

# Banque Cantonale du Valais (BCVs)

Intégrer la gestion des process  
dans la conduite de l'entreprise

# Programme

- Le portrait d'entreprise
- L'environnement business
- Le grand défi
- Les apports possibles d'une vision  
'processmanagement' large et automatisée
- Démarche BCVs et intégration des indicateurs
- La BCVs et le pilote Webmessenger
- Aller plus loin...



# Portrait d'entreprise



Banque Cantonale du Valais  
Walliser Kantonalbank

# But statutaire

- ✓ Contribuer au développement harmonieux de l'économie valaisanne, dans les limites des règles prudentielles de la branche
- ✓ Offrir les services d'une banque universelle conformément aux intérêts généraux du canton



# Carte d'identité BCVs

- **1917 : Fondation**
- **1<sup>er</sup> janvier 1993 : transformation en Société anonyme de droit public**
  - ✓ Capital-actions de 150 millions de francs
    - ✓ 2'200'000 actions nominatives
    - ✓ 400'000 actions au porteur



# Une entreprise universelle

## Banque de Gestion de fortune

- ✓ private banking
- ✓ gestion institutionnelle
- ✓ planification financière

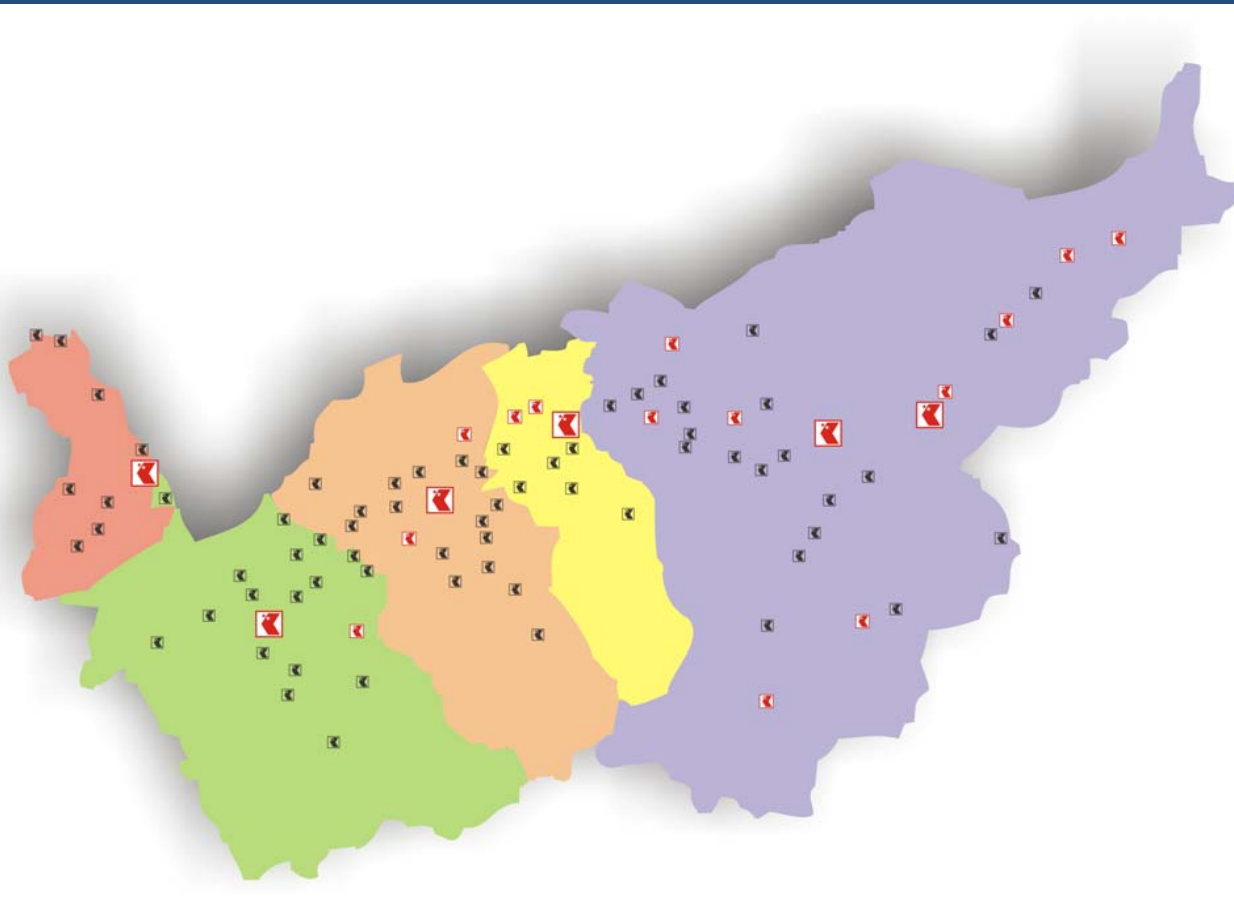
## Banque de détail

- ✓ personnes physiques avec avoirs < 200'000.-
- ✓ indépendants
- ✓ professions libérales

## Banque des entreprises

- ✓ petites, moyennes et grandes entreprises
- ✓ collectivités de droit public

# Un réseau complexe à piloter pour la qualité client



- ✓ 5 régions
- ✓ 6 succursales régionales
- ✓ 14 succursales
- ✓ 66 représentations

---

86 points de vente  
57 Bancomat



Banque Cantonale du Valais  
Walliser Kantonalbank

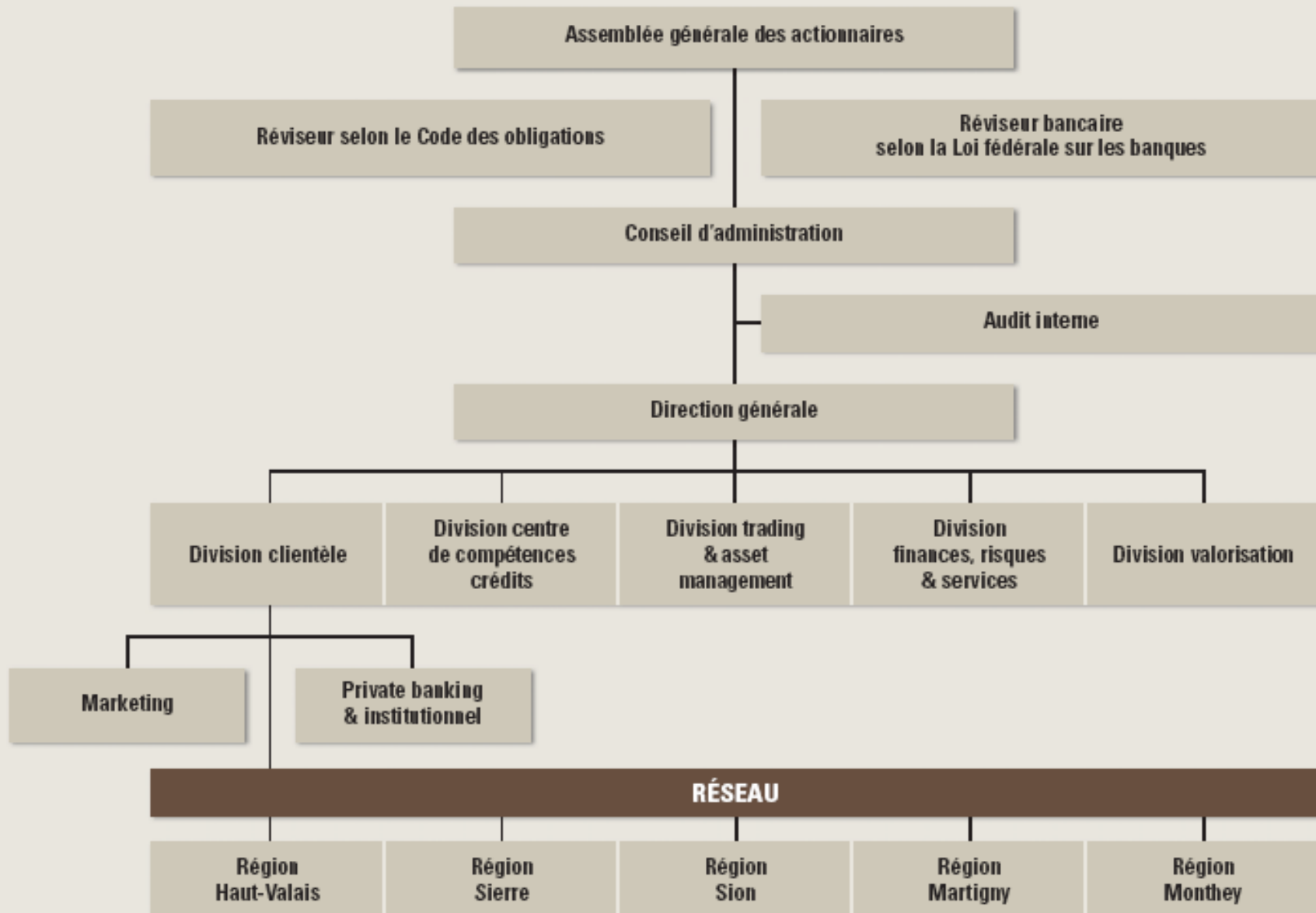
# Les ressources humaines en évolution

- ✓ **450** collaboratrices et collaborateurs  
(426 postes à plein temps )
- ✓ **61** représentant(e)s + ~ 100  
collaboratrices/teurs
- ✓ **12 %** effectif = personnes en formation



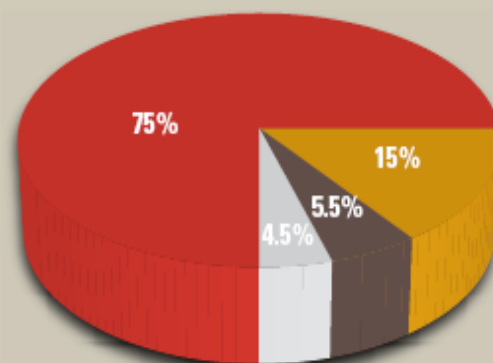
# Nouvelle structure organisationnelle

## ORGANIGRAMME DE LA BCVs



### Répartition des sources de revenu 2005

- Opérations d'intérêts
- Opérations de commissions et de prestations de service
- Opérations de négoce
- Autres résultats ordinaires



# 2005, de nouveau une année record

CHIFFRES CLÉS (en milliers de francs)	31.12.05	31.12.04	VARIATIONS	EN %
Résultat des opérations d'intérêts	125'540	119'288	6'252	5,24%
Résultat des opérations de commissions et de prestations de service	25'183	21'961	3'222	14,67%
Résultat des opérations de négoce	9'212	7'243	1'969	27,19%
Autres résultats ordinaires	7'559	8'881	-1'322	-14,89%
Revenu brut	167'494	157'373	10'120	6,43%
Charges de personnel	-54'671	-54'668	-3	0,01%
Autres charges d'exploitation	-25'793	-26'487	694	-2,62%
Total charges d'exploitation	-80'464	-81'155	690	-0,85%
<b>Bénéfice brut</b>	<b>87'029</b>	<b>76'219</b>	<b>10'811</b>	<b>14,18%</b>

Chiffres arrondis au millier de francs



# Culture du professionnalisme

- ✓ bilan et développement des compétences (techniques et management) des collaboratrices et collaborateurs
- ✓ plus de 1'100 jours de formation continue en 2005
- ✓ 50 employés préparent actuellement des examens de brevet ou diplôme ou suivent des formations de longue durée
- ✓ 23 apprentis et 3 jeunes en stage de maturité professionnelle commerciale

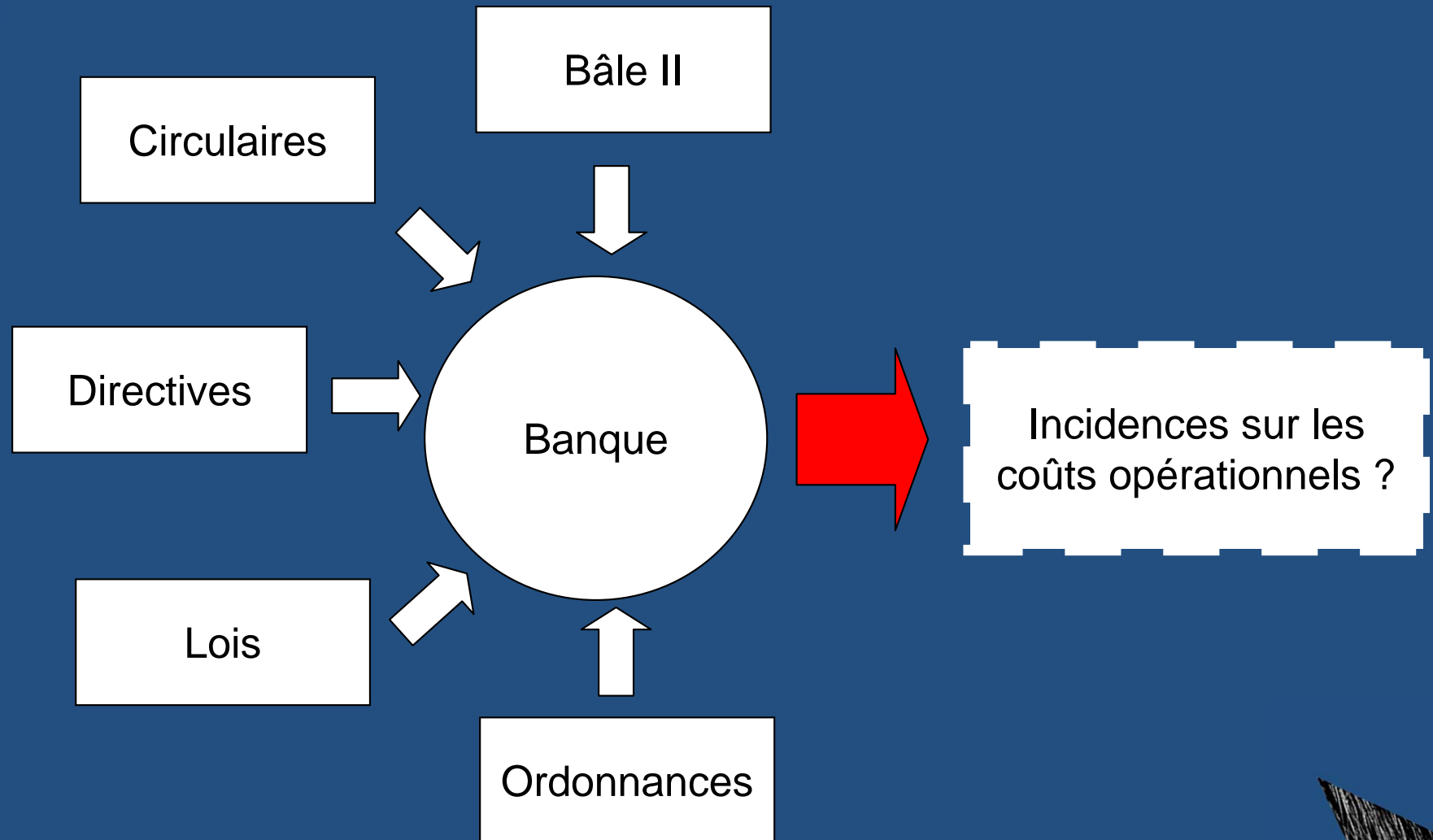


# Environnement business



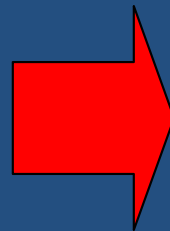
Banque Cantonale du Valais  
Walliser Kantonalbank

# Contraintes externes



# Contraintes marché

- Concurrence forte inter-banques
  - le prix de vente est fixé par le marché
- Implantation de nouveaux établissements financiers -> offres très attractives
- Rapidité de décision
- Le client s'identifie plus a des conditions offertes qu'à un établissement



**Incidences sur les  
revenus ?**

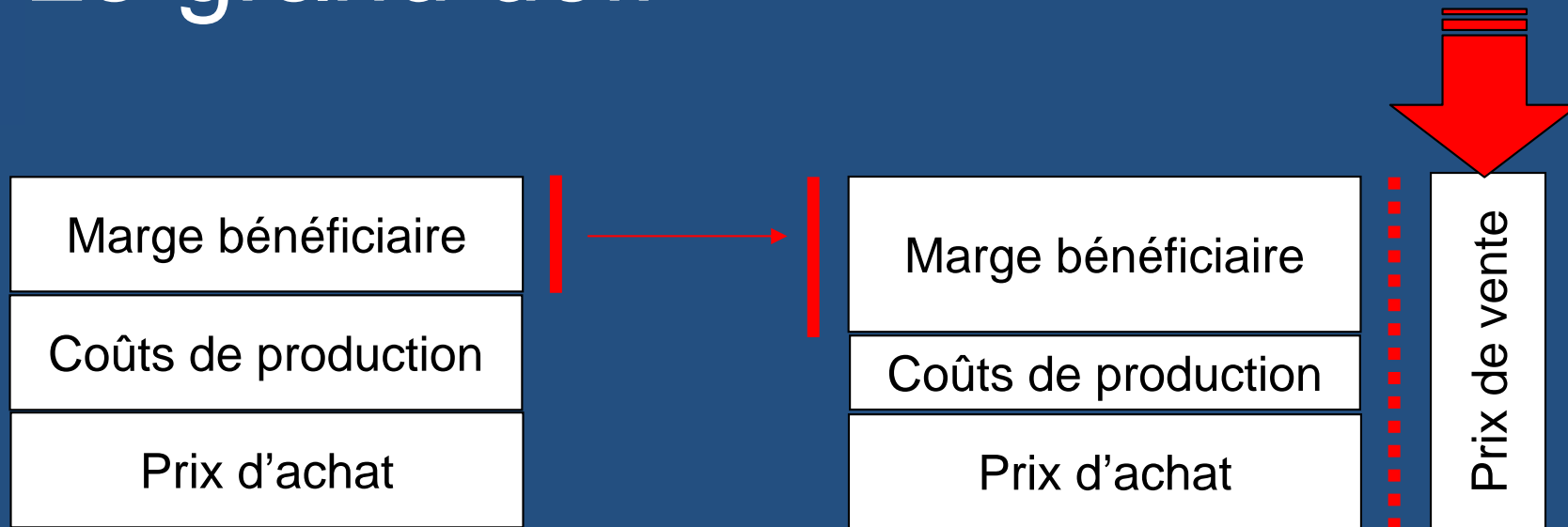


# Le grand défi

- Diminuer les coûts de production afin de pouvoir les répercuter sur le prix de vente des prestations et obtenir un avantage concurrentiel de taille



# Le grand défi



- Augmenter la flexibilité de notre prix de vente par rapport à la concurrence
- Comment y parvenir ?

# Le Processmanagement

- Pourrait-il contribuer à atteindre l'effet recherché ?



# Le Processmanagement (niveau 1)

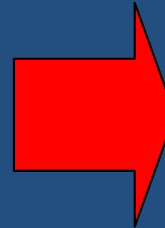
## ➤ Méthodologie proposée

Décrire le process

Evaluer les temps standards par activité

Attribuer les coûts aux différentes étapes de travail

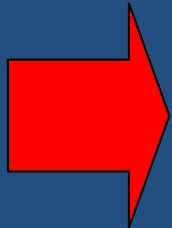
Additionner et obtenir le coût du process



**= Coût théorique**



# Le Processmanagement (niveau 1)



**= Coût théorique**

- Sert à évaluer globalement les temps de charge ainsi que les coûts associés
- Reflète le coût d'un process 100% identique
- Ne tient pas compte des processus non-aboutis



# Le Processmanagement (niveau 2)

## ➤ Méthodologie proposée

Décrire le process

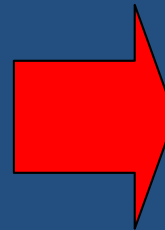
- Se doter d'un logiciel de calcul process adéquat

Evaluer les temps standards par activité

- Spécifier les différents attributs (saisonnalités, spécificités, niveaux de compétences à franchir etc.)

Attribuer les coûts aux différentes étapes de travail

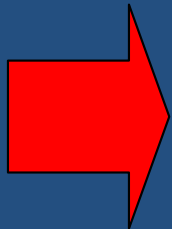
Définir les volumes et obtenir le coût du process



**= Coût théorique amélioré**



# Le Processmanagement (niveau 2)



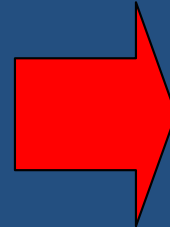
**= Coût théorique  
amélioré**

- Sert à évaluer globalement les temps de charge ainsi que les coûts associés par rapport à un volume donné
- Reflète le coût d'un process pas nécessairement identique (%)
- Tient compte des processus non-aboutis (%)
- Permet d'identifier les zones de coûts élevés (80-20)
- Permet des simulations : Etude de variantes



# Le Processmanagement (niveau 3)

**= Coût théorique amélioré**



**= Coût réel de production, par processus**

- Se doter d'outils IT permettant d'automatiser les Reportings de production
- Intégrer les données et les volumes dans un tableau d'efficience
- Gérer les allocations de ressources
  - > Planifier les ressources disponibles
  - > Piloter la production des équipes



# Le Processmanagement (niveau 3)

**= Coût réel de  
production,  
par processus**

**= connaître  
automatiquement**

Données process : Par exemple

- Nombre de processus 'livrés', coûts totaux, stocks de travail
- Charge de travail réelle / moyenne par process
- Durée de traitement, cas livrés hors délai



# Le Processmanagement (niveau 3)

**= Coût réel de  
production,  
par processus**

**= connaître  
automatiquement**

Données personnel / teams : Par exemple

- Nombre de cas traités, charge de travail et coûts par team
- stocks en attente par team, cas hors délai par team
- Production annuelle, délai de traitement moyen par team



# Le Processmanagement (niveau 3)

**= Coût réel de  
production,  
par processus**

**= connaître  
automatiquement**

Données Productivité : Par exemple

- Emploi des ressources
- Productivité des équipes
- Rentabilité des équipes



# Démarche BCVs

”Connais toi toi-même”

Socrate, 469-399 av. J.-C.

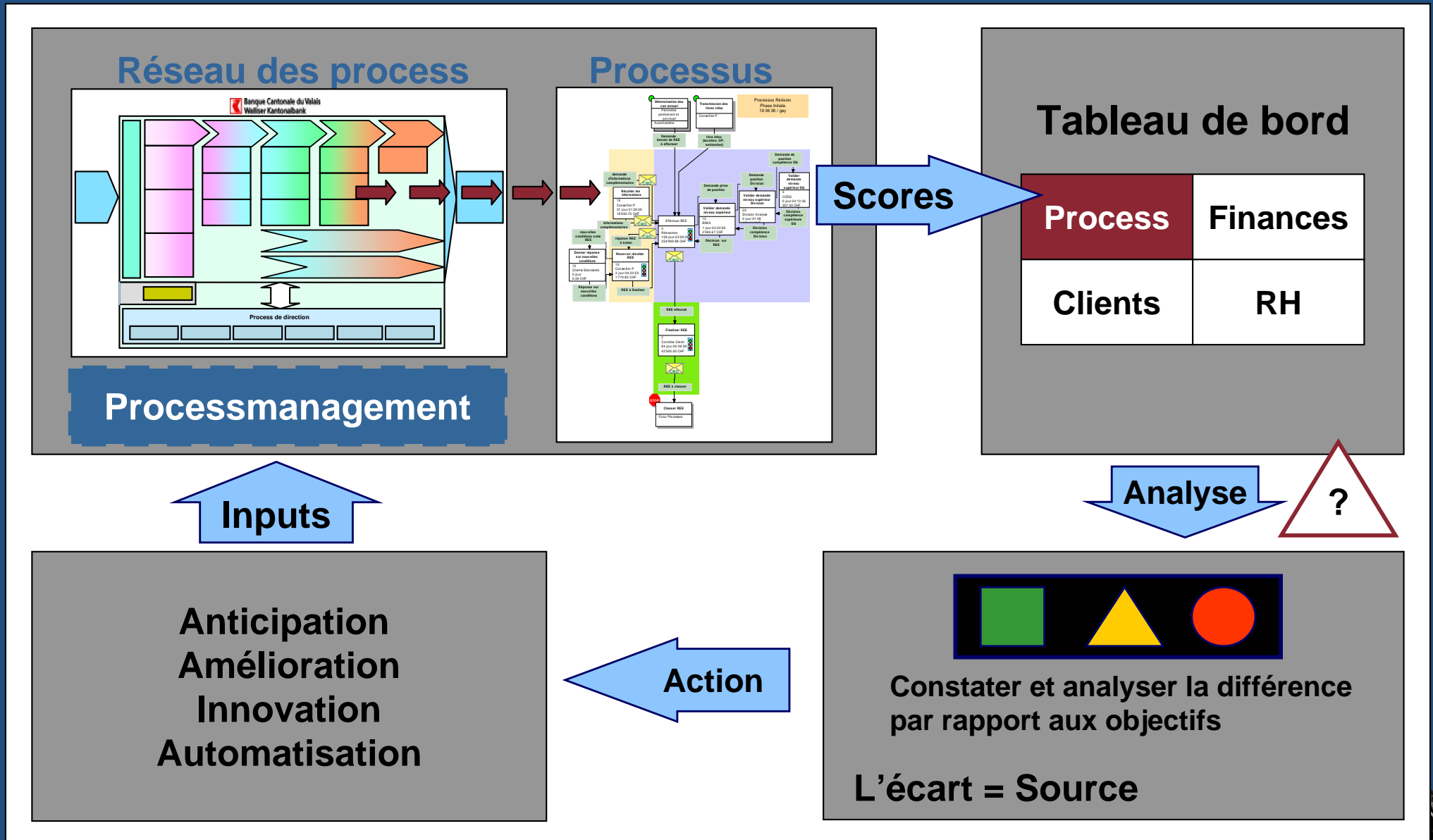


Banque Cantonale du Valais  
Walliser Kantonalbank

# Démarche BCVs

2002 – 2004	Revue généralisée des process-clés (Processmgt niveau 1 et 2)
2004 – 2005	Etude et mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle
2005 – 2006	Participation au projet CTI Webmessenger en tant que partenaire
2006 – 2007	Migration sur une nouvelle plate-forme IT, revue de divers processus-clés et initialisation de divers projets d'optimisation (coûts – structure – personnel)
fin 2006 - 2007	Décision : Passage à un processmanagement de niveau 3  ➤ Intégrer les données de ProcessMgt dans le cockpit banque global

# Vision globale BCVs : Intégration des indicateurs



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

- Choix d'un processus stratégique
- Prévisions de cas à traiter issues de la planification
- Estimation des capacités de travail proche de la réalité



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Points de capture

- Mise en place de sondes  
aux endroits adéquats du  
processus





# La BCVs et le pilote WEBmessenger

Edition des utilisateurs

login	Prénom	Nom	Capsules	Email
admin	Admin	Systeme	0	root@localhost
aubert	Alain	Aubert	0	
baudoin	Bernard	Baudoin	1	
cheval	Carine	Cheval	0	
client	Client	Client	0	client@client.ci
dufour	Damien	Dufour	0	
evrard	Emile	Evrard	0	
flutsch	Félicien	Flutsch	0	

Ajout d'une nouvelle configuration AIP

Détail de la configuration AIP

Employé : Dufour Damien

Critère : Apprenti 1ère année

Motif : Entrée en entreprise

Taux : 0.30

Date début : jeudi , 19. octobre 2006

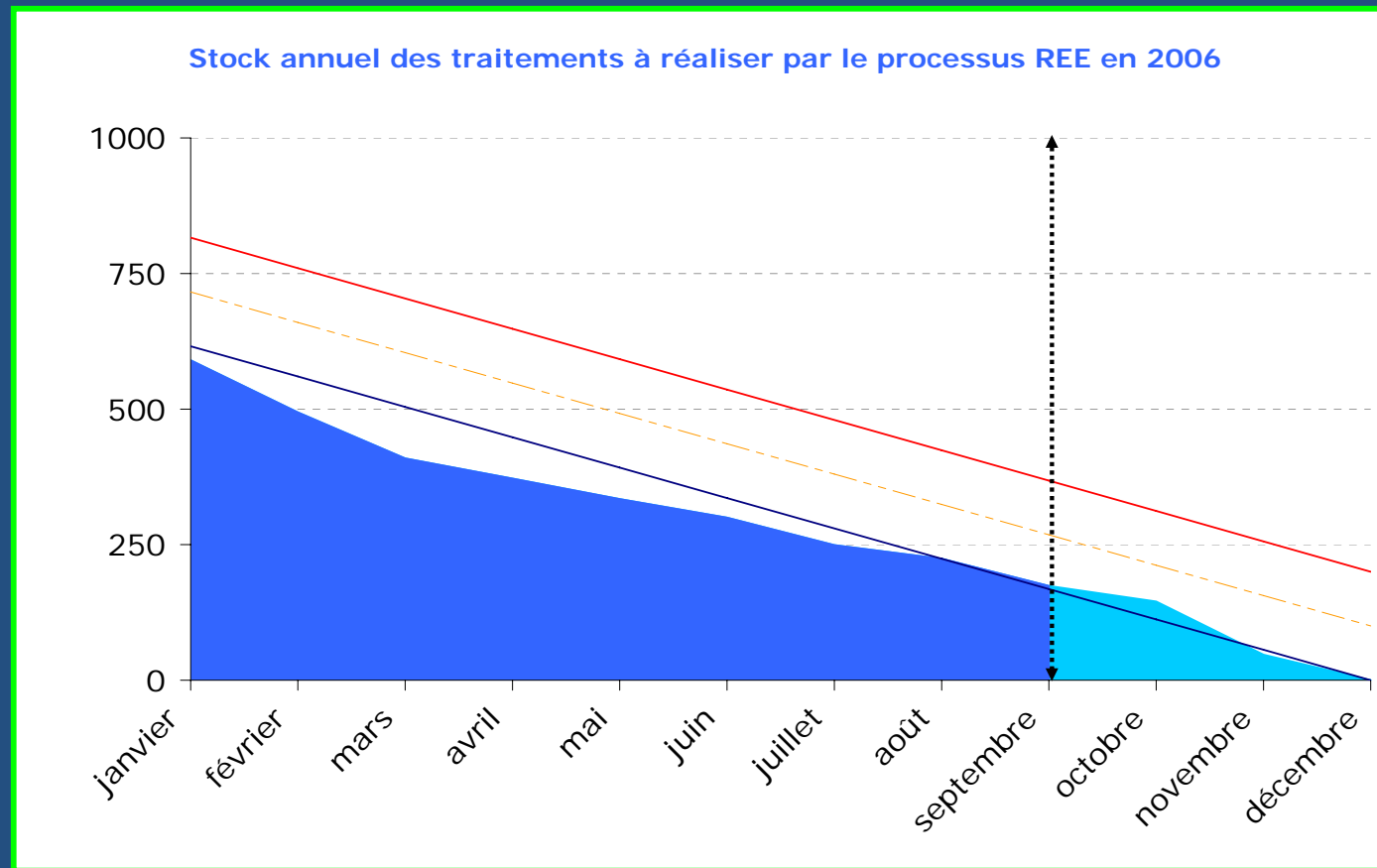
Date fin : mercredi , 18. avril 2007

Possibilité de déterminer les capacités effectives et prévisionnelles de travail



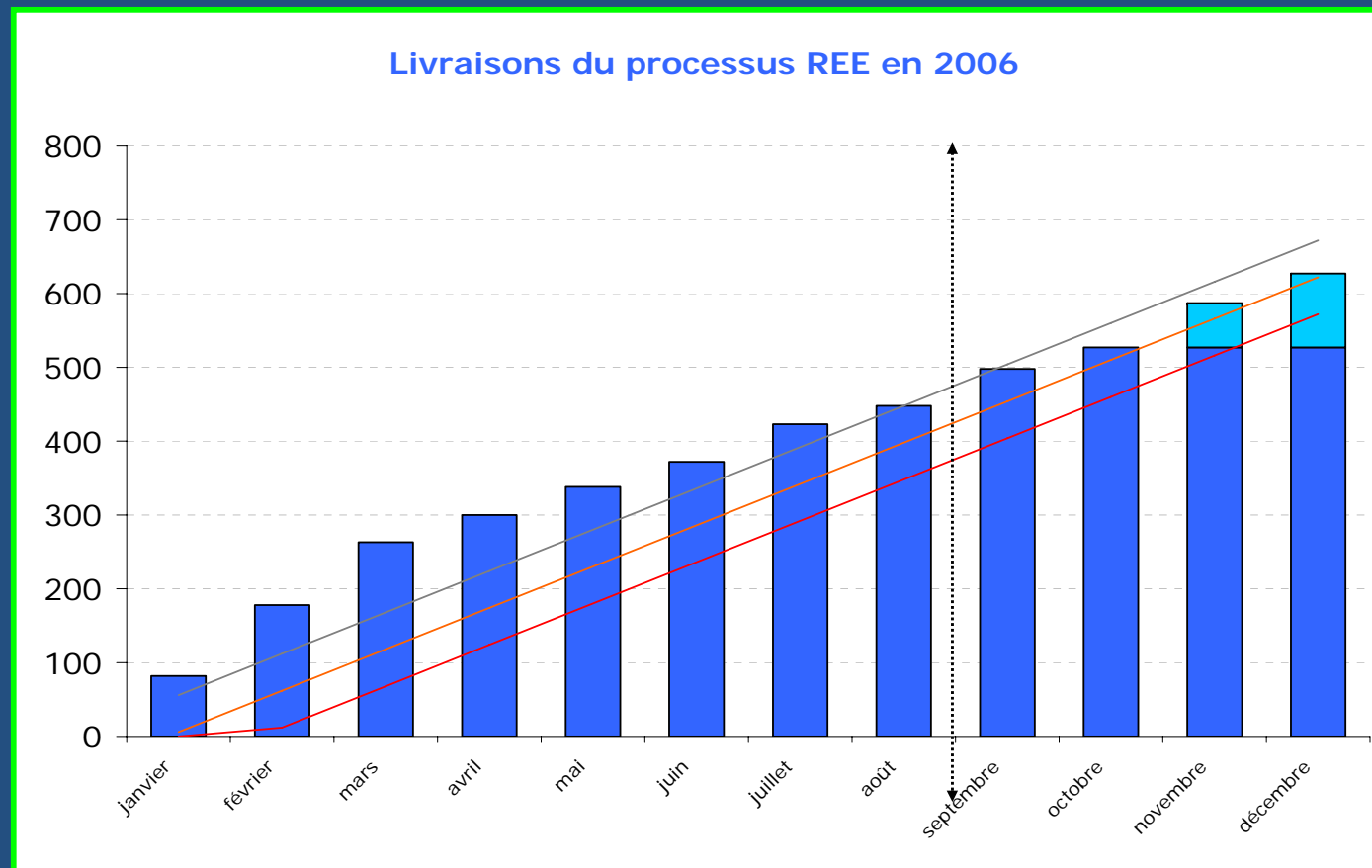
# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Indicateurs de production



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Indicateurs de production



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Cas traités par la procédure Effectuer REE en 2006

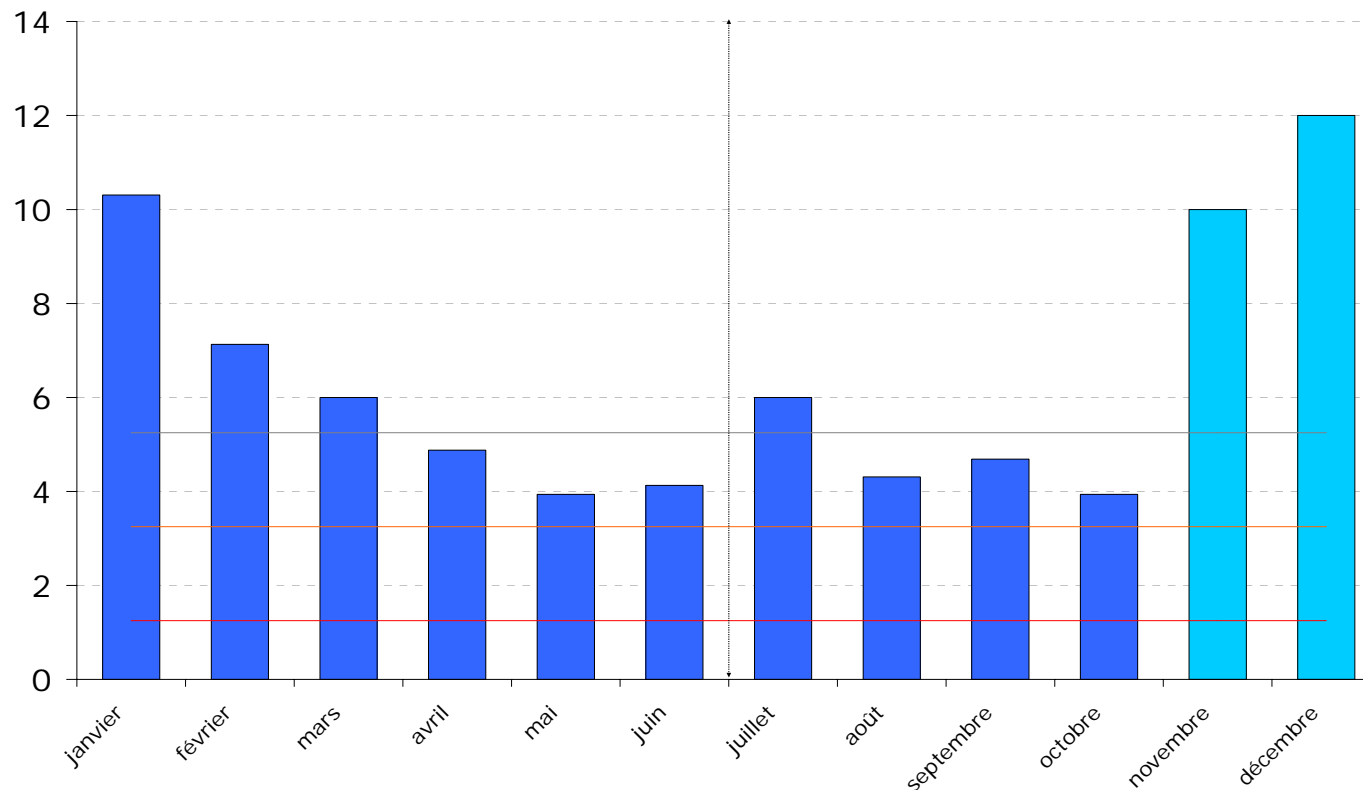
Mois	Mois description	Type	Réexamen1	Réexamen2	Total
1	Quantité Janvier	Réalisé	35	55	90
		Référence	28	28	56
2	Quantité Février	Réalisé	34	38	72
		Référence	28	28	56
3	Quantité Mars	Réalisé	37	32	69
		Référence	28	28	56
4	Quantité Avril	Réalisé	20	26	46
		Référence	28	28	56
5	Quantité Mai	Réalisé	14	21	35
		Référence	28	28	56
6	Quantité Juin	Réalisé	19	22	41
		Référence	28	28	56
7	Quantité Juillet	Réalisé	47	32	79
		Référence	28	28	56
8	Quantité Août	Réalisé	19	23	42
		Référence	28	28	56
9	Quantité Septembre	Réalisé	23	25	48
		Référence	28	28	56
10	Quantité Octobre	Réalisé	14	21	35
		Référence	28	28	56
11	Quantité Novembre	Réalisé	0	0	0
		Référence	28	28	56
12	Quantité Décembre	Réalisé	0	0	0
		Référence	28	28	56
		<b>Somme Réalisé</b>	<b>262</b>	<b>295</b>	<b>557</b>
		<b>Somme Référence</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>672</b>

Indicateurs  
de  
production  
par équipe



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

Charge de travail produite par l'équipe Réexamen2 en 2006



Indicateurs  
de  
production  
par équipe



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

Livraisons, par segment, du processus REE en 2006

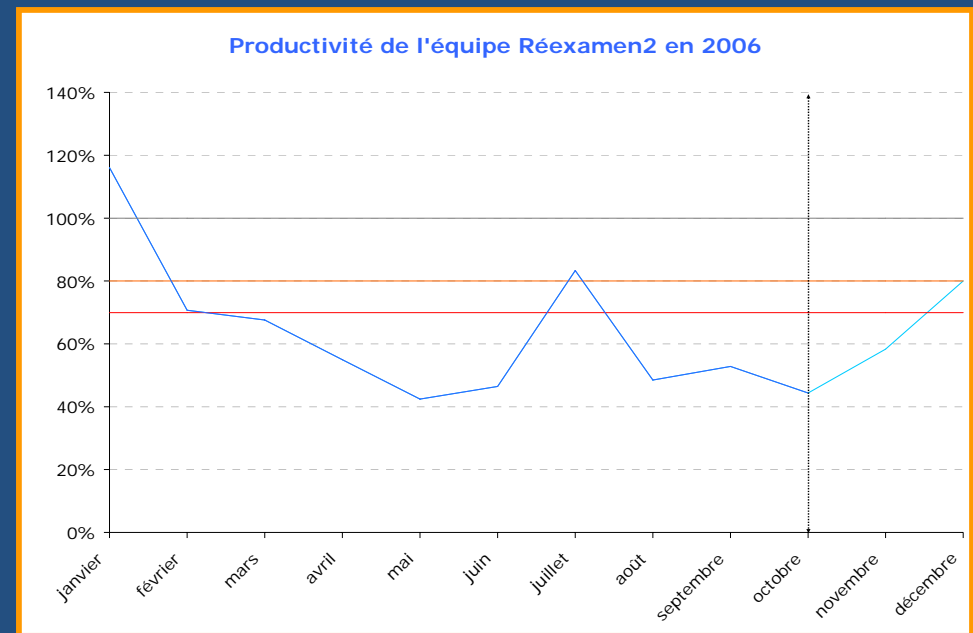
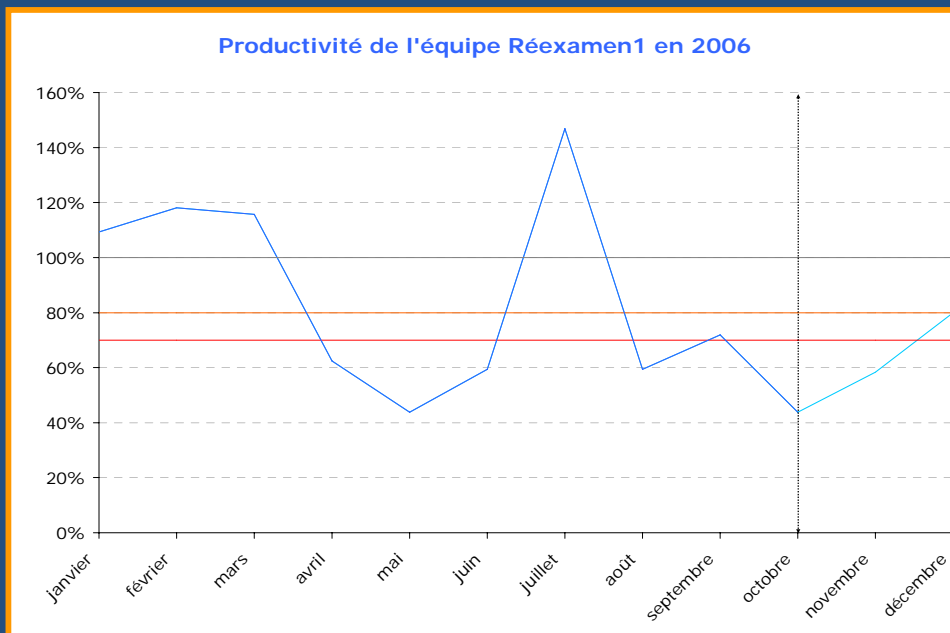
Mois	Mois description	Type	Segment 2	Total
1	Quantité Janvier	Réalisé	82	82
		Référence	56	56
2	Quantité Février	Réalisé	96	96
		Référence	56	56
3	Quantité Mars	Réalisé	85	85
		Référence	56	56
4	Quantité Avril	Réalisé	37	37
		Référence	56	56
5	Quantité Mai	Réalisé	38	38
		Référence	56	56
6	Quantité Juin	Réalisé	34	34
		Référence	56	56
7	Quantité Juillet	Réalisé	51	51
		Référence	56	56
8	Quantité Août	Réalisé	25	25
		Référence	56	56
9	Quantité Septembre	Réalisé	50	50
		Référence	56	56
10	Quantité Octobre	Réalisé	29	29
		Référence	56	56
11	Quantité Novembre	Réalisé	0	0
		Référence	56	56
12	Quantité Décembre	Réalisé	0	0
		Référence	56	56
		<b>Somme Réalisé</b>	<b>527</b>	<b>527</b>
		<b>Somme Référence</b>	<b>672</b>	<b>672</b>

Indicateurs  
de suivi des  
segments  
de client



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Indicateurs de bonne pratique : Comparaison des équipes



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Les enseignements du pilote (1)

- **Les processus permettent de bien comprendre ce qui se passe dans la banque**
- **Il faut une très bonne connaissance des bases de données**
- **L'exploitation et la généralisation semblent aisées**



# La BCVs et le pilote WEBmessenger

## Les enseignements du pilote (2)

- **Le processmanagement niveau 3 devient une réalité**
  - **Intégration des indicateurs → outil de conduite**
- **Ce qui facilite l'acceptation**
  - **Objectivité des mesures**
  - **Lien compétence<>capacité**  
(apprentis, débutants, personnes en mobilité, temps partiels)
  - **Prise en compte de la diversité des cas**
  - **Temps standard réalistes et aisés à maintenir**
  - **Très peu de développement informatique**



# Aller plus loin ...

A scenic landscape featuring a calm lake in the foreground, a dense forest of green trees in the middle ground, and rolling mountains in the background under a bright blue sky with scattered white clouds. The water in the lake reflects the sky and the surrounding greenery.

- **Etendre l'utilisation :**
  - **Au suivi de la qualité client (délais)**
  - **Au pilotage des risques opérationnels**
  - **Au suivi du contrôle interne**
  - **Il sera nécessaire d'entreprendre une démarche en profondeur de change management**