

# La performance des processus



**OLIVIER BAUDE**  
Associé  
Nomia

La multiplication des contraintes réglementaires (Bâle II, IAS...) représente une opportunité pour les banques de structurer leurs activités autour de leurs processus métier. La performance des établissements sera alors étroitement liée à celle de leurs processus.

**C**omment s'appuyer sur les normes réglementaires pour en faire des leviers de pilotage pro-actif de la banque ? Considérons, par exemple, les nouveaux accords de Bâle II. L'objectif réglementaire consiste à lier les exigences de fonds propres aux risques réels encourus par la banque. Mais l'application de ces normes, stricto sensu, reste insuffisante pour atteindre un objectif de pilotage anticipatif et dynamique de ses risques. Mieux gérer les risques doit conduire à modifier et améliorer les processus de gestion actuels en tenant compte des facteurs stratégiques, organisationnels et métiers.

« Toute la difficulté du pilotage des processus repose sur la mise en place d'une démarche instrumentée pour mesurer leurs performances. »

Chaque banque devrait définir ses orientations en application de ces directives réglementaires, tout en menant la réflexion plus avant sur l'identification d'opportunités commerciales. Elle pourra alors définir ses enjeux propres. Ainsi, la recherche d'une meilleure maîtrise des risques de crédit peut conduire in fine à améliorer la performance des processus d'octroi. Ce faisant, la banque peut accroître ses parts de marché en offrant une qualité de service réellement différenciatrice.

Cette réflexion conduira opportunément la banque à reconfigurer ses activités et ses métiers autour de ses processus transverses, mis sous contrôle par les obligations réglementaires. Toute la difficulté du pilotage des

processus va alors reposer sur la mise en place d'une démarche instrumentée pour mesurer leurs performances. Il s'agit d'évaluer et comparer les organisations.

## Une approche transversale

La norme qualité ISO 9001 versus 2000 a popularisé la notion de processus en rendant obligatoire, à des fins de certification, la mise en place d'un management par les processus.

La vision précédente consistait à voir l'entreprise comme une succession de fonctions verticales regroupées plus ou moins harmonieusement dans une organisation. Cette approche purement fonctionnelle de l'entreprise est réductrice, car elle limite la capacité d'analyse aux stricts domaines étudiés (les achats, la vente, le back-office...). Le management des processus consiste à changer de perspective en proposant une démarche analytique basée sur l'enchaînement des activités métier – indépendamment des organisations – tout en positionnant les règles de gestion au bon niveau de maille. Il s'agit donc d'un mode de gestion collaboratif qui associe les acteurs responsables des processus dans une action transverse à l'entreprise. Il privilégie la satisfaction du client tout en visant à résoudre les dysfonctionnements, à faire disparaître les redondances d'activités et à diminuer les délais non productifs ou les coûts.

## La modélisation n'est pas une fin en soi

S'enquérir de la performance de la banque revient à s'intéresser à la performance de ses processus. Dès lors, de nombreuses questions se posent : a-t-on identifié et décrit les processus à piloter ? En quels

termes se traduit la performance à mesurer ? Quels sont les indicateurs adéquats ? A-t-on des valeurs de référence de seuils qui permettent de qualifier la performance ? Où sont les sources des données qui valorisent ces indicateurs et quel est l'effort à accomplir pour les capter ? Quelles sont les explications des dérives et quels sont les facteurs influents ?

Le management par les processus demande déjà de gérer, maîtriser et piloter les processus eux-mêmes ! Il faut donc les identifier, les cartographier, décrire leurs objectifs et les résultats attendus. Ensuite vient la modélisation des processus, c'est-à-dire la représentation du métier par l'identification et l'enchaînement d'activités, leurs affectations aux acteurs de l'organisation, etc. La plupart des grandes entreprises ont déjà un passé en la matière, parfois un passif !

La modélisation favorise la maîtrise des processus, contribuant ainsi à l'amélioration de leur performance (encadré). Mais il ne faut pas non plus perdre de vue que modéliser n'est pas une fin en soi. Le sujet principal est bel et bien la mise en place de l'organisation efficiente qui gèrera in fine, la bonne exécution des processus en général et des processus les plus critiques en particulier.

### Des objectifs intermédiaires

La performance de cette organisation n'est mesurable en termes d'efficacité qu'à la condition d'avoir des objectifs connus et adaptés. Le management par les processus suppose ainsi de traduire les objectifs de l'entreprise en objectifs intermédiaires propres à chaque processus puis à chaque entité organisationnelle qui contribue à la production de valeur ajoutée.

On passe ainsi d'objectifs stratégiques à des objectifs opérationnels. Cette affectation permet de préciser les performances concrètes à mesurer dans un cadre opérationnel, d'en déduire les indicateurs et les valeurs des seuils d'alerte. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs, mais beaucoup sont quantitatifs : les volumes produits, les délais, les coûts des produits, les coûts par activité, la productivité, etc. Certes, les banques n'ont pas attendu que l'on parle de processus pour piloter leurs activités. Il est extrêmement fréquent que les variations de flux sur une période donnée soient mesurées. Le stock ou les en-cours sont des données quantitatives historiques (et historisées...) de pilotage et de gestion : nombre de contrats émis, nombre de règlements effectués, nombre de dossiers traités, etc.

Ces indicateurs de volume sont importants pour avoir une mesure macroscopique des activités ou des performances d'éléments de structure. Mais ils sont parfois insuffisants, car les volumes traités ne sont pas les critères de performances les plus discriminants. Ainsi, le processus d'octroi de

## Les avantages de la modélisation

La modélisation des processus, si elle ne constitue pas une fin en soi, présente un certain nombre d'avantages :

- une approche qualitative du fonctionnement de l'entreprise ;
- un vecteur de communication (interne ou externe) du fait de la communauté de langage ;
- une traçabilité des actions ;
- une identification des fonctions à automatiser dans le système informatique ;
- un support de réflexion pour le dimensionnement des ressources, la revue critique des pratiques, l'analyse des risques, l'identification fine des coûts...

crédit transforme une demande d'un client en une remise de fonds à celui-ci. La demande est donc traitée au travers de multiples activités qui enrichissent le dossier jusqu'à son rejet ou son acceptation finale. Connaître l'évolution du nombre de dossiers de crédit traités par jour et le stock de dossiers qui restent à traiter sont des éléments de gestion importants. Dans un contexte économique peu concurrentiel, ces indicateurs sont tout à fait satisfaisants. Mais le délai d'octroi est ici un critère de performance important pour la satisfaction du client, et différenciateur sur le marché des crédits aux particuliers (24 heures chrono, 1 semaine, 2 mois, etc.). Comment maîtriser ce délai et donc la performance du processus ? Faut-il mettre en place un circuit spécifique pour traiter des dossiers qui présentent des particularités ? Doit-on modifier des règles de gestion et l'enchaînement des activités pour diminuer les temps d'attente ? Faut-il allouer des ressources supplémentaires à telle ou telle activité ? Peut-on avoir des contrats de service avec des entreprises tierces ? Autant de questions auxquelles une analyse de la performance par des indicateurs de volume aura du mal à répondre. Pour l'octroi de crédits, les indicateurs ad hoc peuvent porter sur les durées d'étude selon des typologies de dossiers ou de segments clientèle, sur les délais de mise à disposition des fonds ou sur les délais d'attente de réception des accords d'assurance.

Le pilotage des processus suppose de pouvoir donner une visibilité à ces indicateurs purement « processus ». Il est alors possible de rapprocher les valeurs constatées des valeurs standards, de réagir aux dérives ou d'apprécier les conséquences de l'application de mesures internes, de vérifier le respect de l'exécution de contrats de services externes négociés (respects des délais, des coûts, etc.).

La comparaison des mêmes indicateurs pour des éléments de structure différents est souvent riche d'enseignements pour améliorer ou optimiser les processus. Dans le cadre d'une amélioration continue de la performance, le management par les processus consiste aussi à rechercher les meilleures pratiques, puis à harmoniser ces pratiques (par exemple, dans le cas de banques disposant de plusieurs sites géographiques de traitement back-office ou multi-établissements).

#### **Des outils dédiés à la mesure de la performance**

Parallèlement à la définition des indicateurs, se pose la question très pratique : sont-ils réellement mesurables ? Peut-on les valoriser à partir des systèmes informatiques ? Ce point peut paraître comme allant de soi, mais toute l'édification précédente peut voir ses ambitions considérablement réduites s'il est impossible d'automatiser la valorisation des indicateurs retenus !

Distinguons deux types de processus : le processus métier à proprement parler et le processus informatique le supportant, que l'on désignera ici par *process*. Le *process* est précieux car il véhicule les données objec-

avoir à l'esprit qu'en plus des tableaux de bord et des outils de *reporting*, il faut aussi disposer d'outils d'analyse pour explorer les données et comprendre les situations. Ainsi, à partir d'un tel gisement de données, il sera possible de manipuler les données captées avec des outils spécialisés et d'effectuer des analyses statistiques (élimination des cas marginaux, recherche de corrélations entre différents facteurs, analyse multidimensionnelle, etc.), de produire des tableaux de bord pour le pilotage des processus, d'alimenter d'autres systèmes de pilotage, etc.<sup>1</sup>.

#### **L'optimisation des processus nécessite de mesurer leurs performances**

Optimiser les processus est une démarche qui vise à les améliorer sur la durée, plus ou moins profondément. Avec des processus identifiés, cartographiés, modélisés et dont les performances sont mesurées, il est alors possible d'atteindre cet objectif.

Bien sûr, il est possible d'améliorer les processus de l'entreprise sans pour autant avoir mis en place des mesures de performance. L'examen critique de ceux-ci permet déjà d'identifier des échanges inappropriés, des fonctions automatisables par les systèmes informatiques, des dysfonctionnements d'organisation. Il est également possible de faire des études d'impact grâce aux référentiels de processus ou d'harmoniser les pratiques sans avoir fait de réelles mesures de performance. Mais il n'y a de véritable pilotage des processus, au moins pour les processus les plus critiques, qu'à la condition de mettre en place les outils idoines : les indicateurs et tableaux de bord permettent

« Il n'y a de véritable pilotage des processus, au moins pour les processus les plus critiques, qu'à la condition de mettre en place les outils idoines, indicateurs et tableaux de bord... »

tives très souvent nécessaires aux calculs des indicateurs de performance du processus. Il est la source, voire la seule source accessible des valeurs qui constituent ces indicateurs. Si la modélisation des processus est effectuée en amont d'un chantier de rénovation d'applications informatiques, il sera bénéfique de profiter de cette situation pour placer des capteurs à des endroits judicieux. Les applications de gestion peuvent alors produire directement des tableaux de bord statiques en exploitant les données captées ou mieux, elles alimentent un gisement de données dédié. Il faut cependant

de restituer la mesure fine des performances opérationnelles ; les outils d'analyse des performances sont capables de projeter dans le futur les tendances ou de comprendre une situation actuelle.

Il n'y a guère de chance d'être pertinent en matière d'optimisation des processus sans la mise en place de ces instruments de mesure, par manque de références. C'est un point souvent négligé en amont de la démarche processus, considéré comme allant de soi et... purement et simplement oublié ; le processus modélisé apparaissant comme un objectif nécessaire, suffisant et satisfaisant ! □

<sup>1</sup> Ce marché émergent d'outils dédiés à la recherche de données et de mesures de la performance a été baptisé *Business Activity Monitoring* – BAM, par le Gartner Group.