

Le Crédit lyonnais recense ses processus



PHILIPPE
MÉHEUT
Responsable
système
d'information DCMPS
Crédit lyonnais

La banque a établi une cartographie de son système d'information. Celle-ci constitue la première étape d'un projet de management de la performance des processus informatiques.

DÉPUIS 1996, LE CRÉDIT lyonnais s'est doté d'une organisation spécifique responsable du métier des paiements et services associés pour l'ensemble du groupe. Cette unité, la Direction centrale des marchés de paiement et services (DCMPS), composée de 250 personnes, assure, à ce titre, la maîtrise d'ouvrage du système d'information des produits et services commercialisés.

Dans l'environnement concurrentiel qui est aujourd'hui celui des grandes banques, la DCMPS souhaite mettre en place un système de management de la performance de ses processus. Cette démarche, classique dans l'industrie, est relativement inédite dans le monde bancaire. L'objectif est ambitieux : la DCMPS offre une large gamme de produits qui s'adressent à l'ensemble des segments de clientèle. Ces produits sont disponibles à travers plusieurs canaux



“ Les 4 000 pages de textes et de graphiques disponibles sont accessibles sur intranet. ”

de distribution (agences, kiosques Internet, transferts de fichiers sécurisés...) et font intervenir de nombreux éléments de l'organisation : le réseau d'agences, les unités de production domestiques et internationales, les services informatiques, des fournisseurs extérieurs...

Pour relever ce défi, il s'est avéré nécessaire de commencer par construire une vision de l'organisation et du systè-

me d'information qui soit partagée par l'ensemble de ces intervenants. Un projet de cartographie, baptisé Atlas, a donc été lancé fin 1997 pour servir de base à la documentation et au management des processus. Pour l'accompagner dans sa démarche, la DCMPS a fait appel à quatre consultants de MEGA International, spécialisés dans la modélisation d'entreprise.

DES CARTES INFORMATIQUES
REMPLENT LES CLASSEURS PAPIER

La première étape a consisté à recenser les éléments de la cartographie et, en premier lieu, les processus. Un tour d'horizon a permis d'identifier environ 120 d'entre eux, représentatifs des produits et services offerts à la clientèle. Au terme d'un an de travaux, et après une mise en œuvre concentrée dans un premier temps sur la monétique et les virements de trésorerie, chacun d'entre eux a fait l'objet d'une représentation sous forme de quatre cartes :

- description des interactions entre processus sous la forme des flux d'informations qu'ils s'échangent ;
- description fonctionnelle du contenu du processus ;
- description de l'organisation et des ressources mises en œuvre ;
- description des applications informatiques utilisées.

Ces cartes permettent également d'enregistrer les liens existant entre les éléments décrits et des repères ou référé-

rentiels de la banque : on est ainsi capable de connaître tous les processus concernant tel ou tel segment de clientèle, ou d'identifier les applications informatiques qui concourent à la délivrance d'un service donné. Ces grilles de lecture se sont avérées particulièrement utiles pour les analyses d'impact de projets transverses comme l'euro ou l'an 2000. Elles facilitent les visions croisées et ont avantageusement remplacé les multiples classeurs papier disponibles précédemment.

UNE ÉQUIPE DE CARTOGRAPHES RÉACTUALISENT LES INFORMATIONS

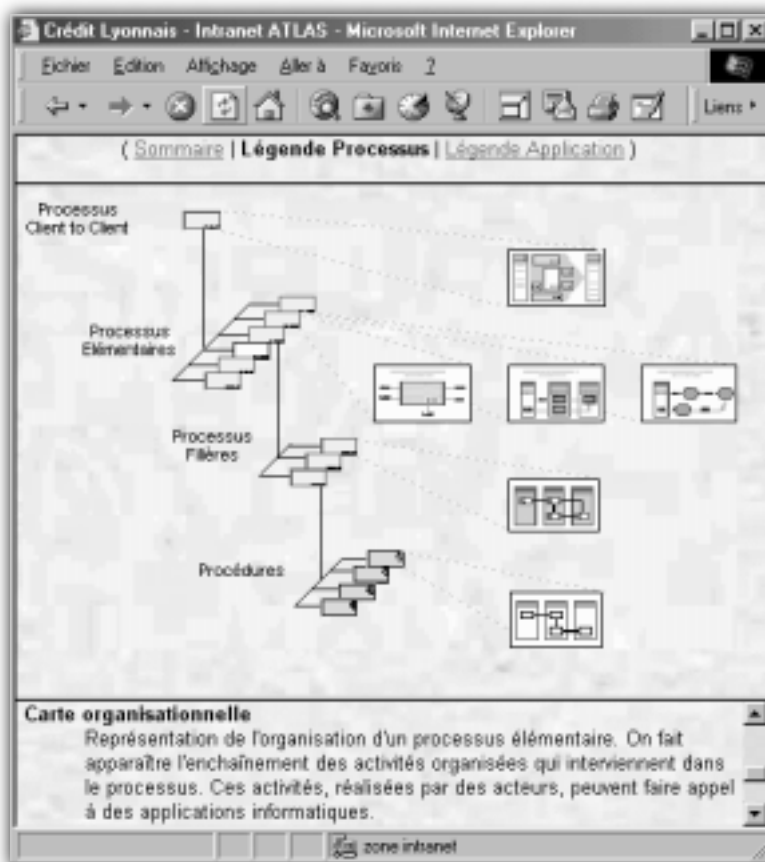
L'ensemble de ces informations est tenu à jour par quinze collaborateurs de la DCMPS responsables de processus, formés à la méthode et aux outils de cartographie. Ces personnes ont participé à la définition des modèles de cartes et ont été guidées, dans leurs premiers pas de cartographes, par les consultants de MEGA avant d'acquiescer leur autonomie mi-1998. Elles disposent aujourd'hui sur leur poste de travail de l'ensemble des outils nécessaires à la production et à la validation de leurs cartes. Les règles et normes de modélisation sont par ailleurs documentées et contrôlées par un administrateur interne.

Tous les quinze jours, le contenu de la base d'informations est publié sur le site intranet du Crédit lyonnais. Les 4 000 pages de textes et de graphiques disponibles sont accessibles suivant différents axes : les processus, l'organisation, l'informatique. Chaque lecteur peut ainsi naviguer dans la base selon ses propres centres d'intérêt.

DES CONTRATS DE PERFORMANCES ONT ÉTÉ MIS EN PLACE

Ces premiers résultats acquis, les travaux se sont orientés vers la réalisation d'un dispositif de management de la performance des processus. Il s'agit d'identifier et de calibrer les critères qui vont

permettre de juger si les processus délivrent la qualité de services attendue par les clients et d'analyser ce qui, dans le fonctionnement de nos processus, concourt, ou pas, à cet objectif. Ce travail est accompli sous la responsabilité des chefs de produit et des commerciaux et réunit l'ensemble des acteurs du processus. Il se traduit par la mise en place de contrats de performances entre tous les intervenants et d'un système de pilo-



tage contrôlant la performance délivrée et permettant d'engager les plans d'actions nécessaires.

Disposer d'une cartographie commune constitue à cet égard un atout considérable. Nous avons été amenés à enrichir de niveaux de description plus détaillés, indispensables pour l'analyse des coûts ou l'optimisation fine des processus. Le travail a commencé à titre expérimental sur les chèques et les opérations internationales. Il sera étendu courant 1999 au reste de nos processus. ■