

PILOTAGE PAR LES PROCESSUS

LES ENSEIGNEMENTS APRÈS 5 ANS DE PRATIQUE



Pierre Dumas

Responsable de la
Direction Maîtrise
d'ouvrage et
Processus
LCL

En 2005, les publicités de LCL sur les crédits immobiliers annonçaient : “deux jours pour l'accord de principe, deux semaines pour l'offre de prêt définitive ou 200 euros si l'un de ces délais n'étaient pas tenus”. C'est parce que LCL maîtrise ce processus que l'entreprise a pu s'engager. Le groupe pratique en effet la gestion par les processus depuis cinq ans.

Le pilotage par les processus a été lancé dans le groupe en 2004, comme l'un des douze piliers de son projet d'entreprise 2004-2007. Les activités de la banque ont été réparties en 35 domaines de processus, qui comprennent des processus clients, mais également des processus support comme les ressources humaines, la comptabilité, la finance, la logistique car ces derniers servent à un moment donné les processus client : il était

donc important qu'ils soient dans la même démarche de qualité de service rendu.

LE RÔLE DES PILOTES...

Chacun des domaines de processus a été confié à un pilote, nommé en comité exécutif. Nous aurions pu désigner des fonctionnels qui auraient eu comme avantage d'être des experts de la méthode, mais nous avons préféré choisir des directeurs opérationnels, hiérarchiquement juste en dessous des membres du comité de direction générale et, surtout, situés au barycentre de la problématique que comporte le processus. Ils étaient en effet plus crédibles pour étendre ensuite leur zone d'influence aux métiers et fonctions traversés par le processus. Par exemple, sur le processus des crédits, le pilote choisi est le patron des *back office* crédits, qui a sous sa responsabilité opérationnelle des centaines de collaborateurs. Mais il est chargé d'animer le domaine crédits pour l'ensemble de la banque, c'est-à-dire au-delà du *back office*, en lien avec les réseaux, le marketing, ou encore auprès de la direction des risques.

Les pilotes rendent compte au comité de direction générale au travers d'un comité de processus.

...FACE AUX DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Pour faire accepter aux directions opérationnelles qu'un collaborateur intervienne sur leurs pratiques, nous avons largement communiqué auprès d'elles pour leur expliquer qu'elles avaient également un rôle déterminant à jouer dans cette démarche : une des conclusions d'un pilote de processus crédit immobilier pourrait être qu'il faut un expert de ce type de financement dans chaque agence pour servir au mieux le client. Cependant, une agence ne peut avoir un collaborateur occupé à 20 % de son temps de travail, compte tenu du nombre limité de crédits immobiliers mis en place. C'est donc en mettant sous tension l'entreprise dans ces deux dimensions, transversale grâce aux pilotes de processus et verticale au travers des directions opérationnelles, que l'on obtient le meilleur équilibre. Cela aboutit à un maillage très solide de l'optimisation à la fois pour le client et pour LCL.

LE CHOIX DES ACTIONS À MENER

La revue de processus est un des temps forts dans la vie professionnelle du pilote. Elle a lieu deux à trois fois par an pour repérer les dysfonctionnements d'un processus, les poches de coût subsistantes, les améliorations à mener, mais aussi pour s'assurer que les actions engagées donnent les résultats attendus. Par exemple, pour les prêts immobiliers, LCL délivrait des chèques de banque à ses clients. Un nouveau dispositif a été mis en œuvre par virement directement chez le notaire : l'objectif après 12 mois de mise en œuvre était que plus de 90 % des fonds versés chez le notaire le soient par virement.

Un deuxième temps fort pour le pilote est son plan d'action stratégique : il réfléchit avec les acteurs de la banque à des évolutions en rupture sur son processus. Par exemple, vendre sur Internet un produit aujourd'hui uniquement distribué en agence. Une fois par an, les pilotes proposent au comité de direction générale des actions prioritaires et organisées, à horizon de deux à trois ans conformément au plan d'entreprise, ayant évalué les coûts et investissements, notamment informatiques, les gains attendus, les actions. D'ailleurs, lorsqu'une suggestion du pilote n'est pas acceptée par un des directeurs opérationnels concernés, un arbitrage est rendu par le comité de direction générale.

LA DIRECTION MOA ET PROCESSUS, BRAS ARMÉ DE LA DÉMARCHE

La direction de la maîtrise d'ouvrage et des processus (MOAP) prend en

PILOTE DE PROCESSUS

Ses missions

■ Les missions du pilote consistent en :
 – l'amélioration de la qualité perçue par le client d'une prestation fournie par LCL (et ses prestataires) sur la chaîne de valeur ;
 – l'efficacité économique pour la banque sur le processus, à la fois avec la recherche des gains en investissement et en fonctionnement, et la maîtrise des coûts. Ce qui va aussi dans l'intérêt du client. En effet, moins l'instruction

et la gestion d'un prêt est élevée, meilleurs seront les taux proposés au client ;
 – la maîtrise des risques et le respect de la conformité ;
 – l'évolution du système d'information ;
 – la maîtrise de la relation opérationnelle avec les partenaires externes et fournisseurs : par exemple pour un prêt immobilier, nous travaillons en couverture de caution avec l'organisme Crédit Logement.

«C'est en mettant sous tension l'entreprise dans ces deux dimensions, transversale grâce aux pilotes de processus et verticale au travers des directions opérationnelles, que l'on obtient le meilleur équilibre.»

charge, avec ses 230 collaborateurs, la transformation des actions sélectionnées en des chantiers informatiques (modification du système d'information) ou d'organisation (procédures).

Tous les 6 mois, la direction MOA et processus interroge les pilotes pour savoir les actions à lancer. Elle collecte entre 60 et 80 projets nouveaux. Compte tenu de ses moyens, la banque retient un projet sur trois en se basant sur les priorités exprimées par le pilote, mais aussi par les directions opérationnelles. La sélection se fait aussi par rapport à des indicateurs référents : une grande partie des projets doit apporter de la rentabilité à la banque, évaluée par un ROI qui doit être inférieur à 2 ou 3 ans pour que le projet soit compétitif. Il existe également d'autres critères d'évaluation de la qualité, du risque...

Cette direction est aussi en charge de cartographier les processus, ce qui représente un travail considérable, mais indispensable, de description des activités et des interventions

des différents services. En outre, la direction a une unité d'animation de la démarche processus.

LES RÉSULTATS

En 2004, nous avons trois axes majeurs dans le plan d'entreprise : un plan de compétitivité découlant des départs massifs en retraite de plusieurs milliers de collaborateurs ; en optimisant les processus, les recrutements de remplacement pouvaient se faire au service des tâches de développement ; des centaines d'UTP (unités temps plein) ont été économisées en travaillant sur la productivité des processus. Par exemple sur celui très lourd des procédures civiles d'exécution, nous avons pu réduire les ressources nécessaires de plus de 100 personnes et réaffecter nos ressources à notre plan de développement. Enfin, le dernier axe est celui de l'excellence opérationnelle : c'est la qualité du service rendu au client, la suppression des dysfonctionnements permise par les actions menées par les pilotes de processus, mais aussi la conception de nouvelles offres commerciales. ■