

# Infos SettleNext

Conseil opérationnel pour institutions financières

No. 3

13 rue Fort-Barreau

1201 Genève

tél: +41 22 733 64 54

[info@settlenext.com](mailto:info@settlenext.com)



La lettre n'est pas lisible sur votre client de messagerie ? Elle est disponible en format PDF à <http://www.settlenext.com/newsletter03.pdf>

## La recherche de l'efficacité dans les opérations bancaires: comment tirer parti des potentiels existants

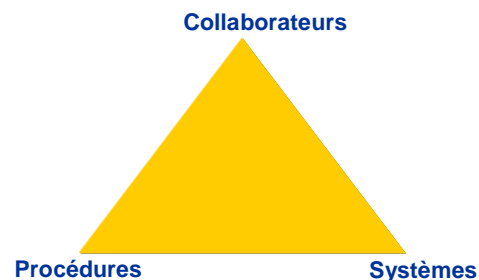
Tout back office aimerait travailler de façon plus efficace; tout front office souhaiterait une exécution des transactions rapide et sans souci. Globalement, toute banque souhaiterait encore plus d'efficacité, de qualité et **moins d'erreurs et de délais**, spécialement en cette période où les coûts comptent. Mais c'est bien connu, il faudra nécessairement dépenser beaucoup d'argent et lancer de gros projets... On est-on si sûr? Cette newsletter a pour objectif de dissiper cette idée et de montrer qu'il est possible de tirer parti des potentiels existants pour amener des améliorations notables de l'efficacité à court terme et, le plus souvent, avec un investissement modéré.

Les trois ressources d' une institution.....	1
Première étape pour trouver les potentiels d' efficacité: « comment travaille notre institution ? ».....	2
La différenciation SettleNext: des consultants de terrain .....	3
Commandez votre carte de processus, pour découvrir les potentiels d' efficacité de votre institution.....	3
Liens intéressants.....	3

## Les trois ressources d'une institution

On peut, avec des investissements modérés dans le cadre des budgets actuels, arriver à des améliorations considérables dans l'efficacité des opérations, en tirant parti au mieux des ressources existantes. Ces ressources sont de trois types:

1. [Les collaborateurs](#)
2. [Les processus de travail](#)
3. [Les systèmes informatiques](#)



Il y a, à l'intérieur des banques, des véritables **potentiels d'efficacité** gisements parfois ignorés ou inexploités. En agissant sur les trois facteurs de façon équilibrée, il est possible d'arriver à des gains d'efficacité appréciables.

## Les collaborateurs

Les entreprises les appellent "ressource humaines". En réalité, ce sont leurs compétences personnelles qui font la différence. Le collaborateur est à la fois la source des initiatives et des bonnes décisions qui font la qualité du service -- ou au contraire des "**erreurs humaines**", que ce soit les incompréhensions avec les contreparties pour une opération de changes pour les montants, dates ou devises, ou encore les inexactitudes dans le suivi interne d' une opération sur titres, qui causent ces coûts particulièrement désagréables parce qu' on sait qu' ils auraient pu être évités. Il est possible de déterminer des points précis où manque l' information adéquate, ou la formation.

## Les processus de travail

Ils impliquent toute la banque: par exemple, une opération de change est un processus qui concerne de nombreux collaborateurs dans une banque, de la gestion de clientèle à la réconciliation. Au niveau du collaborateur, on parle de *procédures*. Les processus sont le "système nerveux" de l' entreprise. Ils sont nés de l' expérience de ce qui a fonctionné, des technologies disponibles, et bien sûr des produits/services à fournir. Ils jouent un rôle important dans la culture d' entreprise. **Un risque qui guette le processus est la bureaucratisation**, donc la perte d' efficacité, spécialement avec les réglementations toujours plus complexes. Des considérations ergonomiques jouent également un rôle dans ce domaine, comme par exemple le stress généré par des écrans trop petits, trop éloignés ou mal réglés, source d' erreurs.

Une banque peut diminuer considérablement ses frais en reconsidérant quelque peu un circuit de paiement, ou ses pertes de temps revoyant un processus d' autorisation pour le renforcer et le flexibiliser tout à la fois. Un petit "goulet d' étranglement" éliminé avant l' heure ~~cut-off~~ peut rapporter beaucoup d' argent à la trésorerie. Il y a les problèmes de liquidité de certains produits, qui fait que les règlements sont retardés...

## Les systèmes informatiques

Ils sont l' outil de production de la banque, à l' instar des machines-outils pour une usine. Ils sont vus, à raison, comme une façon d' augmenter la productivité de la banque et ont abondamment démontré que c' était le cas. L' idéal de *straight-through-processing* (STP) est désormais entré dans chaque institution. **On dit souvent que les fonctions des applications bureautiques sont utilisées à 20%; qu' en est-il des applications bancaires?** De plus, peut-on exploiter des synergies entre plusieurs applications? Qu' en est-il des doubles saisies d' une même opération? Et que faire si le système informatique n' a pas prévu le cas à traiter ou, si un ordinateur personnel indispensable tombe en panne?

La pratique montre qu' une meilleure exploitation des possibilités des applications existantes peut répondre aux besoins des utilisateurs moyennant quelques ajustements, en réduisant donc la nécessité de procéder à des remaniements d' infrastructure coûteux.

## Première étape pour trouver les potentiels d' efficacité: « comment travaille notre institution ? »

La première étape d' une est de **choisir un processus à améliorer**. Changes, marché monétaire, paiements, crédits, opérations de bourse américaines, etc.

Pour **savoir comment l' on travaille** il faut une carte topographique. Un consultant opérationnel de SettleNext procède au dessin du processus existant. Cette **carte de processus**, remarquable parce que lisible par tout un chacun, montre graphiquement les trois ressources de l' institution (collaborateurs, processus et systèmes informatiques). Elle est formulée le plus souvent en **cinq jours**, pour une banque de gestion de fortune de taille moyenne. Née d' une observation attentive et avalisée par chaque intervenant pour sa partie, la carte est un outil pour la direction, pour chaque collaborateur, ainsi que pour le département informatique.

Les banques qui ont bénéficié de cet outil ont vu leur efficacité augmenter, car les sources d' erreurs et les goulets d' étranglements ont pu être identifiés. Un rapport présente les mesures réalistes et efficaces qui en découlent, en tenant compte de l' existant: en utilisant au mieux les potentiels des collaborateurs, processus et systèmes informatiques!

## La différenciation SettleNext: des consultants de terrain

Qu'est-ce qui permet à SettleNext de fournir ce service? L'expérience de situations semblables dans la banque. Alors que certains consultants stratégiques d'hier pensaient hier en terme de "grandes solutions" à grand renfort de discours et de présentations multimédia, nous savons que, comme disaient nos ancêtres, **le diable (l'erreur) est dans le détail**. Et c'est souvent le collaborateur de l'institution qui travaille quotidiennement avec le problème qui détient la clé de l'amélioration.

Prenant davantage un rôle d'**ingénieurs de méthodes** comme on nous appellerait dans l'industrie, nous opérons près du terrain, dans le but de valoriser les potentiels d'efficacité existants, à la recherche de la satisfaction du client de l'institution ainsi que du collaborateur- tout en gardant la vision globale qui fait notre force. Le consultant SettleNext a pour principe de placer son conseil au test de: "serais-je disposé à faire ce que je conseille?" et surtout: "est-ce que ça marche?".

## Commandez votre Carte de processus, pour découvrir les potentiels d'efficacité de votre institution

Des erreurs trop fréquentes sur un certain type d'opération? Des délais trop importants? Des coûts de transactions trop élevés? Une semaine est généralement suffisante pour un consultant, pour dessiner la carte d'un processus important de votre banque et pour vous permettre de commencer à tirer parti de ces ressources que vous possédez peut-être déjà sans le savoir. Cette carte, pratique et applicable, est immédiatement compréhensible par chaque collaborateur. Si vous vous trouvez dans cette situation, il y a peu d'investissements de ce type avec un risque aussi faible et un retour aussi élevé à court terme!

### Contactez-nous pour une offre forfaitaire :

Laurent Franceschetti  
Consultant  
SettleNext  
tél. : + 41 22 733 64 54  
Fax: + 41 22 555 65 53  
[laurent.franceschetti@settlenext.com](mailto:laurent.franceschetti@settlenext.com)

## Liens intéressants

- Dictionnaire financier en ligne:  
<http://www.investorwords.com/>
- Nouvel accord de Bâle, nouveautés sur le site: troisième document de consultation  
<http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>
- Nouvelle ordonnance sur le blanchiment d'argent (OBA/CFB)  
<http://www.ebk.ch/f/publik/mitteil/m25-03-01.pdf>

## A propos de votre inscription

Ceci est un message envoyé par SettleNext. Si vous ne souhaitez plus recevoir la recevoir, écrivez à [unsubscribe@settlenext.com](mailto:unsubscribe@settlenext.com) avec la mention « newsletter ».

Ces documents ne sont fournis qu'à titre d'information. L'information fournie dans ce document représente les vues de SettleNext sur les sujets en discussion, à la date de la publication. Elle ne doit pas être interprétée comme un engagement de la part de SettleNext et SettleNext ne peut pas garantir l'exactitude de l'information après la date de publication.

L'INFORMATION FOURNIE DANS CE DOCUMENT EST FOURNIE « TELLE QUELLE » SANS GARANTIE D'AUCUNE SORTE, EXPLICITE OU IMPLICITE, Y-COMPRIS MAIS NON SEULEMENT LES GARANTIES IMPLICITES DE VALEUR COMMERCIALE, D'ADAPTATION A UN USAGE PARTICULIER ET DE RESPECT DES LOIS.

L'utilisateur assume l'entière responsabilité concernant le caractère correct et l'usage de ce document. Ce document peut être copié et distribué aux conditions suivantes : 1) tout le texte peut être copié et toutes les pages doivent être incluses 2) toutes les copies doivent contenir la notice de copyright de SettleNext et toutes les autres notices contenues et 3) ce document ne peut pas être distribué pour un profit.

Toutes les marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. © SettleNext, 2003, tous droits réservés.