

Une opportunité pour le déploiement des démarches processus

Si les cadres réglementaires SOX/LSF/Bâle II sont souvent perçus dans un premier temps comme une contrainte par les entreprises du secteur financier, cela devient très vite une occasion de déployer la démarche processus et d'en démontrer les potentiels aux dirigeants qui, par ailleurs, engagent désormais leur responsabilité personnelle sur de telles opérations.

■ Nous vivons depuis plusieurs mois une modification majeure de l'attitude des dirigeants d'entreprise du secteur financier face au déploiement de la démarche processus au sein des organisations. Cette modification n'est pas, même si on peut le regretter, le fruit d'une prise de conscience subite de l'intérêt de l'approche processus par leurs entreprises, mais répond avant tout aux obligations encadrées par le dispositif de la Loi de sécurité financière et de la loi Sarbanes-Oxley pour les sociétés cotées aux États-Unis. En parallèle, les régulateurs ont fixé des objectifs de maîtrise des risques et d'amélioration du contrôle interne, comme le règlement CRBF n° 97-02 sur le contrôle interne des établissements de crédit et entreprises d'investissement, sans oublier l'entrée en vigueur en 2007 des nouveaux accords de Bâle II, et notamment le deuxième pilier relatif à l'application de procédures internes saines pour l'adéquation des fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques.

Ce contexte réglementaire a pour vocation d'accroître la fiabilité des informations financières produites par l'entreprise. Cette fiabilité repose sur l'engagement fort des dirigeants qui deviennent personnellement responsables des dispositifs de contrôle interne déployés au sein de leurs organisations.

Quelles sont les trois raisons de s'appuyer sur la démarche processus pour répondre aux exigences des nouveaux cadres réglementaires des établissements financiers ?

- En termes de contrôle interne, le

diable réside souvent dans le détail. Or il est nécessaire de disposer d'une vision globale de la fiabilité de l'information financière au risque sinon de se perdre dans les détails et de passer à côté des vrais enjeux. La démarche processus permet de concilier vision globale et vision détaillée. À partir d'une cartographie des principales activités de l'entreprise, il est en effet possible d'identifier les processus clés ayant un impact sur les domaines sensibles (comptes, engagements hors bilans) de chaque entreprise. Il reste à identifier les organisations au sein de l'entreprise impliquées dans les processus pour étudier dans le détail un périmètre restreint.

«Le contexte réglementaire a pour vocation d'accroître la fiabilité des informations financières produites par l'entreprise.»

- Lorsque la démarche processus est utilisée au sein des entreprises, il est assez fréquent de constater que les domaines faisant l'objet d'une description détaillée ne sont pas rattachés à une cartographie générale de l'entreprise, aussi appelée cartographie de haut niveau. Ceci pose deux problèmes. D'une part, cela réduit la capacité de communiquer autour de la démarche processus lors de la mise à disposition des référentiels créés sur intranet (seuls les acteurs

Loïc BOCHER
Responsable
du conseil BPM
IDS Scheer



concernés par le périmètre couvert trouvant un intérêt au contenu du référentiel intranet) ; et, d'autre part, il est difficile d'appréhender le degré de couverture du référentiel processus déjà décrit. Les travaux réalisés dans le cadre des lois SOX/LSF/Bâle II permettent de disposer d'une cartographie de haut niveau exhaustive des processus de l'entreprise pour ses différentes activités et composantes organisationnelles. Il devient alors facile de rattacher les descriptions détaillées qui seraient déjà disponibles au sein de l'organisation, en permettant dès lors de capitaliser sur les travaux déjà réalisés.

- Les modalités de déploiement des démarches processus peuvent conduire à créer des référentiels dont l'utilité pratique est réellement contestée par les opérationnels, c'est-à-dire ceux qui exécutent au quotidien les différentes activités des processus. Ces référentiels sont en général victimes du syndrome du plus petit dénominateur commun. C'est-à-dire qu'à force de vouloir simplifier, les descriptions deviennent génériques et ne peuvent dès lors plus être utilisées pour expliciter les particularités des processus en fonction de leurs différentes dimensions (type de client, de produit, de contrat, de modalités de distribution, etc.). En imposant un niveau de description détaillé (qui fait quoi ? comment ? selon quelles règles de gestion ? avec quel niveau de contrôle ?), la description des processus dans le cadre des lois SOX/LSF/Bâle II met en évidence le très fort potentiel opérationnel associé à la démarche processus. ●