

Business Case

Optimisation de processus de refinancement auprès de 120 ETP pour le compte d'un Groupe bancaire et financier international

Contexte

L'activité de financement (export, avance de trésorerie, investissements industriels...) de la banque nécessite de gérer de nombreuses facilités de crédit avec des caractéristiques très variées.

Chaque tirage (sur une facilité globale) à la demande des clients doit faire l'objet d'un refinancement par la banque dont les caractéristiques sont équivalentes à celle du tirage. Cependant les processus et les outils ne sont pas adaptés pour traiter un fort volume et surtout mettre à jour les systèmes après les nombreuses modifications demandées par les clients. Ceci a amené la banque à connaître plusieurs pertes opérationnelles, dont certaines assez importantes (les montants en jeu étant relativement élevés, les erreurs pouvaient avoir des conséquences fortes).

Environ 120 personnes sont en charge de traiter les opérations post-vente, répartis dans 9 départements travaillant de façon inhomogène.

Enjeux

Les pertes opérationnelles (puis traduites en pertes financières) ont eu pour cause un mauvais refinancement, dû aux problèmes suivants :

- Les processus sont faiblement harmonisés entre les différents départements (9 pôles ayant des manières de travailler différentes et gérant des produits ou des événements différents - mise en place, suivi)
- Les moyens de rapprochement entre les tirages et les refinancements ne sont pas optimisés
- Les contrôles ne sont pas assez efficaces

De plus, la visibilité sur les coûts de liquidité est quasi nulle, de même que la connaissance des agents sur le sujet, problème auquel il a fallu pallier rapidement, compte tenu du contexte tendu sur les coûts de liquidités.

La Banque a donc décidé d'optimiser, harmoniser et sécuriser les processus de refinancement.

Solutions

Harwell Management a utilisé la méthode DMAIC (Lean Six Sigma) pour faire un diagnostic des problèmes sur les processus et mettre en lumière les différentes manières de travailler des différents pôles.

Les workshops ont permis de prendre conscience et de communiquer sur les différentes pratiques et le manque de contrôle. Tout le processus de refinancement a été remis à plat en fonction des différentes contraintes de chacun.

Les statistiques sur les refinancements nous ont apporté un éclairage sur les problèmes réels (créations manuelles, retard après cut-off, coûts de liquidité erronés...).

Les acteurs opérationnels et Harwell Management ont proposé des solutions pour améliorer la qualité du refinancement : des solutions organisationnelles et des solutions IT.

Harwell Management a rédigé un guide d'explication des coûts de liquidité à destination des Back-Office.

Harwell Management, avec l'ensemble de ces éléments, a priorisé les améliorations sous forme de plan d'action et a mis en œuvre les décisions prises par le Comité de Pilotage.

Valeur ajoutée

- De nombreux ateliers de travail ont été organisés avec les utilisateurs qui ont exposé chacun leur contraintes, ce qui a permis de cartographier l'ensemble des processus et d'identifier non seulement les écarts de l'un à l'autre mais aussi les problèmes sur le processus lui même
- Les processus utilisés par les gestionnaires ont été harmonisés et sécurisés, après concertation des différents acteurs
- Le besoin d'un contrôle renforcé a nécessité l'adaptation d'une cellule centralisée responsable de la validation et du suivi des refinancements avec de nouveaux outils de rapprochement, de reporting et de contrôle
- Le rapprochement automatisé a atteint 99.7% contre 88% au départ. L'outil de rapprochement a été conçu et déployé par Harwell Management (formation et conduite du changement également réalisées)
- Les coûts de liquidité étaient désormais connus et maîtrisés

