

Poste Italiane : programme d'automatisation des processus de back-office

Présentation.

En tant que société ayant 158 ans d'histoire, un réseau de plus de 12 800 bureaux de poste, environ 130 000 employés, 536 milliards d'euros d'actifs financiers, 35 millions de clients et un chiffre d'affaires de plus de 11 milliards d'euros, Poste Italiane S.p.A. fait partie intégrante de l'économie italienne et joue un rôle clé dans le soutien à la croissance et à la modernisation futures du pays. Les activités de l'entreprise ont un impact important sur le pays en matière de produit intérieur brut, de recettes fiscales, de création d'emploi et de revenu des ménages.

Les actifs numériques, physiques et humains de Poste Italiane en font la plus grande entreprise d'infrastructure d'Italie. Elle est sans équivalent en Italie en termes de taille et de capacité, avec une présence garantie dans tout le pays, permettant de fournir des services de logistique postale, d'épargne, de paiement, d'assurance et de communication numérique.

Les clients de Poste Italiane sont variés, conformément à l'approche multimétier de l'entreprise. Il s'agit de clients de détail du secteur bancaire et du secteur des entreprises (qui comprend les petits opérateurs économiques, les professions libérales, les petites et grandes entreprises et l'administration publique) et de clients de détail occasionnels à la recherche de services non contractuels tels que l'expédition et le service postal.

En 2021, Poste Italiane a lancé son plan stratégique Sustain & Innovate 2024. Le plan expose la manière dont l'entreprise réaffirme sa position de fournisseur stratégique d'infrastructures et de services jouant un rôle clé dans la modernisation de l'Italie. Le projet favorisera la transition des citoyens, des entreprises et des administrations publiques vers l'économie numérique en fournissant de manière simple, transparente et fiable un large éventail de services de qualité qui améliorent la vie des citoyens et la compétitivité des entreprises.

Le défi.

La division Opérations clients de Poste Italiane gère les activités de service clientèle pour l'ensemble de l'entreprise (entreprises et particuliers) et traite les dossiers liés à l'activation des services et à la facturation.

Auparavant, la division Opérations clients de Poste Italiane était répartie sur 85 sites différents, au service de six secteurs d'activité. En outre, bon nombre des procédures de Poste Italiane s'effectuaient sur papier et étaient fragmentées, les colis passant souvent d'un opérateur spécialisé à un autre.

Posteitaliane

Siège social :

Rome, Italie

Secteur :

Services financiers, logistique

Site web :

poste.it

Solutions Appian :

Plateforme Low-Code Appian



La numérisation des processus de Poste Italiane et la suppression du papier étaient les principaux moteurs d'une transformation qui permettrait le passage à une nouvelle économie numérique. Grâce à notre partenariat avec Appian, nous avons constaté de fortes améliorations dans la façon dont nous menons nos affaires, réduisant les délais d'au moins 25 % et la pression sur les ressources de 45 % dans certaines parties de l'entreprise, tout en conservant les mêmes résultats.



Mirko Mischiatti,
directeur général du
numérique, des
technologies et des
opérations du groupe,
Poste Italiane

Poste Italiane voulait passer d'une approche « par cas » à une approche « par client ». Pour y parvenir, elle devait réviser ses processus métier afin de contrôler l'état du traitement de bout en bout de chaque client.

Poste Italiane était à la recherche d'une solution qui réduirait la complexité du traitement de cas en numérisant et en rationalisant leurs workflows. Elle cherchait à réduire les délais de traitement des cas et à automatiser les tâches des opérateurs individuels pour leur permettre de gérer plusieurs opérations à la fois.

L'extension de la vision centrée sur le client à tous les produits et services du portefeuille et l'amélioration des délais de traitement, tant du point de vue de la qualité que de la rapidité, permettraient d'abattre les frontières de l'entreprise et d'élargir l'accès aux services pour les citoyens et les entreprises.

Cependant, Poste Italiane a dû trouver l'équilibre entre son ambition d'implémenter de nouvelles solutions et la nécessité :

- d'équiper les opérateurs de meilleurs outils informatiques ;
- d'éviter les interventions sur les systèmes verticaux existants qui nécessiteraient des coûts et des délais d'implémentation excessifs ;
- d'assurer la gestion des enregistrements et le suivi ininterrompu du dossier de chaque client pendant la transition.

Poste Italiane avait besoin d'une plateforme d'automatisation agile, facile à implémenter, rapide à adopter et ayant un impact très faible sur l'environnement d'application existant. Sa plateforme idéale devait répondre aux objectifs commerciaux suivants :

L'industrialisation : concevoir un « bureau virtuel » sur lequel implémenter, suivre et contrôler tous les processus de back-office de Poste Italiane dans le but d'obtenir une amélioration continue, une limitation des coûts et une augmentation de la productivité.

La déspecialisation : favoriser la déspecialisation des opérateurs de back-office en utilisant la RPA pour interagir avec les systèmes existants (création d'effectifs hybrides) afin d'accroître la flexibilité et de mieux gérer les pics de charge de travail.

L'agilité commerciale : adopter une plateforme informatique visant à accroître l'agilité en permettant une gestion plus rapide, moins coûteuse et moins risquée des projets et des processus métier.



Ce qui me rend le plus fier dans mon travail, c'est de pouvoir dire à ma mère que mes activités peuvent améliorer sa vie ainsi que celle de ses amis, de notre famille et de tous les Italiens qui ont recours à nos services.



Antonio Forino,
responsable des solutions
d'applications d'entreprise
et des tests d'intégration,
Poste Italiane

L'approche.

L'ambition de Poste Italiane était de passer du statut d'entreprise axée sur les cas à celui d'entreprise axée sur le client.

Dans le monde entier, les entreprises et les dirigeants concentrent leurs efforts sur la création d'une vision et d'une culture d'entreprise axées sur le numérique. Ils cherchent à transformer les modèles d'entreprise et les opérations de base grâce à un mélange ininterrompu d'expertise humaine, de RPA, d'intelligence artificielle (IA) et de technologies. C'est donc l'approche qu'a adoptée Poste Italiane en implémentant la Plateforme Appian.

Solution Appian.

Poste Italiane a commencé à collaborer avec Appian en 2018, après avoir remporté un appel d'offres pour la transformation numérique de tous ses processus de back-office.

Poste Italiane a accordé une grande confiance à Appian pour l'aider à numériser ses processus et à éliminer les procédures sur papier, et ainsi atteindre les objectifs de son plan stratégique Sustain & Innovate 2024.

Elle avait quatre objectifs principaux : des opérations de back-office améliorées, un service clientèle ininterrompu, une expérience client de grande qualité, ainsi que la gouvernance et la transformation des opérations. Il était important pour Poste Italiane de voir une amélioration du service et de l'efficacité dans tous ces domaines, tout en continuant d'accorder la priorité à la satisfaction client.

Poste Italiane a atteint ses objectifs en associant la Plateforme Low-Code Appian à une solution robotisée indépendante, ce qu'elle a baptisé le « bureau virtuel » (Appian + solution robotisée).

La Plateforme Appian se superpose aux systèmes existants, simplifiant le travail des opérateurs en automatisant certaines tâches et en mettant à leur disposition une interface et un système uniques et unifiés. Pour les opérateurs, la Plateforme Appian a permis de créer une couche de découplage avec le reste des systèmes existants, rassemblant les informations dans un aperçu et unifiant les informations réparties sur plusieurs systèmes, tout en standardisant et en automatisant les fonctionnalités nécessaires à la réalisation des activités quotidiennes.

En outre, Poste Italiane a adopté la RPA, orchestrée par les processus automatisés d'Appian, pour désintermédier la gestion du back-end. Cet élément architectural essentiel a permis à Poste Italiane de rendre l'expérience utilisateur totalement transparente.

Parallèlement à son adoption du bureau virtuel, Poste Italiane a lancé une campagne intitulée « War on Paper » (la guerre contre le papier). Aujourd'hui, l'échange de papier entre le front-office et le back-office a été pratiquement éliminé.



La numérisation complète des processus a permis à Poste Italiane de contrôler totalement le déroulement de chaque cas ; de mettre en place des mécanismes automatiques de « réaffectation » entre opérateurs, voire entre bureaux (« élimination des obstacles géographiques ») ; de gérer efficacement la charge de travail de chacun ; et de se tenir au courant de l'avancement de chaque cas.

La révision des processus métier a permis d'accroître l'efficacité et, par conséquent, la capacité à gérer les cas, même en période de forte demande. Le temps de traitement global des cas en a été considérablement réduit, ce qui a permis d'améliorer la qualité du service pour les clients.



Luigi Migliaccio,
chef des opérations
clients du groupe,
Poste Italiane

Certains des processus automatisés.

Trésorerie – Petites municipalités	Gestion du processus d'activation des comptes de trésorerie pour les petites municipalités.
Gestion des fraudes internes	Processus de gestion des fraudes internes. Permet la détection des fraudes en back-office et la gestion des remboursements.
Recherche de titres	Gestion du processus de recherche de titres sur tous les grands livres de Poste Italianae.
Gestion des successions	Gestion du processus de succession, depuis les contrats de rapport, la gestion de la déclaration de créance et le règlement des héritiers.
Gestion des cas de décrets sur la liquidité	Nouvelle application pour le traitement des cas liés au « décret sur les liquidités » publié par le gouvernement italien pour soutenir les entreprises, les artisans, les travailleurs indépendants et les professions libérales.
Écoles – Trésorerie	Gestion du processus d'activation des comptes de trésorerie pour les écoles.
Activation de contrats d'énergie	Implémentation du processus de gestion de l'activation des services dans le domaine de l'énergie.
Activation de Fiber	Un certain nombre d'étapes du processus ont été automatisées dans le cadre du processus d'activation du service Fiber.
RC AUTO (responsabilité civile automobile)	Implémentation du processus de validation des documents relatifs aux devis de responsabilité civile automobile.
Activation des contrats postaux (OUP)	Implémentation du processus de validation par le back-office des documents associés aux nouveaux contrats postaux.
Activation du compte de chèques (CC) Business	Implémentation du processus de validation des documents relatifs aux demandes d'activation de CC.
EcoBonus	Implémentation du processus de validation des demandes d'attribution de crédits.
Gestion des cas d'exclusion	Dans le cadre de l'application développée sur le bureau virtuel, afin d'aider le back-office à traiter les cas d'exclusion.
Ventes en ligne Postepay Digital	Création d'un bloc de construction dans le bureau virtuel pour la réalisation de contrôles en back-office de la vente en ligne de Postepay Digital (carte de paiement offrant différents services).
Poseidonia – Procédure de back-office pour les prêts en ligne	Implémentation, dans le bureau virtuel, d'un nouveau processus de gestion du contrôle latéral du back-office, pour les demandes de prêt en ligne.
Gestion des litiges et intégration avec TELEFORUM	L'initiative implique l'automatisation du processus de gestion des litiges du côté du back-office, en provenance du département juridique.
Approche centralisée	Pour les clients Business, une application sera réalisée dans le bureau virtuel pour gérer (confirmer ou rejeter) les demandes de commercialisation de plusieurs articles, à acheter au bureau de poste.

45 % de réduction des ressources nécessaires par rapport aux domaines non pris en charge par Appian.

Les avantages.

Grâce à Appian, les employés du service clientèle de Poste Italiane peuvent désormais organiser l'analyse des fraudes et la gestion de cas à l'aide d'une plateforme unique dotée d'une interface intuitive. Appian dispose également de capacités d'audit qui permettent à Poste Italiane de contrôler et de surveiller facilement ses processus de bout en bout, y compris les tâches automatisées par RPA.

La Plateforme Appian permet au personnel du back-office de Poste Italiane d'économiser le temps et les efforts qu'il perdait auparavant à passer d'un système à l'autre. Ses clients bénéficient ainsi d'un meilleur service et de plus d'efficacité. Elle a également permis à Poste Italiane de réduire le coût de ses services : plus de la moitié de ses documents sont désormais numérisés et les délais ont été réduits d'au moins 25 % pour les principaux produits.

En adoptant le bureau virtuel, Poste Italiane a pu constater les avantages suivants :

- Réduction du délai de traitement.
- Modèle de gestion des opérations et des services normalisé et rationalisé.
- Architecture d'intégration améliorée.
- Possibilités d'amélioration continue.

En outre, le bureau virtuel a permis à Poste Italiane de passer d'une approche « par cas » à une approche « par client », ce qui a entraîné une réduction de 45 % des ressources nécessaires par rapport aux domaines non pris en charge par Appian pour les services numériques nouvellement créés.

Réduction du délai de traitement.

Avec Appian, Poste Italiane a atteint son objectif de réduction du temps de traitement des dossiers. En voici un exemple : pour les services de traitement des successions, le temps de traitement des dossiers est passé de plus de 30 jours en 2018 à seulement 8 jours en 2021. Les déclarations de crédit ont également été réduites d'environ 15 jours en 2018 à environ 7 jours en 2021. L'efficacité de la production (nombre de cas de succession par opérateur et par an) a également augmenté de 70 % au cours de cette période. Voici un autre exemple : le temps d'activation des contrats postaux était auparavant de 20 à 30 jours, mais avec la solution Appian, il est désormais inférieur à 8 jours dans 95 % des cas.

Poste Italiane a réalisé ces gains de temps en déléguant les interactions avec des systèmes complexes à des bots de RPA suivant l'état de progression des traitements, orchestrant les workflows et disposant d'une capacité d'intervention rapide et efficace. Dans certains cas, les résultats ont largement dépassé les attentes (par ex. pour la recherche de titres).



Avec le lancement opérationnel du premier service mis en œuvre, nous avons clairement atteint l'efficacité opérationnelle attendue.



Antonio Forino,
responsable des solutions
d'applications d'entreprise
et des tests d'intégration,
Poste Italiane

Modèle de gestion des opérations et des services normalisé et rationalisé.

Le passage à la nouvelle plateforme a permis à Poste Italiane de normaliser son modèle d'exploitation et de gestion des services et d'acquérir une capacité de réponse aux clients internes qui était auparavant impensable.

Le service Cassa Integrazione Guadagni (CIG, équivalent italien du Fonds de garantie des salaires) a été une réalisation majeure dans ce domaine. Le gouvernement italien a demandé à Poste Italiane de prendre en charge la gestion du service CGI, dans des délais très courts. Avec Appian, la conception, l'implémentation et la mise en service du processus de gestion du CGI n'ont pris que quatre semaines, incluant la formation des opérateurs, qui a été effectuée à distance avec des réunions en direct enregistrées et distribuées.

Sans le bureau virtuel et la nouvelle approche organisationnelle de Poste Italiane, il aurait fallu des semaines rien que pour concevoir le modèle opérationnel et définir les SLA (x jours pour récupérer les dossiers, y jours pour l'envoi par courrier recommandé de service, z jours pour les traiter et les retourner aux bureaux des clients, etc.)

Les opérateurs de Poste Italiane ont exprimé leur contentement sur la façon dont la Plateforme Appian a simplifié leur travail quotidien.

Architecture d'intégration améliorée.

L'un des facteurs clés de la réussite de cette implémentation a été la capacité de la Plateforme Appian à s'intégrer aux systèmes existants, en association avec la RPA.

Au fil du temps, Appian et Poste Italiane ont travaillé ensemble pour faire évoluer l'architecture d'intégration, en exploitant la trajectoire d'évolution des anciennes plateformes. Cette approche a conduit à la construction d'une couche API qu'Appian a exploitée pour les intégrations de services et en temps réel, afin de remplacer les interfaces robotisées « asynchrones ». Aujourd'hui, l'architecture de référence pour la gestion des processus avant la vente et lors de la vente est entièrement basée sur les services, ce qui procure au client final des avantages tels qu'une réduction du temps consacré à la gestion des demandes et une amélioration du suivi du statut.

Amélioration continue.

Poste Italiane réfléchit actuellement à la manière de faire un nouveau bond en avant dans sa capacité à gérer tout traitement de manière juste et efficace grâce à des solutions standardisées de gestion des exigences des utilisateurs.

« Nous continuons à adopter Appian sur d'autres processus d'opérations clients, mais nous constatons un grand intérêt pour d'autres fonctions commerciales ; des collègues nous demandent une solution comme le bureau virtuel pour gérer leurs activités. Le champ d'action s'élargit donc, par exemple en intégrant le back-office des services postaux dans la Plateforme Appian. »

Sans la solution de bureau virtuel et la nouvelle approche organisationnelle de Poste Italiane, il aurait fallu des semaines rien que pour concevoir le modèle opérationnel et définir les SLA.

Les autres opportunités de transformation numérique que Poste Italiane continue d'explorer avec Appian incluent :

- la rationalisation du processus de bout en bout des comptes fournisseurs, y compris le processus de demande d'achat, pour offrir une plus grande visibilité et une meilleure expérience utilisateur avec l'intégration des systèmes ERP ;
- la réalisation d'un examen des ressources humaines des processus internes qu'utilisent les employés de Poste Italiane ;
- l'amélioration/industrialisation du développement de logiciels en association avec le service clientèle d'Appian ; il s'agirait notamment d'intégrer le déploiement automatique et de documenter les instructions de développement des logiciels ;
- l'engagement auprès de la communauté Appian et la participation au programme Kickstart d'Appian Process Mining.

Pour en savoir plus, consultez
le site [appian.fr](https://www.appian.fr)
Contactez-nous à l'adresse
suivante : info.fr@appian.com