autant plus indispensable dans le déploiement de solutions où la machine traitera les opérations en première ligne.

- **Agilité et appétence techno :** sans faire de chaque gestionnaire un développeur, l'appétence pour la donnée, la logique de règles, le paramétrage d'outils et le dialogue avec les équipes IT devient un prérequis. Les jeunes recrues y sont généralement plus réceptives, mais une partie des équipes en place peut monter en compétence, à condition de proposer des parcours de formation réalistes et valorisants.

Cette transformation pourrait être facilitée en s'appuyant sur une population plus appétente aux technologies et mieux formée comme le fait ressortir notre enquête : 46% des 25-34 disposent d'un Bac+5 (vs. 30% pour les 45-54 ans).

## Évolution des profils MO/BO



RESSOURCES HUMAINES

# Une feuille de route RH ambitieuse

## Sécuriser les expertises et développer la culture de l'amélioration continue

**À l'horizon 5 ans, l'équation RH des opérations est structurante : absorber près de 20% de départs à la retraite, optimiser la production et faire évoluer un modèle d'exécution vers une plateforme d'innovation pilotée par la valeur.**

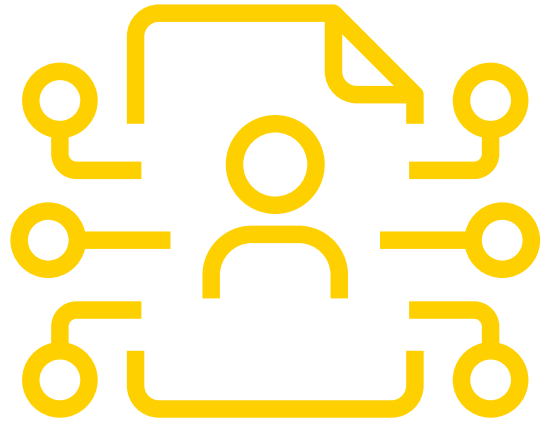
### SÉCURISER LES EXPERTISES CRITIQUES

Environ 20% des effectifs partiront à la retraite, avec des expertises cœur de métier. Dans un contexte de tension sur le recrutement dans certains bassins d'emplois, le risque porte sur la continuité opérationnelle. Avec un souhait d'optimisation du nombre de sites, une mobilité géographique très limitée des collaborateurs et un accroissement dans le temps du niveau d'expertise attendu, un des challenges RH est de sécuriser l'expertise au travers de 4 étapes :

- *Cartographier les compétences clés,*
- *Centraliser les savoirs diffus pour garantir un vivier et une taille critique sur les activités et compétences stratégiques,*
- *Formaliser des profondeurs métiers par grade,*
- *Organiser la transmission pour absorber 20 % de départs sans rupture opérationnelle.*

### DE L'EXÉCUTION À UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE ET D'INNOVATION

Après deux décennies d'optimisations, les gains évidents ont disparu. Une approche centrée uniquement sur la réduction des coûts est désormais insuffisante. L'enjeu est d'installer une culture d'amélioration continue structurée en bottom-up, orientée client et pilotée par le ROI.
Au cœur de la banque, un laboratoire d'innovation opérationnelle se prépare, non pas en multipliant les initiatives, mais en structurant une communauté capable d'identifier, d'expérimenter et d'industrialiser les solutions pertinentes notamment. L'objectif final étant de faciliter les expérimentations rapides (pilotes, bacs à sable), prioriser les projets à fort ROI et industrialiser uniquement les solutions créatrices de valeur.



### RENFORCER LES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES

Plusieurs leviers sont à explorer :

- *investir dans la montée en compétence sur les actifs technologiques et le renforcement de la relation client ;*
- *piloter finement la bonne utilisation des outils IA par les collaborateurs pour garantir leur efficacité ;*
- *renforcer encore le rôle du manager de proximité : management visuel, pilotage par des indicateurs orientés développement des compétences et utilisation des technologies IA et culture de l'amélioration continue.*

La performance ne viendra ni d'un énième plan d'économies ni d'un empilement d'outils, mais d'une transformation cohérente du modèle opérationnel et RH.

### UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE À REPENSER

Si le collaborateur ne «fait» plus, il risque de ne plus «comprendre», rendant la supervision de l'IA inopérante à moyen terme. De plus, si l'IA gère l'apprentissage et l'exécution des tâches juniors, comment former les experts seniors de demain ? Des nouveaux modes d'apprentissage sont donc à concevoir pour anticiper cette évolution du métier.

PROSPECTIVE

# Les Opérations de demain

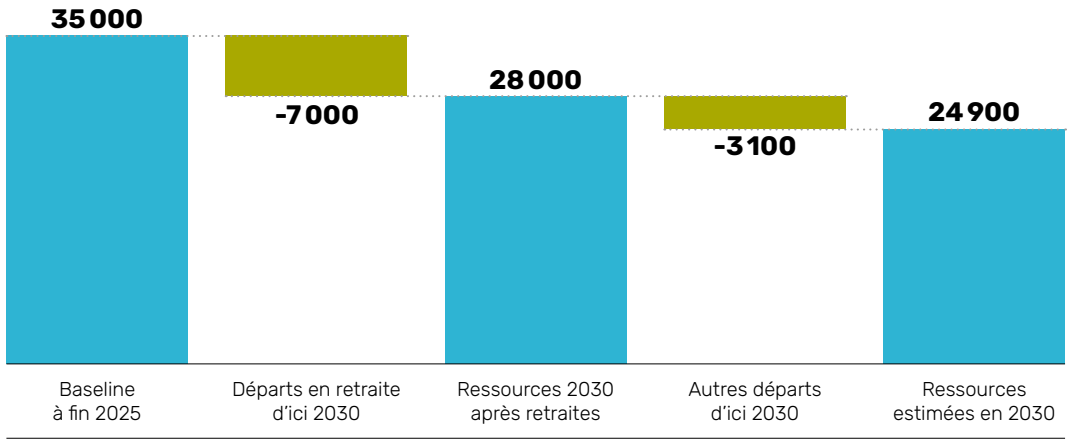
## Quelle projection à 2030 ?

**Départs à la retraite, transformation, impact des nouvelles technologies : quel dimensionnement des équipes Opérations dans la banque de détail ?**

Une charge estimée en cible à 28 700 ETP, en diminution de 18% par rapport à aujourd'hui, à comparer à des ressources estimées en cible à 24 900 ETP.

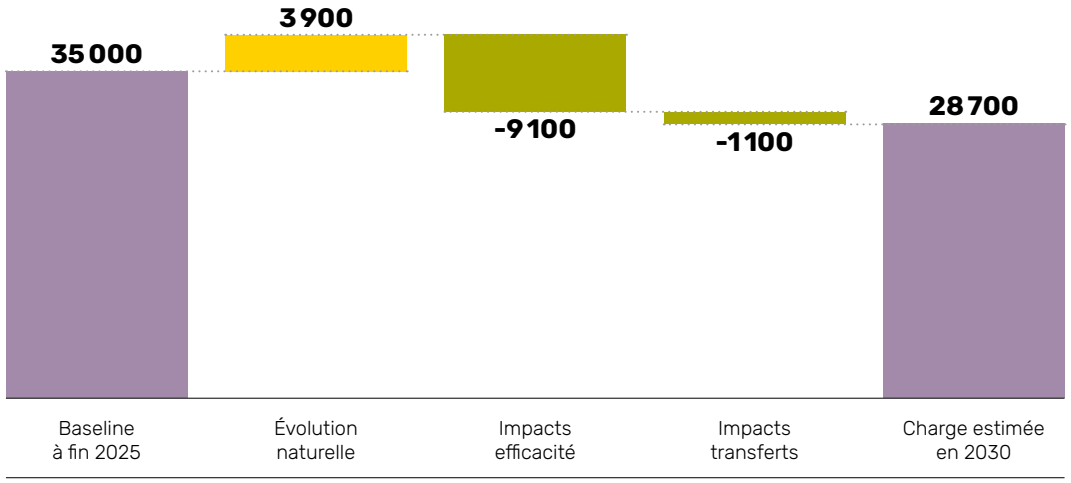
Une opportunité de ne pas renouveler environ 60% des départs au global. Il faudra bien évidemment que chaque établissement puisse mener un travail fin de modélisation/suivi des trajectoires par site et activité afin de piloter au mieux les renouvellements de départs dans son contexte stratégique et social.

***PROJECTION DES RESSOURCES À HORIZON 2030 (ETP)****




**1. Évolution naturelle des ressources :** *en prenant en compte une hypothèse de départ à la retraite de l'ordre de 20% reprenant la part de collaborateurs de 58 ans et plus ainsi qu'un taux de turnover hors retraite (démissions, mobilités hors opérations, licenciements) de 2% par an, nous estimons que 10 100 départs sont à prévoir d'ici 2030, avec de forts enjeux de sécurisation des expertises.*

***PROJECTION DE LA CHARGE D'ACTIVITÉ À HORIZON 2030 (ETP)****




**2. Projection de la charge à horizon 2030 :** *concernant l'évolution de la charge, celle-ci sera impactée par 3 phénomènes :*

***+11% liés à l'évolution naturelle de la charge :*** *portée principalement par une reprise des volumes de crédits immo et pro/ent, une augmentation de la charge sur les flux/EDI, une charge recouvrement en hausse due à une augmentation de la volumétrie de dossiers avec une conjoncture moins favorable ainsi qu'à des exigences de traçabilité des échanges clients renforcés, une hausse de l'activité fraude, des réglementations de plus en plus contraignantes concernant la gestion des comptes et livrets.*

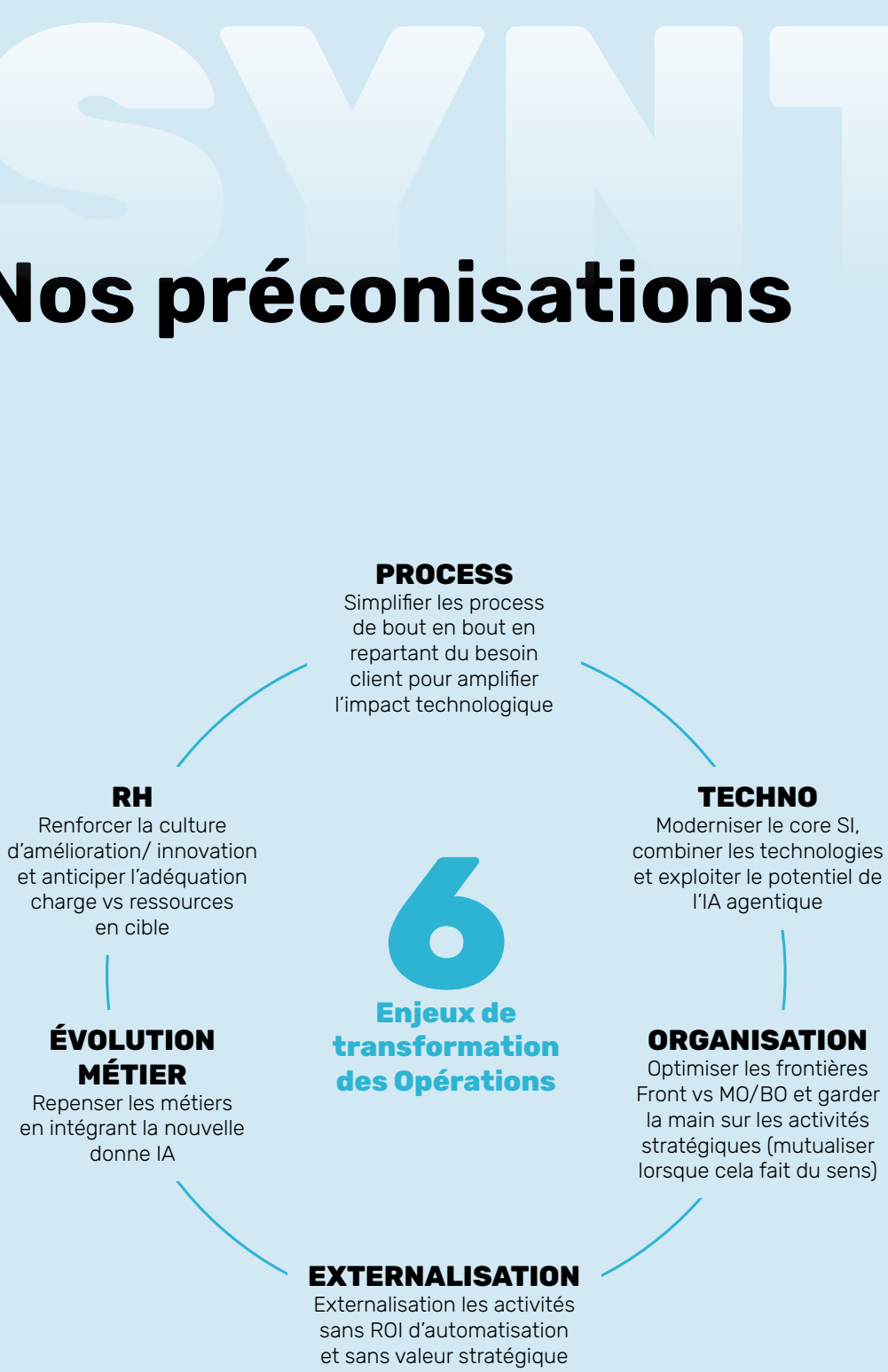
***-26% liés à des impacts d'efficacité apportés par la technologie et des gains de massification :*** *selfcarisation, simplification/refonte de process, automatisation RPA+IA, dématérialisation des échanges, amélioration des process grâce au process mining, mise en commun et industrialisation d'activités.*

***-3% liés à des effets de revue des frontières entre front et back.*** *Avec deux typologies de transferts de charge, avec une prédominance de frontalisation : la frontalisation d'activités (du MO/BO vers le front) pour des cas nécessitant une plus grande proximité/réactivité client ou encore pour mieux répartir les pics de charges au sein du réseau; la backisation (du Front vers le MO/BO) afin de soulager le réseau commercial d'activités à risque, complexes, règlementaires ou peu fréquentes.*

** Par simplification nous avons retenu 1 collaborateur = 1 ETP (en réalité 1 collaborateur = 0,95 ETP)*
*** Hypothèse : Toutes les ressources sont occupées à 100% pour notre point de départ –> Charge = Ressources à fin 2025*

SYNTHÈSE

# Nos préconisations




## Les questions à se poser en tant que dirigeant

### PROCESS
- Faut-il repartir d'une feuille blanche pour repenser les processus ?
- Doit-on simplifier l'offre pour standardiser les process ?
- Que confier de plus au client en selfcare ?
- Tous les processus clés clients doivent-ils être digitalisés au risque de désintermédier le conseiller ?

### TECHNO
- Comment s'assurer de l'efficacité de l'IA en temps réel ?
- Quelle stratégie et dispositif de contrôles des tâches traitées par l'IA ?
- Sur quels processus/activités prioriser les investissements IA ?

### ORGANISATION
- Quelles activités seraient plus pertinentes de réaliser en Agence ?
- Quelle approche pour l'externalisation des activités non stratégiques ?

### PERFORMANCE
- Comment réellement mesurer la contribution des opérations à la satisfaction client (de la demande jusqu'à l'exécution opérationnelle) et quel plan d'action associé ?
- Sur quelles activités et comment associer les MO au développement commercial ?

### RESSOURCES HUMAINES
- Comment s'assurer d'une utilisation pertinente de l'IA par les opérateurs ?
- Comment maintenir un niveau d'expertise dans un environnement où la machine va prendre davantage la main ? (comprendre vs subir)
- Comment mettre en place une culture d'amélioration/innovation ?

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

Yellow Advisory est un cabinet de conseil spécialisé dans les services financiers.
Nous accompagnons les Directions Générales et Métiers dans leurs projets de développement, de compétitivité et de transformation.
Atelier de conseil, Yellow Advisory crée avec vous des solutions 100 % sur mesure, de la conception à l'exécution.

## NOS SECTEURS D'INTERVENTION

| BANQUE DE DÉTAIL | BANQUE PRIVÉE | PAIEMENTS | SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS |
|---|---|---|---|

## NOS SAVOIR-FAIRE

| STRATÉGIE DE DIRECTION GÉNÉRALE | EFFICACITÉ ET PERFORMANCE | DISTRIBUTION, MARKETING ET DIGITAL | TRANSFORMATION RH | FUSIONS, PE, PMI ET GRANDS PROGRAMMES |
|---|---|---|---|---|



**Philippe Vervloedt**, diplômé de l'ESSEC, débute sa carrière dans le conseil en 2000 chez Gemini Consulting, puis rejoint Exton Consulting dès sa création en 2006. Acteur clé du lancement du cabinet, il y restera plus de quinze ans avant de rejoindre Accenture lors du rapprochement des équipes. Spécialiste de la banque de détail, Philippe a piloté de nombreux projets stratégiques : développement, lancement d'offres, performance opérationnelle, mais aussi accompagnement de grandes fusions bancaires, notamment entre SG et Crédit du Nord.



**Marya Khellaf**, diplômée de l'EM Lyon, débute sa carrière à l'Inspection Générale du Crédit Agricole en 2009. Elle rejoint ensuite le conseil, chez Exton Consulting où elle passe plus de huit ans. Elle y accompagne des banques de détail et des acteurs des services financiers spécialisés sur des plans stratégiques et projets de transformation : stratégie de distribution, segmentation client, digitalisation et paiements. Elle poursuit son parcours chez Simon-Kucher, en tant que lead retail banking, avant de co-fonder Yellow Advisory aux côtés de Philippe, et de se lancer pleinement dans l'aventure entrepreneuriale.



**Bruno Joux**, diplômé d'HEC Paris, débute sa carrière dans le conseil en 2007 chez Exton Consulting, avant de rejoindre Accenture en 2021 à l'occasion du rapprochement des deux structures. Spécialiste des paiements, il a piloté de nombreux projets stratégiques pour des banques : lancement d'offres, optimisation de la distribution, amélioration de la performance. Il accompagne également les acteurs de l'écosystème des paiements — retailers, marketplaces, schemes, fintechs ou industriels — dans la définition de leur stratégie et la mise en œuvre de leurs grands projets de transformation.



**Guillaume Tonnel** cumule 25 ans d'expérience dans le conseil, au service des acteurs de la banque et de l'assurance. Passé par OrgaConseil, Capgemini, Exton Consulting puis Accenture, il s'est spécialisé dans la conduite de projets de transformation à forte complexité : fusions et rapprochements, efficacité opérationnelle, refonte de filières Métiers, etc. Il dispose d'une connaissance approfondie des fonctions siège et des activités back et middle-offices. Guillaume a rejoint Yellow Advisory en 2025.



# Nos brochures sur commande

*Nos précédentes éditions sont disponibles sur simple demande.*
*Merci d'envoyer un e-mail à contact@yellowadvisory.com en précisant le(s) numéro(s) que vous souhaitez recevoir et nous vous les ferons parvenir par courrier.*

*Spécial* ***Conseiller bancaire***




*Spécial* ***Clients Patrimoniaux***

*Spécial* ***Clients Professionnels***




*Retrouvez également les versions digitales sur notre site en scannant le QR-Code ci-dessus.*

REVUE D'INTELLIGENCE BANCAIRE
242 rue de Rivoli - 75001 Paris
contact@yellowadvisory.com | www.yellowadvisory.com

Rédaction : Yellow Advisory 2026
Conception graphique et maquette : Stanislas Chevara