

Définition d'un modèle opérationnel cible pour l'activité « Client Management Referential » du pôle CIB d'un Groupe bancaire

Contexte

L'entité 'Client Management' a étendu son périmètre de responsabilité à l'ensemble de la CIB, plus précisément, après avoir couvert les activités de Marché, ce nouveau mandat vise à inclure les activités de 'Corporate Banking'. La mission a pour objectif de définir un modèle opérationnel cible pour le département 'Référentiel' de cette entité, en charge de l'administration des données statiques d'un client de la banque.

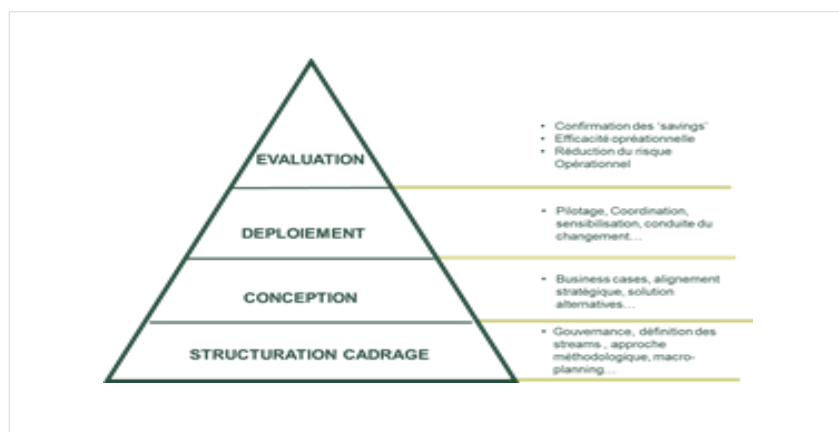
Le modèle couvre la définition du mandat des équipes, des macro-processus associés, de l'organisation de ces équipes (dimension locales, régionales ou centralisées) et des systèmes cibles utilisés. Le périmètre 'Corporate Banking' est très nouveau pour le département Référentiel, il représente plus de 30 sites répartis sur les 3 grandes régions (Europe, Asie et Amérique), les outils et les façons de travailler sont très spécifiques et différent de ceux des activités de Marché.

Enjeux

Les principaux enjeux dans la définition de ce modèle cible était :

- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle
- La réduction du risque opérationnel lié à cette activité d'administration des données clients
- L'optimisation globale du dispositif opérationnel
- L'alignement des systèmes référentiels, pour une meilleure intégrité et cohérence des données « Clients »

Les objectifs associés à ces enjeux étaient la convergence et l'harmonisation des processus d'administration des données de référence Clients, le regroupement des équipes opérationnelles et la réduction des saisies manuelles par la mise en place d'automatisation de liens entre les systèmes référentiels. La logique organisationnelle s'est appuyée sur la notion de « centres de services partagés ».



STRUCTURATION & CADRAGE

▪ Définition & délimitation du périmètre, Formalisation de la vision stratégique et de la cible, Définition du plan général à suivre, Évaluation des différents impacts, ...

CONCEPTION

▪ Mobilisation et communication de la stratégie et du programme, Renforcement (ressources & compétences), Définition de l'organisation au niveau des processus,...

DEPLOIEMENT

▪ Mise en place d'un plan d'action, Coordination des équipes, Suivi de l'avancement, Remontée des indicateurs QCD Risk, Formation & Change Management

EVALUATION

▪ Mesure de la performance, des résultats, des adhésions, des bénéfices, Synthèse des éléments récoltés, Restitution au management et aux équipes opérationnelles

Solutions

- Le cadrage proposé par Harwell Management a permis de définir la gouvernance du projet, l'identification des acteurs clés, et surtout les initiatives en cours sur lesquelles s'appuyer. En effet certains sites faisaient l'objet de vagues 'LEAN', ou avaient déjà lancé des projets de régionalisation en Inde de leur activité 'Référentielle', d'autres prévoient le déploiement de solutions systèmes liées aux activités référentielles.
- Harwell Management a proposé également de travailler sur 10 sites pilotes répartis sur les 3 régions.
- Après une phase de collecte des données (sur la base de support de collecte standard), Harwell Management a proposé des 'macro-processus' standard pour l'administration des données statiques clients, et a défini 4 scénarii possibles d'évolution de l'organisation.
- En parallèle des livrables processus/organisation, un travail très détaillé a été réalisé avec les équipes en charge des applications référentielles (coté Activités de Marché et Corporate Banking) pour définir les 'Golden Sources' des données clés et un mapping des principales informations communes à ces systèmes, cela a permis également de définir les scénarii réalistes en matière d'automatisation entre les 2 systèmes référentiels principaux.

Valeur ajoutée

- Des ateliers de travail ont été organisés avec les opérationnels des sites pilotes, ce qui a permis de cartographier l'ensemble des processus et d'identifier les 'bonnes pratiques' mais aussi les problèmes associés à ces processus (notamment systèmes)
- Les processus opérationnels ont été harmonisés et sécurisés, après revue avec les différents acteurs
- La mission a permis à l'entité 'Client Management Référentiel', d'avoir une vision claire de l'activité 'Corporate Banking', et de ses différences avec celle de l'activité de 'Marché', de ses exigences spécifiques et des systèmes utilisés
- La mise à plat des différents modèles de données des 2 référentiels principaux est un réel acquis à maintenir par les équipes, elle a permis de mieux appréhender la différence de modélisations induites des différences d'activité