

## PILOTAGE DES PROCESSUS

# UN, DEUX, TROIS, PARTEZ...



**Jean-Marc Benard**

Responsable du département risques opérationnels  
Caisse d'Épargne Nord France Europe

Comment motiver des équipes à s'atteler au chantier, souvent rébarbatif, de recensement des processus de fonctionnement pour se conformer aux obligations réglementaires? En leur proposant une animation originale sous forme d'une course de Formule 1.

**B**âle II et risque opérationnel obligent, bon nombre de banques ont dû se livrer à l'exercice, austère mais nécessaire, de matérialiser l'ensemble de ses processus et procédures afin de limiter le risque de dysfonctionnement ou d'anomalie, voire d'améliorer l'efficacité en termes de gains de productivité.

Pour répondre à ces objectifs et surtout minimiser ce qui peut être considéré dans les équipes comme une contrainte forte, une animation particulière a été choisie à la Caisse d'Épargne Nord France Europe (ex. Caisse d'Épargne du Pas de Calais) : calquer le projet sur une compétition de course automobile de type formule 1. Le championnat "banque" a ainsi été lancé. But de la course : rédiger l'ensemble des procédures au sein de la banque sous la "marque" automobile DF, le sigle de la direction financière.

### SIX ÉCURIES DANS LES PADDOCKS

Le responsable des risques opérationnels a endossé pour l'occasion la casquette du commissaire de course, face à six écuries concurrentes : le contrôle de gestion, le service financier, le service ingénierie et *middle office*, le *reporting* financier, le contrôle comptable et le service normes et fiscalité.

**“But de la course : rédiger l'ensemble des procédures au sein de la banque sous la “marque” automobile DF, le sigle de la direction financière.”**

Le règlement et la présentation des processus, les modalités de planification des travaux et de suivi sur l'année, ont été fixés et le circuit a été balisé en collaboration avec chaque écurie : chaque chef de service a établi, avec le responsable des risques opérationnels, le nombre de procédures à rédiger dans son périmètre d'activités, la planification des travaux et désigné les rédacteurs, c'est-à-dire les pilotes. Chaque début de semaine, le commissaire de course informait les écuries des épreuves à venir, notamment les "spéciales", c'est-à-dire l'état des lieux des travaux à venir pour la semaine, les noms des procédures à rédiger et les responsables des rédactions. Ensuite, les écuries établissaient, au fil des épreuves, leur *road book*. Il s'agit de rédiger la procédure, communiquée en fin de semaine au commissaire. À défaut, les règles stipulent obligatoirement une autre programmation des travaux dans le *planning* à venir (une nouvelle "spéciale"). Ce point de règlement permet, d'une



La course s'est achevée, comme il se doit, par une remise des prix.





part, de maîtriser l'exhaustivité des procédures à matérialiser et, d'autre part, d'éviter la démultiplication des reports.

### EN AVANT LES PETITS BOLIDES...

Restait à animer la course. La communication du commissaire a été adaptée. Les flash infos diffusés mentionnaient les "plannings dans les starting-blocks", les "grilles de départ dans les bacs", mais aussi les "sorties de circuit" pour les retards dans la rédaction des procédures – dûment constatés sous forme d'alertes de course – ou, pire encore, la "panne sèche" d'une écurie... Cette dernière a d'ailleurs rattrapé le temps perdu lors de la spéciale suivante pour se repositionner dans la course. En langage plus financier, une équipe n'avait pas livré une seule de ses procédures à la fin d'une semaine, mais le retard a été rattrapé la semaine suivante. Les étapes ont été bien disputées et, sur

la ligne d'arrivée, c'est finalement le contrôle de gestion qui a décroché le drapeau à damier.

Les résultats ont été très positifs puisque tous les services ont rédigé leurs procédures avant le 30 novembre, pour une date butoir prévue pour le 31 décembre. D'autre part, certains ont compris que le fait de matérialiser le fonctionnement des activités du service permettait de savoir "qui fait quoi" et aussi de mieux équilibrer la charge de travail entre les collaborateurs.

### SUR LE PODIUM

Étant donné les résultats obtenus et de l'effervescence produite autour du projet, celui-ci ne pouvait pas se terminer sans une réception valorisant la qualité des travaux. Cela s'est traduit par une présentation très professionnelle des résultats et des modalités de la maintenance à venir. Dans un second temps, les anecdotes qui ont émaillé le cham-

### LES CHIFFRES

#### Des résultats plus que positifs

**17** processus et **251** risques ont été recensés (dont 151 risques opérationnels) au cours de l'animation.

**468** procédures ont été rédigées (initialement 384 avaient été planifiées, au fur et à mesure des travaux).

pionnat tout au cours de l'année ont été relevées : coups de chapeau à la plus longue "spéciale" de 10 pages et à la plus courte (5 mots !); au pilote champion de l'endurance avec le plus grand nombre de spéciales à parcourir, pas moins de 45 ; au "chirurgien de la course" qui, pour les activités du contentieux, avec 5 procédures initiales, en a décortiqué 30 autres ! À l'équipe contrôle comptable qui a recensé pas moins de 163 modes opératoires différents... La cérémonie s'est achevée avec une remise officielle d'un podium où les pilotes ont été classés et primés, t-shirt à leur effigie en prime.

Le projet, ou plutôt cette animation, a permis non seulement de matérialiser le fonctionnement de toutes les activités de la direction (objectif initial), mais aussi d'améliorer le relationnel au sein des différents services et, de façon transversale, entre les services. ■