



HAL
open science

La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en oeuvre

Valérie Pallas, Julien Batac

► **To cite this version:**

Valérie Pallas, Julien Batac. La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en oeuvre. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558237

HAL Id: halshs-00558237

<https://shs.hal.science/halshs-00558237v1>

Submitted on 21 Jan 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en oeuvre

Valérie PALLAS

Maître de Conférences
Université Montesquieu Bordeaux IV- CREFF Banque
Avenue Léon Duguit 33608 Pessac
pallas@u-bordeaux4.fr

Julien BATAc

Maître de Conférences
Université Montesquieu Bordeaux IV- CREFF Banque
Avenue Léon Duguit 33608 Pessac
julien.batac@u-bordeaux4.fr

Résumé

La gestion par les processus a connu son heure de gloire dans le secteur industriel, confronté à un environnement en perpétuelle évolution où réactivité et flexibilité sont les maîtres mots. Les banques françaises s'inscrivent aujourd'hui dans ces mêmes problématiques. Pourtant, l'étude de cas présentée dans cet article, au travers de l'analyse critique de la mise en place d'un processus au sein d'une banque régionale de détail, expose la difficulté pour les groupes d'acteurs impliqués dans cette démarche à mettre en oeuvre des leviers d'action visant une réorganisation, même mineure, des structures ; ceux-ci adoptant au final une attitude plutôt conservatrice des logiques bureaucratiques ancrées depuis de nombreuses années. Ce cas nous enseigne alors la difficile mise en oeuvre de la transversalité dans les organisations bancaires.

Mots clés

Management par les processus, Banque, Transversalité, Recherche-action.

Abstract

The Process Management School has long been successful in the industrial sector. This sector, like banks now, is confronted to an evolutionary environment where reactivity and flexibility are the key words. However, the case study we present in this article - that is the setting up of processes in a regional detail bank- reveals the difficulties some groups of actors implied in this challenge have when implementing the reorganization of the bank structures and processes. They adopt a conservative attitude because of ancient bureaucratic logics. This study teaches us about the difficulties to implement transversality in bank organisations.

Keywords

Process Management, Bank, Transversality, Action Research

La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en œuvre.

« La coopération transversale, inter-métiers ou inter-fonctions, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de produits et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents » (Lorino & Tarondeau, 1998).

Il est admis aujourd'hui que les nouveaux schémas organisationnels du type organisation transversale ou management par projet, restent encore profondément liés aux spécificités sectorielles et contextuelles, à l'historique des organisations et à leur maturité (Allouche & Huault, 1998) de telle manière qu'ils provoquent une certaine inertie dans les changements. La multiplication de nouvelles formes organisationnelles soulève alors la question de l'évolution des modes de coordination et de l'adaptation des outils dans l'entreprise (Defélix, 1999 ; Froehlicher, 2000). La réponse pourrait résider dans la résolution du dilemme intégration/différenciation tel qu'il est explicité par Lawrence et Lorsch (1973). D'un côté le fonctionnement efficace d'une entreprise implique une spécialisation des rôles, expliquant en cela la différenciation ; d'un autre côté exposées à la multiplication de « baronnies » et cloisonnements, les structures organisationnelles se doivent d'être intégratives en favorisant la coordination en interne.

Au cœur de ce dilemme, la gestion par les processus a connu son heure de gloire dans le secteur industriel, confronté à un environnement en perpétuelle évolution où réactivité et flexibilité sont devenues très rapidement les maîtres-mots. Les exemples dans les secteurs de l'automobile, de l'électronique ou encore de l'informatique sont là pour en témoigner. Les banques françaises s'inscrivent aujourd'hui dans ces mêmes problématiques. Après l'époque de la libéralisation et de la déréglementation du secteur bancaire, l'avantage concurrentiel des banques repose sur des stratégies privilégiant une meilleure attention portée à la satisfaction des clients, ce qui suppose pour elles de se différencier par l'amélioration des relations entre les différentes fonctions (en interne) et avec leur clientèle (en externe).

Dans un contexte de généralisation de l'approche par processus en milieu industriel, il paraît intéressant de s'interroger sur les conditions de son introduction dans les banques. Nous justifions d'abord la nécessité d'un management par les processus dans le secteur bancaire. Nous utilisons ensuite la méthodologie de gestion par les processus de Lorino (2003) dans le cadre d'une recherche action menée au sein d'une banque régionale de détail. Enfin les enseignements retirés de cette expérimentation de six mois sont exposés dans une troisième partie.

1. LA GESTION PAR LES PROCESSUS EST-ELLE PERTINENTE DANS LA BANQUE ?

Les études menées sur le thème de la transversalité dans les organisations (Argyris & Schön, 1978, 1996 ; Senge, 1990 ; Tarondeau, 1998) soulignent le caractère novateur de ce type de structure, notamment dans leurs dimensions de management des savoirs. Cependant, elles illustrent également plusieurs difficultés dans leur application sur le terrain. Les débats autour du concept de transversalité dénoncent l'absence de logiques formelles et de structuration. Aussi, l'expérimentation d'une gestion par les processus pose le défi de son pilotage, notamment en ce qu'elle présage dans l'appréhension des comportements humains. Pour autant, les succès enregistrés dans le domaine industriel démontrent une réelle faisabilité de ces approches. Faut-il en conclure que le critère discriminant de leur réussite ne s'exprime seulement qu'au regard du secteur d'activité concerné ? C'est tout l'objet ici de notre premier axe de discussion.

1.1. LE SECTEUR INDUSTRIEL, UN TERREAU « RECONNU » DE LA GESTION PAR LES PROCESSUS

Un processus est défini comme un enchaînement d'activités reliées entre elles qui concourent à la création d'un bien ou d'un service, lequel est destiné à un client final ou à d'autres services ou processus de l'entreprise (Lorino, 2003 ; Löning & Pesqueux, 1998). A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. La version « originelle » développée par Lorino (1995), semble particulièrement adaptée au milieu industriel.

Dans ce cadre, la gestion par les processus se révèle couplée à des démarches de qualité totale. Paradoxalement, si la notion de client ou consommateur n'est pas expressément citée, elle est présente en ce sens que l'objectif consiste la plupart du temps en une amélioration continue de l'efficacité avec pour finalité principale la réduction des coûts et des délais (Demeestère, Lorino, Mottis, 1997a), « cheval de bataille » des démarches qualité. « *La vision en termes de processus est le regard jeté sur le système d'activités à partir du résultat fourni, du client, du besoin satisfait* » (Lorino, 1995). Dans ce contexte, les processus dont les réaménagements sont perçus comme nécessaires, voire indispensables, concernent fréquemment les processus de production et/ou ceux plus administratifs liés à la maintenance industrielle. La priorité est donnée à une analyse détaillée de ces processus, au travers d'une attention toute particulière aux aspects critiques de cette activité : les produits défectueux.

Les succès enregistrés dans le secteur industriel peuvent s'expliquer de diverses manières. Principalement, les évolutions significatives de l'environnement des entreprises de ce secteur ont entraîné des transformations au moins aussi marquantes des concepts de gestion, tels que la qualité totale, le juste-à-temps ou le « reengineering » (Tarondeau, 1998). Pour autant, un facteur-clé d'explication nous paraît résider dans la mesurabilité de la réussite de ce genre de démarche. En prêtant surtout attention à l'amélioration d'activités techniques donc facilement quantifiables en termes de variations, la gestion par les processus en milieu industriel délivre rapidement des résultats probants ou à l'inverse des issues peu convaincantes mais modifiables du fait de la vitesse d'exécution des mesures correctives. Or, un des critères de réussite de ce type d'approche est le pouvoir de conviction dans l'entreprise, la diligence des résultats apparaissant comme un vecteur primordial de communication. Qu'en est-il dans le secteur des services où l'immatérialité du résultat fourni au client domine et où l'innovation est souvent laissée à la subjectivité tant de ceux qui la réclament (clients et/ou salariés) que de ceux qui la conçoivent (salariés) ou enfin de ceux qui la supportent (les clients ou les salariés) ?

1.2. DE L'INDUSTRIE AUX SERVICES, N'Y AURAIT-IL QU'UN PAS ?

La justification d'une convergence d'intérêts de la gestion par les processus dans les secteurs de l'industrie et des services prend sa source dans l'explication de l'évolution historique du déroulement des démarches de qualité (Tarondeau, 1998). Jusqu'aux années 80, celles-ci ont

été dévolues à l'amélioration des attributs des produits ou des opérations de production. En se focalisant sur les procédés techniques, elles délaissaient les activités non productives *a priori*, comme les services que l'entreprise se rend à elle-même ou à ses clients. La prise en compte croissante de ces derniers oblige alors l'entreprise à réfléchir à des démarches de qualité plurifonctionnelles : « *chaque acteur du processus, même s'il est situé très en amont, à travers la vision « processus » est relié à un output final et à la satisfaction du client destinataire de cet output [...] le processus « déploie » le besoin du client dans tous les méandres de l'organisation* » (Lorino, 2003).

En outre, quelque soit le contexte ou le secteur, les processus comprennent des activités réalisées par différents services, différentes entités. En étant transversaux¹, ils induisent des points de rencontres entre services - ou interfaces -, points déterminants de l'amélioration du produit ou du service rendu auprès du bénéficiaire. Dans ce cas, nous retrouvons la problématique soulevée autant par les théoriciens que les praticiens, celle d'une nécessaire coopération inter services ou inter fonctions (Lorino & Tarondeau, 1998) et ce dans n'importe quel type d'organisation ou lieu d'activité : « *le processus constitue un « pont », le lien entre les opérations telles qu'elles se déroulent aujourd'hui et les éléments de valeur visés demain* » (Lorino, 2003). La gestion par les processus permet donc de retrouver la linéarité et l'enchaînement logique d'actions qui concourent à satisfaire les exigences du client, plutôt qu'une succession d'étapes indépendantes et cloisonnées entre services.

Cette mise à plat générale des processus, développée notamment au travers de l'approche BPR (Business Process Reengineering) (Lorino, 2003, p.502), porte en elle les germes d'une « révolution en douceur » en permettant :

- de clarifier les rôles et les responsabilités exercées ;
- de définir les marges de manœuvre et de mettre en évidence les cohérences et les incohérences, de même que les risques encourus ;
- d'identifier les lacunes dans le circuit ou dans la manière de faire, ou bien d'identifier des étapes qui gênent le fonctionnement d'un processus ;
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- de mesurer la performance et l'efficacité du processus ;
- de diminuer les coûts et les délais d'un processus ;

¹ « *Un processus transversal vise à servir des clients internes ou externes et traverse les structures verticales formelles* » (Tarondeau & Wright, 1995).

- d'accompagner la mise en place d'un système d'informations *ad hoc* et au plus près de la réalité, et non point seulement conceptuel.

Cette approche obéit à une méthodologie clairement formulée en amont de la démarche et qui se divise en huit étapes. Selon Lorino (2003), elles s'enchaînent ainsi : la formulation des objectifs stratégiques (quelle est la cible ?), l'analyse des processus de l'entreprise², l'analyse des activités concernées (cartographie des processus permettant une vision du détail du contenu concret des processus : tâches et modes opératoires), le déploiement des objectifs sur les processus (comment chaque processus contribue-t-il à la stratégie de l'entreprise ?), la recherche des leviers d'action, la définition des plans d'action, la définition et la mise en œuvre de l'animation de gestion par les processus, et enfin le choix, la définition et la mise en œuvre des indicateurs et des tableaux de bord. Cette méthode constitue notre point d'entrée dans le cas traité plus bas et sera davantage détaillée au moment d'explicitier le terrain d'étude.

In fine, la gestion par les processus s'apparente à une démarche politique (Tarondeau, 1998) car elle suppose, la plupart du temps, des changements de grande ampleur devant à la fois être impulsés par la direction et acceptés par la majeure partie de l'entreprise. Le succès de ce type d'approche repose alors sur les conditions satisfaisantes d'une démarche participative. Après la fixation par la direction des objectifs stratégiques, des groupes de travail internes sont formés afin d'identifier, analyser, voire optimiser les processus à caractère stratégique³. Les groupes ont généralement pour finalité d'être créatifs, au sens où ils ont vocation à imaginer le déroulement « optimal » du processus, en ignorant les contraintes organisationnelles (Tarondeau, 1998). La démarche participative est diffusée dans l'entreprise par l'intermédiaire des groupes et de leurs responsables (chargés de coordonner les diverses fonctions concernées par le processus et de réfléchir aux moyens d'accès à un consensus large avant l'intégration des processus finalisés dans les structures de l'entreprise).

² Lorino évoque d'abord les processus-métiers. On peut citer, par exemple, l'établissement d'un mode de gestion de l'entreprise orientée client (pilotage par les processus), l'établissement des procédures de contrôle du fonctionnement de l'organisation ou l'assemblage des ressources informatiques en suivant une logique processus. Parmi ces processus, la question est de déterminer ceux qui présentent « *la plus grande sensibilité stratégique* » (Lorino, 2003).

³ « *La gestion par les processus implique d'identifier les processus ayant un caractère stratégique pour une firme dans un environnement donné et de concentrer les actions sur les plus importants* » (Tarondeau, 1998).

Ce choix délibéré de notre part, au moins au démarrage de notre réflexion, de distinguer les secteurs industriels et des services se fonde sur le caractère paradoxal du BPR. En effet, Demeestère, Lorino et Mottis (1997a) insistent sur cette particularité en évoquant d'un côté les nombreux travaux⁴ de théoriciens et de consultants, et d'un autre côté, le fait que la signification du mot « processus », les pratiques en jeu et les types de changement semblent très différents d'un cas à l'autre. Pour autant, il est aisé d'identifier dans les représentations d'une approche par les processus des causes et effets semblables. Les mêmes auteurs, en répertoriant des études de cas menées dans divers secteurs⁵, caractérisent ainsi les objectifs des approches BPR : améliorer l'efficacité opérationnelle en réduisant les coûts et les délais et en améliorant la qualité, revoir les conditions de déploiement de la stratégie en redéfinissant les systèmes de pilotage de la performance, changer la culture en promouvant particulièrement la coopération entre fonctions différentes et en disséminant dans l'organisation une culture de travail orientée client... autant d'améliorations indispensables dans le secteur bancaire.

1.3. LE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS : UNE NOUVELLE CLE DE LA COMPETITIVITE BANCAIRE.

A première vue, l'exemple bancaire apparaît comme un cadre d'analyse adapté à une étude de la gestion par les processus. D'abord parce qu'il illustre le fait que l'organisation bureaucratique semble plus particulièrement mise à mal sur certains de ses mécanismes, comme par exemple la hiérarchie comme principe fondamental de régulation et de coordination des activités. Ensuite parce que les bouleversements récents de son secteur ont radicalement changé la nature et les caractéristiques de ses métiers.

Depuis deux décennies le paysage bancaire ne cesse en effet de se recomposer sous les effets conjugués d'une mutation des conditions de la concurrence, de changements radicaux dans la structuration de l'actionnariat, de l'accélération des concentrations, et de l'introduction rapide de nouvelles technologies de l'information et de la communication. En parallèle, les structures

⁴ On peut citer à l'occasion le CHU de Dijon qui a réorganisé ses activités en regroupant les disciplines médicales, chirurgicales ou médico-techniques ; les banques Swift et SwiftNet qui ont réorganisé leurs flux transactionnels et leurs transferts de fichiers ; BNP Paribas qui a amélioré sa filière crédit immobilier ; le Crédit Lyonnais qui a choisi d'optimiser plusieurs de ses processus internes.

⁵ Agroalimentaire, énergie, banque, télécommunication, acier.

organisationnelles des banques se caractérisent par leur relative inertie, due en particulier à un positionnement stratégique encore imparfaitement irrésolu, entre continuité d'un rôle d'intermédiaire financier traditionnel et tentative de rupture par la recherche de pistes de diversification dans des secteurs connexes ou divergents. Les banques doivent ainsi relever des défis d'adaptation à des contraintes réglementaires de risque toujours plus fortes et à des pressions de marché face à une clientèle plus exigeante dont les besoins financiers se complexifient. Une réorganisation des pratiques et des modes de fonctionnement, ou plus spécifiquement des modes de travail plus coopératifs et participatifs associés à des formes d'organisation plus transversales constitue sans doute des moyens possibles pour les banques au moment de relever ces défis (Batac & Pallas, 2005).

Trois évolutions supplémentaires, symptomatiques du domaine bancaire, plaident en faveur d'une réorganisation des logiques de fonctionnement des banques.

D'abord, il apparaît certain aujourd'hui que les banques sont dans une impasse stratégique qui les oblige à chercher constamment à se différencier. En effet, celles-ci semblent avoir abandonné le « combat » que ce soit sur le terrain de l'innovation des produits ou sur celui de la tarification : *« on note une très grande homogénéité dans les décisions et les orientations prises par les établissements bancaires. L'étude du contenu des plans stratégiques montre en effet de nombreuses similitudes »* (Lamarque, 2005, p.1). L'idée répandue actuellement est que le seul argument favorisant une meilleure adaptation aux exigences du client réside dans la mise en place d'une gestion de la performance par les processus visant un équilibre satisfaisant au sein du triptyque « délai-risque-prix ». Or, cette logique, souvent qualifiée de gagnante tant du point de vue du client que de celui de la banque, n'est réalisable qu'au prix d'une véritable mise en commun des connaissances et des compétences de chacun des acteurs participant à l'élaboration et à la gestion du système d'offre.

Ensuite, la multiplication des canaux de distribution s'assimile volontiers à un foisonnement des interfaces entre la banque et ses clients. Notamment la banque de détail, au-delà des agences, points de vente traditionnels et historiques, a vu se développer les centres d'appels, les services sur internet ou encore la télévision interactive. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication créent non seulement de nouvelles formes organisationnelles mais également de nouvelles conditions concurrentielles. Le prix et la rapidité de service, au cœur de l'avantage concurrentiel des banques, obligent à repenser la

distribution et le marketing bancaires. Au vu de ces transformations de la relation bancaire, le client est intégré de manière sensible, volontairement ou pas, au cœur de la création de service qui lui est offert (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Cette situation oblige alors les banques à réfléchir aux mécanismes de coordination reliant les diverses interfaces entre le client et sa banque.

Enfin, la nouveauté de la réglementation Bâle II⁶ réside dans la prise en compte des risques opérationnels dans le calcul des fonds propres, venant ainsi s'ajouter aux risques de marché et de crédit. Ils se définissent comme des « *risques de perte directe ou indirecte résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs* » (Banque Stratégie, 2000, p.8). La problématique actuelle consiste en leur modélisation dans les processus et dans la constitution de bases de référence. Cette nouvelle préoccupation justifie aussi la pertinence d'une banque structurée en processus intégrés susceptibles d'être contrôlés et surtout partagés.

Ces trois derniers phénomènes, conjugués aux transformations plus globales que subit depuis quelques années maintenant le secteur bancaire, constituent le point d'entrée de notre étude de cas : une banque régionale de détail préoccupée autant par les évolutions technologiques et concurrentielles de son secteur que par les mutations de comportements de sa clientèle au cours de la relation bancaire.

2. L'EXPERIMENTATION DE LA GESTION PAR LES PROCESSUS DANS UNE BANQUE REGIONALE DE DETAIL

L'étude de cas ci-dessous est exposée en deux grandes parties : tout d'abord, une explication approfondie du contexte de la recherche-action, puis la méthodologie de mise en place d'une gestion par les processus inspirée de Lorino (2003), présentée précédemment.

⁶ Réforme Bâle II : pour plus d'informations, le lecteur pourra se référer à Maurer (2005, pp.73).

2.1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE-ACTION OU UN HISTORIQUE TOURMENTE.

C'est en 2003 que la banque Delta⁷, dans le cadre de la réorganisation de la Direction de l'Organisation Bancaire et Systèmes Informatiques (DOBSI), et de la démarche « Plan Projets » de l'entreprise initie un projet de cartographie des processus de l'entreprise. Il existait jusqu'ici un référentiel de « procédures agence », mais dans chaque direction, ces procédures n'étaient pas organisées et répertoriées. Pour pouvoir mener des projets d'organisation au sein de la DOBSI, une vision transversale de la banque s'imposait. Le projet est alors co-piloté par les fonctions Qualité et Organisation Bancaire sans appui possible des instances nationales qui n'avaient pas encore initié de démarche dans ce sens. La démarche de cartographie des processus est alors accompagnée par un cabinet de consultants et Delta acquiert un outil de représentation graphique des processus, sous processus et modes opératoires.

Très vite, le projet prend une nouvelle ampleur. Au-delà du référentiel des procédures, se posait la question de l'identification d'axes d'amélioration, notamment au niveau des interfaces et du pilotage des processus. Un prototypage des processus déjà documentés (le « crédits aux particuliers » par exemple) a été réalisé et un comité transversal représentant les principales fonctions de l'entreprise (Ressources Humaines, Contrôle de gestion, Organisation, Qualité, Contrôle interne...) a été créé avec un rôle de validation ; un pilote issu de la DOBSI a été désigné, mais son rôle se limitait à faire en sorte que les procédures soient tenues à jour, sans encore intervenir dans l'optimisation du processus. La difficulté provenait du fait que le pilote n'était pas légitime : il n'avait pas de poids décisionnel et n'était pas réellement un opérationnel dans le processus, alors même que la stratégie de Delta n'était pas clairement définie, plus encore que cette démarche ne cadrerait pas dans les objectifs du groupe. Par ailleurs, des difficultés sont apparues pour trouver la bonne « granularité » de description des processus (fallait-il tout décrire ?).

Puis de nouveaux événements ont conduit à réorienter le projet. Tout d'abord, une démarche nationale a émergé en juin 2003 avec la définition d'un référentiel unique des processus pour le groupe (48 processus macro et 1000 processus organisés) dans une optique de meilleure maîtrise des risques opérationnels et d'une amélioration de l'organisation. Le groupe a alors

⁷ Nommée ainsi pour des raisons de confidentialité.

recommandé aux banques régionales l'utilisation d'un nouvel outil de cartographie des processus permettant ainsi des échanges possibles entre les établissements du groupe. Cette approche permettait une meilleure connaissance technique, mais ne résolvait pas le problème de la légitimation du processus. De son côté, la DOBSI, après avoir cartographié certains processus, ne savait pas quelle démarche suivre pour les mettre sur l'Intranet des utilisateurs et a ressenti le besoin de rencontrer une entreprise ayant mis en place une démarche de management par les processus. Cette rencontre avec l'entreprise industrielle a été riche d'enseignements pour la DOBSI qui a pu se rendre compte des conditions de réussite nécessaires à une démarche de management par les processus :

- un contexte nécessitant un changement significatif dans les modes de management (l'entreprise était dans un contexte difficile, de rupture, qui nécessitait une réorganisation et restructuration complète de type Budget Base Zéro)
- un engagement explicite des dirigeants sur la durée du projet
- la création de cercles d'amélioration de groupes de travail
- une visibilité du projet et de ses échéances (l'outil n'était que secondaire, en appui d'une véritable culture et dynamique d'entreprise tournée sur les processus)
- une communication forte et permanente des résultats obtenus pour impliquer l'ensemble des collaborateurs (dans le hall d'entrée du siège, sont affichés des panneaux représentant l'ensemble des processus)
- l'acceptation d'investir du temps dans les premières étapes du projet pour optimiser l'organisation et la rendre plus performante.

La DOBSI, convenant que ces conditions de réussite n'étaient pas applicables à Delta, a alors revu les ambitions du projet. Par ailleurs, en interne, le projet de la DOBSI est apparu concurrent à celui mené par le Département des Risques Opérationnels qui avait pour mission d'élaborer une cartographie des risques. Des contraintes de ressources ont été ressenties à ce moment là, le projet « cartographie des risques » étant privilégié à celui de « cartographie des processus ». Pourtant, ces deux projets pouvaient être complémentaires et non redondants. C'est ainsi qu'est né fin 2004 le projet Ozone 2007 avec deux objectifs : constituer, en relation avec la Direction des Risques, une base documentaire unique sur les processus opérationnels d'ici 2007 et pratiquer un premier niveau d'optimisation. Deux types de moyens ont été prévus : l'outil recommandé par les instances nationales sur la base du référentiel national et une équipe dédiée de 2 ETP⁸. Mais, les organisateurs pensaient que ce projet

⁸ Effectif Temps Plein

souffrait à l'époque d'un manque de management d'où la difficulté de réunir des opérationnels sur un même processus avec un objectif commun d'optimisation.

Dans ce contexte, début 2005, l'ambition de la DOBSI était de redonner une dynamique et une nouvelle ambition à ce projet en exprimant ses besoins autour de deux axes :

- travailler en collaboration avec l'équipe dédiée pour accélérer les travaux de description des processus
- bénéficier de l'apport de compétences pour prototyper la démarche de management par les processus au sein de Delta.

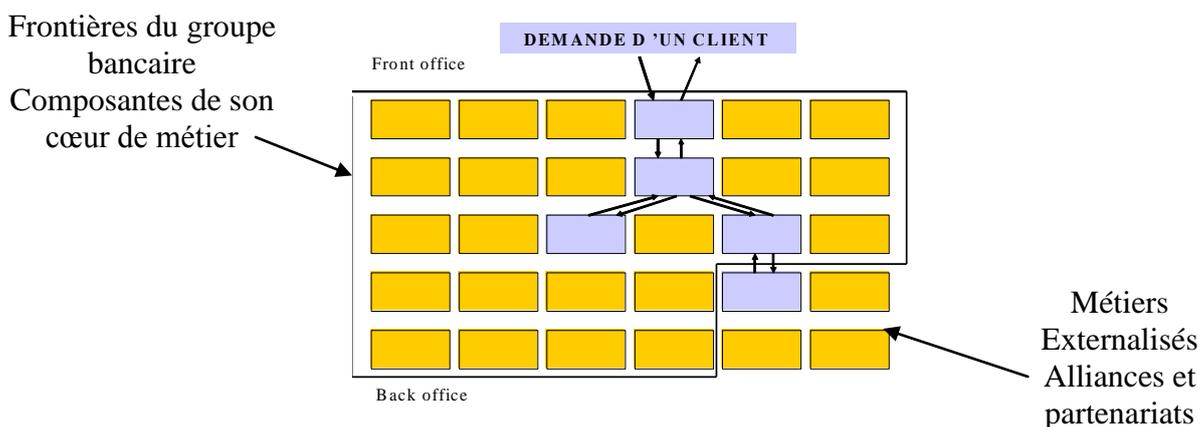
C'est donc dans ce cadre là qu'en février 2005, nous avons été contactés pour aider Delta. Dans ce contexte « *de demande d'aide* » (Grawitz, 1993, p732), la recherche action apparaît comme une méthode pertinente ; elle vise à obtenir un changement puisqu'elle « *concilie une volonté de connaissance et une exigence de transformation* » (Wacheux, 1996, p.119) et suppose que le chercheur soit « *responsable d'un projet de changement organisationnel* » (Wacheux, p.118). La demande était explicitement de déboucher sur l'inventaire et la réalisation d'un certain nombre d'optimisations, d'améliorations sur des processus déjà écrits et considérés comme stratégiques pour la direction de la banque. En parallèle, notre rôle consistait à faire adhérer les acteurs de la banque à une nécessaire réflexion sur les processus en vue d'une meilleure satisfaction des clients, d'une réduction des risques bancaires opérationnels (Delta ayant pour objectif de devenir éligible à l'approche standard des risques opérationnels au 31 décembre 2006), et pour répondre à la réglementation.

2.2. LA DEMARCHE PROCESSUS OU COMMENT AMELIORER LA COORDINATION DE DELTA.

Nous avons alors, à la suite d'entretiens individuels avec les responsables de la DOBSI, le responsable des Risques Opérationnels, le directeur Qualité et le responsable de l'Audit, puis de réunions préparatoires avec le Directoire, élaboré un cahier des charges pour juin 2005-janvier 2006. Les objectifs assignés étaient à la fois d'ordre pratique et méthodologique : mettre en place un management par les processus afin d'améliorer leur efficacité via une analyse des principales phases et acteurs des processus bancaires, une amélioration des interfaces de chaque processus, et l'élaboration d'une démarche pour faire adhérer l'ensemble des acteurs à ce type de management ; définir une méthodologie pour optimiser rapidement un processus avec l'objectif de la démultiplier.

Trois processus opérant se sont révélés pour les membres du Directoire clés d'un point de vue stratégique (« *eu égard aux enjeux de développement et de rentabilité pour Delta sur les activités qui en résultent* »⁹) et ont été retenus comme processus test : contractualiser un crédit immobilier, vendre et gérer un compte chèque et services associés aux particuliers, vendre et gérer un compte courant et services associés aux professionnels.

Une orientation forte a guidé la démarche : « *traiter en priorité les éléments permettant de faciliter la rapidité dans les traitements, la prise de décision, ceci dans une optique client* »¹⁰. Nos premières interventions sur le management par les processus auprès des membres du Directoire et des participants, dès le lancement de chaque processus (17/06 et 20/09), se focalisaient autour de l'idée fondamentale que le client doit être placé au centre de la démarche et qu'il faut partir de ses attentes et besoins en vue d'améliorer les interfaces entre les différentes activités au sein de la banque qui concourent à lui fournir les prestations souhaitées. Ceci supposait de faire prendre conscience aux acteurs qui allaient s'investir dans cette démarche que chacun d'eux, dans le cadre de son métier et de ses missions, joue un rôle dans cette chaîne de valeur, concourt ainsi à la création de valeur pour le client final, mais aussi plus immédiatement pour un ou des client(s) interne(s). Dans ce cadre, le message que nous avons cherché à délivrer est que la qualité du service interne est un gage de qualité du service externe.



Source : Lamarque E., Maymo V. (2005), p.229

⁹ Extrait d'un email d'un membre du Directoire, auprès des participants. Dans une présentation auprès des membres du Directoire, nous avons souligné la nécessité d'identifier des processus clés stratégiques au regard de ce qu'ils génèrent en PNB, reconnus comme gros consommateurs de crédit, ou bien liés à des obligations légales.

Cette logique d'internalisation de l'approche client dans la banque et de mise en place de mécanismes de relation client-fournisseur en interne a guidé le choix d'une partie de l'organisation de la démarche Processus. Un comité de pilotage, composé des cinq membres du Directoire¹⁰ et d'un enseignant-chercheur de l'Université, a été défini avec trois missions : une d'ordre hiérarchique visant à évaluer les travaux des groupes de travail ; une de support en fournissant des ressources pour les groupes de travail ; une de communication visant à l'élaboration d'un plan de communication irriguant dans l'entreprise les finalités de la démarche et l'avancée des travaux. A un niveau plus opérationnel, pour chacun des trois processus étudiés, des groupes de travail ont été constitués. Leur composition a été élaborée sur la base des cartographies des processus en veillant à une mixité des profils des acteurs. Ainsi, chaque groupe de travail comprenait des acteurs-ressources directement impliqués dans l'ensemble du processus et des acteurs-support de la banque de telle sorte que chaque direction impactée par les activités du processus était représentée (annexe 1 : composition des groupes de travail).

Nous avons assuré l'animation des groupes de travail pour piloter la gestion par les processus. En effet, la recherche action supposait une implication forte du chercheur, non seulement en termes de présence sur le terrain (le temps consacré jusqu'ici a été de l'ordre de quatre jours par mois pendant six mois) mais aussi de mobilisation dans l'accompagnement au changement ; chaque réunion avec le groupe de travail a duré quatre heures. Il s'agissait d'aider les participants à mieux prendre conscience du rôle de chacun d'eux dans la chaîne de valeur de la banque de façon à ce que chacun sache positionner son métier par rapport à celui des autres, comprenne en quoi son activité crée de la valeur au final pour le client. Nous avons plus généralement un rôle d'accompagnement dans le pilotage des processus en servant de garant de la démarche, en mettant les acteurs participants en position de partager, et en apportant une approche méthodologique concernant l'optimisation des processus retenus.

2.3. LA METHODOLOGIE ET LES RESULTATS.

La méthodologie retenue est identique pour les trois processus. Cependant, pour une clarté de la présentation, nous nous centrons exclusivement sur la démarche d'optimisation du

¹⁰ Ce comité de pilotage a un rôle de légitimation de la démarche d'autant plus que les membres du Directoire sont pour quatre d'entre eux des responsables de pôles de la banque (pôle réseau et développement, pôle ressources, pôle exploitation bancaire, pôle financier et juridique).

processus « contractualiser un crédit immobilier » pour deux raisons. Ce processus est d'abord plus avancé dans sa mise en œuvre que les autres. Par ailleurs, l'enjeu de l'optimisation de ce processus est particulièrement important aujourd'hui pour Delta, face à l'arrivée de nouveaux concurrents sur ce domaine (banque postale), et à la difficulté de réponse aux clients particuliers dans un délai acceptable. En effet pour une banque, le processus d'octroi de crédit transforme une demande d'un client en une remise de fonds à ce client. La remise 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 peu concurrentiel, ces indicateurs restent tout à fait satisfaisants. Mais le délai d'octroi est ici un critère de performance fondamental pour la satisfaction du client et différenciateur sur le marché des crédits aux particuliers (24h 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 le temps d'attente ? Faut-il allouer des ressources supplémentaires à telle ou telle activité ? Telles sont les questions qui peuvent se poser à Delta.

La méthode de travail a consisté en trois temps. Il s'agissait tout d'abord de réaliser un bilan de l'existant du processus « Contractualiser un crédit immobilier » en analysant l'enchaînement des activités du premier rendez-vous avec le client jusqu'au déblocage des fonds (annexe 2 : cartographie du processus « contractualiser un crédit immobilier »)¹¹. Cette analyse devait conduire à identifier les imperfections et dysfonctionnements majeurs de l'enchaînement des activités (un manque de coordination entre les interfaces des activités, des goulots d'étranglement, des modes opératoires non efficaces) pour proposer enfin des actions d'optimisation permettant des gains significatifs en termes de délai, de qualité, de risque et/ou de coût et une meilleure réponse aux attentes des clients.

Une première prise de contact avec le terrain a été réalisée du 22/06/05 au 11/07/05 à partir d'un échantillon représentatif du processus dans le but de se familiariser avec la réalité de son fonctionnement afin de proposer des pistes de travail et de réflexion au groupe de travail

¹¹ Dans cette cartographie, les activités sont représentées par des rectangles.

préalablement constitué¹². Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs du réseau (Directeur d'unité bancaire, second d'unité bancaire, commercial) et d'acteurs du siège issus des directions Production Bancaire, Audit, Risques, Organisation, Qualité, Marketing et Commerciale. Le guide d'entretien était construit autour de trois thèmes : le métier et le rôle de l'interviewé dans le processus, les dysfonctionnements et carences identifiés dans le processus, les attentes autour de la démarche ; les interviewés se sont exprimés en moyenne pendant une durée de 1h30, sans avoir eu connaissance au préalable de la cartographie de l'annexe 2.

Les résultats de ces entretiens exploratoires ont été présentés lors de la première réunion du groupe de travail le 13/07/05. En substance, nous avons noté des impressions contrastées des interviewés par rapport au système de délégation. En matière de tarification, si tous les interviewés s'accordent pour dire que le taux barème affiché de Delta est beaucoup plus élevé que celui de la concurrence, un débat subsiste sur les effets de cette tarification non concurrentielle sur le comportement du client et notamment sur la pertinence et l'efficacité des dérogations de taux (qui représentent 2/3 des demandes de crédits immobiliers). Par ailleurs, les risques de crédit sur le processus sont relativement faibles mais certains interviewés relèvent des risques opérationnels élevés, les taux de rejet des dossiers de crédit avoisinant 35 à 40%. A chaque stade du processus (avant l'instruction du dossier jusqu'au déblocage des fonds), la question des délais est soulevée. Des impressions contrastées apparaissent aussi au sujet de l'implantation fin 2003 d'un logiciel d'instruction de crédit. Permettant la dématérialisation du dossier d'instruction du crédit et la réalisation de simulations, favorisant ainsi une décentralisation de la saisie en agence, cet outil engendre néanmoins un choc de cultures conjugué à une perte de repères, d'autant plus que certains interviewés évoquent une formation de courte durée, d'où une maîtrise partielle et a priori peu efficace de l'outil. Enfin, les relations entre le front et le back office sont toujours perfectibles et parfois un fossé entre les populations peut être ressenti. On note ainsi selon les agences des pratiques très différenciées d'instruction du dossier dénotant un manque d'homogénéité selon les populations.

Le déroulement des réunions de travail s'est appuyé sur la démarche de pilotage des processus décrite par Demeestere, Lorino et Mottis (1997b, pp.129-139) et présentée ci-après.

¹² Certains des acteurs interviewés n'étaient pas membres du groupe de travail.

2.3.1. Identification de l'impact du processus sur la mise en œuvre de la stratégie de Delta.

Dès la première réunion de travail, nous avons interrogé les membres du groupe sur leurs attentes autour de ce processus. Partant d'objectifs stratégiques qui pouvaient être assignés à toute banque (accroissement des ventes, fidélisation de la clientèle, personnalisation de l'offre, maîtrise des coûts, maîtrise des risques), les participants devaient identifier l'impact que le processus « contractualiser un crédit immobilier » pouvait avoir sur la mise en œuvre de la stratégie de Delta. Fallait-il assigner à ce processus des objectifs tels que la qualité de l'accueil, la maîtrise de la fixation des taux, la maîtrise des délais de traitement, la réduction du nombre d'itérations dans le traitement des dossiers, ou encore la qualité d'appréciation des risques ? Après quelques échanges, les membres du groupe de travail se sont entendus sur les trois objectifs majeurs suivant :

- maîtriser la définition des taux pour répondre à l'objectif de conquête de parts de marché, axée sur les volumes
- réduire les délais de traitement pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité du système d'offre.
- réduire les risques opérationnels pour mieux maîtriser les coûts cachés et améliorer l'efficacité opérationnelle.

2.3.2. Déclinaison des objectifs par sous-processus.

Pour optimiser ce processus, il importait d'améliorer les interfaces entre ses différentes activités. C'est ainsi qu'en s'appuyant sur la cartographie de l'annexe 2, les participants ont choisi de découper le processus en cinq sous-processus : le premier part de la réception du client au montage du dossier ; le second s'étend de l'instruction du dossier à l'exercice de la délégation, que celle-ci concerne dans le réseau le commercial, le responsable d'unité bancaire, le directeur de groupe, ou fait plus rarement, le comité des crédits. Le troisième commence par la délégation exercée jusqu'au contrôle du dossier en production bancaire ; le quatrième concerne le passage du contrôle à la gestion du dossier comprenant des activités telles que la mise en place de garanties non hypothécaires ou l'émission d'offre de prêts ; le dernier s'étend de la gestion avec des activités telles que le contrôle de l'offre retournée par le client, la prise de garantie hypothécaire, jusqu'au débloqué des fonds. Puis, parmi les

objectifs préalablement assignés au processus, les participants, au regard de leur expérience et des résultats des entretiens exploratoires, ont décliné les objectifs par processus¹³.

Sous-processus	Objectifs	Réduction des délais	Réduction des risques opérationnels	Maîtrise de la définition des taux
Premier RDV → Instruction du dossier		X	X	X
Instruction du dossier → Exercice de la délégation			X	
Exercice de la délégation → Contrôle		X		
Contrôle → Gestion		X	X	
Gestion → Déblocage des fonds		X	X	

2.3.3. Identification des indicateurs de mesure des performances de chaque sous-processus.

Pour chacun des sous-processus et au regard des différents objectifs qui leur sont assignés, le groupe de travail a réfléchi à l'identification d'indicateurs permettant d'atteindre les objectifs fixés et de mesurer les progrès qui auraient été faits par rapport à ces objectifs et qui restent à faire. Le choix des indicateurs a été conditionné par la possibilité d'obtenir à moindre coût et dans un délai raisonnable les données, essentiellement dans les systèmes d'information existants de Delta.

2.3.4. Renseignement des indicateurs de mesure des performances.

Il restait à renseigner les valeurs réelles des indicateurs sur les trois dernières périodes (mois, jours, année selon les types d'indicateurs) pour obtenir un historique des données et pouvoir ainsi discuter du degré acceptable ou non de la valeur de chaque indicateur. Deux types de collecte de données étaient prévus à cet effet (extraction du fichier d'instruction des prêts, sondages à partir d'un échantillon du réseau), mais le délai imparti pour mener les sondages

¹³ Même si la maîtrise de certains objectifs n'est pas imputable à la banque. Ainsi, la réduction des délais du sous-processus Gestion -> Déblocage des fonds dépend du notaire ou du client, mais pas de la banque.

n'ont pas permis aux participants de renseigner certaines valeurs. La réunion du 09/09/05 a permis de faire le point sur les indicateurs renseignés et de mener une analyse critique du niveau des valeurs réelles de chaque indicateur afin d'identifier des valeurs-cibles à atteindre. Le résultat des étapes 2, 3, et 4 est présenté en annexe 3 (résumé des indicateurs de mesure de la performance des sous-processus).

2.3.5. Identification des leviers d'action.

L'étape suivante a consisté en une réflexion sur les leviers d'action permettant d'agir sur la performance de chaque sous-processus pour ainsi tenter de rapprocher les valeurs réelles des valeurs cibles. Les indicateurs qui se sont dégradés (ou dont le niveau a été jugé inacceptable par les participants) ont été analysés un par un pour en détecter les causes et ainsi proposer des axes d'amélioration, voire d'optimisation.

Ainsi par exemple, sur un échantillon de 65 dossiers, le délai moyen (en jours ouvrés) entre la date d'instruction du dossier (qui correspond généralement à la date d'accord par le délégataire) et la date de réception à la production bancaire est de 10,5 jours. Les méthodes d'analyse des dossiers ne sont pas homogènes dans le réseau, certains commerciaux attendant la réponse de la filiale d'assurance avant de transmettre le dossier à la production bancaire, d'autres remettant le dossier à la production bancaire sans l'ensemble des pièces. On a aussi pu noter que le taux de rejet, même s'il s'est amélioré en août (30%) par rapport aux mois précédents, s'est ensuite aggravé (+ de 35%) et les raisons de l'importance de la dégradation de cet indicateur proviennent de dossiers mal saisis (erreurs sur le lieu, date de naissance, coût du projet, objet du prêt, coordonnées notaires...) et du questionnaire de santé incomplet. Très vite, des actions « flash », rapides à mettre en place, ont été proposées par le groupe de travail en tant que domaines d'actions prioritaires pour améliorer le formalisme des dossiers et la complétude du questionnaire de santé. Un directeur d'unité bancaire, membre du groupe de travail, était également soucieux d'obtenir une information sur les taux d'anomalie de son unité bancaire. Trois actions réalisables à court terme ont ainsi été décidées :

- la réalisation de fiches conseils à destination des commerciaux, reprenant différents points de vigilance, par la production bancaire en collaboration avec la communication (rappels sur le formalisme des dossiers : dossiers non signés ou mal renseignés).

- la diffusion d'indicateurs mensuels par unité bancaire¹⁴ et par agence reprenant le nombre de dossiers transmis et le nombre de dossiers retournés en agence. Ce suivi sera diffusé aux directeurs de Groupe, au directeur de l'Animation Commerciale, au directeur Marketing, au responsable « Produit Crédits », à charge pour le directeur de l'Animation Commerciale de commenter ces indicateurs et de les suivre en réunion de Groupe.
- l'organisation d'une formation par la société d'assurance auprès des groupes qui n'avaient pu suivre de formation adéquate.

Plus globalement, le fait que 90% des dossiers de prêts réglementés reçus par la production bancaire soient envoyés sans pièces justificatives témoigne de la mauvaise connaissance de ces produits par les commerciaux. Les prêts réglementés ne représentent que 20% des prêts totaux (épargne logement comprise), et les commerciaux préfèrent proposer un prêt simple, qu'ils connaissent, même si le profil de l'emprunteur entre dans le cadre réglementaire et que l'outil d'instruction crédit les guide dans le profil nécessaire pour proposer du crédit conventionné. On note alors qu'aucune information n'a été faite sur le nouveau prêt à taux 0 et que les commerciaux n'ont pas reçu de formation approfondie depuis de nombreux mois.

Par ailleurs, l'extraction des données du système d'information montre que sur les 8 premiers mois de l'année 2005, 492 collaborateurs ont instruit en moyenne 1,07 dossier chacun par mois, ce qui représente en moyenne 3,5 demandes de prêt par mois par agence. Certaines agences étant plus productives que d'autres, certains collaborateurs sont amenés à vendre un crédit immobilier tous les 3 mois. On constate, à travers les témoignages, des pratiques très hétérogènes : certains commerciaux disent « faire du coaching » auprès de leurs collègues pour utiliser le logiciel d'instruction crédit, certains réalisent des dossiers papier avant la saisie sur le logiciel, certains saisissent la demande du client dans le logiciel après entretien avec le client, même si un animateur commercial dédié à l'accompagnement des commerciaux a toujours prôné de renseigner les données dans le logiciel simultanément à l'entretien avec le client.

Face à ces constats, un débat s'est engagé entre les participants du groupe de travail sur le degré de spécialisation des acteurs du réseau en matière de crédit immobilier. Une pratique observée aujourd'hui dans la concurrence et autrefois expérimentée dans le groupe de Delta

¹⁴ Le terme « groupe » signifie un ensemble d'unités bancaires elles mêmes composées d'agences.

consiste à créer des profils de spécialistes crédit immobilier en agence ou des agences habitat. Cette option est intéressante face à la méconnaissance de la majorité des commerciaux en matière de réglementation, de procédures et de produits réglementés. Cela permettrait aussi de réduire le problème de dimensionnement de la production bancaire lorsque le taux de rejet est élevé, manque dénoncé lors de pics d'activité. Pourtant, le crédit immobilier est une clé d'entrée en relation avec le client, et le fait de spécialiser certains commerciaux dans son traitement irait à l'encontre d'une approche globale du client sur le long terme. Enfin, cela supposerait de revenir sur la conception du système délégataire, remanié récemment (juin 2005) en repartant sur des profils individualisés, *intuitu personae*, et entraînerait des problèmes d'organisation en agence. Une autre piste pour décharger les commerciaux des lourdeurs administratives du processus « contractualiser un crédit immobilier » consisterait à nommer des assistants administratifs qui pourraient ainsi effectuer des contrôles préalablement à l'envoi du dossier vers la production bancaire, diminuant ainsi le taux de rejet. Une autre suggestion soulevée consistait à prévoir que la production bancaire corrige elle-même les erreurs du réseau ; cela contribuerait en effet à réduire et à respecter les délais pour les clients, mais rendrait impossible le contrôle automatique des délégations, prévu avec le nouveau système délégataire, à la place du système de sondage réalisé jusqu'ici. Petit à petit, au cours de la réunion du 09/09/05, les participants ont pris conscience d'un nécessaire découplage des fonctions, après la suggestion du responsable de l'Organisation d'instaurer une conversation téléphonique à trois interlocuteurs (agence, client, production bancaire), pour améliorer les délais de traitement. Les réactions ont été vives : problème de disponibilité des trois interlocuteurs, perte de repère du client, charge de travail supplémentaire pour la production bancaire. Pourtant, le directeur de l'Animation Commerciale, pressenti comme le pilote de ce processus, a conclu la réunion par : « *Si l'objectif est de découpler, on peut envisager un middle office chargé de ces aspects* ». Le mot « middle office » était lancé. C'est à partir de ce moment que des réunions complémentaires se sont succédées en comité plus restreint (pour ne pas solliciter trop souvent le réseau) afin d'étudier la faisabilité et la mise en œuvre des leviers d'action.

2.3.6. Elaboration de plans d'action.

Dès fin septembre, plusieurs rencontres ont été orchestrées par la responsable de la DOBSI avec les principaux acteurs concernés par les leviers d'action suggérés par le groupe de

travail. Si les actions à court terme suggérées plus haut ont eu un écho favorable pour leur mise en œuvre, cela n'a pas été le cas pour le middle office. En substance, le rôle du middle office pouvait initialement se résumer ainsi :

« Le temps commercial rapporté au temps administratif consacré par les vendeurs n'est pas satisfaisant. Il s'agit de leur « libérer » du temps commercial. On note également que le délai d'obtention du rendez-vous pour le client est perfectible. Si l'on considère en outre que les dossiers de prêts comportent encore trop d'erreurs, une voie à explorer consisterait à « externaliser » des tâches administratives vers une population plus apte à les régler : un contrôle basique des dossiers dans l'agence, un ou deux spécialistes « technique et administratif » du crédit immobilier par groupe » (extrait du compte rendu de la réunion du 09/09/05). Il s'agissait de trouver un juste milieu entre le tout généraliste et le tout spécialiste et de faire monter la compétence du collaborateur expérimenté.

Pourtant, cette idée ne faisait pas l'unanimité des cadres intermédiaires présents à cette réunion car elle ne correspondait pas à la définition d'emploi d'un commercial qui doit savoir vendre tous les produits ; elle ne correspond pas non plus aux situations observées dans d'autres banques régionales du groupe ; elle ressemble à un retour en arrière vers des fonctions de spécialistes volontairement abandonnées. *« La réunion n'a pas permis de statuer sur des actions majeures à mettre en œuvre, les solutions ne font pas l'unanimité » (extrait du compte rendu de la réunion du 11/10/05).*

Une nouvelle réunion fut initiée entre la responsable de la DOBSI, un membre du directoire et nous. La notion de middle office, jugée redondante car propre à d'autres projets conduits par Delta, s'est peu à peu clarifiée et a été remplacée par celle de soutien/référent crédit. *« Les indicateurs recueillis au cours des réunions montrent un réel problème de délais au cours du processus, tant au moment de la relation client-conseiller qu'au moment de la relation conseiller-back/office. Cette situation met en relief deux explications majeures au non respect des délais : un « gaspillage » de temps au cours de la négociation commerciale et des allers-retours fréquents de dossiers entre l'agence et la production bancaire. Ces explications soulignent en arrière-plan un défaut transitoire de compétence qu'il est possible de compenser par des efforts de formation. Mais il demeure un problème de fond difficile à régler par des actions à court terme, celui de la modification des comportements. Il existe de facto une spécialisation au sein de la plupart des unités bancaires, qui porte notamment sur le crédit immobilier. Tout en s'appuyant sur l'existant, il s'agirait de tester auprès de deux ou*

trois unités bancaires identifiées par l'animation commerciale pendant deux à trois mois une solution consistant à confier l'ensemble de l'activité crédit immobilier à des « spécialistes » identifiés auparavant par les directeurs d'unité bancaire. Ces personnes auraient un rôle de soutien et de conseil auprès des non spécialistes et seraient déchargés sur les autres activités requises pour la gestion de leur portefeuille-client » (extrait du compte rendu de la réunion du 18/10/05).

Cette proposition s'inscrit dans une démarche processus visant à optimiser les relations entre les interfaces. L'apparition d'un interlocuteur unique au niveau des unités bancaires va dans ce sens puisque, d'un côté la production bancaire aurait une identification simple et rapide de l'interlocuteur crédit, et d'un autre, cela favoriserait des relations privilégiées entre le front et le back office (effet pédagogique des explications de retours de dossiers par la production bancaire).

Pour approfondir la piste d'un middle office, une étude sur les demandes de crédit immobilier des huit premiers mois de l'année 2005 est réalisée puis présentée lors d'une nouvelle réunion à laquelle participent les principaux acteurs concernés. Elle montre que la mise en place de l'outil d'instruction crédit n'a pas permis d'augmenter significativement le nombre de vendeurs crédit. Pourtant les objectifs de vente ont été réalisés. Par ailleurs, les spécialistes crédits réalisent d'autres ventes que le crédit. Détacher leur compétence à temps plein sur le crédit immobilier reviendrait à perdre de la force de vente. Par ailleurs, la production bancaire n'est pas en mesure de détacher des spécialistes pour cette fonction. La réunion du 28/10/2005 se termine par le constat suivant : *« une nouvelle fois, faute de solutions, la question de la réduction du délai pour le client reste sans réponse »* (extrait du compte rendu de la réunion du 28/10/05).

Une dernière étape a été nécessaire pour convaincre les participants du bien fondé du rôle d'un référent crédit ; l'élaboration de fiches de définition de poste présentées en réunion devant les cadres intermédiaires et le membre du Directoire (le 28/11/05) a permis d'éclaircir les compétences attendues d'un référent crédit, en matière d'utilisation des outils informatiques de crédit immobilier, de connaissance des nouveaux produits immobiliers, d'animation et d'accompagnement des commerciaux sur l'activité crédit. Après discussions, une période test est actée sur quelques mois sur un groupe : le référent crédit, appelé moniteur crédit, serait un soutien lors des entretiens de vente crédit auprès des commerciaux dédiés. L'efficacité attendue porte sur l'extension de la gamme des crédits vendus actuellement ainsi

que la diminution du délai global de déblocage des fonds (entretien avec le client en utilisant l'outil d'instruction crédit, contrôle du dossier avant remise à la production bancaire). L'aggravation de l'état final des dossiers constatée à la production bancaire a conduit à mettre en œuvre cette période de test le plus rapidement possible.

3. ENSEIGNEMENTS ET DISCUSSION.

L'application empirique décrite ci-dessus souffre d'un certain nombre de limites, à deux niveaux :

- Concernant la méthode de mise en place de l'approche processus (inspirée de Lorino), le terrain d'étude a nécessité certains ajustements. Le système d'informations de Delta ne permettait pas toujours de collecter ou d'extraire l'ensemble des données pertinentes requises pour renseigner les indicateurs de mesure de la performance. Par ailleurs, les sondages ont été difficiles à réaliser pendant une période de sous-activité (nombreux départs en congés). Il est à noter également que la prise de conscience des participants de l'importance de la mesure n'était pas toujours évidente pour eux. En termes de temps ensuite, nous avons été confrontés à un difficile arbitrage entre d'un côté obtenir des résultats rapidement et d'un autre instaurer une culture de confiance et de partage ; le temps apparaissant comme un critère discriminant dans l'acculturation des démarches projet et du management participatif. Cette conclusion est à retenir dans un objectif de démultiplication de la démarche au sein de Delta. Par ailleurs, puisque le management par les processus suppose de mettre le client au cœur de l'analyse, il aurait été pertinent d'intégrer dans le groupe de travail des clients de Delta. D'ailleurs, à plusieurs reprises, certains participants ont volontairement adopté le point de vue du client et se sont substitués à lui. Mais, il semble évident que la problématique de la confidentialité était trop forte pour faire accepter cette possibilité aux participants et aux membres du Directoire.

- Concernant l'étude de cas, nous retrouvons les limites récurrentes liées à sa difficulté de généralisation et au biais induit par le rôle et le positionnement du chercheur. Si sa présence facilite l'accompagnement des acteurs, elle ne doit pas occulter sa place d'intermédiaire entre les dirigeants et les groupes de travail. Pour y pallier, nous avons complété le dispositif de recherche action d'une sorte de parrainage : un autre chercheur a joué pour nous le rôle de relais de transmission et de co-traducteur des événements marquants. Enfin, il faut souligner

que cette expérimentation est en cours et donc que nos conclusions ne sont que provisoires. Il reste notamment à nommer un pilote chargé de suivre le processus à l'aide de tableaux de bord adéquats.

Néanmoins, il est possible de retenir plusieurs enseignements de cette démarche d'expérimentation.

- Le rôle déterminant de la hiérarchie dans les décisions de mise en œuvre de la transversalité.

Dans le cadre de cette recherche action, cinq rencontres ont été nécessaires pour acter et organiser avec les participants concernés la mise en œuvre des leviers d'action. Lors de ces dernières réunions, nous sommes intervenus pour rappeler aux organisateurs de cette démarche-processus l'intérêt d'acter des préconisations transversales pour l'exemple. En effet, le processus « contractualiser un crédit immobilier » constituant le point de départ de la démarche « management par les processus », les résultats de son optimisation devaient apparaître comme un signal fort dans l'entreprise. Si les propositions s'inscrivent seulement dans des remèdes à court terme, elles n'indiquent en rien un nouveau souffle dans l'entreprise et les effets inverses à ceux attendus pourraient être dévastateurs : démotivation, absence d'implication, perte de temps, voire rejet du moindre changement à venir. On notera en effet que la décision de la mise en œuvre d'une période test pour le middle office n'a finalement été prise qu'après confrontation d'arguments entre les cadres intermédiaires et suite à l'intervention d'un membre du Directoire, ce qui révèle à nouveau le rôle déterminant de la hiérarchie nécessaire dans cette démarche de changement.

- Une évolution dans l'adhésion des acteurs et l'émergence de nouvelles représentations.

Concernant les résultats de cette recherche, si les préconisations avancées en groupe de travail vont pour certaines d'entre elles se traduire par des plans d'action à venir, ce sont surtout les avancées en matière de comportement qui sont à noter. Les participants à ces groupes de travail ont témoigné de l'expérience relationnelle qu'ils ont vécue à travers ce projet. Ils ont peu à peu pris conscience d'un nécessaire décloisonnement des fonctions et d'une volonté de coopération à des actions transversales. Les réunions ont été ressenties comme riches en partage d'expériences et sans « langue de bois », d'autant plus que les participants, pour l'essentiel des cadres intermédiaires, avaient été nommés par le Directoire. C'est plutôt après ces réunions, lors de la mise en œuvre de la transversalité, que les jeux de pouvoir sont

apparus. La confrontation de plusieurs projets concurrents (entre la Production Bancaire et la Direction de l'Organisation) n'a pas amélioré l'évolution du projet.

- L'encadrement intermédiaire : au cœur de l'émergence d'un changement.

L'encadrement intermédiaire a joué un rôle fondamental dans cette démarche processus. Pour Nonaka (1991), les cadres intermédiaires sont des ingénieurs de connaissance à la jonction entre les flux d'information verticaux et horizontaux. Souvent assimilé à un vecteur de changement, le rôle de l'encadrement intermédiaire est complexe (Autissier & Vendangeon-Derumez, 2004) puisqu'il agit comme un relais de transmission dans une approche « top-down » et peut être stimulateur d'initiatives dans une approche « bottom-up ». C'est cette deuxième approche qu'a retenue le Directoire, souhaitant laisser l'initiative aux groupes de travail de proposer des pistes d'amélioration sous forme de plan d'action. A ce jour, le Directoire ne s'est pas réuni pour valider les plans d'action.

- Des incertitudes sur la mise en œuvre et la pérennité de la transversalité.

Mais, une incertitude réside dans le suivi de ces plans d'action vue l'évolution de la structure de l'organisation tant au sein du groupe de travail qu'au niveau des postes à responsabilité (de nombreux mouvements de personnel ont été constatés depuis notre arrivée : départs, changement de poste). La question de l'acceptation de décisions est aussi conditionnée par l'organisation interne de Delta. Les groupes, unités bancaires et agences n'étant pas organisés en centres de profit, des préconisations suggérées en groupe de travail qui auraient pu contraindre le comportement des directeurs de groupe ou des directeurs d'unité bancaire à certaines méthodes de management auprès des commerciaux n'ont pu être retenues. Par ailleurs, le responsable des marchés nous a rapporté l'existence d'une culture très individualiste dans le réseau, où les bonnes pratiques ne sont pas toujours partagées. Or, comme le souligne Sérieyx (2003,p.79), « *la peur est bien moins mobilisatrice que le désir. Il ne faut rien attendre de bon d'une quelconque auto-organisation¹⁵ dans un système où règnent la méfiance et le mépris, où les dirigeants ne respectent pas la parole donnée, ne donnent pas l'exemple de ce qu'ils exigent de leurs collaborateurs, bénéficient d'avantages exorbitants, s'il n'existe ni bonne foi, ni droit à l'erreur, ni transparence des critères auxquels on est jugé* ».

¹⁵ Le concept d'auto-organisation renvoie pour Sérieyx à ceux de la mise en réseau, du fonctionnement transversal ou encore tout ce que devrait permettre le management participatif.

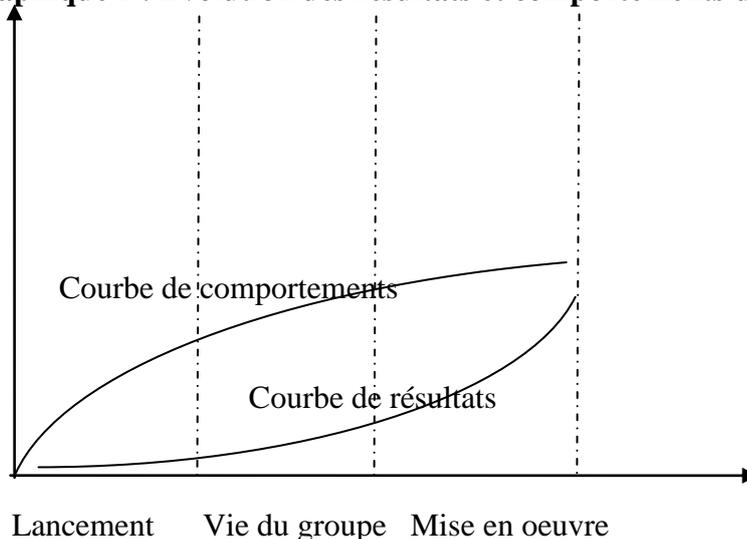
Conclusion.

Le secteur bancaire se trouve aujourd'hui contraint à faire évoluer ses structures vers davantage de décloisonnement et de transversalité. Ainsi la banque Delta a-t-elle choisi de mener une réflexion sur la mise en place de la démarche processus. Il ressort de notre expérimentation que la mise en place de processus au sein de cette banque obéit à un mouvement cyclique. Au départ, nous sommes confrontés à une organisation fonctionnelle qui a gardé ses réflexes de « baronnies », de résistance au changement. Au fil du temps, la mise en parallèle temporaire d'une structure organique vient bousculer l'ordre établi et assoupli quelques temps le fonctionnement. Pourtant au final, les « mauvaises habitudes » reviennent au moment de la mise en œuvre, délaissant ainsi au second plan l'orientation client, prônée pourtant fortement au début de la démarche.

Plus précisément, la coexistence d'objectifs de comportement et de résultat au cours de la démarche souligne leur évolution contrastée symbolisant un double cycle de vie découpé en trois phases :

- dès le lancement, des comportements rapidement tournés vers une culture de partage et des résultats longs à se dessiner ;
- au fil de la vie du groupe de travail, les premiers résultats probants apparaissent, fruits de la coopération des acteurs ;
- au moment de l'opérationnalisation, les comportements se détournent de leurs objectifs initiaux pour contrecarrer une réussite rapide de l'optimisation du processus, objectif de départ.

Graphique 1 : Evolution des résultats et comportements de la démarche



Ces résultats s'inscrivent dans les apports des travaux sur le changement organisationnel. L'expérimentation témoigne d'une intention de cette banque de mener un projet de reconfiguration des structures et processus, mais montre la difficulté de mise en œuvre de la transversalité, certains acteurs impliqués dans la démarche adoptant au final une attitude plutôt conservatrice des logiques bureaucratiques ancrées depuis de nombreuses années. Ceci confirme que la gestion par les processus n'est pas la panacée à tous les maux mais qu'il est nécessaire de l'instiller dans les comportements progressivement, car œuvrer pour une transversalité orientée client peut paraître perturbant en interne. Ceci est d'autant plus vrai dans des entreprises confrontées à un passé administratif et pour qui les irréversibilités internes (Courpasson, 1998 ; Gratacap, 1997) sont fortes. Dès lors, cette étude pose la question de savoir si les initiatives prises par les banques en matière de transversalité ne sont qu'un « alibi », et qu'elles sont donc moins confrontées que les entreprises industrielles aux pressions du marché et aux situations de crise ? Ceci suppose de s'interroger sur le degré et le niveau nécessaire de changement organisationnel dans les banques.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Huault I., (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, pp.5-31
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational learning*, Reading Mass : Addison-Wesley.
- Argyris C., Schön D. (1996) *Organizational learning II - Theory, Method and Practice*, Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co.
- Autissier D., Vendangeon-Derumez I., (2004), « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Azan, (2005), « ERP, outil, changement organisationnel », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille.
- Batac J., Pallas V. (2005), « La nécessaire recherche de la transversalité dans les banques », in Lamarque E., *Management de la banque – Risques, relation client, organisation*, p. 207-221, Pearson Education, octobre.
- Courpasson D. (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, N°120, Sept-octobre, p.6-16.
- Defélix C., (1999), « Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus », *Finance-Contrôle-Stratégie*, juin, vol. 2, n°2, pp.51-70

Demeestère R., Lorino P., Mottis N., (1997a), « BPR: case studies of different companies and hypotheses for further research », *Working Papers*, Paris, mai

Demeestère, Lorino, Mottis, (1997b), *Contrôle de gestion et pilotage*, Nathan, Connaître et pratiquer la gestion.

Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.3, n°2, juin, p.113-143.

Gratacap A., (1997), « Changement organisationnel et processus de décision : pour une définition et une opérationnalisation du concept d'irréversibilité en management stratégique », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

Grawitz (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Editions Dalloz, 9ème édition, Paris.

Lamarque E. (2005), *Management de la banque – Risques, relation client, organisation*, Pearson Education, octobre.

Lamarque E., Maymo V. (2005), « L'amélioration de la coordination des métiers et des activités : nouvelle source d'avantage concurrentiel dans la banque », in Lamarque E., *Management de la banque – Risques, relation client, organisation*, p. 223-248, Pearson Education, octobre.

Lawrence P. R., Lorsch J. W., (1973), *Adapter les Structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Paris : Editions d'Organisation, 223 p.

Löning H., Pesqueux Y. (1998), *Le contrôle de gestion*. Paris : Dunod, 261 p.

Lorino P., (1995) *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, les Editions d'Organisation, 287 p.

Lorino P., (2003), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition.

Lorino Ph., Tarondeau J.-C., (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Janvier – Février, n°117

Maurer F. (2005), « Le risque opérationnel : quelle stratégie pour la banque ? », in Lamarque E., *Management de la banque – Risques, relation client, organisation*, p.73-108, Pearson Education, octobre.

Prahalad C.K. & Ramaswamy J., (2000), « Co-opting Customer Competence », *Harvard Business Review*, January-February, p. 79-87

Senge P., (1991), *La Cinquième Discipline - l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Ed. First, 162 p.

Sérieyx H., (2003), « L'entreprise apprenante ou comment concilier l'inconciliable », *L'expansion Management Review*, décembre, pp.74-80.

Tarondeau J.C., (1998), « La gestion par les processus », *Cahiers Français n°287 Management et organisation des entreprises* – La Documentation Française, Paris

Tarondeau J. C, Wright R. W., (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n°104, pp.112-120

Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, Collection Gestion.

Annexe 1 : Composition des groupes de travail.

Processus	Contractualiser un crédit immobilier	Vendre et gérer un compte chèque et services associés aux particuliers	Vendre et gérer un compte courant et services associés aux professionnels
Acteurs-ressources	animateur commercial Directeur de l'animation commerciale Gestionnaire de clientèle particulier Directeur d'unité bancaire Chargé d'affaires prescripteur Gestionnaire de crédit (production bancaire) Responsable du département Crédit Directeur de la production bancaire Responsable du département recouvrement et contentieux	Conseiller commercial Gestionnaire de clientèle particulier Direction marketing Responsable d'agence Responsable produit Responsable de l'unité des marchés particuliers-production bancaire	Direction des marchés Conseiller clientèle pro animateur commercial Directeur d'unité bancaire Responsable marché pro Responsable de l'unité des marchés pro : production bancaire
Acteurs-support	Direction qualité Direction risques Direction marketing DOBSI Direction Contrôle de Gestion DRH	Direction qualité Direction risques DOBSI Direction Contrôle de gestion DRH	Direction qualité Direction risques DOBSI Direction Contrôle de gestion DRH Direction Juridique

Annexe 2 : Cartographie du processus « contractualiser un crédit immobilier ».

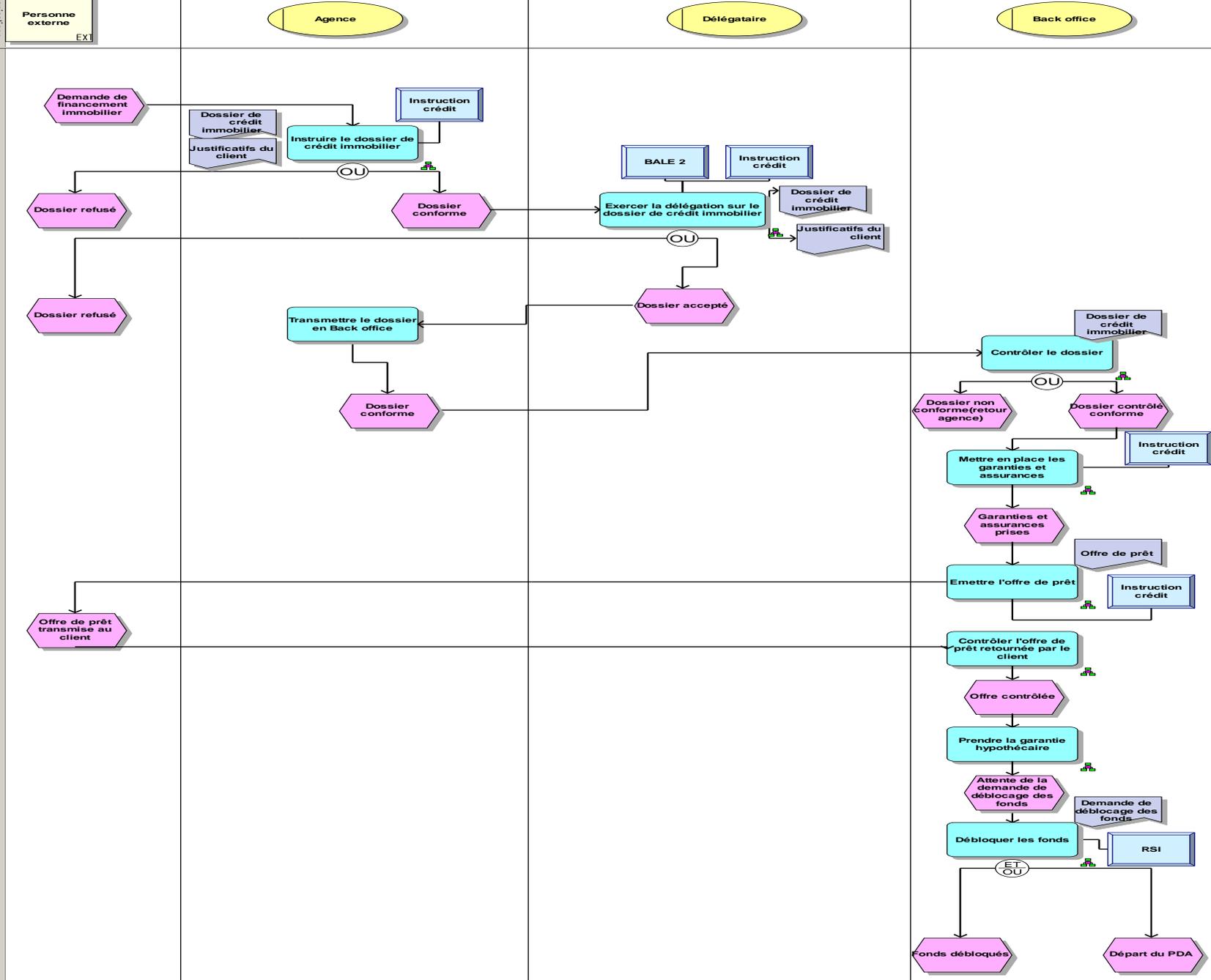
Exécute & Assiste

Exécute & Assiste

Exécute & Assiste

Exécute & Assiste

LAC Contractualiser un crédit immobilier particulier



Annexe 3 : Résumé des indicateurs de mesure de performance des sous-processus.

Sous processus	Objectifs	Indicateurs de mesure de la performance	Valeur réelle		
			P-3	P-2	P-1
Premier RDV -> Instruction du dossier (comprise)	Réduction des délais	Délai moyen entre la 1 ^{ère} simulation et la demande signée par le client	38,30 jours* (65% des demandes < 30 jours) 34% des dossiers (2 contacts) ; 26% des dossiers (3 contacts) ; 17% des dossiers (> 4 contacts)		
	Réduction des risques opérationnels	<p>Nb d'appels d'assistance téléphonique réalisés par l'agence - prêts immobiliers/total appels téléphoniques</p> <p>Types de demandes d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> - techniques - assurances - manipulation IC - réglementation - montage - fourchette - divers <p>Nb de formations reçues par le réseau sur les 3 dernières années</p> <p>Types de formations reçues par le réseau sur les 3 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> - formations IC (GC et CC instruisant des prêts immo) - formations prêts taux révisables : 40 pers d'un groupe - formations nouveaux entrants (réglementation du crédit et initiation au crédit immobilier) : 80 personnes <p>Nb dossiers retournés par PB/nb dossiers reçus par PB (taux de rejet)</p> <p>Nb dossiers mal saisis (IC)/nb dossiers retournés par PB</p> <p>Nb dossiers de prêts simples avec pièces manquantes/nb dossiers retournés par PB</p> <p>Nb dossiers avec pb de formalisme/ nb dossiers retournés par PB</p> <p>Nb dossiers avec questionnaire de santé incomplet/nb dossiers retournés par PB</p> <p>Nb dossiers avec erreurs de garanties/ nb dossiers retournés par PB</p> <p>% des dossiers rejetés présentant une anomalie d'assurance</p> <p>Nb dossiers de prêts réglementés avec absence de pièces justificatives/nb dossiers de prêts réglementés reçus par PB</p>	<p>331 (mai) 62,6%</p> <p>1,2%</p> <p>11,8%</p> <p>28 %</p> <p>22 %</p> <p>9,7%</p> <p>1%</p> <p>26,3%</p> <p>2</p> <p>2 j (2003)</p> <p>4 j (2003)</p> <p>39,3 % (juin)</p>	<p>345 (juin) 78,3%</p> <p>0,3 %</p> <p>6,5%</p> <p>24,3%</p> <p>17,3%</p> <p>11,2 %</p> <p>0,4%</p> <p>40%</p> <p>2</p> <p>½ j (2004)</p> <p>4 j (2004)</p> <p>39 % (juillet)</p>	<p>376 (août) 78,9%</p> <p>0,5%</p> <p>4,5%</p> <p>16,3%</p> <p>28,2%</p> <p>7,4%</p> <p>1,3%</p> <p>41,8%</p> <p>1</p> <p>4j (2005)</p> <p>30 % (août)</p> <p>23%</p> <p>19%</p> <p>9%</p> <p>40%</p> <p>9%</p> <p>49% (/72 dossiers) environ 90%</p>

	Maîtrise des taux	Écart moyen entre les taux pratiqués et les taux de marché. Taux de transformation 1 (nb dossiers aboutis/nb propositions émises). Taux de transformation 2 (nb d'envoi d'offres/nb de propositions émises). Nb dossiers passés en dérogation de taux/nb dossiers à instruire. Nb dossiers passés en dérogation (directoire)/nb dossiers à instruire.			90% ** 66% *** Environ 90% 33%
Instruction du dossier -> exercice de la délégation	Réduction des risques opérationnels	Nombre de dossiers instruits par collaborateur			1,07 /mois
Exercice de la délégation -> transmission à la PB et contrôle	Réduction des délais	Délai moyen (en jours ouvrés) entre la date d'instruction du dossier (accord) et la date de réception à la PB Délai moyen (en jours ouvrés) entre la date de rejet du dossier et son renvoi à la PB par l'agence Nb de dossiers retournés plus d'une fois en agence / nb de dossiers rejetés (sur les 3 dernières semaines).			10,5 j (sur 65 dossiers) 8 j (sur 29 dossiers) Fréquent sur prêt à taux 0
Contrôle -> gestion du dossier	Réduction des délais	Délai moyen de réponse de la caution mutuelle			Sous 48 h.
	Réduction des risques opérationnels	Nb de dossiers retournés par la société d'assurance/nb de dossiers envoyés Nb de dossiers déclarés défaillants par la société de contre garantie/nb de dossiers envoyés			3% (en 2003) 16,4% (sur 1545 dossiers : 7 mois)
Gestion -> déblocage des fonds	Réduction des délais	% d'offres de prêt non conformes rendues par le client			31% (6j, 72 rejets)
	Réduction des risques opérationnels	Nb de déblocages de fonds par jour			15/j et /gestionnaire