



Modéliser les processus pour optimiser l'organisation



Le Groupe BPVN utilise la cartographie des processus pour élaborer ses standards internes et améliorer sa productivité

+ « Le projet a permis au groupe BPVN de créer un modèle d'organisation homogène et d'optimiser sa propre activité professionnelle en augmentant sensiblement la qualité du service client. »

Mario Togni, Responsable d'Organisation du Groupe du Banco Popolare di Verona e Novara.

Pour satisfaire ses propres exigences concernant la création de normes internes opérationnelles et orientées métier, la Banco Popolare di Verona e Novara (BPVN) a mené un projet de cartographie de ses processus afin d'optimiser l'organisation de l'information au sein du Groupe. Ce projet réalisé avec l'aide de MEGA s'est précisément attaché à définir une norme interne : un domaine bien défini et jugé critique pour l'institution bancaire.

Le résultat est un nouveau modèle d'organisation facilitant la gestion des modes opératoires établis en interne, par exemple, l'accès aux dernières versions des différentes circulaires. Cette approche permet à l'ensemble des collaborateurs de la banque et en particulier à ses filiales d'être soutenus dans leurs activités opérationnelles. Les procédures standardisées ont ainsi induit une meilleure efficacité non seulement sur le plan de l'amélioration du service client mais aussi sur le plan de la formation des personnes nouvellement embauchées.

La BPVN modélise ses processus pour assurer la conformité aux réglementations

« Ce nouveau modèle d'organisation impliquant la standardisation des modes de travail est le résultat d'un projet initié fin 2004, basé sur la cartographie des processus d'entreprise courant 2002. Cette cartographie répondait au double objectif stratégique de fusion entre la Banco Popolare di Novara et la Banca Popolare di Verona et de conformité aux réglementations imposées par Bâle II (risques opérationnels) », explique Monsieur Vittorio Corsano, Project Manager Gestion Intégrée des Processus, service Organisation du Groupe du Banco Popolare di Verona e Novara. « La normalisation interne des modes de travail, avec le domaine particulier de la gestion des connaissances [le knowledge management] s'impose aujourd'hui face à la nécessité de soutenir le fonctionnement des filiales et l'activité des employés, pour améliorer finalement les services délivrés aux clients ».

Monsieur Mario Togni, Responsable de l'Organisation du Groupe de l'Institution bancaire de Vérone, ajoute : « Les contraintes imposées par Bâle II ont eu des effets considérables sur les processus du Groupe, impactant ainsi directement la manière de réaliser nos activités. En



+ « La normalisation interne des modes de travail s'impose aujourd'hui face à la nécessité de soutenir le fonctionnement des filiales et l'activité des employés. »

Monsieur Vittorio Corsano,
Project Manager Gestion
Intégrée des Processus, service
Organisation du Groupe du
Banco Popolare di Verona e
Novara.

effet de telles réglementations imposent de décrire et de contrôler les processus internes un par un afin de réduire les risques opérationnels ».

Outre Bâle II, d'autres normes (externes et internes) telles que le décret 231/01 (sur la corruption), le Code de conduite des Banques du Groupe BPVN, et le système de contrôle interne de l'Institut de Surveillance ont imposé des contraintes importantes. C'est pour répondre à l'ensemble de ces exigences qu'il fallait trouver une solution efficace pour gérer toutes les normes, en s'appuyant sur les processus facilement actualisables. Une telle solution passait par l'utilisation d'un outil permettant de créer des modèles pour les filiales et de les rendre accessibles à tous.

Une vue complète des processus nécessaire au management et à l'entreprise

Tout d'abord le département Organisation en charge du projet, a choisi un outil permettant la création d'un nouveau modèle d'organisation. Il a fallu ainsi prendre en compte ce modèle afin de définir une logique cohérente de la diffusion de l'information et de simplifier l'accès à l'outil. L'objectif final était de fournir aux différents départements de l'entreprise (filiales, organisation, informatique, audit et ressources humaines) un outil efficace de support pour l'exécution de leurs activités.

Le groupe a décidé de travailler avec MEGA qui avait déjà apporté son aide à la banque pour l'intégration des processus des deux institutions bancaires au moment même de la fusion.

Pour obtenir une vision complète de ses processus, la BPVN a choisi de se restreindre à trois blocs quartiers/zones :

- Les processus stratégiques
- Les processus de l'entreprise
- Les processus support

Le projet s'est alors centré sur les processus clés de la banque et sur leur efficacité.

La cartographie des processus réalisée avec l'aide des consultants de MEGA, a permis de modéliser plus de mille processus élémentaires, qui ont ensuite été liés aux structures opérationnelles de la banque (et sauvegardés au sein du référentiel MEGA) à différents niveaux : - macro processus, processus, sous processus et activités - jusqu'à la définition des opérations : le « qui fait quoi ? » et le « comment faire ? »

Optimisation du service délivré aux clients et simplification de la formation des nouveaux arrivants

Le référentiel mis en place permet désormais d'évaluer l'efficacité d'un processus : aussi bien en termes d'activité que du point de vue de sa structure, en calculant le coût de toutes les ressources impliquées.

En même temps que les processus ont été décrits, des milliers de circulaires internes ont été analysées, faisant ainsi de ce référentiel le modèle de référence pour la gestion des normes internes. Cette approche a permis de résoudre de nombreux problèmes liés à l'hétérogénéité

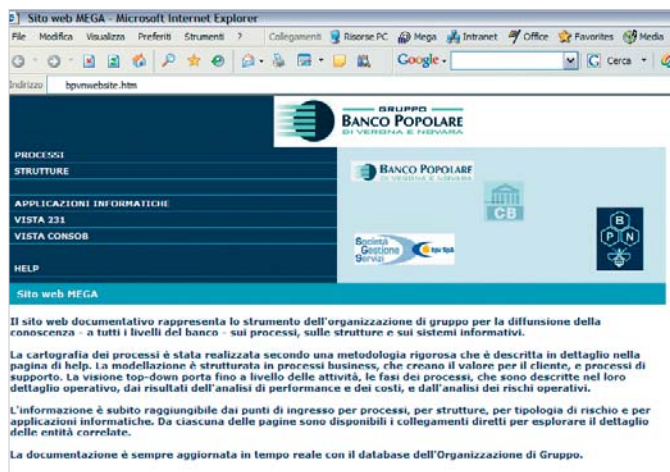


+ Le référentiel mis en place permet désormais d'évaluer l'efficacité d'un processus aussi bien en termes d'activité que de structure.

des sources d'information. Chaque nouvelle circulaire renvoie désormais au site Intranet créé par MEGA, où un lien est établi avec les différents processus impactés, les nouveautés (nouvelles circulaires) ainsi que les aides à la réalisation des activités. Tous les employés de la société peuvent ainsi accéder à la norme interne via le référentiel généré par MEGA lui-même et intégré dans le site Intranet du Groupe BPVN. Chacun d'entre eux peut visionner toute nouvelle circulaire ainsi que les processus qui les intéressent et vérifier les différents contrôles à effectuer par les différents acteurs. De cette manière l'utilisateur final dispose d'une base de connaissance cohérente et d'une vision synthétique des principaux processus de la banque. Chaque processus peut être utilisé soit comme guide rapide et facilement accessible au quotidien, soit pour la découverte d'une structure, utile pour les nouveaux arrivants.

Le projet a permis au groupe BPVN de créer un modèle d'organisation homogène et d'optimiser sa propre activité professionnelle en augmentant sensiblement la qualité du service client, ainsi que sa conformité aux exigences de certification. D'un point de vue économique, le projet a permis de simplifier le processus destiné à unifier les systèmes d'information et de réduire le coût des prestations de conseil sur des projets liés aux risques opérationnels, le décret 231/01 et le Business Continuity Planning.

Les principaux processus mis en œuvre ont été publiés sur le réseau du BPVN avec un retour très positif de la part des utilisateurs. La diffusion aux filiales des processus restants est actuellement en cours. Pour la suite du projet, la BPVN étudie de nouveaux aspects de la connaissance opérationnelle tels que le catalogue des produits et les guides d'utilisation.



LE GROUPE BANCO POPOLARE DI VERONA E NOVARA

La Banco Popolare di Verona e Novara a été fondée en 2002 à la suite de la fusion de la Banca Popolare di Verona et de la Banca Popolare di Novara. Le Groupe comprend actuellement quatre banques (Banco Popolare di Verona e Novara, Banca Popolare di Novara, Credito Bergamasco et Banca Aletti), des sociétés de produits financiers (leasing, investissements, etc.) et de la Società Gestione Servizi - société en charge de l'informatique et de back office pour tout le Groupe.

Septième groupe bancaire en Italie, la BPVN est présente sur tout le territoire avec 1.200 agences et 12.700 employés au service de plus de 3 million de clients.

En 2004 le Groupe a atteint un produit net bancaire de 36,3 milliards d'Euros.