

PILOTAGE PAR LES PROCESSUS DE L'HUILE DANS LES ROUAGES



**Alexandra
Gailliard**

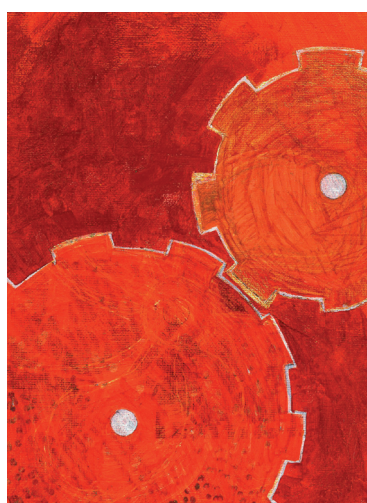
Fonction
Crédit Foncier

Le Crédit Foncier a lancé fin 2008 une démarche de pilotage par les processus inscrite dans son plan stratégique quinquennal. Objectif: remettre le client au cœur des préoccupations des collaborateurs au sein d'une entreprise qui a connu récemment de multiples fusions et rapprochements.

Alexandra Gailliard est arrivée en mai 2008 au Crédit Foncier pour lancer une démarche qualité globale basée sur le pilotage par les processus et pour mettre en place la toute récente direction de la qualité. Signe de l'ampleur prise par le chantier, cette entité comprend aujourd'hui 7 collaborateurs et dépend de la direction planification et pilotage, directement rattachée à la direction générale.

■ Pourquoi le pilotage par les processus ?

Cette démarche était déjà utilisée au sein du groupe Caisse d'Épargne, et par ailleurs éprouvée dans d'autres réseaux comme celui de LCL ou Bou-



ygues Telecom. Elle a aussi pour avantage de fédérer et de s'appuyer sur des dispositifs préexistants, par exemple en matière de maîtrise des risques, tout en donnant une orientation tournée vers la satisfaction du client et l'efficacité opérationnelle. Il est rassurant de ne pas partir de zéro. Le pilotage par les processus visant par ailleurs à faire le lien entre performance et alignement sur les objectifs stratégiques, il donne un cadre de cohérence adapté au contexte de l'entreprise; par rapport à des méthodes plus normées comme 6 Sigma ou ISO. Nous avons choisi de garder de la latitude dans le déploiement. Or la direction générale souhaitait que les 15 métiers du Crédit Fon-

cier (qu'il s'agisse de la banque de particuliers, de l'activité *corporate*, de l'international ou de salle des marchés) soient concernés au même titre; une méthode plus souple et plus globale s'adapte mieux à ces différents contextes.

■ Quand cette démarche a-t-elle débutée ?

La première étape a consisté à lancer dès septembre 2008 un baromètre annuel de satisfaction sous forme d'une enquête téléphonique auprès de 4 000 de nos clients et partenaires.

Les clients sont les clients finaux pour les activités *corporate* comme par exemple le secteur public, le logement social, les promoteurs, les investisseurs. Pour le métier des particuliers, ce sont nos prescripteurs qui sont essentiels dans notre modèle de développement.

Ce baromètre reprend en fait une démarche lancée il y a trois ans par la direction *marketing*, auprès des seuls prescripteurs: elle a été industrialisée et élargie. Il a ainsi recueilli les principaux motifs de satisfaction, les bonnes pratiques en quelque sorte, mais aussi les points sur lesquels le groupe devait travailler. Ce baromètre a été la première brique essentielle de notre démarche puisqu'il a permis de connaître les

attentes de nos clients, de définir nos points d'amélioration et de fixer nos objectifs pour l'ensemble de nos lignes métiers.

■ **Après la réalisation du baromètre, quelles premières actions ont été menées ?**

Le pilotage a été organisé d'abord autour des processus à enjeux orientés clients, comme par exemple la vente et la gestion d'un crédit immobilier, étudiés sous quatre axes d'analyse : la performance commerciale, l'efficacité opérationnelle, la maîtrise des risques et la conformité et, bien entendu, la satisfaction client.

Les premiers axes de travail ont concerné essentiellement la fluidification des échanges entre les intervenants au travers d'actions visant à :

- sensibiliser, organiser et optimiser l'accueil téléphonique en agence, au siège et sur les plateformes de gestion ;
- renforcer la proximité avec nos apporteurs ;
- se mettre en capacité à maîtriser nos délais et à s'engager auprès des clients.

■ **Qui sont vos pilotes de processus ?**

Les pilotes font parties des cadres supérieurs de l'entreprise et sont directement rattachés à un membre du comité exécutif. Le profil type est celui d'un directeur, doté d'un certain charisme et reconnu comme faisant autorité sur le processus concerné, car il doit couvrir toute la chaîne de valeur et doit donc réunir une équipe de collaborateurs issus de différents métiers et fonctions supports, peu habitués à travailler ensemble.

Chaque pilote de processus reçoit une lettre de mission de la direction générale : il faut ce soutien pour pouvoir mener ce type de démarche transversale qui tend à supprimer certains "prés carrés".

«Chaque pilote de processus reçoit une lettre de mission de la direction générale : il faut ce soutien pour pouvoir mener ce type de démarche transversale qui tend à supprimer certains "prés carrés"»

Aujourd'hui, cinq pilotes ont été nommés sur des processus portant sur les métiers des particuliers et des entreprises, ainsi que sur l'accueil et la qualification de nos clients dans l'activité de crédit aux particuliers. Ils sont tous patrons de métiers, choisis en fonction de la problématique des processus.

■ **Avez-vous déjà atteint des résultats ?**

Il est intéressant de constater que certaines conclusions du baromètre concernant les attentes des clients étaient communes aux différents métiers du groupe, alors que chacun se voyait unique avec des problématiques spécifiques. Les clients, prescripteurs ou entreprises nous ont tous demandé de venir les voir plus souvent. Au cours du premier trimestre 2009, nos commerciaux sont donc retournés vers eux avec une brochure présentant les résultats du baromètre. Non sans quelques réticences dans ce contexte tendu de crise de liquidité. Mais c'était aussi l'occasion de revoir le client pour parler de sa relation avec nous, de ce qui potentiellement ne fonctionnait pas correctement, au-delà des problèmes conjoncturels, et de leur présenter les actions engagées.

Pour répondre à ce besoin de contacts, nous avons aussi édité des guides "métier" donnant à nos clients les contacts internes nécessaires pour

certaines actes de gestion spécialisés comme le crédit-bail immobilier. Ensuite, c'est le baromètre mené en octobre 2009 qui nous dira si ces mesures ont véritablement atteint leur objectif.

■ **Quelles seront les prochaines étapes ?**

Les prochaines étapes consisteront à mettre de nouveaux processus sous pilotage. La planification à cet égard s'étale jusqu'à fin 2010. Une vingtaine de processus est concernée, comme vendre et gérer un crédit-bail immobilier, vendre et gérer un crédit aux particuliers, vendre et conduire une expertise immobilière.

À terme, nous souhaitons profiter du dispositif mis en place pour basculer dans des engagements vis-à-vis de nos clients, par exemple traiter une réclamation en 5 jours, ou visiter nos partenaires tous les mois.

■ **Comment cette démarche a-t-elle été ressentie par les collaborateurs du Crédit Foncier ?**

Cette démarche a été plutôt bien acceptée. La réunion de collaborateurs qui ne se connaissaient que superficiellement a été enrichissante. C'est un lieu d'échange informel où prendre du recul par rapport au quotidien et comprendre les attentes des autres, ce qui permet de mettre de la transversalité, de "l'huile dans les rouages", autour du client. D'autant que le Crédit Foncier a connu de nombreuses fusions, il était aussi nécessaire de trouver entre toutes les "cultures" qui y cohabitent des dénominateurs communs, le premier d'entre eux étant d'assurer la qualité de service au client. À ce titre, un des objectifs inscrits par le Crédit Foncier dans sa charte est d'être reconnu comme un des meilleurs réseaux de crédit pour sa qualité de service. ■