

-
- ▶ La maîtrise des risques opérationnels à travers la démarche de Pilotage par les Processus.

Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Le Club des Pilotes de Processus donne son consentement à une diffusion du document « Les Dossiers du Club – La maîtrise des risques opérationnels à travers la démarche de pilotage par les processus » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source : « Les Dossiers du Club – La maîtrise des risques opérationnels à travers la démarche de pilotage par les processus » et l'auteur : « Club des Pilotes de Processus ».

Sommaire

Préambule : objet du document et structure	4
Déroulement.....	4
Contributeurs.....	4
Composition du dossier	5
1. Synthèse des travaux et des résultats	6
Objectifs.....	6
Méthodologie	6
Maîtrise des risques opérationnels	7
Les apports : vision quantitative.....	8
2. La maîtrise des risques opérationnels	9
Enjeux et périmètre de réflexion.....	9
Vue d'ensemble des processus de maîtrise des risques opérationnels.....	10
Zoom sur les différentes phases du processus.....	11
3. Apports du pilotage par les processus pour la maîtrise des risques opérationnels.....	15
Composants du pilotage par les processus	15
Présentation de la méthodologie	18
Vision globale des apports.....	19
Les composants les plus contributeurs à la maîtrise des risques opérationnels	20
Vision détaillée des apports pour chaque phase de la maîtrise des risques opérationnels	21
Explicitation des apports évidents pour chacune des phases de la maîtrise des risques opérationnels.....	22
4. Perspectives pour poursuivre les travaux.....	28
5. Annexes.....	29
Détail des composants de la démarche processus.....	29

Préambule : objet du document et structure

Ce dossier présente les travaux et les résultats de l'atelier « La maîtrise des risques opérationnels à travers la démarche de Pilotage par les Processus », mené de février 2009 à mai 2010.

Déroulement

L'atelier « risques opérationnels » a été lancé en février 2009, il a consisté dans ses grandes lignes en :

- De février 2009 à février 2010 : une dizaine de séances de travail mensuelles entre les contributeurs permanents ;
- Courant 2009 : une présentation des travaux de mi-parcours à certains contributeurs ponctuels, membres du club des pilotes de processus particulièrement sensibilisés à ces problématiques au sein de leur environnement professionnel, en vue d'échanger et d'enrichir la réflexion ;
- De mars à mai 2010 : une formalisation des fruits des travaux dans le présent dossier et validation.

Contributeurs

Contributeurs permanents

- Virginie BAREILLE, Caisse des Dépôts et Consignations
- Thierry CORVEE, Mondial Assistance
- Patrick GAULIN, Aéroports de Paris
- Philippe GONNET, Synact
- Joël LAPRAYE, Osiatis
- Hugues MORLEY-PEGGE (responsable d'atelier), Will be Group
- Daniel NEURY, Extraland
- Florent VARANNE, A-sap-pro

Contributeurs ponctuels

- Jean-Christophe BONNE, Renault
- Jacques LAVIELLE, CNRS
- Christian MOUTTON, CNP Assurances

Relecteurs

- Philippe CRABOS, Audisoft Consultants
- Michel RAQUIN, Président du Club des Pilotes de Processus

Composition du dossier

Ce dossier est structuré en trois parties :

- Une présentation synthétique des travaux et des résultats - partie 2 ;
- Le détail des points abordés au cours de l'atelier - parties 3 et 4 et annexes ;
- Les perspectives pour poursuivre les travaux initiés lors de ce premier atelier - partie 5.

1. Synthèse des travaux et des résultats

Objectifs

Les récentes éditions de l'observatoire du Club des Pilotes de Processus, ainsi que l'expérience des membres de l'atelier démontrent l'intérêt marqué des responsables en charge de la maîtrise des risques opérationnels de s'appuyer sur une démarche de pilotage par les processus pour mener leur mission.

Les membres de l'atelier se sont donnés pour objectif de mettre à disposition des acteurs sur le point d'engager ou ayant déjà initié un programme de maîtrise des risques opérationnels (RO) :

- La démonstration de l'intérêt de s'appuyer sur une démarche de pilotage par les processus, préexistante au sein de l'organisme ou à lancer, pour mener à bien un tel programme ;
- Le recensement d'une première série d'apports concrets pour chacune des phases de la maîtrise des RO ;
- L'explicitation des apports les plus importants en vue de constituer un éventuel argumentaire.

Méthodologie

Le cadrage des travaux a permis de caler l'approche générale et de préciser les livrables attendus :

- Décrire une vision commune de référence du processus de maîtrise des risques opérationnels ;
- Rappeler et expliciter les composants génériques de la démarche de pilotage par les processus, indépendamment du contexte « Risques Opérationnels » ;
- Identifier les composants de la démarche de pilotage par les processus contribuant à la maîtrise des RO efficace et efficiente, et, détailler les apports concrets dans ce contexte au sein d'un document de référence (le présent dossier).

Maîtrise des risques opérationnels

En première approche, la maîtrise des risques opérationnels met en œuvre deux processus :

- Le processus « Maîtriser un risque opérationnel » s'appuie sur le cycle vertueux de l'amélioration continue et se décompose en six phases :
 - Identifier un risque opérationnel ;
 - Mesurer un risque opérationnel ;
 - Analyser un risque opérationnel ;
 - Décider du traitement d'un risque opérationnel ;
 - Traiter un risque opérationnel ;
 - Communiquer sur le traitement d'un risque opérationnel.
- Le processus de management « Piloter les risques opérationnels » vise quant à lui à s'assurer de la performance de la maîtrise des risques opérationnels.

La figure A présente une proposition de schématisation de cette vue d'ensemble.

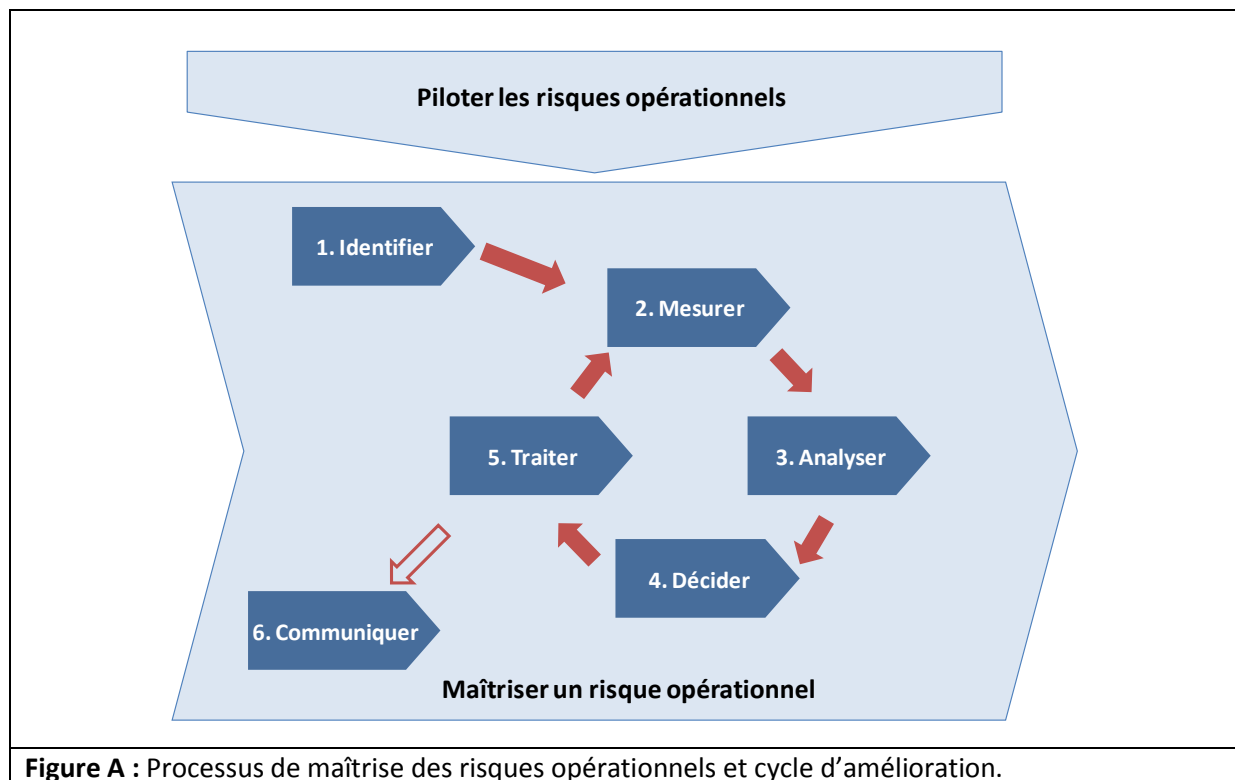


Figure A : Processus de maîtrise des risques opérationnels et cycle d'amélioration.

Les apports : vision quantitative

Les apports recensés sont au nombre de 83, répartis sur toutes les phases de la maîtrise des risques opérationnels :

- Les apports évidents parce que reconnus comme tels à l'unanimité par les contributeurs de l'atelier, sont au nombre de 30.
- Les 53 autres, quant à eux, ont été éprouvés par plus de la moitié des participants.

La figure B restitue la distribution de ces apports sur chacune des phases de la maîtrise des risques opérationnels.

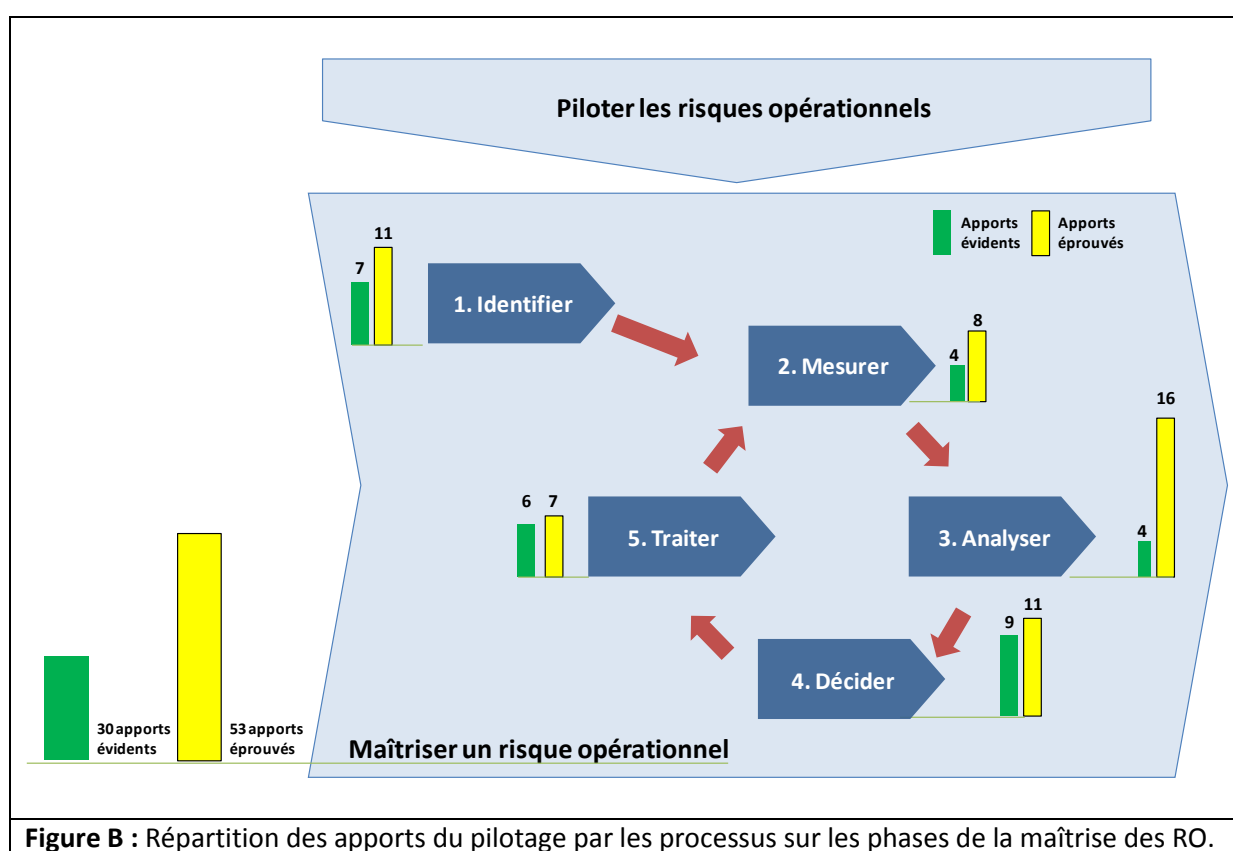


Figure B : Répartition des apports du pilotage par les processus sur les phases de la maîtrise des RO.

Dans le but de permettre aux lecteurs de prioriser et d'optimiser le déploiement des dispositifs pour la mise en œuvre d'un chantier « maîtrise des risques opérationnels », nous sommes attachés à présenter dans ce dossier :

- Les 30 apports évidents.
- Le palmarès des composants de la démarche de pilotage par les processus qui sont les plus grands contributeurs à la maîtrise des risques opérationnels.

2. La maîtrise des risques opérationnels

Enjeux et périmètre de réflexion

Le socle de réflexion choisi par le groupe de travail est le suivant :

La maîtrise des risques opérationnels (RO) limite :

- **les pertes financières, commerciales (clients, part de marché...), d'images ou,**
- **les conséquences judiciaires résultant de l'inadéquation, ou,**
- **la défaillance des processus, de personnes ou de systèmes, ou,**
- **les pertes résultant d'événements extérieurs/intérieurs**

Le périmètre d'étude inclut :

- Les risques de perte de marché / perte de clients ;
- Les risques sur les produits issus des processus.

Le périmètre d'étude exclut :

- Les risques spécifiques aux projets ;
- Les risques spécifiques de type risques stratégiques, risques de crédit, risques de marchés financiers, ...

Vue d'ensemble des processus de maîtrise des risques opérationnels

Le groupe de travail partage une vision très classique de la maîtrise des risques opérationnels (RO) et des processus qui la mettent en œuvre (cf. figure C).

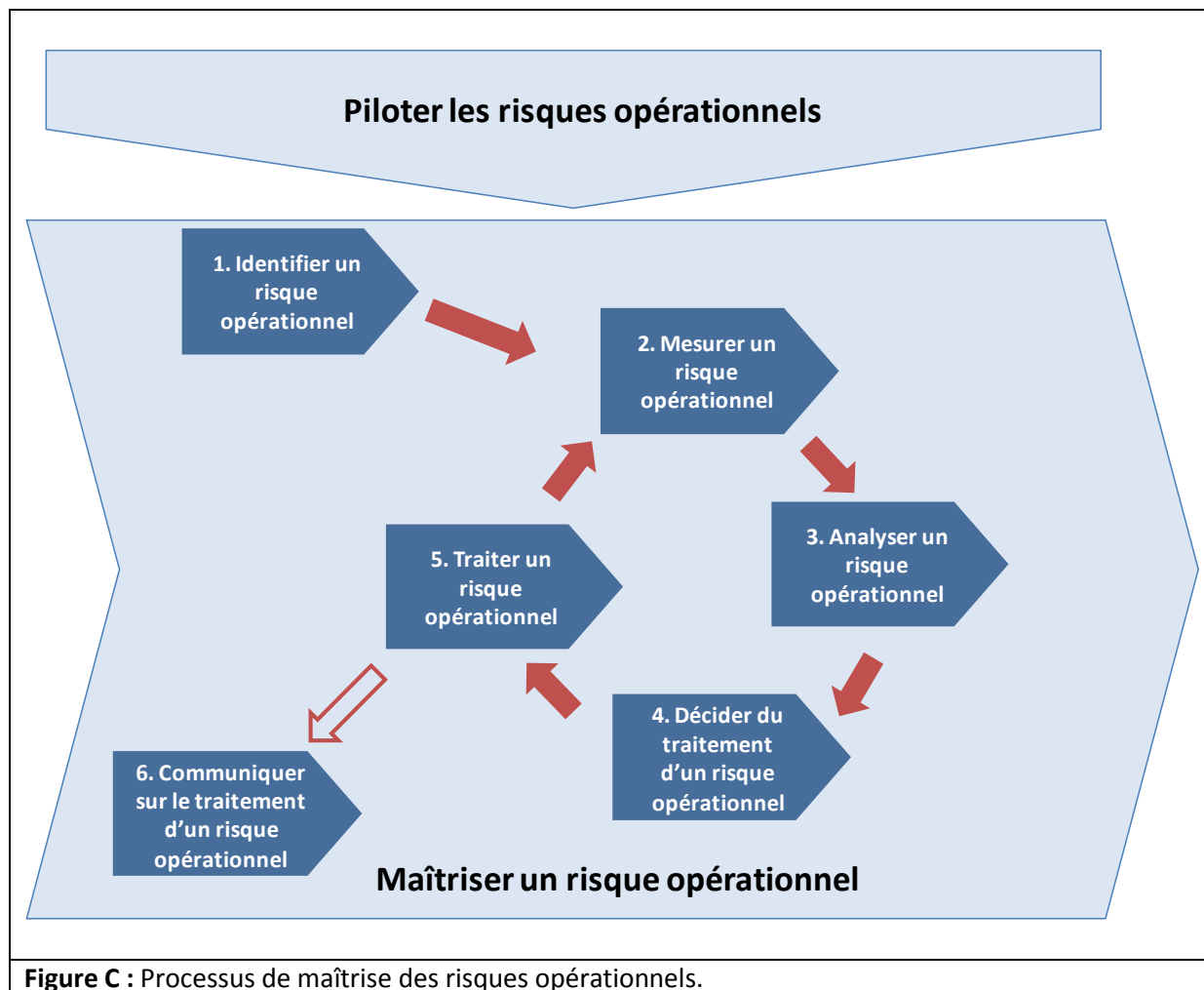


Figure C : Processus de maîtrise des risques opérationnels.

Le processus « Piloter les risques opérationnels » vise à s'assurer de la performance de la maîtrise des risques opérationnels.

Le processus « Maîtriser un risque opérationnel » s'appuie sur le cycle vertueux de l'amélioration continue, il se décompose en six phases :

- Identifier un risque opérationnel
- Mesurer un risque opérationnel
- Analyser un risque opérationnel
- Décider du traitement d'un risque opérationnel
- Traiter un risque opérationnel
- Communiquer sur le traitement d'un risque opérationnel

Zoom sur les différentes phases du processus

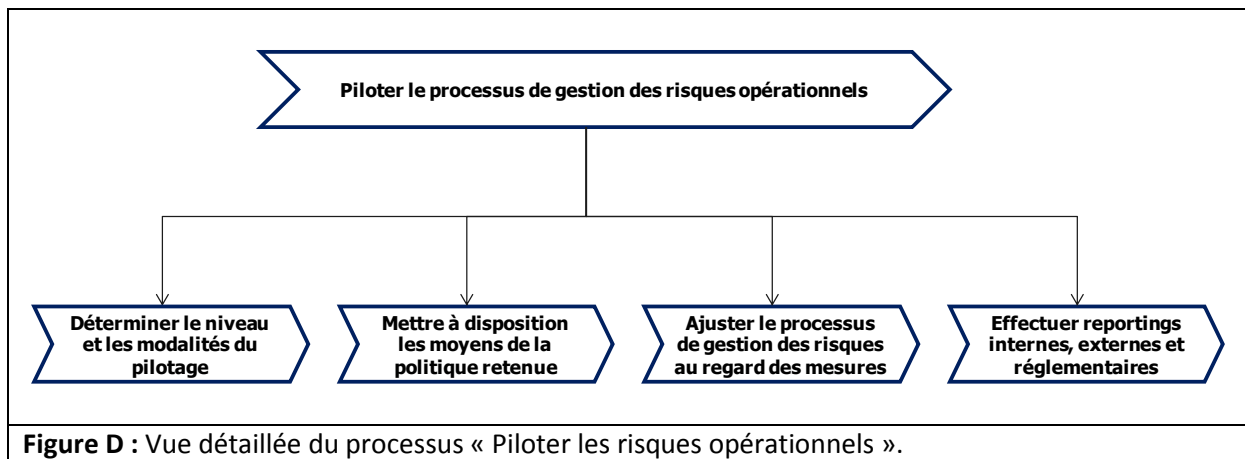
Remarque liminaire

Les formalismes utilisés ci-après, pour détailler les deux processus de la maîtrise des risques opérationnels sont volontairement différents d'un processus à l'autre et d'une phase à l'autre. Il a été en effet choisi une représentation graphique mettant en évidence les caractéristiques essentielles de chacune des phases, selon les cas :

- Type d'information à recueillir ou à définir ;
- Enchaînement des étapes pour mener à bien les phases concernées ;
- ...

Piloter les risques opérationnels

La figure D présente l'arborescence des phases constitutives du processus de pilotage.



Identifier un risque opérationnel

La figure E présente des exemples d'informations nécessaires à la caractérisation d'un risque opérationnel lors de son identification.

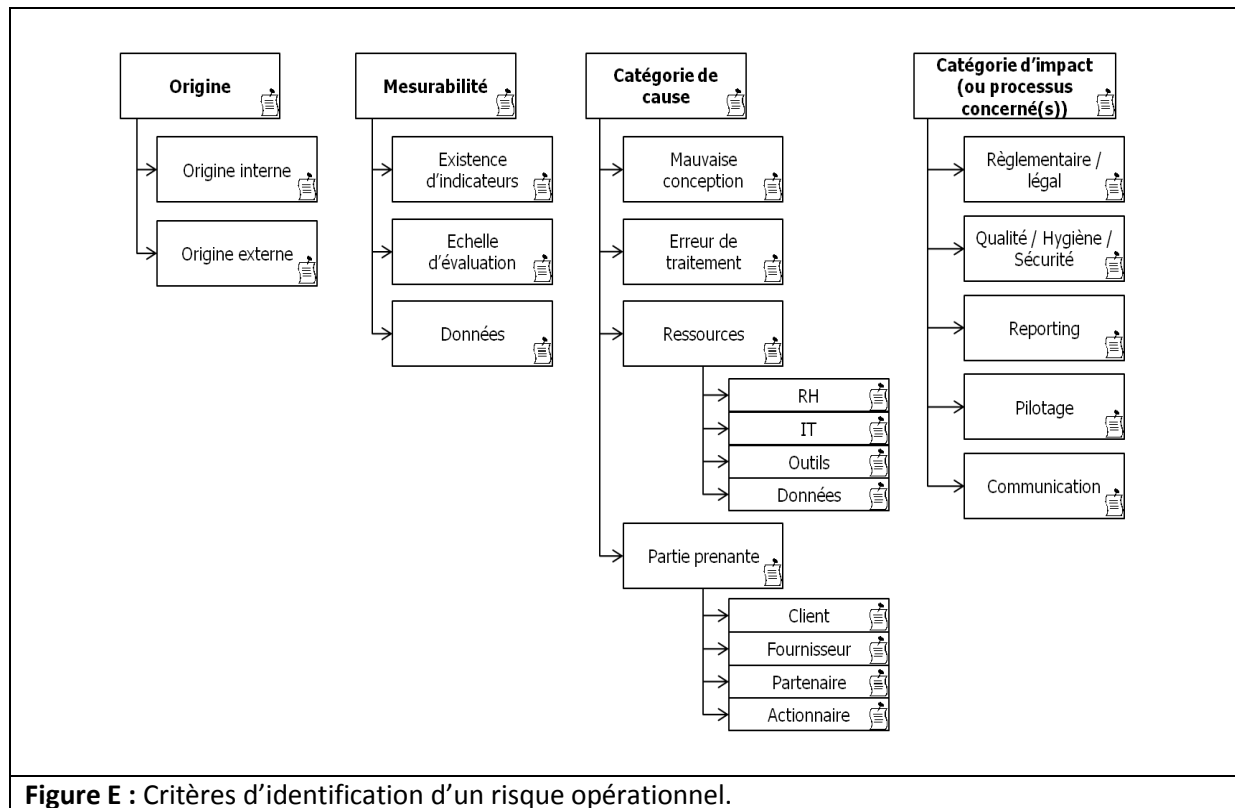


Figure E : Critères d'identification d'un risque opérationnel.

Mesurer un risque opérationnel

La mesure du risque opérationnel s'effectue au travers des indicateurs remontés par les capteurs en place au sein de l'entreprise et de son système d'information. Elle s'appuie souvent sur des recensements des dysfonctionnements, des incidents, etc.

Analyser un risque opérationnel

La figure F présente des exemples d'informations nécessaires à la caractérisation d'un risque opérationnel pour son analyse.

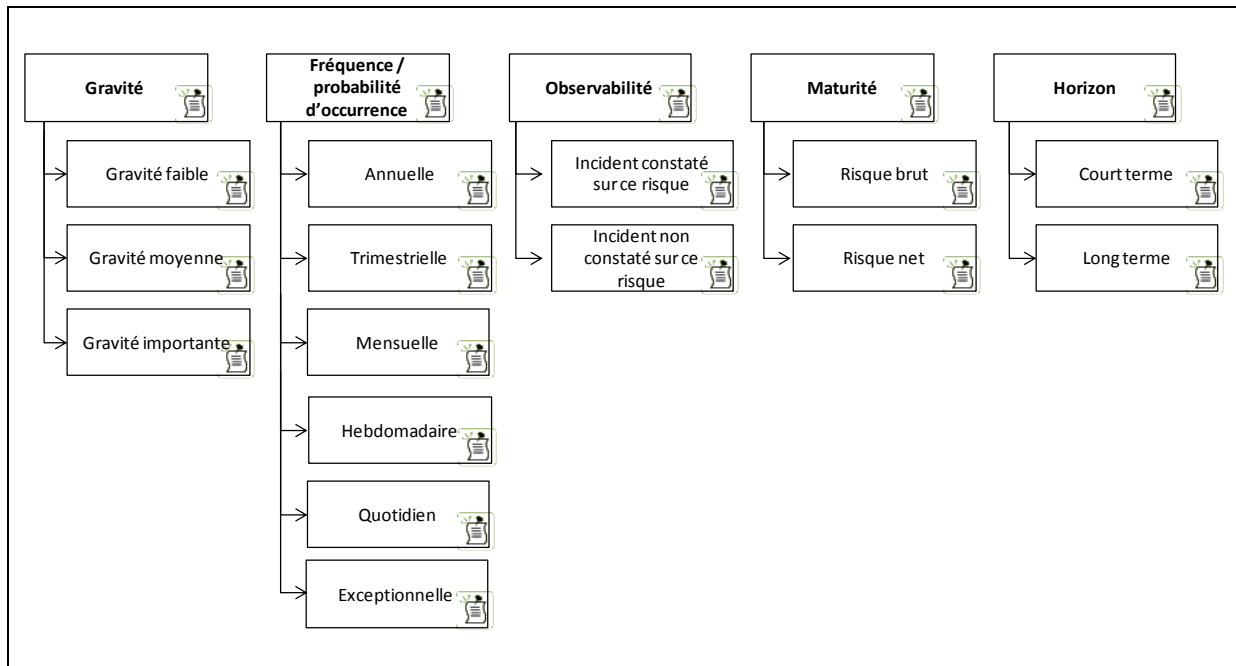


Figure F : Critères d'analyse d'un risque opérationnel.

Décider du traitement d'un risque opérationnel

La figure G présente la décomposition arborescente de la phase « Décider du traitement d'un risque opérationnel ».

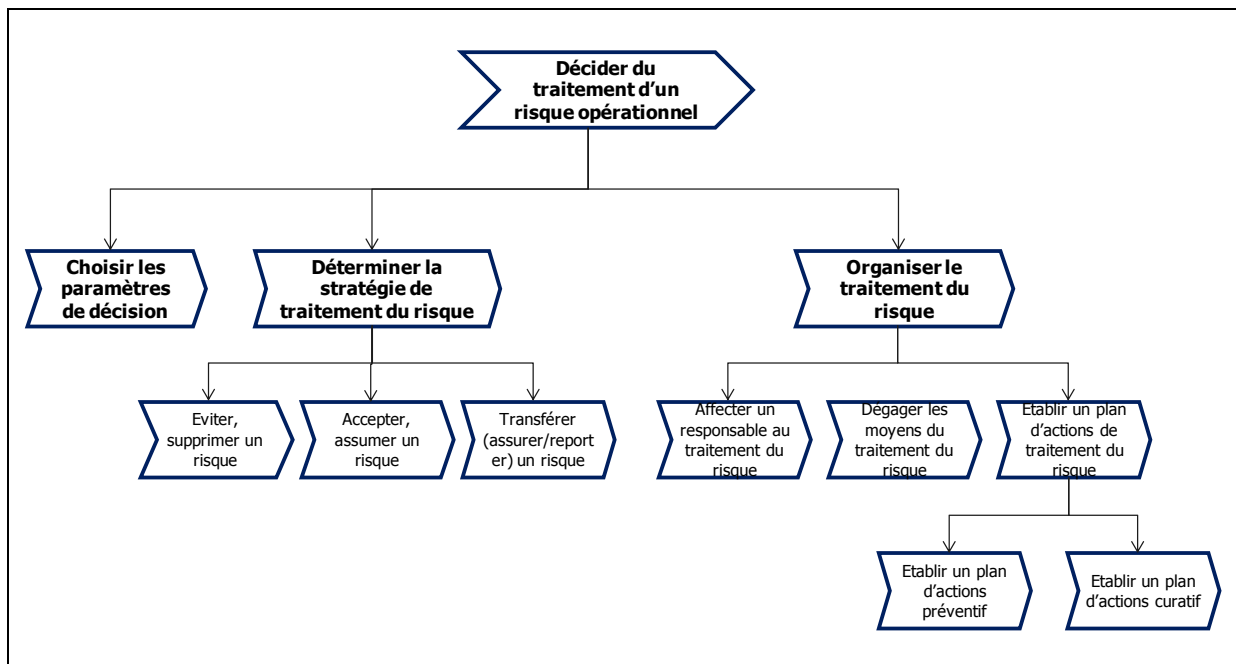


Figure G : Décomposition de la phase « Décider du traitement d'un risque opérationnel ».

Traiter un risque opérationnel

La figure H présente la macro description en vision organisée de la phase « Traiter un risque opérationnel ».

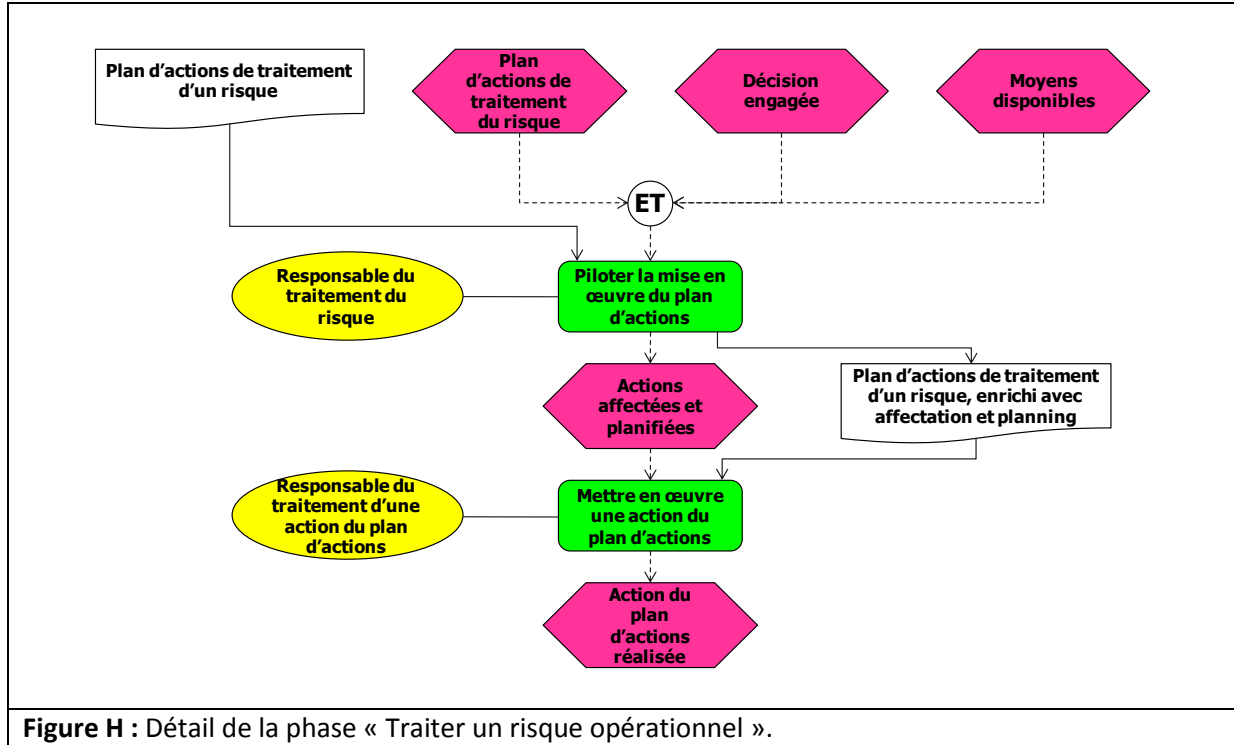


Figure H : Détail de la phase « Traiter un risque opérationnel ».

3. Apports du pilotage par les processus pour la maîtrise des risques opérationnels

Composants du pilotage par les processus

Afin de déterminer les apports concrets du pilotage par les processus pour la maîtrise des risques opérationnels le groupe de travail a souhaité préciser une vision commune des fondamentaux de la démarche processus et de ses composants concrets. Cette vision était à ce stade, indépendante de toute spécificité d'un contexte lié à la maîtrise des risques opérationnels.

Ambitions du pilotage par les processus

En termes d'ambitions du pilotage par les processus, les participants reprennent la proposition de l'ouvrage « Piloter par les processus »¹ :

Le pilotage par les processus permet de remettre le client au centre des préoccupations en confiant une responsabilité transversale à un Pilote pour :

- **Assurer, de manière permanente, la maîtrise de la chaîne des activités (gestion des incidents),**
- **Améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs (améliorations, optimisations, reconstructions),**
- **Etre en lien avec la stratégie de l'entreprise et la réglementation de référence.**

Dans ses grandes lignes, la démarche vise à « connaître pour agir ... et à agir en toute connaissance » en s'appuyant notamment sur :

- La description des processus sous forme de cartographie pour comprendre le fonctionnement ;
- Des principes et dispositifs de pilotage de la performance afin d'améliorer

Composants de la démarche processus

Les composants du pilotage par les processus ont été classés selon quatre grandes familles* :

- Les composants liés à la **Connaissance et à la maîtrise du fonctionnement**
- Les composants liés au **Pilotage de la performance**
- Les composants liés à l'**Action et à la transformation**

¹ Piloter par les processus, la meilleure méthode pour transformer l'entreprise et accroître les résultats, Editions Maxima, 2009, Michel Raquin & Hugues Morley-Pegge

- Les composants liés à la **Pérennisation du changement**

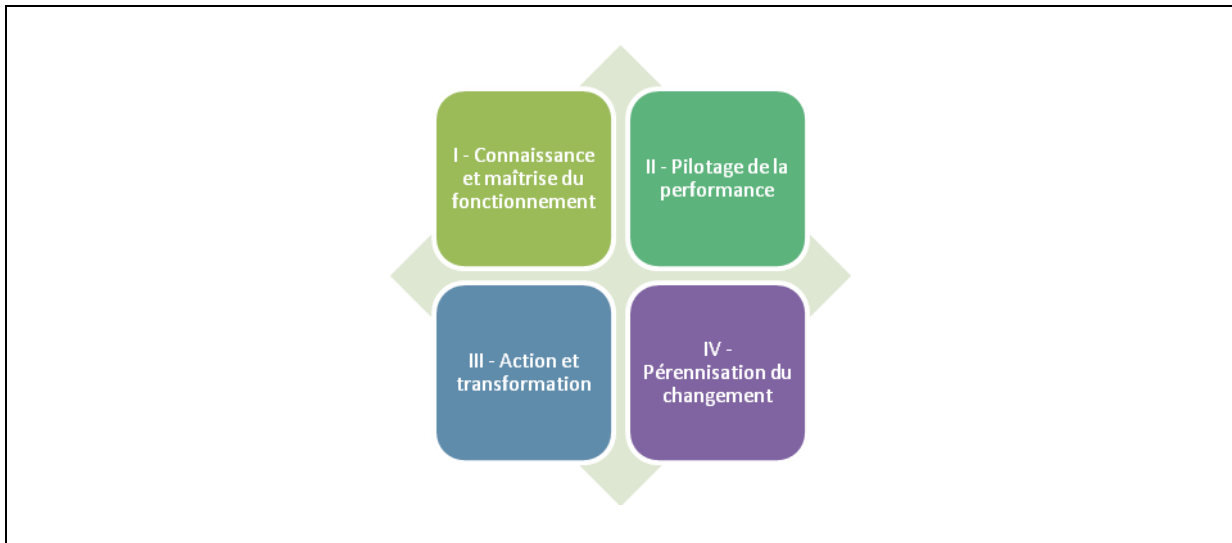


Figure I : Quatre familles* de composants du pilotage par les processus.

(*) Les composants liés à l'exécution des processus, regroupant les workflows, l'orchestration etc., constituent un volet qui n'a pas été exploré par le groupe de travail.

La figure J détaille les composants de chacune des quatre grandes familles :

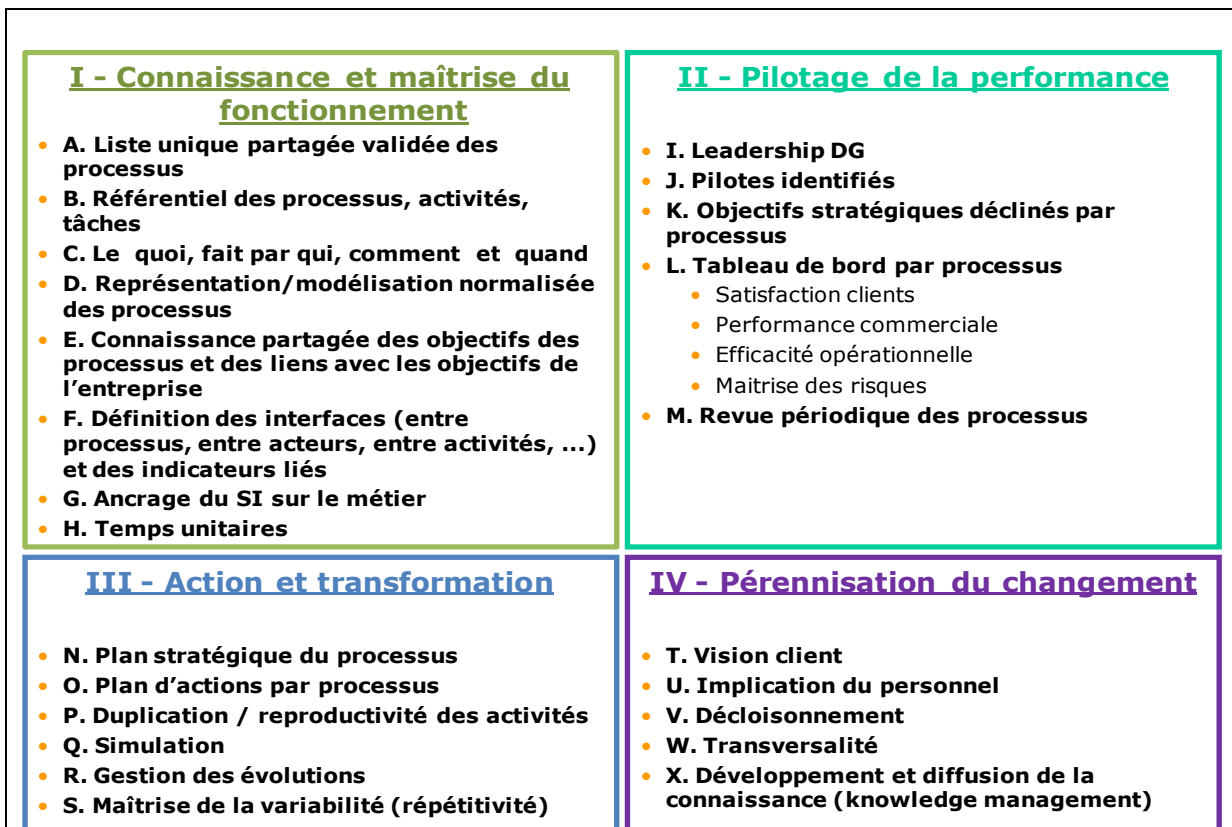


Figure J : Composants (liste non exhaustive) du pilotage par les processus classés en quatre familles.

Présentation de la méthodologie

Les éléments présentés dans cette partie sont les fruits de la mise en regard de chacun des composants de la démarche de pilotage par les processus tels qu'ils sont explicités en annexes et des phases du processus de maîtrise des risques opérationnels tel que présenté au §2. La figure K présente le principe de cette confrontation.

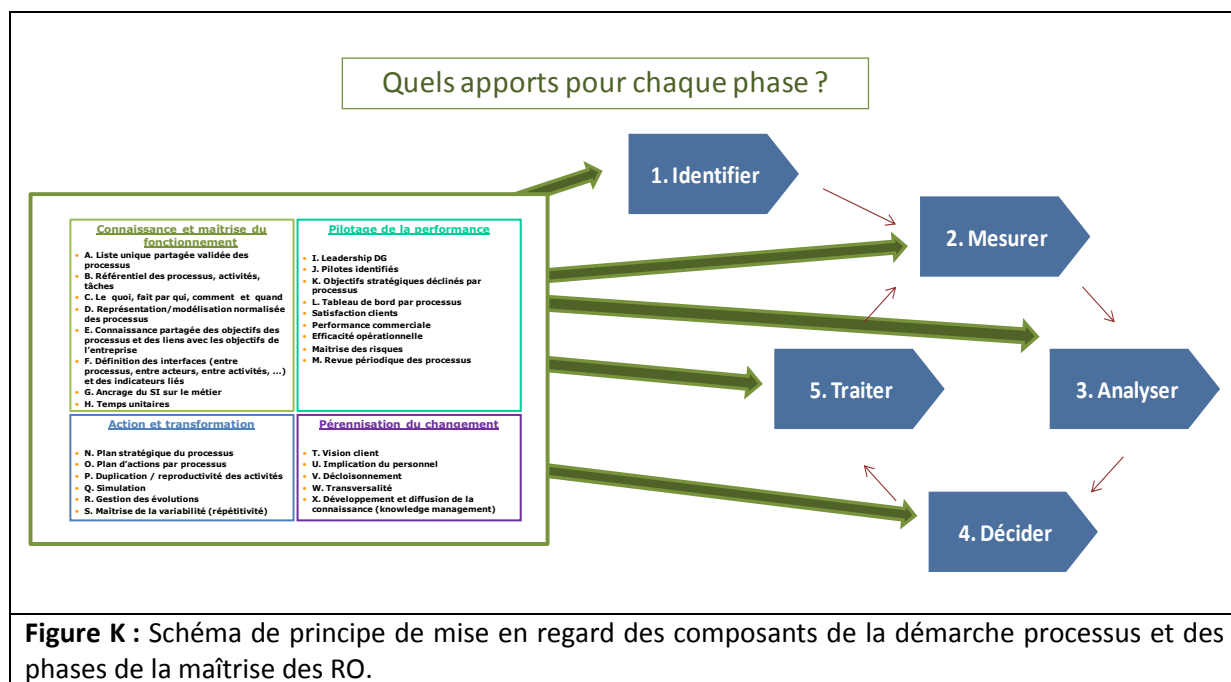


Figure K : Schéma de principe de mise en regard des composants de la démarche processus et des phases de la maîtrise des RO.

Chacun des membres permanents de l'atelier, sur la base de son expérience, a pu préciser s'il estimait que tel composant contribuait à telle phase de la maîtrise des risques opérationnels. La confrontation des résultats individuels et la consolidation a permis d'identifier trois catégories d'apports :

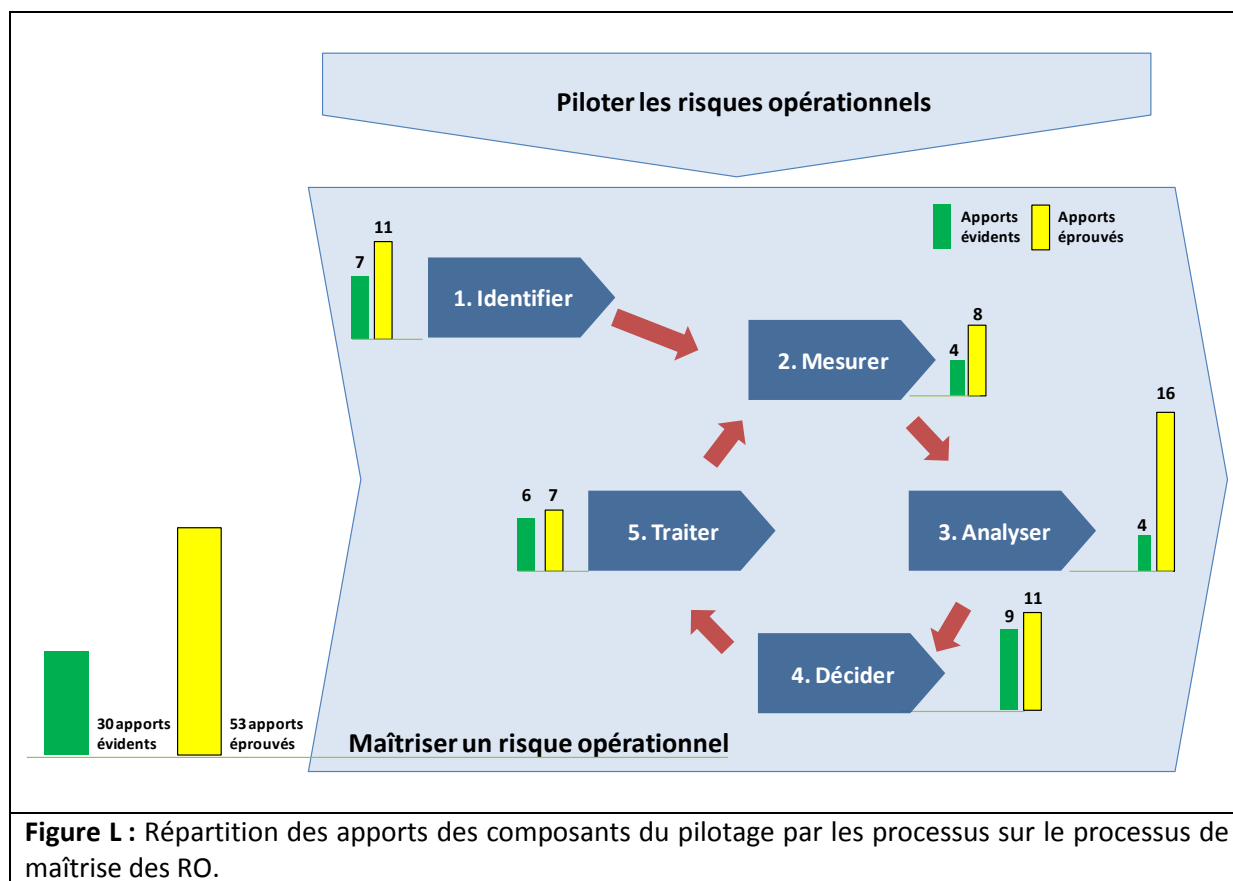
- **Les apports évidents :** ce sont les composants qui, à l'unanimité au sein de l'atelier², sont reconnus comme source de valeur ajoutée pour une phase donnée de la maîtrise des risques opérationnels.
- **Les apports éprouvés :** ce sont les composants qui sont reconnus, par une majorité des membres de l'atelier², comme contributifs à une réalisation efficace d'une phase donnée de la maîtrise des risques opérationnels. Une minorité des membres de l'atelier² n'ayant pas expérimenté les bénéfices du composant pour traiter de telles problématiques.
- **Les apports qui restent à démontrer :** ce sont les composants qui sont reconnus par au plus une minorité de membres de l'atelier² comme étant à valeur ajoutée pour une phase de la maîtrise des risques opérationnels.

² Atelier du Club des Pilotes de processus qui a produit le présent document.

Vision globale des apports

Les apports recensés sont au nombre de 83. Ces apports qu'ils soient évidents (30) ou éprouvés (53) se répartissent assez uniformément sur l'ensemble des phases du processus de la maîtrise des risques opérationnels. Les trois phases d'identification, d'analyse et de décision sont largement bénéficiaires avec respectivement 18, 20 et 20 apports identifiés. Les deux autres phases, bénéficient elles aussi d'un nombre conséquent d'apports : mesure (12) et de traitement (13).

La figure L présente la répartition des apports sur chacune des phases.



Les composants les plus contributeurs à la maîtrise des risques opérationnels

Le palmarès des composants sources des apports les plus conséquents pour la maîtrise des risques opérationnels construit sur la base de la vision des contributeurs permanents de l'atelier est le suivant :

Quartier	Composants de la démarche de pilotage par les processus	Nombre d'apports évidents	Nombre d'apports éprouvés
I	F. Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés	5	0
I	C. Description du quoi, fait par qui, comment et quand	3	2
II	L. Tableau de bord par processus (Satisfaction clients, Perf. commerciale, Efficacité opérationnelle, Maitrise RO)	3	2
II	M. Revue périodique des processus	3	2
III	Q. Simulation	3	1
IV	W. Transversalité	2	2
I	B. Référentiel des processus, activités, tâches	2	0
I	G. Ancrage du SI sur le métier	1	4
II	K. Objectifs stratégiques déclinés par processus	1	4
I	E. Connaissance partagée des objectifs des processus et des liens avec les objectifs de l'entreprise	1	3
IV	U. Implication du personnel	1	3
IV	X. Développement et diffusion de la connaissance (KM)	1	3
II	J. Pilotes identifiés	1	2
III	O. Plan d'actions par processus	1	2
IV	V. Décloisonnement	1	2
I	A. Liste unique partagée validée des processus	1	1
I	D. Représentation/modélisation normalisée des processus	0	5
IV	T. Vision client	0	4
I	H. Temps unitaires	0	3
III	S. Maîtrise de la variabilité (répétitivité)	0	3
III	R. Gestion des évolutions	0	2
III	N. Plan stratégique du processus	0	2
II	I. Leadership DG	0	1
III	P. Duplication / reproduction des activités	0	0

Ce palmarès permet de déduire les composants de la démarche processus à mettre en place ou à exploiter en priorité dans un contexte de programme de maîtrise des risques opérationnels.

Vision détaillée des apports pour chaque phase de la maîtrise des risques opérationnels

Le tableau ci-dessous présente la vision des membres de l'atelier quant à la réalité de l'apport de chacun des composants identifiés de la démarche processus, pour les cinq phases de la maîtrise des risques opérationnels.

Famille de composants Composants		1. Identifier	2. Mesurer	3. Analyser	4. Décider	5. Traiter
I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement	a. Liste unique partagée validée des processus	Vert	Rouge	Jaune	Rouge	Rouge
	b. Référentiel des processus, activités, tâches	Vert	Rouge	Vert	Rouge	Rouge
	c. Le quoi, fait par qui, comment et quand	Jaune	Vert	Jaune	Vert	Vert
	d. Représentation/modélisation normalisée des processus	Jaune	Jaune	Jaune	Jaune	Jaune
	e. Connaissance partagée des objectifs des processus et des liens avec les objectifs de l'entreprise	Jaune	Jaune	Vert	Jaune	Rouge
	f. Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
	g. Ancrage du SI sur le métier	Jaune	Jaune	Jaune	Vert	Jaune
	h. Temps unitaires	Rouge	Jaune	Jaune	Jaune	Rouge
II - Pilotage de la performance	i. Leadership DG	Jaune	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
	j. Pilotes identifiés	Rouge	Jaune	Jaune	Vert	Rouge
	k. Objectifs stratégiques déclinés par processus	Jaune	Vert	Jaune	Jaune	Jaune
	l. Tableau de bord par processus (Satisfaction clients, Perf. commerciale, Efficacité opérationnelle, Maîtrise RO)	Vert	Jaune	Vert	Vert	Jaune
	m. Revue périodique des processus	Vert	Jaune	Jaune	Vert	Vert
III - Action et transformation	n. Plan stratégique du processus	Rouge	Rouge	Jaune	Jaune	Rouge
	o. Plan d'actions par processus	Rouge	Rouge	Jaune	Jaune	Vert
	p. Duplication reproduction des activités	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
	q. Simulation	Vert	Vert	Jaune	Vert	Rouge
	r. Gestion des évolutions	Rouge	Rouge	Rouge	Jaune	Jaune
	s. Maîtrise de la variabilité (répétitivité)	Jaune	Jaune	Rouge	Jaune	Rouge
IV - Pérennisation du changement	t. Vision client	Jaune	Rouge	Jaune	Jaune	Jaune
	u. Implication du personnel	Jaune	Rouge	Jaune	Jaune	Vert
	v. Décloisonnement	Jaune	Rouge	Jaune	Vert	Rouge
	w. Transversalité	Vert	Rouge	Jaune	Vert	Jaune
	x. Développement et diffusion de la connaissance (KM)	Jaune	Rouge	Jaune	Jaune	Vert

Les apports évidents (unanimité au sein de l'atelier)	Les apports éprouvés (par plus de la moitié de l'atelier)	Les apports qui restent à démontrer
--	--	--

Explicitation des apports évidents pour chacune des phases de la maîtrise des risques opérationnels

Pour identifier les risques opérationnels :

I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement

- **La « Liste unique partagée validée des processus (A) » permet de :**
 - ↳ Positionner les RO sur le métier via un découpage « entreprise » faisant autorité, reconnu comme valide, pertinent et partagé ;
 - ↳ Eviter les redondances méthodologiques : faire deux fois le travail sur deux listes pas nécessairement cohérentes ;
 - ↳ Démarrer très rapidement la cartographie des risques.
- **Le « Référentiel des processus, activités, tâches et ressources (B) » permet de :**
 - ↳ Identifier et localiser les situations de risque spécifiquement liées à l'exécution de processus, si de plus les tâches de contrôle sont répertoriées dans ledit référentiel, il est aisé d'identifier puis de mettre en regard les risques associés.
- **La « Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés (F) » permet de :**
 - ↳ Connaître les flux échangés et leur contenu ;
 - ↳ Positionner les risques opérationnels portés par ceux-ci. C'est au niveau des interfaces que se situent une grande partie des RO. Ne pas les identifier entraînerait une analyse partielle de l'exposition aux risques ;
 - ↳ S'assurer de l'adéquation de la réponse de l'émetteur aux besoins ou contraintes du récepteur (et c'est déjà réduire un risque) ;
 - ↳ Identifier et partager des indicateurs sur l'interface (complétude, délai, ...) permet de se poser la question de l'existence de risques et d'identifier les risques portés par le flux.

II - Pilotage de la performance

- **Le « Tableau de bord par processus (L) » permet de :**
 - ↳ Repérer les objectifs opérationnels qui ne seraient pas atteints pour chacun des processus et d'engager l'identification des causes de non performance et donc les risques sous-jacents.
- **La « Revue périodique des processus (M) » permet de :**
 - ↳ Analyser les faits marquants passés et prévus, internes et externes (y compris cas d'évolution) ce qui permet d'identifier et de partager des risques potentiels ou survenus ;
 - ↳ Partager et valider les risques sur les processus existants, risques liés au projet d'évolution du processus ou non.

III - Action et transformation

- **La « Simulation (Q) » permet de :**
 - ↳ Tester des scénarios variés ;
 - ↳ Mettre en exergue des situations nouvelles liées au déroulement de la chaîne de création de valeur et à l'utilisation des ressources associées (engorgement, rupture de charge, évolution de marché,...).

IV - Pérennisation du changement

- **La « Transversalité (W) » permet de :**
 - ↳ Etre exhaustif et de n'oublier aucun risque en allant de la demande du client à la réponse au client ;
 - ↳ Appréhender les processus dans leur ensemble, et non un à un ;
 - ↳ Identifier les risques inhérents à la globalité de l'organisation (y compris les processus support).

Pour mesurer les risques opérationnels

I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement

- **Le « Quoi, fait par qui, comment et quand (C) » permet de :**
 - ↳ Positionner les capteurs nécessaires à l'alimentation des outils de mesure : base des incidents, comptages manuels, ...
- **La « Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés (F) » permet de :**
 - ↳ Connaître les éléments prioritaires en termes d'impact global sur les processus, activité et acteurs, des risques opérationnels, afin de mettre en place des mesures pertinentes de ces derniers.

II - Pilotage de la performance

- **Les « Objectifs stratégiques déclinés par processus (K) » permettent de :**
 - ↳ Préciser les éléments prioritaires, car contributeurs à la stratégie d'entreprise, qu'il est pertinent de mesurer en terme de risques opérationnels.
- **La « Simulation (Q) » permet de :**
 - ↳ Remonter des données issues de scénarios simulés visant à tester diverses situations de risques et à quantifier leurs impacts sur le fonctionnement ou sur la performance du processus.

Pour analyser les risques opérationnels :

I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement

- **Le « Référentiel des processus, activités, tâches (B) » permet de :**
 - ↳ Connaître les relations et redescendre ou remonter la chaîne de cause à effet pour déterminer la gravité et la fréquence en fonction de la fréquence des causes et gravité des conséquences.
- **La « Connaissance partagée des objectifs des processus et des liens avec les objectifs de l'entreprise (E) » permet de :**
 - ↳ Identifier, partager et s'appuyer sur la légitimité des objectifs ;
 - ↳ Disposer des repères quantitatifs en termes d'enjeu, facilite l'analyse quantitative et qualitative des risques.
- **La « Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés (F) » permet de :**
 - ↳ Connaître les relations et redescendre ou remonter la chaîne de cause à effet pour déterminer la gravité et la fréquence en fonction de la fréquence des causes et gravité des conséquences ;
 - ↳ Construire et évaluer la combinatoire des risques élémentaires ;
 - ↳ Objectiver l'analyse à partir de données chiffrées fournies par les indicateurs.

II - Pilotage de la performance

- **Le « Tableau de bord par processus (L) » permet de :**
 - ↳ Fournir une première matière et un historique pour l'analyse au travers de l'existence du volet « maîtrise des risques » dans le tableau de bord ;
 - ↳ Anticiper la survenance et faciliter la détection des incidents grâce à la connaissance des tendances et de l'état actuel ;
 - ↳ Objectiver l'analyse à partir de données chiffrées fournies par les indicateurs.

Pour décider du traitement des risques opérationnels

I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement

- **La « Description du quoi, fait par qui, comment et quand (C) » permet de :**
 - ↳ Définir avec précision les activités, flux, outils ou acteurs sur lesquels pourraient porter les adaptations nécessaires pour réduire le risque (nouveaux contrôles, PCA,...) et de positionner ces dernières avec précision.
- **La « Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés (F) » permet de :**
 - ↳ Identifier les étapes de transformation supportant le(s) risque(s) identifié(s) ;
 - ↳ Identifier les acteurs et responsables supportant/partageant le(s) risque(s) identifié(s) pour les impliquer dans la décision ;

- ↳ Identifier les indicateurs qui permettent de décider de l'urgence et de l'importance de traiter le risque.
- **L'« Ancrage du SI sur le métier (G) » permet de :**
 - ↳ Identifier les liens existants entre le SI et les opérations métiers pour :
 - ✓ connaître l'impact d'un risque SI sur le métier pour choisir les réponses adaptées ;
 - ✓ identifier les impacts d'une réponse SI à un risque métier.

II - Pilotage de la performance

- **Les « Pilotes identifiés (J) » permettent de :**
 - ↳ Disposer, pour le responsable de la gestion des risques opérationnels, en la personne du pilote d'un point d'entrée unique pour le processus et les décisions qui concernent celui-ci ;
 - ↳ Proposer, obtenir et faire valider une solution de traitement du risque : le pilote a la légitimité pour se concerter avec les managers opérationnels et les autres pilotes. La décision finale, obtenue par le pilote de processus, fait autorité par rapport aux propositions du ou des managers opérationnels.
- **Le « Tableau de bord par processus (L) » permet de :**
 - ↳ Mettre en lumière les objectifs principaux, notamment sur le volet "maîtrise de RO et conformité" dudit tableau de bord, ainsi que les niveaux des indicateurs associés ;
 - ↳ Evaluer les progrès à faire le cas échéant et prioriser les actions selon les moyens disponibles ;
 - ↳ Choisir les scénarios à la lumière des impacts qu'ils pourraient avoir sur les autres volets de la performance déclinés dans le tableau de bord : satisfaction client, efficacité opérationnelle et performance commerciale.
- **La « Revue périodique des processus (M) » permet de :**
 - ↳ Suivre et piloter les dispositifs de maîtrise des risques ;
 - ↳ Peser les avantages et inconvénients des propositions, à la lumière des diverses sensibilités et enjeux des parties prenantes qui y sont réunies. La décision collective liée à ce mode de gouvernance contribue à l'adhésion aux solutions proposées.

III - Action et transformation

- **La « Simulation (Q) » permet de :**
 - ↳ Connaître l'impact sur l'exposition aux risques opérationnels d'un scénario et donc d'envisager différentes solutions d'organisation (processus, ressources, SI, ...)
 - ↳ Choisir la meilleure solution, par exemple engendrant le moins de risques intrinsèques et collatéraux.

IV - Pérennisation du changement

- Le « **Décloisonnement (V)** » permet de :
 - ↳ Faciliter la collaboration adjacente et donc une prise de décision efficace.
- La « **Transversalité (W)** » permet de :
 - ↳ Disposer d'une vision partagée par toutes les parties prenantes du processus de bout en bout permet d'aborder la problématique des risques opérationnels dans son ensemble et donc de prendre une meilleure décision : celle qui tient compte de la globalité des enjeux.

Pour traiter les risques opérationnels

I - Connaissance et maîtrise du fonctionnement

- La « **Description du quoi, fait par qui, comment et quand (C)** » permet :
 - ↳ Mettre en œuvre les décisions, notamment l'organisation des actions, qui peut être facilitée par une connaissance fine du fonctionnement ;
 - ↳ Produire les documents nécessaires par une simple mise à jour d'un existant documentaire ;
 - ↳ Décrire le nouveau « qui fait quoi » permettant ainsi à tous les acteurs de connaître les adaptations envisagées du fonctionnement.
- La « **Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés (F)** » permet de :
 - ↳ Prendre en compte les dépendances entre processus, acteurs et activités pour définir des dispositifs de traitement du risque et pour mettre en œuvre des actions nécessaires à leurs mises en place.

II - Pilotage de la performance

- La « **Revue périodique des processus (M)** » permet de :
 - ↳ Suivre et partager entre toutes les parties prenantes concernées, l'avancement des projets de mise en place des dispositifs décidés pour traiter des risques opérationnels ;
 - ↳ Décider d'adapter le plan de mise en œuvre le cas échéant.

III - Action et transformation

- Le « **Plan d'actions par processus (O)** » permet de :
 - ↳ Donner de la cohérence pour prioriser, planifier et suivre des actions spécifiques aux RO parmi l'ensemble des actions d'amélioration pour un ensemble de processus ou pour un processus donné ;
 - ↳ Mesurer les impacts apportés par ces actions au regard des indicateurs ;

- ↳ Responsabiliser les acteurs en charge des actions pour chaque processus ;
- ↳ Faciliter la coordination des responsables dans le cas de plans d'actions impactant plusieurs processus.

IV - Pérennisation du changement

- **L'« Implication du personnel (U) » permet de :**
 - ↳ Faire comprendre l'intérêt commun du changement visant à supprimer un risque ce qui facilite l'acceptation et le déploiement des nouveaux dispositifs. L'efficacité, voire l'efficience, des actions s'en trouveront accrues.
- **Le « Développement et diffusion de la connaissance (KM) (X) » permet :**
 - ↳ Au personnel de savoir où trouver l'information nécessaire au traitement du risque.

4. Perspectives pour poursuivre les travaux

L'ambition du présent dossier ayant été de défricher le thème de la **maîtrise des risques opérationnels à travers la démarche de Pilotage par les Processus**, la poursuite des travaux initiés, pourrait suivre les pistes suivantes :

- Enrichissement de la documentation des apports ;
 - Affinage de la description des 30 apports évidents si nécessaire
 - Documentation des 53 apports éprouvés
- Enrichissement de la liste des composants clés de la démarche processus : ceux liés à l'exécution des processus non pris en compte dans ces premiers travaux par exemple ;
- Illustration, au travers d'exemples, de mises en œuvre réussies au sein de diverses organisations ;
- Cartographie des risques opérationnels type, réutilisable, sur des processus présents dans toutes les organisations : comptabilité, RH, ...
- Identification des apports de la démarche de maîtrise des risques opérationnels pour la démarche processus : vision inverse à celle du présent dossier ;
-

C'est l'analyse des attentes des utilisateurs potentiels des dossiers qui permettra d'orienter le cadrage du prochain atelier le cas échéant.

5. Annexes

Détail des composants de la démarche processus

Dans les rubriques qui suivent, les membres de l'atelier proposent de lister et de détailler les composants au sein de chaque famille et d'en expliciter le cas échéant les bénéfices pour l'entreprise et ses acteurs.

a) Les composants liés à la Connaissance et à la maîtrise du fonctionnement

- **Composant A : Liste unique des processus partagée et validée**
 - ↳ Idéalement exhaustive, cette liste de référence, construite en plusieurs niveaux évite la coexistence de nombreuses listes « concurrentes » et permet à l'ensemble des acteurs de s'accorder sur les termes métier et sur les périmètres.
- **Composant B : Référentiel des processus, des activités, des tâches**
 - ↳ Souvent outillé au travers d'une base de données, le référentiel de processus recense l'ensemble des objets métiers (activités, tâches, acteurs, ...) de l'architecture d'entreprise et les relations entre ces objets. L'outil permet de parcourir les liens entre les objets et de faire des analyses d'impacts plus ou moins complexes via des requêtes. Les référentiels sont souvent couplés et alimentés par des outils de cartographie (ARIS, MEGA, ...).
- **Composant C : Description du quoi, fait par qui, comment et quand**
 - ↳ La cartographie des processus précise, sous forme graphique (logigramme, carte des activités, ...) et selon divers niveaux de finesse, le quoi, fait par qui, comment (quels outils) et à quel moment. Elle précise en outre les flux échangés, dans la totalité de la chaîne de construction du produit ou service rendu au client.
- **Composant D : Représentation/modélisation normalisée des processus**
 - ↳ La méthodologie de description et de modélisation des processus est définie dans des guides et est diffusée au travers de formations à l'ensemble des modélisateurs de processus au sein de l'entreprise. Elle est porteuse d'un langage unique et commun à tous.
- **Composant E : Connaissance partagée des objectifs des processus et des liens avec les objectifs de l'entreprise**
 - ↳ Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont déclinés au niveau de chaque processus. Ces objectifs à atteindre sont négociés, partagés, admis et servis par l'ensemble des acteurs contributeurs du processus.
- **Composant F : Définition des interfaces (entre processus, entre acteurs, entre activités, ...) et des indicateurs liés**

↳ Les flux échangés (information, financiers, de matière) sont définis et décrits. Les émetteurs et les récepteurs (acteurs, processus, activités opération, outils) sont identifiés et recensés. Les indicateurs de suivi de ces flux (volumétrie, anomalie) sont définis, alimentés et suivis.

○ **Composant G : Ancrage du SI sur le métier**

↳ L'architecture du système d'information (fonctions SI, services, outils, applications) est reliée selon divers niveaux de finesses à l'architecture métier (activités, tâches, opérations, ...).

○ **Composant H : Temps unitaires**

↳ Les temps standards de réalisation des activités ou des tâches sont mesurés et documentés.

b) Les composants liés au Pilotage la performance

○ **Composant I : Leadership DG**

↳ La direction générale matérialise son engagement en inscrivant la démarche dans son plan stratégique, en mettant en place à son niveau des comités de décision et de suivi, et en communiquant régulièrement dans toute l'entreprise.

○ **Composant J : Pilotes identifiés**

↳ Pour chaque périmètre (= un ou plusieurs processus), le pilote, personne en responsabilité transverse sur la totalité du processus, est connu et légitime. Il rend compte à la Direction Générale de la performance du processus.

○ **Composant K : Objectifs stratégiques déclinés par processus**

↳ La stratégie de l'entreprise précise les objectifs globaux en réponse aux enjeux moyen terme/long terme (part de marché, développement, maîtrise de coûts, ...) en réponse aux attentes des diverses parties prenantes (actionnaires, clients, partenaires, législateur, société, ...). Chacun de ces grands objectifs est repris sur le périmètre de chaque processus (voire à un niveau consolidé de domaine de processus par exemple) et est décliné selon la nature et la réalité du processus en objectifs annuels suivis au travers du tableau de bord.

○ **Composant L : Tableau de bord par processus**

↳ Chaque processus dispose d'un tableau de bord alimenté périodiquement d'indicateurs qui permettent de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de suivre la tendance en termes de Satisfaction clients, Performance commerciale, Efficacité opérationnelle, Maîtrise des risques, Responsabilité Sociétale d'Entreprise, ...

○ **Composant M : Revue périodique des processus**

↳ Le pilote de processus préside une revue périodique à laquelle participent les représentants des contributeurs. Les éléments d'entrée sont : le tableau de bord et un point d'avancement sur les actions d'amélioration en cours. Les

éléments de sortie sont les plans d'actions enrichis et des objectifs actualisés partagés.

c) Les composants liés à l'Action et à la transformation

o Composant N : Plan stratégique du processus

↳ Le plan stratégique est un document de synthèse, établi périodiquement, permettant à la direction générale d'orienter les investissements sur les points majeurs. En pratique, il présente :

- ✓ les priorités et les enjeux pour chaque processus,
- ✓ les objectifs et le cadre budgétaire,
- ✓ les grandes actions nécessaires (métier, organisation, système d'information, communication, etc.).

Il doit être validé par un comité ad hoc (ex. comité stratégique du processus) puis présenté à la direction générale.

o Composant O : Plan d'actions par processus

↳ Les plans d'actions sont structurés ou fédérés par processus ou domaine de processus. Il est possible de connaître toutes les actions concernant un processus donné. Réciproquement, il est aussi possible de connaître l'ensemble des processus impactés par une action.

o Composant P : Duplication / reproduction des activités

↳ En s'appuyant sur la connaissance et la description du fonctionnement clarifiées par la démarche processus, il est possible et naturel de benchmarker les pratiques. Il est alors aisé d'identifier les meilleures pratiques, de définir des normes qu'il est possible de déployer de manière homogène sur un périmètre élargi.

o Composant Q : Simulation

↳ La simulation des processus permet d'étudier et de comparer différents scénarios d'organisation de processus et/ou de modifier leurs paramètres (volumétrie, temps de traitement, gestion de file d'attente, allocation de ressource, ...) afin d'en évaluer les impacts sur la performance (au travers d'indicateurs).

o Composant R : Gestion des évolutions

↳ La connaissance d'un existant et la définition du processus cible permettent d'établir les trajectoires de transformation et de maîtriser les diverses versions des processus et des outils associés, tels que les applications informatiques.

o Composant S : Maîtrise de la variabilité (répétitivité)

↳ La maîtrise des processus donne la capacité de garantir un niveau de résultat prédéfini, de maîtriser les écarts par rapport à une cible, de les fiabiliser, de les rendre plus robustes ce qui a pour effet de limiter les défauts (dysfonctionnement, perte matière, incidents, ...).



d) Les composants liés à la Pérennisation du changement

○ Composant T : Vision client

↳ Le client (externe/interne) est remis au centre des préoccupations. Cela permet d'identifier et délimiter les processus : ses demandes sont les éléments déclencheurs des processus et les produits ou services en sont les résultats. La connaissance des attentes et la mise en perspective du client en bout de chaîne permettent de définir des objectifs vis-à-vis des clients et de montrer à chacun sa contribution à la satisfaction du client.

○ Composant U : Implication du personnel

↳ Chaque acteur a pris conscience de son rôle et de l'intérêt de contribuer à la valeur apportée au client. Il met son travail au service de l'atteinte des objectifs communs en réponse aux enjeux des parties prenantes. A cet effet, il collabore avec conviction en bonne intelligence, avec les autres contributeurs.

○ Composant V : Décloisonnement

↳ Chacun prend conscience et acte qu'il y a des éléments à partager avec les acteurs amont et aval et agit en conséquence. Cela atténue l'effet silo lié aux organisations en place.

○ Composant W : Transversalité

↳ Vision de bout en bout qui part du client, traverse l'ensemble des fonctions ou bien des organisations (internes et externes) pour retourner au client. La transversalité est indissociable de la notion de processus.

○ Composant X : Développement et diffusion de la connaissance (knowledge management)

↳ La capitalisation de la connaissance facilite l'accès à l'information utile de référence. Les réflexes de recherche induits créent une ouverture, favorisent la curiosité et un élargissement des savoirs, permettent la diffusion des bonnes pratiques et leur application, entraînent l'émission de nouvelles idées, ...