

ATELIER BANQUES

RESTITUTIONS DES REFLEXIONS

juillet 2008

Michel RAQUIN
Jean-Christophe RABUT

PRESENTATION

Ce document restitue les travaux de l'Atelier BANQUES du Club des Pilotes de Processus. Nous présentons dans cette partie la vocation et le fonctionnement de cet Atelier. Sont ensuite fournis les « livrables » que l'Atelier s'était fixé lors de son lancement l'année dernière.

Vocation de l'Atelier Banques :

L'Atelier Banques avait pour objectif de permettre un partage des réflexions sur le management de l'entreprise par les processus, dans le secteur financier. Ces réflexions ont eu pour objectif :

- d'identifier et de qualifier les enjeux actuels et futurs de la Banque pour lesquels une démarche centrée sur les Processus est à privilégier pour améliorer les performances notamment vis-à-vis des Clients ; sur la base d'un « cadre de référence » proposé par les animateurs, quelques séances de travail ont été consacrées à l'enrichissement et à la « contextualisation » de ces enjeux.
- de donner un éclairage sur l'état d'avancement actuel des établissements en matière de démarches orientées « processus », qu'il s'agisse de projets, de formalisation des business models, etc. Cet éclairage s'est appuyé sur une analyse des résultats de l'Observatoire organisé par le Club, analyse centrée sur les établissements financiers ayant participé.
- d'apporter quelques éclairages (facteurs de réussite ...) sur des expériences réussies conduites dans différents domaines de la Banque.

Participants à l'Atelier :

Les participants à l'Atelier sont surtout issus de la Banque de Détail, ce qui explique que les réflexions portent surtout sur les métiers concernés. Néanmoins, nous avons abordé à chaque fois que cela était opportun, quelques problématiques propres aux activités de banque de financement et d'investissement.

Ces participants sont les suivants :

- Cécile AUBERT (Société Générale / Organisation)
- Blanche BANGUIO-ASTARIS (Société Générale / Responsable processus RH)
- Patrick CHAIX (Caisse des Dépôts- Direction Bancaire / Responsable Processus)
- Joséphine MUNTE (GCA - Eurofactor / Directrice de l'Organisation)
- Anita ORSATELLI (Société Générale - Groupe / Responsable référentiel processus)
- Pascal d'ORLANDI (GBP - Natixis / Directeur de l'Organisation)
- Pierre DUMAS (GCA - LCL / Coordinateur des Pilotes de Processus)
- Jean-Philippe JOLIVET (Société Générale / Banque Détail / Organisation et Méthodes), remplacé par François ALDEGUEN
- Dominique MANSUY (BNPP Groupe / Responsable Processus)
- Denis MEERT (Groupama Banque / Conseil interne en Organisation-Qualité)
- Philippe MEHEUT (CASA Groupe / Responsable RHG/CSG)
- Patrick RUBY (GCE - CNCE / Pôle Développement / DPEQR / RPM)
- Denis SCHRIMPF (BNPP / UCB / Directeur de l'Organisation)
- Christian TARRON (Société Générale / Banque Détail)
- Bart VANDEN WOUWER (FORTIS Bank / Chef de projets processus)
- Christian MOUTTON (CNP / Direction de l'Innovation et de l'Organisation)
- Hugues MORLEY-PEGGE (Consultant)
- Philippe CRABOS (Consultant)
- Serge LESAFFRE (Consultant)
- Henri-Paul SOULODRE (Trésorier du Club)

- Michel RAQUIN (Président du Club et animateur de l'Atelier)

- Jean-Christophe RABUT (animateur de l'Atelier)

RELEVÉ DES ENJEUX ET DOMAINES D'APPLICATION
(RESULTAT DES SEANCES DE TRAVAIL)

PRESENTATION

Le groupe des participants à l'Atelier a travaillé au cours de quelques séances sur l'identification et l'analyse :

- des enjeux pour lesquels une démarche s'appuyant sur les Processus est pertinente voire indispensable.
- des domaines d'application de ce type de démarche, ces domaines étant classés par enjeux auxquels ils répondent.

Les grands enjeux auxquels peut répondre une démarche processus dans la Banque, sont les suivants :

- Mieux répondre aux attentes des Clients, qu'il s'agisse d'améliorer la conquête, la compétitivité de l'offre et les performances du marketing, l'animation commerciale, la qualité de service au client, etc.
- Maîtriser les risques et se conformer aux obligations réglementaires, tant pour la réduction des risques opérationnels (et autres), que pour pallier le « papy boom », etc.
- Rendre les organisations plus évolutives, dans des contextes de lancement d'activités nouvelles, de rapprochements, de gestion des recrutements et de la mobilité, de la maîtrise des prestations externalisées, etc.
- Optimiser les coûts liés aux interactions clients, aux prestations externes, aux activités de back-office, etc.

En synthèse, il y a lieu de distinguer les processus :

- de type « processus Client », au service du développement du PNB,
- de type « processus Support », au service de la gestion interne,
- de type « processus Pilotage », au service de la gestion transversale de l'entreprise.

NB : le Groupe rappelle qu'il existe des interactions fortes entre ces enjeux, notamment par le fait qu'un processus plus efficace est susceptible d'apporter à la fois un accroissement des revenus et une réduction de coûts

RESTITUTION DES REFLEXIONS

* Enjeu : mieux répondre aux attentes des clients

Ces enjeux peuvent se décliner en domaines d'application de la façon suivante :

- Conquérir de nouveaux clients.
- Être compétitif en termes de prix et de services :
 - o Optimisation du processus de création de valeur (fixation d'un prix de revient)
 - taux de refinancement, coût de mise en circulation d'une carte
 - ...
 - NB : la maîtrise du processus facilite la mesure de la rentabilité.
 - o Optimisation des délais d'instruction.
 - o Adaptation de la tarification.
- Optimiser la politique Marketing et l'animation commerciale :
 - o Construction et diffusion d'une offre ou d'un catalogue produits
 - NB : ce processus est lourd et implique de nombreuses Directions : marketing, risques, finance, comptabilité, conformité, communication. ...
 - Le rythme de création de nouveaux produits est élevé (20 à 30 par an pour un Grand Groupe).
 - o Maîtrise du sur-mesure (« customization ») des offres « déclinées » localement.
 - o Réduction du cycle total (passer de 9 à 6 mois par exemple) et définition d'« abaques de mises en marchés » permettant de maîtriser le cycle pour chaque catégorie d'offres.
 - o Innovation maîtrisée : l'innovation est un facteur très fort de compétitivité dans la Banque de Marchés; elle doit faire l'objet d'une surveillance étroite afin de s'assurer du respect de la réglementation, ce qui suppose la mise en œuvre d'adaptions autour d'organisations qui restent « auditables ».
- Rendre permanente la Qualité de service au client :
 - o Garantie, à travers les processus d'interaction avec les clients, d'un niveau élevé et durable de la qualité souhaitée et perçue par les clients.
 - o NB : les Banques ont conscience de devoir faire face à une relative baisse de la qualité perçue, actuellement enregistrée.

Enjeu : maîtriser les risques

Ces enjeux peuvent se décliner en domaines d'application de la façon suivante :

- Maîtriser les Risques et se conformer aux obligations réglementaires :
 - Conformité aux différentes réglementations et notamment celles liées au « risques opérationnels ».
 - Soins à apporter aux processus porteurs d'un risque d'image (en tant qu'employeur, ou en termes de marketing).
 - Plan de continuité d'activité.
 - Processus de consolidation des risques (à industrialiser).
 - Appui sur les processus pour déployer le Contrôle Permanent.
 - Capacité de réaction face à une crise.
 - Qualité du reporting réglementaire.
 - Maîtrise des prestations externalisées.

- Apporter un palliatif au « papy boom » :
 - Documentation des processus.
 - Transmission de la connaissance.
 - Montée en puissance des compétences.

Enjeu : rendre évolutive l'organisation

Ces enjeux peuvent se décliner en domaines d'application de la façon suivante :

- Intégrer de nouvelles activités (rendre de ce fait l'entreprise plus agile, en sachant où situer, dans l'organisation les activités nouvelles ...).
- Réussir un rapprochement (dans sa construction et son pilotage) :
 - o Croissance externe.
 - o Partenariat.
 - o Filière spécialisée.
 - o Mise en commun de moyens au sein d'une organisation filialisée.
 - o NB : un réseau bancaire a su remettre à niveau sa filière « Crédits Immobiliers » en 4 mois.
- Apporter une gestion RH de qualité, notamment pour le redéploiement de personnel (recrutements, mobilité) :
 - o Dans le respect de la diversité, de la non-discrimination et des injonctions réglementaires.
 - o Dans un souci de cohérence et d'accompagnement.
- Maîtriser les prestations externalisées :
 - o Externalisation des activités à faible valeur ajoutée mais à conserver au catalogue.
 - o Commentaires sur l'adaptation de l'organisation :
 - Elle a pour objectif de fond de rester compétitive.
 - Elle se fait par ajustement ou rupture.
 - Elle passe par une amélioration permanente des processus pour gagner en efficacité.
 - Travailler sur les processus permet de renouveler le Business Model.
 - Les processus liés aux activités « en survie » doivent subir une reconstruction.
 - Les compétences individuelles doivent être adaptées aux enjeux de l'entreprise et de son environnement.

Enjeu : optimiser les coûts

Ces enjeux peuvent se décliner en domaines d'application de la façon suivante :

- Optimiser les coûts d'interaction Client :
 - o SAV.
 - o Gestion des réclamations.
 - o Recouvrement.
 - NB : fonction à la fois centre de coût et de profit (récupération de créances).

- Optimiser les coûts externes :
 - o Fonction achats.
 - o ...

- Industrialiser les back-offices :
 - o Objectifs :
 - Mettre en place les processus permettant de mutualiser les moyens.
 - Rester réactif.
 - o NB : les banques européennes doivent anticiper des prises de position concurrentielles d'acteurs anglo-saxons, déjà bien rodés à ces organisations ... tout en s'assurant de la conformité des nouvelles organisations.

- Précisions :
 - o Certains établissements (LCL ...) ont obtenu des réductions importantes de leurs coûts de back office grâce à une démarche s'appuyant sur les processus; il est cependant rappelé que cette approche ne constitue pas la seule réponse à ces enjeux.
 - o L'optimisation des coûts est sous-jacente à un grand nombre de processus évoqués au titre d'autres enjeux; ne sont évoqués dans cette page que les processus porteurs d'économies de main d'œuvre et de frais généraux.

Réflexions sur la construction d'un Référentiel Processus dans la Banque

- Les réflexions conduites s'appliquent tant à la conception qu'à la gestion des évolutions de ce Référentiel ;
- La démarche de construction doit se concevoir comme une itération associant Conception / Diffusion / Mise en œuvre; cela permet de roder le Référentiel.
- Les premières réflexions concernent la portée de l'exercice :
 - o Le Club doit-il proposer un Référentiel « générique » ? Cette question a 2 corollaires :
 - Un tel « livrable » entre-t-il dans la vocation du Club ?
 - L'exercice est-il légitime ou ne faut-il pas admettre que chaque établissement doit construire un Référentiel qui lui est propre et qui reflète ses spécificités ?
 - o Un tel référentiel doit-il s'appuyer « en majeur » :
 - Sur l'offre de la banque ?
 - Sur les marchés de la banque ?
 - Sur les activités (métiers et fonctions) de la banque ?
 - o En tout état de cause la construction du Référentiel doit répondre aux enjeux propres à la Banque :
 - Ce référentiel doit répondre à la nécessité de dépasser les contraintes des organisations « en silos »; ces contraintes sont spécifiques à chaque établissement.
 - L'exercice ne peut donc être complètement générique.
 - o Il découle de ces premières réflexions que les expériences concrètes déjà menées au sein des établissements doivent servir de base pour la mise en évidence :
 - Des enjeux à couvrir.
 - Des facteurs de réussite.
 - De démarches réussies de construction et de gestion.
- A titre d'exemple, on peut à ce stade citer l'expérience :
 - o De l'entité BHF^M de la Société Générale, qui a choisi de coller aux enjeux de chaque filiale, sans imposer de référentiel central « groupe »; les référentiels sont donc spécifiques à chaque établissement et sont orientés « Produits / Clients ».
 - o
 - o De LCL qui a fait coïncider son référentiel des processus avec l'organisation souhaitée des pilotes de processus; ces processus sont orientés « Produits/services ».
 - o D'Eurofactor qui a fait coïncider l'essentiel de ses processus avec les entités opérationnelles en charge de leur exécution; ces processus sont donc orientés « entités ».

- La construction du Référentiel nécessite d'identifier pour chaque processus le « client final », ce qui dans certains cas suppose un choix « stratégique » :
 - Ex : le client final d'un processus RH est-il : le collaborateur ? l'établissement ? le manager ? L'URSSAF ? En fait le client final peut être différent selon le processus.
 - Le client (au sens classique) doit a priori être systématiquement privilégié dans la conception du processus qui, dans un deuxième temps, doit prendre en compte les objectifs d'optimisation de l'organisation de l'établissement.

- Toujours en termes de démarche de construction, la formalisation des processus doit au départ s'affranchir des acteurs et des outils, en privilégiant la bonne articulation des activités par étapes :
 - Les acteurs ne sont affectés aux activités que dans un deuxième temps, ce qui suppose une démarche de mobilisation pour l'appropriation des tâches dans un objectif d'efficacité collective.
 - A noter que l'informatique est souvent un facteur de rigidité (le poste de travail est la plupart du temps peu évolutif).
 - Il faut donc idéalement lancer une démarche d'accompagnement orientée processus, avant toute mise en œuvre ou évolution du poste de travail informatique, démarche qui doit répondre à l'objectif d'optimisation de l'organisation; force est de constater que ce n'est que trop rarement le cas.
 - En conclusion, on constate une corrélation entre :
 - Le niveau d'avancement des démarches d'évolution et de cartographie des processus.
 - La maturité des organisations.

Gestion de la Banque par ses Processus

ANALYSE TIREE DE L'OBSERVATOIRE DU CLUB

Emetteurs : Jean-Christophe RABUT, Michel RAQUIN
Date : juin 2008

PRESENTATION

Le rapport qui suit restitue les enseignements qui ont pu être tirés, pour le secteur financier, de l'Observatoire conduit en 2007 par le Club des Pilotes de Processus : cet observatoire avait pour but de mesurer, à travers une cinquantaine de questions, le niveau de maturité d'un panel de grandes entreprises françaises, en matière de gestion de l'entreprise par ses processus.

Cette analyse apporte aussi un éclairage sur les perspectives qui se présentent dans les établissements financiers interrogés. Ces derniers sont au nombre de 18, et sont plutôt représentatifs de la Banque de détail, avec quelques représentants issus de la Banque d'Investissement et de Financement et de l'Assurance.

Nous abordons successivement :

- l'état des lieux en matière de gouvernance et de pilotage des processus,
- les interrelations concrètes entre démarches orientées processus et d'autres approches complémentaires aux approches par les processus,
- la description synthétique des dispositifs en place : organisation, fonctionnement, moyens,
- le « niveau de prise en compte » des enjeux liés aux processus, au sein des démarches d'évolution des SI et de mobilisation des acteurs.

Nous nous référons dans cette synthèse, aux questions de l'Observatoire qui ont servi de base à l'analyse des réponses, que nous avons essayé de corrélérer, ce qui a pu apporter quelques enseignements intéressants.

GOUVERNANCE ET PILOTAGE

La question préalable à toute investigation sur les conditions de fonctionnement de la gestion des processus est de situer cette fonction au niveau global de l'entreprise et de savoir dans quelle mesure les processus sont ou non aujourd'hui au cœur des réflexions et des orientations stratégiques des établissements financiers ?

Presque la moitié des établissements interrogés indiquent que les processus en place bénéficient d'une gouvernance structurée (Q13). Lorsque cela est le cas, cette gouvernance s'articule autour des Pilotes de processus, avec dans quelques cas une implication directe de la Direction Générale.

Q14 : quelques établissements interrogés disposent même pour la gestion de leurs processus, de comité de type "performance processus" ou de procédures de suivi régulier et s'inscrivent dans l'atteinte d'objectifs définis. Par contre, il faut constater que les dispositifs de gouvernance inter-processus ne sont pas encore en place, cet aspect faisant quand même l'objet de dispositifs de coordination opérationnels (mais pas stratégiques).

Q26 : Concernant les inter-relations entre processus, les 2/3 des établissements interrogés déclarent en effet les gérer "partiellement". Environ 28% des établissements considèrent que les inter-relations sont mises sous contrôle.

La gestion des inter-relations entre processus devrait permettre une réelle vision « intégrée » des « prestations » externes ou internes. Les banques semblent par exemple avoir commencé à identifier les points de synergies ou de synchronisation entre processus ; à titre d'exemple: la gestion de l'instruction des prêts à la clientèle & le pilotage des risques de crédits.

La culture de la performance (Q81) existe dans la grande majorité des établissements financiers et des démarches de mesure de performance sont en place dans 9 établissements sur 10 (Q41).

Mais on constate que la gestion de la performance n'est que très partiellement corrélée à l'application des processus. En d'autres termes, les acteurs sont sensibilisés à la satisfaction des clients et aux performances économiques, mais ne relient pas encore de façon "naturelle" ces préoccupations avec leur engagement ou la recherche d'améliorations au quotidien, au sein de processus opérationnels.

De fait, les situations en matière de démarches d'entreprise pour l'amélioration des performances sont contrastées (Q82) : près de 40% des établissements déclarent ne pas disposer de démarche d'ensemble pour le pilotage de la performance par les

processus. La même proportion déclare en revanche que cette démarche existe avec des applications plus localisées qui bénéficient de supports de communication. Mais de façon cohérente avec l'item

Q81, l'amélioration des performances n'est encore que trop rarement constatée et mesurée dans le cadre lui-même de la gestion des processus.

L'item **Q44** confirme que la performance opérationnelle et la création de valeur ne sont que rarement gérées à travers la performance des processus (à peine plus de 20% des établissements).

Enfin ces constats sont renforcés par les réponses à la question **Q12** : l'articulation entre les objectifs assignés à l'amélioration des processus et la stratégie de l'entreprise n'est formalisée que dans un quart des cas. En revanche, il y a tout de même "convergence" des deux approches dans deux cas sur trois.

Il faut donc semble-t-il mener à son terme la "réconciliation" en cours des démarches axées sur l'amélioration des processus et l'obtention de résultats bénéfiques dans le domaine des performances commerciales et économiques. Cette démarche semble bien engagée et passe par la mise en place de dispositifs plus formels de surveillance et de pilotage pour l'amélioration [de l'exécution] des processus.

Or :

45% des établissements financiers ont déjà mis en place des dispositifs de pilotage de leur processus (**Q21**) ; il reste que seulement 10% l'ont fait de façon généralisée. D'autre part, les indicateurs existants pour le pilotage des processus sont considérés comme encore insuffisamment adaptés à la mise en action de leviers d'évolution et de reconstruction (**Q71**).

Il existe donc ici des opportunités de progrès qui doivent faciliter la « réconciliation » évoquée plus haut. La balle est-elle dans le camp des spécialistes de la Business Intelligence ou dans celui des Pilotes de Processus ?

Q61 : il existe une gouvernance structurée des processus dans 50% des cas (**Q13**), ce qui est un résultat très correct. On constate de façon corollaire, qu'une proportion similaire de Pilotes de processus se voit attribuer des objectifs chiffrés. Ceux-ci ne sont pas toujours suivis de façon systématique mais quelques établissements déclarent s'appuyer sur ces dispositifs pour constater et mesurer de façon formelle des résultats concrets en termes d'amélioration des performances ou d'avantages concurrentiels.

La « mise en pilotage » des Processus reste donc en grande partie à construire. Elle doit permettre de corrélérer les actions concrètes exercées sur le fonctionnement des Processus avec les améliorations constatées au niveau stratégique.

Globalement, la moitié des établissements financiers interrogés estiment parvenir à faire progresser la performance des processus mis sous contrôle, même si :

- seulement 10% le font dans le cadre d'une démarche structurée d'amélioration permanente (Q86),
- l'atteinte d'objectifs concrets par les Pilotes de processus (Q43) semble pour l'instant assez ponctuelle ou isolée, et s'inscrirait plutôt sur le court terme.

De plus, quelques établissements parviennent à obtenir des résultats visibles sur la durée : 4 établissements sur 18 déclarent avoir obtenu de bons ou très bons résultats depuis 3 ans et un établissement est même capable d'afficher des objectifs atteints depuis 5 ans !

Enfin plus de la moitié des établissements estiment que des scénarios de rupture sont parfois proposés et réalisés par les acteurs de la gestion des processus (Q73). Trois établissements estiment quant à eux que cette démarche est courante et qu'elle est structurée pour l'entreprise entière, même si la plupart du temps, cette démarche s'applique dans un contexte défensif plutôt que dans une approche offensive et innovante.

A noter que cette démarche est participative voire source d'innovation directe dans 40% des cas (Q72).

DEMARCHES COMPLEMENTAIRES AUX APPROCHES PROCESSUS

Quelles autres démarches complémentaires aux approches par les processus, sont en vigueur et comment se différencient-elles ? En quoi sont-elles synergiques avec la gestion des processus ?

Démarches « Clients »

Dans 80% des cas, la "culture client" (Q31) est partiellement répandue: les back-offices seraient-ils visés ? Les rares établissements qui estiment avoir largement développé une "culture d'écoute et de satisfaction client", y trouvent une réelle source d'innovation pour les prestations offertes. A bon entendeur ...

A la question (Q32) plus différenciatrice de la mesure qui est faite de ces enjeux, les établissements financiers répondent à près de 40% qu'elle est effective, chiffre à rapprocher des 45% d'établissements financiers (la plupart sont les mêmes) qui ont mis en place des dispositifs de pilotage de leur processus (Q21) : faut-il en déduire que le pilotage des processus "orientés client" est prioritaire, voire qu'il mobilise l'essentiel des efforts ? Cela ne serait pas une mauvaise nouvelle !

Il faut néanmoins rappeler également que seulement 10% pilotent leur processus de façon généralisée ou étendue (Q21) : il y aurait sans doute lieu dans bon nombre de cas de vérifier quelles prestations aux clients bénéficient d'un pilotage réellement "de bout en bout".

Enfin les réponses à la question Q35 nous indiquent que seul un établissement sur quatre déclare gérer la satisfaction client au travers de ses processus : les banquiers raisonnent-ils "processus" sans le savoir ou, scénario affreux : les processus clients ne seraient finalement pas prioritaires ?

Il est très révélateur de constater que les "procédures" prennent le pas (dans plus de 75% des cas) sur les processus en matière de gestion de la satisfaction client.

Ces "procédures" mériteraient d'être analysées plus en détail, mais on peut mentionner sans se tromper les divers (et souvent profitables) programmes de mobilisation des acteurs ou de fiabilisation des données à la source.

Concernant les "bons élèves", ils mettent à profit le pilotage de leur processus pour mieux anticiper les besoins de leurs clients; le sondage indique qu'il reste néanmoins un gisement de progrès : la veille concurrentielle au travers de l'écoute client.

En réalité, l'approche par les processus ne résout pas tous les problèmes et le « relationnel » vis-à-vis des clients compte beaucoup, tous les baromètres

marketing le montrent depuis 20 ans ... Ce « relationnel client » en tout cas n'est pas perçu comme un « ingrédient » des processus

En conclusion, il serait sans doute intéressant de se pencher sur le contenu des dispositifs de pilotage de la satisfaction des clients, afin d'examiner dans quelle mesure ils se réfèrent aux processus d'interaction et à l'efficacité des différentes composantes de ces processus : écoute et collecte des réactions des clients, analyse des attentes, « entretien » de la relation (par des contacts réguliers ...), gestion des étapes de mise en œuvre des prestations - instruction de dossiers de crédits, analyse du portefeuille de placement, ...-, depuis le contact « initial » jusqu'à la clôture de l'après-vente.

Démarches « Conformité »

D'autres dispositifs permettent de gérer l'amélioration de la relation client et la qualité des prestations offertes :

Les réclamations clients font notamment l'objet d'un suivi étroit (Q51) et leur qualification sert de base à un suivi de la non conformité des produits-services.

Q52 : la gestion de la non conformité est déconnectée de la gestion des processus dans près de 80% des cas. Aucun cas de prévention de la non-conformité à travers les processus, n'a été mentionné, ce qui est surprenant et devrait probablement évoluer fortement.

Q53 : à la question de la gestion des alertes graves (font-elles l'objet d'une communication ascendante et d'un PCA -Plan de Contournement des Activités- ?), tous les établissements interrogés indiquent qu'ils disposent effectivement d'un PCA.

Q55 : la gestion des risques ne s'appuie sur les processus que dans 55% des cas; la gestion des processus ne permet de réellement anticiper les risques que dans 27% des cas. Là encore, on peut s'attendre à une augmentation forte de ce chiffre dans les mois et les années qui viennent.

Q54 : le contrôle permanent ne s'appuie encore que partiellement sur les processus tant pour la définition des plans de contrôles que pour les actions de neutralisation du risque.

Dans le domaine du risque et de la conformité, la référence aux processus est également insuffisante. On assiste en fait à une multiplicité des « approches », inspirées ou non par les directives réglementaires et force est de constater que ces

approches sont encore très peu « mis en synergie », même lorsque les liens sont évidents entre processus d'une part et dispositif de réponse à la réglementation d'autre part (comme par exemple le PCA ou la maîtrise des risques opérationnels). La pression réglementaire n'a donc pas encore produit tous ses effets en matière de gestion "industrielle" d'identification des risques et de gestion des contrôles de conformité.

ORGANISATION et POSITIONNEMENT DES « DISPOSITIFS PROCESSUS »

Ce chapitre aborde la description des dispositifs de gestion des processus, thème pour lequel la vocation et les responsabilités des Pilotes de processus sont centrales.

Les constats sont les suivants :

Q22 : près de la moitié des établissements ont déjà affecté des Pilotes de processus en responsabilité du bon fonctionnement et de la gestion de leurs processus.

Ce pourcentage est en lui-même intéressant, mais montre qu'il existe un certain décalage (dans la moitié des établissements) par rapport aux résultats effectivement obtenus sur les différents aspects de la gestion des processus. Il reflète en tout cas le manque d'articulation entre d'une part la gestion des processus et d'autre part la gestion des objectifs opérationnels de performance et de qualité de service.

Cela est confirmé par les réponses à la question **Q74** puisqu'on constate que près de 40% des établissements n'attribuent pas de rôle et de statut au Pilote de processus qui prévoient clairement de proposer des actions de reconstruction. Inversement 3 établissements sur 18 ont mis en place des dispositifs où le Pilote de processus est directement associé aux orientations de la Direction Générale. La voie est donc ouverte ...

Par ailleurs (**Q88**), le rôle et le statut du Pilote de processus restent à définir de façon plus explicite dans près de 40% des cas ; ces éléments sont définis de façon « partielle » (insuffisante ?) dans 45% des cas. Cela signifie qu'un peu plus de 15% des établissements financiers ont mis en place une organisation structurée, ce qui dénote une certaine maturité des pratiques de gestion des processus ; un établissement déclare même que cette organisation est directement rattachée à la Direction Générale.

Concernant le levier très important de la communication autour des processus, on constate que près de $\frac{3}{4}$ des processus dans le secteur financier font l'objet d'une communication interne au niveau de l'entreprise (**Q25**) : présence d'un intranet dédié ou d'une rubrique sur un intranet d'entreprise. Ce résultat est très satisfaisant, d'autant que parmi les presque 80% qui ont mis en place un processus structuré de gestion de contenu (sur le fonctionnement et les évolutions des processus), plus du $\frac{1}{3}$ gèrent une communication personnalisée.

Q85 : plus de 60% des établissements ont mis en place des dispositifs de communication

(tableau de bord, journaux internes...) sur les résultats obtenus en matière d'amélioration des processus.

Dans presque 80% des cas, cette communication implique des acteurs au-delà des Pilotes de processus. Parmi les établissements où cette communication est élargie (elle est successivement étendue à la Direction Générale et aux acteurs opérationnels), cette communication inclut un suivi dans le temps et de la prospective (3 établissements), voire des comparaisons avec les confrères du secteur financier ou d'autres entreprises (1 établissement).

Nul doute que ces investissements en communication contribueront de façon significative au repositionnement de la gestion par processus au sein de l'entreprise (à condition bien-sûr qu'ils soient élargis à un large public et non strictement limités à un communication électronique)

FONCTIONNEMENT, MOYENS DES « DISPOSITIFS PROCESSUS »

a/ Référentiel

Q24 : L'écrasante majorité des établissements ont déjà mis en place un référentiel des processus de l'entreprise, mis à jour de façon régulière ou au moins périodique. Seuls deux établissements interrogés n'en disposent pas et un seul n'a pas encore mis en place le processus d'administration de ce référentiel.

Cependant ce support en tant que tel est insuffisant comme nous allons le voir dans les paragraphes qui suivent.

b/ Outils de modélisation et de gestion

Q63 : Près de 40% des établissements ne disposent d'aucun outil, ce qui explique peut-être une partie des difficultés à structurer les démarches processus en démarches d'entreprise couvrant l'organisation, les systèmes d'information, voire l'articulation avec la stratégie.

Parmi le 1/3 des établissements qui sont équipés d'outils spécialisés en la matière, on trouve 2 établissements très avancés puisqu'ils utilisent ces supports respectivement dans le cadre de leur processus de prévision et pour dresser des benchmarks sur leurs prestations à la clientèle.

Une autre enquête effectuée dans le cadre de l'atelier « Méthodes et outils » indique par ailleurs que la quasi-totalité des établissements équipés d'outils spécialisés, disposent d'un des 2 outils Mega ou Aris.

Par ailleurs les établissements interrogés estiment encore souffrir de lacunes en matière d'organisation des savoir faire, de partage des compétences et des

méthodes qui seraient nécessaires à un large déploiement du pilotage de la performance par les processus (Q89).

On a évoqué l'importance d'un gros effort de communication et de formation ; l'expérience montre que les concepts liés aux Processus méritent des explications et des illustrations concrètes destinées à en montrer toute la valeur ajoutée.

Au-delà de l'investissement en communication, les opérations de déploiement nécessitent aussi un bon niveau de pratique de la modélisation des processus, des méthodes d'identification des lacunes à traiter (risque, productivité ...) et enfin des démarches d'organisation des actions préventives et correctives.

Q94 : Les objectifs et démarches d'automatisation des processus (workflow, règles métiers...), restent la plupart du temps à prendre en compte dans les projets d'évolution des organisations et des systèmes d'information. Il est vrai que les établissements financiers ont eu surtout depuis 2 ans à travailler intensément sur les infrastructures et les moteurs de traitement, dans des domaines « lourds » (maîtrise des risques, moyens de paiement ...

A ce titre, les dispositifs de pilotage des processus (type BAM par exemple) sont encore très peu développés. Voir ci-après **Q62 et Q65**.

On peut donc considérer que les démarches d'industrialisation des processus restent à lancer à grande échelle, comme l'ont déjà fait les banques anglo-saxonnes.

c/ Outils de pilotage

Avant même de parler de BAM (Business Activity Monitoring) et d'industrialisation des processus dans leur fonctionnement et leur ajustement, on peut déjà constater que:

- beaucoup d'établissements (70% des sondés) n'ont pas encore mis en place d'indicateurs de pilotage des processus (Q62)
- les dispositifs décisionnels (Datawarehouses et/ou Bases de pilotage dédiées) n'offrent pas encore de services récurrents et « industriels » de pilotage des processus. Or des dispositifs de mesure existent ponctuellement, de façon certes non intégrée (voire manuelle ?), mais susceptibles de venir enrichir les systèmes décisionnels ou de monitoring (Q65).

Il existe objectivement une certaine difficulté à mettre en place des systèmes de mesure des performances de processus, sans dispositif orienté « BPM » (workflow ou « EAI administré » ...), ce que peuvent en revanche offrir des dispositifs CRM par exemple. Lorsque ces dispositifs existent, ils ne sont pas souvent déployés à échelle complète; la BAM dans les domaines de la gestion, est en fait embryonnaire, dans la banque comme ailleurs et n'existe réellement que dans les activités très spécifiques (plateformes téléphoniques, quelques back-offices ? ...).

c/ Leviers d'action

Avec ou sans dispositif de pilotage, plus de la moitié des Pilotes de processus déclarent disposer de leviers et plans d'action, avec pour 3 d'entre eux, des dispositifs documentés, planifiés et pilotés (Q64).

Une majorité de Pilotes indiquent même qu'ils savent définir et mettre en œuvre des « boucles d'amélioration » de la performance par les processus et que pour la moitié d'entre eux cela se traduit par des résultats directement opérationnels (Q66).

Plus de 60% des établissements indiquent que la mise en œuvre de démarche d'améliorations par les processus s'est traduite par une conduite du changement adaptée : elle s'est accompagnée d'actions de communication et de formation, voire pour deux d'entre eux, d'action de monitorat et d'une démarche d'appropriation de la stratégie de l'entreprise, afin de mesurer pleinement la valeur ajoutée apportée par ces améliorations. (Q83).

A noter que ces résultats encourageants en termes d'animation se sont faits la plupart du temps sans qu'un responsable de l'animation et du suivi soit spécifiquement désigné (Q84).

« NIVEAUX DE PRISE EN COMPTE » DES ENJEUX LIES AUX PROCESSUS

a / dans les Systèmes d'Information

Q91 : Les évolutions du SI sont encore partiellement corrélées et planifiées en adéquation avec celles des processus puisque plus de 80% des établissements ne font pas le lien (ou très ponctuellement) entre évolution des processus et projets informatiques impactant les processus opérationnels. En d'autres termes l'approche Processus ne préside hélas pas encore aux orientations et à la mise en œuvre des projets de SI, en tout cas pas dans un cadre normé d'entreprise.

L'approche processus serait en quelque sorte « subie » et les évolutions d'organisation découleraient de celles des systèmes? En réalité, ici aussi le constat s'impose : on « fait de la gestion de processus sans le dire ». Pour un certain nombre de domaines d'activités bancaires concernés par des flux d'information volumineux et contraints par le temps, les évolutions de SI bénéficieraient grandement d'une formalisation des processus (et des points de performances et de risques attachés) sur lesquels elles pourraient s'appuyer.

Les réponses à la question **Q95** montrent que cette faible articulation entre Processus et Projets SI se reflète dans le manque « d’adaptabilité » (souplesse et capacité à être amélioré facilement) des SI pour une prise en compte suffisamment réactive des évolutions des processus Métiers (liées à la mise en marché de nouveaux produits/services ...). De façon corollaire, la planification et l’allocation des ressources informatiques ne sont pas gérées en fonction d’une cartographie des processus mais plutôt en se référant exclusivement à l’architecture des SI.

b / dans la gestion des Ressources Humaines

L’item **Q8.10** montre que la gestion des RH ne valorise actuellement que peu les efforts et réussites en matière de performance des processus : 2 établissements déclarent tout de même identifier des récompenses annuelles et évolutions de carrière directement liées à ce type de résultats. D’après les réponses, ces cas ne semblent pas concerner les niveaux hiérarchiques supérieurs, ce qui ne favorise peut-être pas la promotion des démarches Processus !

CONCLUSION

L’enquête confirme que les Banques françaises sont globalement avancées en matière de BPM, notamment par rapport aux autres secteurs, celui des opérateurs Télécoms prenant la deuxième place.

Les Banques sont en fait en train d’entrer dans une deuxième phase de maturité en matière de BPM :

- Les démarches BPM sont désormais rodées et leur intégration avec les approches stratégiques semblent en cours.
- L’articulation du BPM avec les projets opérationnels d’amélioration commencent à être formalisée.
- A la suite des quelques pionniers du secteur, beaucoup d’établissements entreprennent actuellement d’imposer à l’ensemble de leurs projets SI de s’appuyer sur un Référentiel des Processus (sauf cas spécifiques).

L'actualité en matière de maîtrise des Risques Opérationnels devrait logiquement contribuer à ce deuxième souffle, à travers la composante « Traçabilité / Piste d'audit » (visibilité sur le cycle de vie des données ...) imposée aux projets Bâle 2 par exemple.

L'identification des points de risque et la mise en place des leviers nécessaires aux actions préventives et correctives ne peut passer que par une mise sous contrôle des processus.

On assiste à une prise de conscience qui devrait progressivement « remettre les processus au centre » des démarches de fond des établissements financiers et permettre cette « réconciliation » entre qualité des processus et performances stratégiques et opérationnelles.

Cela passe par un enrichissement des outils et méthodes de gestion des processus, ces dispositifs devant impérativement être harmonieusement intégrés aux démarches d'entreprise : pilotage stratégique et opérationnel des performances marketing et financière cadrage et conduite des évolutions des SI, accompagnement du changement ...

Gestion de la Banque par ses Processus

BUSINESS CASES :

** Point de vue du Groupe Caisses d'Epargne*

** La revue de processus,
au cœur de l'animation et du pilotage de la démarche processus*

Club des Pilotes de Processus Atelier 9 - Les processus dans le secteur bancaire

Point de vue du Groupe Caisse d'Épargne

Emetteur : Patrick RUBY
Date : juin 2008

1. Introduction

A l'heure où le Groupe Caisse d'Épargne met en place ses grandes mutations, le Directoire de la CNCE rappelle qu'améliorer l'efficacité commerciale du Groupe demeure l'une de ses priorités.

L'approche processus a été mise en œuvre au sein du Groupe en 2004, à la suite de premiers travaux de modélisation des procédures dans les Caisses, sur l'initiative du département Référentiels et Processus Métiers qui y a vu une opportunité de déployer une véritable approche transversale aboutissant sur un nouveau mode de management : le management par les processus.

Le prochain plan stratégique met par ailleurs au centre des préoccupations le Client, le modèle industriel de la Banque, les RH acteur du changement, la performance notamment, ce qui est une bonne opportunité pour nous de généraliser cette approche.

Il est important de noter que cette démarche est un moyen et non une finalité. Elle fournit une vision transversale orientée vers la satisfaction du client en prenant en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le processus sert alors de « pont » entre tous les acteurs de l'entreprise, quels que soient leur métier et leur contribution à cette finalité.

L'approche processus n'est pas une action ponctuelle, mais une action de fond, qui rythme et guide les actions opérationnelles à mettre en place au quotidien.

Elle permet de relier la Vision que l'Entreprise a d'elle-même en interne et celle qu'elle veut donner à ses Clients :

- les activités de la banque / les attentes du Client,
- la performance des activités / la valeur perçue par le Client,

- les compétences internes requises / les prestations offertes.

Cette approche se décline en 3 phases :

- **décrire l'activité du Groupe via ses processus** (ou chaînes de valeur) et harmoniser les organisations des Etablissements sur la base d'un Référentiel de processus commun,
- **rechercher les moyens d'optimiser la création de valeur** (un levier majeur de la recherche de compétitivité) par un renforcement de l'efficacité interne en focalisant les processus sur la satisfaction client et la qualité de service tout en restant au service de la stratégie,
- **vérifier que ces processus conservent leur efficacité au quotidien** par le suivi d'indicateurs de performance, dans une vision orientée client (pilotage des processus de bout en bout) et selon les orientations stratégiques définies.

2. Décrire l'activité du Groupe via ses processus

La **constitution d'un référentiel Groupe des Processus** est l'étape préalable indispensable à tous les travaux envisagés dans ce document. Elle répond à plusieurs préoccupations.

2.1) Aspects réglementaires et sécuritaires

La description de l'activité du Groupe via ses processus est rendue nécessaire notamment pour **répondre aux contrôles réglementaires liés aux normes 97.02 et BALE II pour les aspects Risques.**

La **direction des Risques** a adossé son Référentiel d'Événements de Risques Opérationnels au Référentiel Groupe des Processus.

La **direction de la Conformité** complète la description des processus et procédures des règles et opérations de contrôle à partir de son propre référentiel de Conformité.

La **direction de la Sécurité** utilise le Référentiel des processus pour construire ses plans de secours.

2.2) Besoins d'harmonisation et d'optimisation des organisations

Le Référentiel des processus est utilisé par les Etablissements pour modéliser leur organisation en termes de procédures et de modes opératoires. Ces procédures et modes opératoires sont mis en ligne via l'Intranet à destination des Organismes et des MOA pour leurs travaux d'organisation et d'accompagnement des mises en œuvre opérationnelles. Les chargés de

clientèle peuvent également consulter via l'intranet le déroulement des procédures qu'ils ont à suivre dans le cadre de leur activité commerciale.

2.3) Accompagnement des projets stratégiques

Chaque projet lancé par une direction de la CNCE doit dorénavant aborder les aspects processus. Ceci favorise la définition du périmètre du projet, permet d'identifier rapidement les interrelations avec les processus externes au projet et permet également d'affiner l'expression des besoins. Ceci permet de diminuer les charges d'étude (et donc de consulting), favorise la réutilisation de la documentation déjà produite et permet d'harmoniser la documentation à produire sur la base de standards Groupe.

2.4) Fusion de CE et intégration de nouveaux Etablissements dans le GCE

La démarche processus facilite les travaux de fusion de CE et d'intégration de nouveaux Etablissements au niveau organisation. Elle facilite le recensement des écarts de fonctionnement par processus et la définition du plan de convergence ainsi que la construction des indicateurs d'intérêt pour valider les choix d'organisation.

Aujourd'hui, le Référentiel des processus (RGP) décrit pratiquement la totalité des activités de la Banque (cœur de métier et fonctions supports) et est utilisé par la plupart des Etablissements du Groupe.

3. Optimiser la création de valeur

3.1) Renforcer l'efficacité interne des processus

Différentes actions ponctuelles ou de plus grande ampleur peuvent être engagées pour renforcer l'efficacité des processus (réduction des dysfonctionnements et amélioration de la performance et de la qualité de service) :

- Audit de processus ou de procédures.
- Reengineering.
- Victoires rapides.
- Définition de contrats de services (actions initiées par la Qualité et la Conformité).
- Actions de type LEAN ou « Six Sigma ».
- Certification de processus.

Cela facilite des opérations qui peuvent être très complexes :

- Fusion de CE : benchmark des processus existants et optimisation des processus résultants.
- Rapprochement entre les Marchés quand les processus sont similaires (partage de ressources, utilisation d'outils communs, ...).
- Centralisation ou mutualisation de certaines activités telles que les back offices, ...
- Mutualisation des processus / multi canal.

3.2) Améliorer la satisfaction du client

La vision de bout en bout des processus (depuis une demande Client jusqu'à la satisfaction de cette demande) dynamise la représentation qu'on souhaite avoir de l'activité dans une optique orientée Client. Cette vision transversale de l'activité entre une demande Client et la satisfaction de cette demande s'inscrit dans les objectifs du Groupe définis dans le cadre du Plan stratégique. Cette approche est également un levier de mise en œuvre de la démarche Qualité Groupe et favorisent globalement le développement d'une véritable culture client et d'une dynamique d'amélioration continue.

3.3) Transformer les orientations stratégiques en actions opérationnelles

Le plan stratégique définit les grandes orientations et les objectifs affichés par le Groupe pour une période donnée. Dans toute Entreprise il est souvent difficile de vérifier que l'activité opérationnelle est alignée avec les objectifs stratégiques donnés par la DG. Pour faciliter la mise en place des plans d'actions et vérifier l'adéquation des processus avec les orientations stratégiques nous proposons une approche basée sur les principes suivants :

- Identifier les impacts des objectifs stratégiques sur les processus.
- Sur chaque impact, identifier les actions à lancer pour aligner le processus sur la stratégie.
- Hiérarchiser les actions, arbitrer et construire le plan d'action (plan de progrès).

4. Vérifier l'efficacité des processus dans leur fonctionnement quotidien

Il s'agit de mettre sous contrôle les processus de bout en bout de façon temporaire ou permanente. Un Pilote de processus doit être nommé pour suivre les processus de façon transversale. Le Pilote n'a pas un rôle hiérarchique vis-à-vis des structures en place impliquées dans le processus. Il a un rôle de coordination transversale comme un chef de projet mais sur un

projet non limité dans le temps. Les missions du Pilote de processus ont fait l'objet d'une lettre de mission construite en relation avec les RH Groupe.

Les objectifs du Pilotage de processus sont :

- Renforcer l'efficacité du processus en les focalisant sur la satisfaction du Client et la Qualité de service.
- Mettre en place une dynamique de progrès :
 - Surveiller le fonctionnement du processus au moyen d'un tableau de bord adapté et évolutif.
 - Détecter le dysfonctionnement ou les écarts par rapport aux orientations stratégiques.
 - Proposer des actions d'amélioration.
 - Suivre la mise en place de ces actions.
- Promouvoir un mode de management transversal.

Le pilotage de processus repose donc sur les 3 points fondamentaux suivants :

- Construction d'un système de mesure de la performance au moyen d'indicateurs transversaux.
- Définition d'un Plan de progrès.
- Mise en place de revues de processus pour garantir la recherche continue d'améliorations.

La modélisation des processus et leur documentation est un préalable à leur mise sous contrôle. La généralisation du Pilotage des processus dans les Etablissements permet de construire un Benchmark au niveau national concernant la performance des processus. Ce benchmark favorise la constitution de tableaux de bord convergents (basés sur les mêmes indicateurs) avec le Contrôle de Gestion, les Risques Opérationnels, la Qualité, la Conformité, la Production Bancaire, ...Cela facilite donc la découverte de gisements de productivité permettant de réduire le coefficient d'exploitation.

De nombreuses CE ont lancé des travaux pour mettre en place un Pilotage par les processus. Citons Les Caisses de Normandie, d'Aquitaine-Poitou-Charente, d'Ile de France ainsi que Languedoc Roussillon.

Un projet pilote est en cours avec la CE Picardie qui vise à constituer un référentiel d'indicateurs d'utilité nationale en relation avec le Contrôle de Gestion de la CNCE¹.

¹ Impliquées depuis 2006, les Directions de marché de la CNCE souhaitent disposer d'indicateurs et de tableaux de bord sur des processus identifiés. Or, si les indicateurs transversaux ont été définis, leur mise en place n'a pas pu être réalisée à ce jour. En parallèle, la filière contrôle de gestion finalise la structuration des mécanismes de consolidation et reporting sur les différents marchés abordés par le GCE. Pour faire aboutir la démarche processus et fédérer l'ensemble des besoins en pilotage, un projet est en cours avec la CE PICARDIE, le contrôle de gestion banque commerciale de la CNCE et les directions marchés concernées à la CNCE pour mettre en place tout le système de pilotage de quelques processus.

5. Les conditions de réussite de la mise en œuvre de la démarche

- Un sponsoring fort de la part de la Présidence du Groupe est indispensable.
- Les actions de communication autour de cette approche sont indispensables et doivent être permanentes. Un séminaire existe à l'Université GCE (Management par les processus) sur ce sujet et des interventions dans d'autres séminaires de management sont en préparation notamment avec le parcours management et cadres dirigeants. D'autres actions sont à mettre en œuvre ou à relancer (articles dans la presse Groupe, communication sur ce sujet lors des grands shows tels que rencontres de la Banque Commerciale, dans les Comités nationaux ou dans le cadre des manifestations organisées par les Clubs métiers, ...).
- Le Directoire de l'Entité doit être fortement impliqué dans la mise en œuvre de cette approche. La vente de la démarche auprès des Directoires passe par la démonstration qu'elle améliore la performance et le coefficient d'exploitation.
- Le processus d'accompagnement du changement doit être bien préparé (sensibilisation des acteurs, formation, communication, plan d'action clair, ...). Le rôle de la fonction organisation est primordial. L'expérience de la CE LR montre que l'implication opérationnelle de ces acteurs habitués au mode projet (vision transversale et pilotage) et au maniement des concepts (processus) facilite la prise en main par les pilotes de leurs nouvelles missions.
- La mise en place d'une véritable culture du Pilotage de Processus basée sur la mesure continue de la performance est un élément également important.
- Cette approche peut se mettre en place progressivement sur des processus sensibles ou à l'occasion d'un changement d'organisation comme ce fut le cas à CELR. Ce scénario « big bang » est idéal car il redessine la carte des responsabilités, mais il n'est pas forcément adaptable à tous les établissements. Certains envisagent de cibler 2 ou 3 processus « clefs » qui serviraient à roder la démarche.

6. Bilan de la mise en place à CELR

CELR a lancé les travaux de mise en place de l'approche processus au printemps 2004, dans le cadre d'une opération de refonte globale de son organisation.

Cette refonte visait à améliorer la visibilité transversale de l'activité orientée selon les préoccupations du Client.

Cette nouvelle approche est effective depuis le printemps 2005.

Un an après le bilan était très positif :

- Amélioration de la lisibilité du fonctionnement de la Caisse.
- Diminution des coûts de fonctionnement (15%).
- Amélioration de la performance (réduction des délais, augmentation de l'efficacité, meilleure réactivité).
- Transformation de l'état d'esprit des cadres (plus d'autonomie, moins de coordination et plus de coopération, solidarité d'intérêts et d'objectifs).
- 30 filières (macro-processus) soit 120 processus sous contrôle.
- Simplification du reporting (fiabilisation des indicateurs).

Cette nouvelle approche a été également très bénéfique au déploiement du projet Fréquence Client (nouvelle image des agences) : passage d'un rythme de 4 à 5 agences / an à un rythme de 40 agences / an.

Le niveau de qualité global s'est fortement amélioré notamment pour ce qui concerne la mise en place des crédits, la disponibilité des GAB, la monétique et la gestion des fonds.

Club des Pilotes de Processus Atelier 9 - Les processus dans le secteur bancaire

La revue de processus,
au cœur de l'animation et du pilotage
de la démarche processus

Emetteur : Philippe MEHEUT

Date : août 2008

1. Présentation

La démarche processus, résolument orientée vers le client, consiste à organiser les plans d'actions d'une ligne métier autour de ses *Processus Clients*. On peut définir ces derniers comme la combinaison des moyens (techniques, humains, organisationnels, financiers) aboutissant à la production d'une gamme de produits ou de services ayant une valeur ajoutée pour une catégorie de clients internes ou externes. A chaque *Processus Client* est affecté un *Pilote*, responsable de bout en bout des engagements envers les clients et l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche de cet ordre implique d'adresser un certain nombre de points :

1. Identifier les processus en les nommant.
2. Affecter en responsabilité ces processus.
3. Décrire les processus.
4. Engager une démarche participative pour le pilotage du processus avec les différents contributeurs.
5. Définir les indicateurs pertinents de suivi et de pilotage.
6. Analyser périodiquement le processus.
7. Développer et mettre en œuvre les améliorations souhaitées.

Le *pilotage des processus* s'appuie sur :

- Le recensement des clients et de leurs attentes par rapport aux produits ou aux services rendus.
- l'identification des responsabilités.

- la description des interactions entre processus, des activités réalisées et des ressources associées (acteurs, informatique...).

Le *pilotage des processus* consiste à traiter les volets organisation, qualité, coûts, risques, informatique, budgets, compétences, comptabilité, documentation,... en fonction des objectifs de performance du *Processus Client*, définis par le pilote, à partir notamment des attentes clients, de la réponse de la concurrence et de la capacité de mise en œuvre (faisabilité, investissements, ...).

Outil d'animation du réseau de « la communauté processus » et de pilotage de la performance, la revue de processus est au cœur de ce dispositif.

Les exemples cités dans le reste de ce document sont tirés d'une expérience de mise en œuvre de ce type de démarche sur les processus RH d'un groupe financier international. Le premier processus sur lequel elle a porté a été le recrutement.

2. Le cadre général

Le marché de l'emploi a radicalement changé ces 3 dernières années avec une tendance nouvelle où l'employeur n'est plus en position de force mais doit au contraire s'adapter à des candidats multiples, fortement sollicités et être constamment dans une démarche de séduction pour les recruter. Pour répondre aux principales cibles (jeunes diplômés et expérimentés), la majorité des acteurs bancaires a su vite s'adapter pour gagner en notoriété et en attractivité.

Le monde de la banque et de la finance ne laisse pas indifférent : si certains candidats adhèrent entièrement à ses valeurs, d'autres les rejettent en bloc.

Les plus grandes faiblesses apparentes de ce secteur sont :

- Une image de « requins de la finance » uniquement motivés par le profit immédiat avec lesquels il est très difficile de travailler tant leur ego est important.
- Une image d'austérité et de rigueur mathématique qui fait fuir les personnes qui se destinent à des secteurs comme le marketing, le design, les ressources humaines...
- Une approche très concurrentielle au niveau du recrutement : les besoins des banques sont énormes ce qui les pousse à se livrer une lutte sans merci pour attirer les jeunes talents.

A l'inverse, pour un très grand nombre de candidats, il s'agit d'un univers attirant et qui présente un grand nombre de qualités qui peuvent être exploitées :

- C'est un marché qui recrute fortement (tant pré-recrutement que CDI).
- Du fait d'une croissance du marché jusqu'en 2008 et de salaires attractifs, les banques gardent un aspect qui séduit : ce secteur doit

leur permettre d'acquérir une aisance financière rapide, de s'expatrier facilement s'ils le souhaitent, et ce tout en faisant des métiers qui peuvent être véritablement innovants et passionnants intellectuellement.

La marque employeur du groupe souffre d'un décalage entre ses positions et ses métiers et d'un déficit d'image qu'il souhaite combler. Ce déficit est notamment lié à la méconnaissance par le candidat de :

- La diversité des entités composant le Groupe et leurs activités et la richesse des missions proposées.
- Ses positions de leader à travers nombre de ses entités.
- Sa dimension internationale par sa présence dans plus de 70 pays.
- Sa position de n° 1 dans le recrutement bancaire.

Plusieurs facteurs l'expliquent :

- Un socle historique solide et reconnu autour de la banque de détail, mais qui vient « masquer » les autres activités et la richesse des autres recrutements.
- Une absence de communication corporate et de fait une communication « candidat/client » portée principalement par la force des campagnes commerciales de la banque de détail.
- Un faible niveau de communication de recrutement au cours des dernières années avec des niveaux d'investissement publicitaires recrutement bien en deçà des concurrents directs.
- Une évolution relativement récente du groupe sur les dimensions multi-activités (Assurance, Crédit à la consommation...) et internationale qui ne lui permet pas d'être identifié comme un acteur global de dimension mondiale.

Il faut également faire face à une attractivité relativement limitée du secteur bancaire en général (par rapport aux domaines du luxe, du consulting, des média...), et du groupe en particulier, notamment dû à l'image commerciale du groupe en retrait auprès de la cible « jeune ».

L'ensemble de ces éléments a conduit le groupe à mettre sous pilotage le processus « assurer la communication et le marketing de recrutement », ce qui s'est traduit par la déclinaison de l'ensemble des étapes vues plus haut et l'animation de cet ensemble via des revues régulières du processus.

3. La revue de processus

Cette instance de décision et de pilotage, animée par le pilote, assisté du gestionnaire de processus, réunit les responsables des acteurs opérationnels et les acteurs de pilotage (responsable risques, responsable qualité, contrôleur de gestion et maîtrise d'oeuvre des applications).

Elle a pour rôle de partager la connaissance du processus et de son cadre de référence, de rapprocher les visions stratégiques et opérationnelles, de suivre la performance du processus (coûts / délais / qualité / risques), de proposer et décider les évolutions du processus et de mettre en place les éventuels plans d'action nécessaires et de suivre ces évolutions.

La préparation de la revue est effectuée par le gestionnaire de processus qui réunit les éléments suivants dans un dossier remis aux participants :

- La revue de documentation du processus : mise à jour de la cartographie.
- Les retours d'information clients : enquêtes satisfaction, réclamations.
- Le fonctionnement du processus et la conformité du service : indicateurs de pilotage et anomalies.
- Le retour des audits internes ou externes effectués sur le processus.
- L'état des actions préventives et correctives.
- Les actions d'amélioration continue.

1. la revue de la documentation du processus doit s'entendre au sens large. Il s'agit de réexaminer sa pertinence au regard des évolutions du processus et de son environnement. On revisite la description formelle du processus : ses données d'entrée/éléments déclencheurs, ses clients, les services qui leur sont rendus, l'organisation interne du processus = activités, tâches, acteurs, flux d'information, moyens mis en œuvre. On traite également les interactions du processus avec les autres processus du domaine ou de l'entreprise.

2. les retours d'information clients. Ce volet comprend l'examen des enquêtes de satisfaction périodiques conduites auprès des clients du processus (dans notre exemple les candidats et embauchés : la promesse sur l'offre employeur est-elle tenue, le poste pourvu est-il en adéquation avec la description qui en a été faite et les valeurs de l'entreprise ? , les managers : le processus met-il bien en valeur les métiers de l'entreprise et la richesse des trajectoires professionnelles offertes ?). Ces enquêtes de satisfaction peuvent résulter de campagnes de mesure périodiques ou procéder d'éléments collectés au fil de l'eau. Ainsi les candidats convoqués en entretien remplissent-ils un questionnaire de satisfaction dont les résultats irriguent le système qualité du service. L'autre source d'information provient des manifestations spontanées des clients du processus sous forme de réclamations ou suggestions d'amélioration. Elles sont également exploitées à l'occasion des revues de processus.

3. le fonctionnement du processus et la conformité du service. Il s'agit là de l'examen des indicateurs de pilotage du processus. En l'occurrence, l'accent a été mis sur le renforcement de l'attractivité du groupe mesurée par exemple via le nombre de créations de profils sur le site internet de recrutement ou le volume de candidatures déposées. A une périodicité plus espacée, les enquêtes d'attractivité comparée auquel souscrit le groupe permettent de mesurer les évolutions par rapport aux concurrents du secteur financier ou plus globalement par rapport à l'ensemble du marché. Une autre séquence de la revue de processus est consacrée à l'examen des principales anomalies constatées par rapport au fonctionnement prescrit du processus : analyse des fréquences et des causes de ces anomalies afin de mettre en œuvre les plans d'action correctifs adaptés.

4. l'état des actions préventives et correctives. La revue de processus est l'occasion de faire le point sur les actions correctives décidées lors des revues précédentes ou mises en œuvre entre deux revues lorsque l'incident le justifiait. On traite également sous ce registre des actions préventives ayant été engagées. Elles peuvent être de différentes natures : mise en œuvre d'actions de sensibilisation à la diversité auprès des recruteurs pour couvrir le risque juridique émergent de discrimination, mise en place de tests de performance ou d'intrusion pour garantir la performance et la sécurité du système d'information, définition et test des plans de continuité d'activité pour faire face à la matérialisation d'un sinistre majeur (indisponibilité des locaux, du SI...)

5. le retour des audits internes ou externes effectués sur le processus. En l'espèce le processus est soumis à deux types d'audit : interne comme n'importe quel autre processus de l'entreprise au titre des missions d'inspection effectuées périodiquement, externe par l'AFAQ du fait de la certification ISO qui lui est attachée. Ces audits sont l'occasion de mesurer la conformité des processus de traitement mais également des processus de pilotage qui les encadrent : politique de gestion des ressources internes, des fournisseurs, de la documentation....Les constats d'écart et les recommandations qui en sont issues constituent également un des points de l'ordre du jour des revues de processus.

6. les actions d'amélioration continue. On regroupe sous ce terme les actions visant à améliorer la performance du processus mesurée à travers les indicateurs de pilotage vus plus haut. Il s'agit pour l'essentiel d'opérations de maintenance évolutive ou de petits projets. Ils permettent au pilote de jouer d'une de ses prérogatives essentielles : décider de l'allocation des moyens financiers qui lui ont été octroyés au titre du budget de son processus. Chacune des actions reprises dans ce plan est décidée après instruction d'un dossier faisant ressortir l'impact attendu sur les indicateurs de pilotage, les moyens nécessaires à sa réalisation, le calendrier de mise en œuvre et l'organisation à mettre en place. En effet une fois par an, la revue de processus est consacrée à l'élaboration du plan processus de l'année à venir. A cette occasion, la communauté rassemblée autour du pilote travaille à l'élaboration du contrat de performance du processus : qu'est ce qui a changé dans l'environnement, dans les attentes des clients, que s'est-il passé lors de l'année écoulée sur le processus, quelles sont ses forces, ses faiblesses, les

menaces qui le guettent, les opportunités à saisir ? Cette réflexion aboutit à la définition d'une nouvelle cible pour le processus, d'une nouvelle trajectoire pour l'atteindre et d'un ensemble de plans d'action et de moyens à déployer. C'est l'examen périodique de ce portefeuille qui est effectué lors de la revue de processus.

L'ensemble des éléments balayés lors de la revue de processus est repris dans un compte-rendu adressé à l'ensemble des participants. Le dernier point de ce document est consacré à la mise à jour du plan d'actions. Il fait ressortir sous forme de tableau le contenu de l'action décidée (le quoi), son responsable (le qui) et l'échéance de mise en œuvre (le quand).

Pivot du système, la revue de processus constitue le lieu où s'opèrent la synthèse et l'alignement des représentations des différents acteurs concernés par la performance du processus. Fruits d'une préparation et d'une délibération collective, les actions qui en découlent constituent le levier permettant de tendre vers le cap fixé. En ce sens, la revue de processus se situe au cœur de la démarche d'animation et de pilotage des processus.