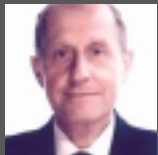


Gestion de la banque

Le pilotage des processus



MICHEL RAQUIN
Responsable
de l'organisation
Direction des
marchés particuliers
et professionnels
Crédit Lyonnais

Le pilotage des processus est une préoccupation ancienne au sein des banques. Mais différents facteurs contribuent aujourd'hui à donner une nouvelle dynamique à cette démarche. Elle reste cependant un chantier de longue haleine.



GÉRARD MAILLET
Associé
en charge
du secteur financier
ALTIME

COMMENT GÉRER UNE ENTREPRISE bancaire : pilotage par les processus ou pilotage des processus ? Les deux approches se complètent : le pilotage par les processus nécessite une traduction de la stratégie de l'entreprise (*encadré 1*) et l'affectation d'objectifs à chacun des éléments de structure qui concourent à la satisfaction du client et à la finalité de l'entreprise (tableau de bord stratégique ou *balanced scorecard*). Le pilotage des processus conduit à identifier ces derniers et à positionner des indicateurs de performance qui permettront de s'assurer de

également beaucoup augmenté parallèlement aux gammes de produits et de services des établissements bancaires. La logique multicanal enfin, concourt également à ce mouvement, car un processus peut être désormais activé par différents points d'entrée. D'où la nécessité plus prégnante aujourd'hui qu'hier d'identifier et de connaître les processus.

Ensuite, de nouveaux besoins se font jour en termes de conservation des savoirs, liés à l'évolution de la pyramide des âges des effectifs bancaires.

placent avantageusement les ordigrammes, qui, lourds à gérer et éparpillés dans différents documents d'étude, étaient rarement tenus à jour.

QUATRE RAISONS D'ENGAGER LE CHANTIER

Dans ce contexte, le Crédit Lyonnais a identifié quatre raisons d'engager un chantier de pilotage des processus. La première est de mieux répondre aux attentes des clients : une bonne connaissance des processus permet d'évaluer très vite ce que l'on est capable de faire face à la demande d'un client. Elle met aussi en lumière les dysfonctionnements qui peuvent être des causes de réclamations, et permet d'assurer une prestation conforme aux attentes.

La deuxième raison est d'améliorer et d'élargir l'offre de produits et de services, notamment dans le cadre d'un environnement multicanal. La tarification des produits et services et, partant, leur vente, peut être objectivée car les processus sont connus dans leurs caractéristiques de durée, de coût et de risque.

La troisième raison est interne : il s'agit de réduire les coûts et d'améliorer la qualité du fonction-

“ La lisibilité des processus est aujourd'hui plus difficile parce que ceux-ci se sont automatisés et que les organisations se sont cloisonnées. ”

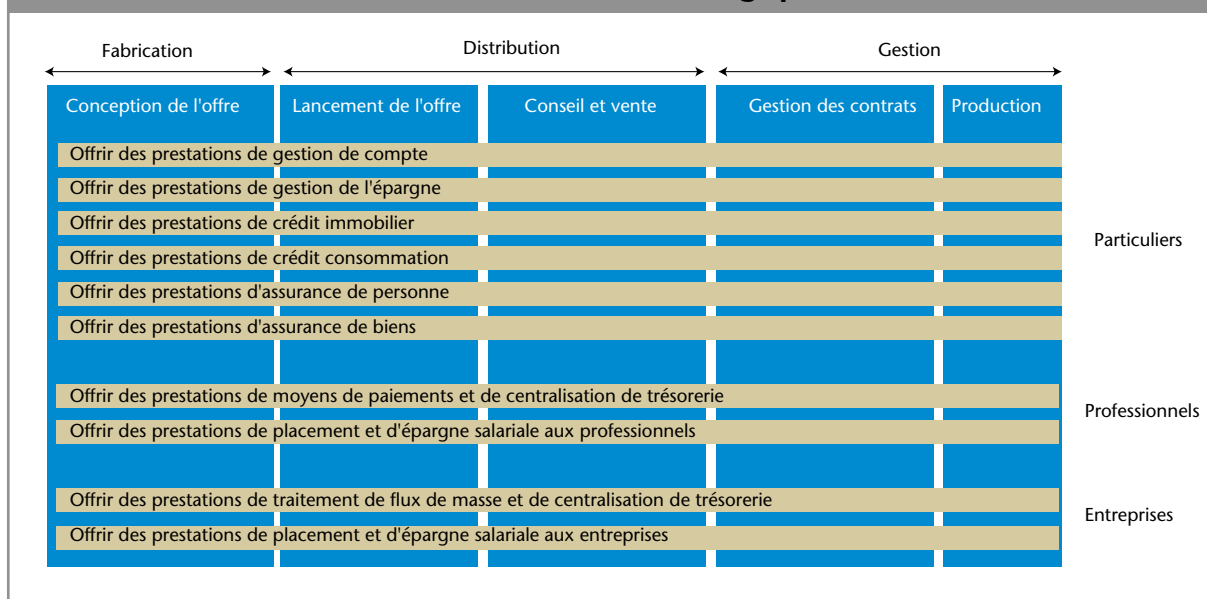
leur efficacité et de les conduire vers l'efficacité. Cette démarche n'est pas un exercice nouveau. En revanche, différents facteurs contribuent aujourd'hui à lui donner une nouvelle dynamique.

En premier lieu, la lisibilité des processus est aujourd'hui plus difficile parce que ceux-ci se sont automatisés et que les organisations se sont cloisonnées. Leur nombre a

L'optimisation des investissements et des contraintes budgétaires (affectation des fonds propres et contribution attendue en termes de PNB) devient une priorité avec, en corollaire, la nécessité de savoir qui contribue à quoi.

Parallèlement, les progrès techniques et de nouveaux outils permettent de disposer de cartes de processus visualisables. Elles rem-

1. Illustration d'un Damier Stratégique © ALTIME



nement. La description même d'un processus met en lumière les coûts cachés, c'est-à-dire ceux qui interviennent dans un processus sans apporter une valeur ajoutée.

La quatrième raison est issue de la prise en compte du risque opérationnel dans le prochain ratio de solvabilité: une meilleure connaissance du déroulement d'un processus conduit à en maîtriser les risques bruts et à prévoir les sécurités nécessaires avec, in fine, une meilleure appréciation du risque net.

Le chantier initié au Crédit Lyonnais se fonde sur une base de volontariat où chaque direction qui souhaite construire et piloter ses processus vient progressivement rejoindre le comité de convergence créé pour la circonstance. Celui-ci a pour but d'établir pour l'ensemble des directions du groupe, un cadre méthodologique permettant une approche de description et de pilotage des processus homogène.

UNE DÉMARCHÉ OUTILLÉE ET HOMOGÈNE

La démarche au Crédit Lyonnais concerne aujourd'hui plusieurs directions: marché des entreprises, marché des particuliers et professionnels, direction des services clients et des flux, ressources

humaines, services et technologies informatiques... Au sein du comité de convergence, les représentants de ces entités ont défini une approche méthodologique, une gestion du référentiel qui se portent garantes de sa cohérence sur la durée. Un méta-modèle spécifique Crédit Lyonnais a été élaboré à cette fin: il permet de loger les différentes informations d'un processus toujours aux mêmes endroits. Il établit ainsi, dans un cadre uniformisé, la carte d'identité d'un processus, schématiquement sa cartographie, et son carnet de santé qui regroupe les éléments variables, notamment ceux propres au pilotage (indicateurs, par exemple).

L'utilisation des outils du marché (MEGA au Crédit Lyonnais) permet la conservation des informations dans une base de données et une mise à disposition des acteurs intéressés via des intranets.

SEPT ÉTAPES

La démarche adoptée au sein du Crédit Lyonnais s'articule en sept étapes.

- Elle débute par l'identification des processus, en les nommant. Pour ce faire, il convient de fixer au préalable les règles en la matière: approche par les produits, par

les canaux, par les segments de clientèle... Pour les processus de l'activité du marché particuliers et professionnels, le Crédit Lyonnais a opté pour une approche par les produits et les services, car elle reprend un langage compris par l'ensemble des opérateurs et des maîtrises d'ouvrage de la banque. C'est aussi parce qu'au niveau de cette activité, le choix du segment stratégique de clientèle est déjà fait de manière implicite. Ainsi, quand un produit utilise plusieurs canaux, on peut être conduit à décrire plusieurs processus élémentaires: l'opération par le guichet, par internet, par l'automate... La spécificité du média ou du canal n'est prise en compte qu'au dernier moment, le produit ou service étant générique. L'approche se décline en familles de processus, processus clients, processus élémentaires.

- La seconde étape consiste à affecter en responsabilité les processus. Un pilote doit être désigné responsable stratégique du processus, de bout en bout, et des gestionnaires qui sont les chevilles ouvrières.
- Il faut ensuite établir la carte d'identité du processus qui regroupe l'ensemble de la description du

2. Exemple : le processus de traitement des successions

Le fait générateur est connu par le réseau : c'est l'acte de décès. Le traitement est fait par le middle et le back-office : recueil des pièces officielles, vérification, enregistrement, gestion des relations avec les tiers, ...

Au moment opportun, un contact doit être pris avec les ayants droit de la succession et les bénéficiaires de l'assurance vie. Ceux-ci sont rarement dans le périmètre géographique du défunt, mais répartis sur l'ensemble du territoire français (clients ou non-clients).

L'objectif de ce processus est d'optimiser la relation avec les ayants droit. Cela passe concrètement par le fait d'informer le plus rapidement possible l'ensemble des acteurs qui vont avoir à gérer la relation avec ces ayants droit de la succession, avec un objectif : conserver les avoirs, voire conquérir de nouveaux clients.

processus et notamment les cartes.

- La quatrième étape vise à engager une démarche participative pour le pilotage des processus : tous les contributeurs, partie prenante du processus, doivent partager la même vision de ce dernier, les mêmes objectifs. À ce niveau, le pilote du processus joue un rôle clé vis-à-vis de l'ensemble des contributeurs.
- Vient ensuite la définition des indicateurs de suivi et de pilotage.

“ Les cartes de processus sont visualisables par une large population, via des sites intranet au Crédit Lyonnais dédiés à chaque grande direction. ”

Plusieurs axes peuvent être exploités : le coût, la volumétrie, le risque, la qualité, le PNB ou le résultat... Ces axes sont calés sur les axes stratégiques et le pilote doit se montrer très discriminant. Ainsi dans le cas du processus de traitement d'une succession, faut-il rechercher l'économie dans le traitement, ou l'élément majeur est-il la conservation des avoirs (*encadré 2*) ? Le risque est de se barder de nombreux chiffres qui n'ont pas d'intérêt : il faut, en fonction des objectifs du métier, définir quelques indicateurs pertinents, vérifier et mesurer l'atteinte de ces objectifs.

- Reste à analyser périodiquement les processus pour réactualiser les indicateurs et, le cas

échéant, initier les actions correctrices : faut-il, par exemple, compte tenu des modifications d'objectifs, faire évoluer les processus ? On peut avoir, dans un premier temps, un objectif de diffusion sur un produit nouveau, appuyé par un indicateur de volumétrie et passé un certain seuil, opter plutôt pour la qualité, suivi par un indicateur de qualité. Au Crédit Lyonnais, une revue de processus s'ef-

fectue généralement selon une fréquence semestrielle.

- Enfin, la dernière étape consiste à mettre en œuvre les améliorations souhaitées : c'est la phase opérationnelle. À la revue de processus suivante, il faudra s'assurer de cette mise en œuvre et constater les améliorations.

DES EFFETS POSITIFS

Le premier effet positif de cette approche vient du seul fait de mettre tous les acteurs contributifs au processus – de bout en bout – autour d'une table pour en partager la même vision : cela constitue déjà un facteur d'amélioration du processus en soi. En effet, les dysfonctionnements n'apparais-

sent pas uniquement dans les entités, mais surtout dans les relations de l'une à l'autre. La réunion de l'ensemble des acteurs permet de les mettre en lumière. Elle peut même susciter une réflexion sur l'organisation et la distribution des rôles.

Par ailleurs, dans un moment où les situations et les effectifs évoluent rapidement, c'est un moyen de pérenniser les connaissances. Les cartes de processus sont visualisables par une large population, via des sites intranets au Crédit Lyonnais dédiés à chaque grande direction.

UNE DÉMARCHE SYSTÉMIQUE

Pour autant, engager une telle démarche ne se fait pas à la légère. En premier lieu, elle se déploie sur la durée : le Crédit Lyonnais a lancé son chantier depuis plusieurs années, et sur le marché des particuliers et des professionnels depuis quinze mois. Celui-ci a répertorié 14 familles de processus, 150 processus clients et 600 processus élémentaires. Aujourd'hui, un tiers environ des processus sont cartographiés ; la mise en pilotage a débuté et va s'intensifier d'ici à la fin de l'année.

Ensuite, le pilotage des processus relève d'une approche systémique, qui veut que l'optimum du tout ne soit pas l'addition de l'optimum des parties. En effet, la performance optimale sur un segment de processus ne suffit pas pour satisfaire une ambition client. Il faut avoir une vision de bout en bout et nécessairement partager sa copie avec d'autres acteurs, car chaque partie est en interaction avec l'amont et l'aval. Optimiser fortement un seul maillon peut rétroagir de façon négative sur les autres éléments.

Pour que cette approche soit payante, il faut être tenace, se donner du temps, faire en sorte que tous les acteurs concernés soient parties prenantes, et travailler dans la durée : un parcours de marathonien. ■