

Mutualiser les savoirs pour mieux cerner le risque opérationnel



BERNARD GAVGANI
Secrétaire général
BNP Paribas Arbitrage



EDITH BIRON
Associée, et



CHRISTOPHE ZELCER
Senior Manager
Andersen France

La gestion de la connaissance a pour but de valoriser le capital humain, de favoriser la transformation et l'évolution des comportements autour d'une nouvelle complexité métier. Au sein de BNP Paribas Arbitrage, elle a été abordée par la Direction générale comme une des solutions répondant à ses problèmes de stratégie, d'organisation et humains.

FACE À L'ÉVOLUTION DES ARCHÉS, des comportements, des métiers et des outils, la volonté de s'engager dans une logique forte de gestion des connaissances intervient comme un des éléments déterminants de la stratégie des banques. A ce titre, la Direction générale se doit de répondre à des besoins pointus en termes d'optimisation des compétences et de spécialisation des équipes sur des domaines ciblés.

Ces enjeux ont été pris en compte et intégrés par la Direction générale de BNP Paribas Arbitrage dans le cadre de sa politique de réduction du risque opérationnel. Ici, l'optimisation de la connaissance des procédures des back-offices opérationnels visait à

maîtriser des produits dont la complexité s'avère de plus en plus élevée, et à répondre ainsi à une plus grande exigence de productivité. C'est dans cette perspective que l'ensemble des supports et des pratiques internes de BNP Paribas Arbitrage a été «refondu» pour donner naissance à un «intranet procédures» dont toute une communauté de professionnels de back-office bénéficie.

L'INTRANET, VECTEUR DU PARTAGE

Cet intranet, projet fédérateur de l'expérience de BNP Paribas Arbitrage et de celle d'Andersen, offre une sorte de «recensement» de l'ensemble des procédures, méthodes et connais-

“L'optimisation de la connaissance des procédures des back-offices opérationnels visait à maîtriser des produits dont la complexité s'avère de plus en plus élevée.”

Créée en 1994, BNP Paribas Arbitrage est une des filiales importantes du groupe dans les activités de banque d'investissement. Elle intervient pour compte propre sur les produits de dérivés d'actions.

sances «métier» liées aux traitements des opérations des quatre back-offices de BNP Paribas Arbitrage et concerne près de 200 personnes. Toutes les informations (processus, procédures opérationnelles, contrôles) ont été formalisées suivant des normes et une charte qualité contrôlées par le management. Quant aux règles d'élaboration, de partage des connaissances et de gestion documentaire, elles ont également été définies dans le sens d'une très grande souplesse de l'accès pour l'ensemble des opérationnels, mais aussi d'une parfaite adéquation à leurs besoins. Un effort particulier a été consacré à la gestion du *workflow* (création, modification et suppression) des informations contenues dans l'intranet : cinq profils de constitution, contrôle et validation ont été créés dans un module de *reporting* et suivi, dédié au management.

A l'usage, ce projet a permis d'insuffler une culture nouvelle de constitution, de diffusion et d'appropriation de l'information.

Le projet de *knowledge management* ne doit pas être considéré uniquement comme une solution technique, mais plus comme un moyen efficace et rentable de création de valeur. L'efficacité et la réussite d'un tel projet résident dans la qualité du dispositif mis en œuvre et son appropriation par l'ensemble des acteurs. C'est à ces condi-

Bénéfices et impacts d'un projet de *knowledge management*

Les bénéfices d'un projet de *knowledge management* doivent être rapides et perceptibles sur des aspects organisationnels et humains.

- Un projet mobilisateur, fédérateur et constructif

L'ensemble des acteurs (back-offices, maîtrise d'ouvrage et œuvre) de BNP Paribas Arbitrage ont été sollicités et réunis en groupes de réflexion afin d'apporter une réponse concrète et constructive à l'amélioration du dispositif actuel sur les aspects processus, risques, contrôles.

- Un outil de référence unique
- Un des premiers impacts du projet a été de réaliser le recensement, la standardisation et la diffusion de l'ensemble des processus et pratiques validés au sein des quatre back-offices pour constituer un outil de réf-

érence et un standard de traitement pour tout opérationnel.

- Un outil de contrôle et de suivi

A partir d'indicateurs métier de productivité et de qualité, le management sera en mesure de contrôler le respect de l'application de cette norme et de mesurer l'évolution des résultats sur sa politique de gestion du risque opérationnel. Des états de *reporting* informent également le management de l'évolution de la mise à jour de l'intranet et de sa consultation.

- Un facteur d'intégration et de diffusion de la culture d'entreprise
- Facilitateur de l'intégration et de la mobilité des gestionnaires, l'intranet a été intégré dans le dispositif de formation de BNP Paribas Arbitrage.

tions que la Direction générale pourra favoriser la souplesse et la flexibilité au sein de son organisation, et obtenir la maîtrise des outils et processus. ■