

Gestion des Risques Opérationnels



+ « Toute production de service ou de produit est sous-tendue par un processus. »

Michel Raquin, chargé de mission auprès de la Direction Générale LCL.

Pilotage par les processus et gestion des risques opérationnels au Crédit Lyonnais

Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, LCL utilise un pilotage par les processus. La banque s'est appuyée sur l'offre MEGA pour constituer le référentiel des processus et modéliser les risques.

Tout le monde garde en mémoire les catastrophes de Bhopal en Inde, Perrier dans le monde, Enron aux Etats-Unis, Parmalat en Italie, AZF à Toulouse, etc. Chacun de ces cas de défaillance a généré un impact macro-économique significatif sur le cours de la bourse, du pétrole, sur la position des assureurs de grands risques, sur la confiance des consommateurs, sur les grands équilibres internationaux... Les entreprises tentent de maîtriser ces scénarios catastrophes en mettant en place un « Disaster Recovery Plan », tandis que les Etats légifèrent pour minimiser l'impact des risques macroéconomiques et politiques engendrés par une défaillance. Gartner a ainsi dénombré plus de 80 lois européennes relatives à la mise sous contrôle des risques, telles que Bâle II, Solvency II et autres Lois de Sécurité Financière comme Sarbanes-Oxley (SOX). Mais il ne suffit pas de décrire les risques. « *Pour maîtriser les risques opérationnels, il faut maîtriser les processus* », précise François Tabourot, Directeur Général de MEGA.

Une organisation par domaines de processus

C'est la démarche suivie par Le Crédit Lyonnais. « *Nous nous sommes engagés à travailler sur les processus et, depuis plus d'un an, la banque est organisée par domaine de processus* », explique Michel Raquin, chargé de mission auprès de la Direction Générale LCL. « *Toute production de service ou de produit est sous-tendue par un processus.* » Celui-ci peut se décrire comme un enchaînement d'activités visant à la réalisation d'un service au client « de bout en bout », depuis l'expression du besoin du client jusqu'à son résultat. Cet enchaînement d'activités est transversal à plusieurs métiers et plusieurs entités (agence, centres de décision, Middle Office, Back Office, ...).

Ainsi LCL est organisé en 29 domaines de processus (épargne, crédit, valeurs mobilières, etc.) transversaux aux métiers (réseaux, traitements, RH, finance, DSI, etc.). « *Cette organisation matricielle nécessite une coopération et non un affrontement, au croisement des différents métiers / Domaines de processus* », précise Michel Raquin.

+ En s'appuyant sur le référentiel des processus, l'entreprise peut agir sur la performance économique, les performances opérationnelles, la qualité/satisfaction client, et surtout la maîtrise des risques.

Connaître pour agir

La démarche adoptée par LCL passe par sept étapes clés. Les trois premières permettront de constituer un **référentiel des processus** :

- 1. Identifier les processus en les nommant.
- 2. Affecter chaque domaine de processus à un pilote.
- 3. Décrire les processus comme un flux d'information depuis l'expression du besoin du client jusqu'au résultat fourni.

« *Connaître sans agir n'a aucun intérêt* », souligne Michel Raquin. Aussi les trois étapes précédentes, visant à « connaître », doivent-elles être suivies de quatre étapes « pour agir » :

- 4. Engager une démarche participative pour le pilotage.
- 5. Définir les indicateurs pertinents.
- 6. Analyser périodiquement les processus.
- 7. Développer et mettre en oeuvre les plans d'action.

Agir sur les risques opérationnels

L'environnement bancaire est de plus en plus lourd et contraignant. Aux contraintes d'ordre réglementaire et législatif (Bâle II, SOX, LSF, ...) s'ajoutent la Commission Bancaire, les normes, la déontologie, les ratios prudentiels, etc. En s'appuyant sur le référentiel des processus, l'entreprise peut agir sur la performance économique, les performances opérationnelles, la qualité/satisfaction client, et surtout la maîtrise des risques. Pour cette dernière, le danger est de mettre en place de plus en plus de contrôles. En partant du référentiel des processus, Michel Raquin préconise de définir pour chacun des processus, les situations de risques potentiels, (sachant que chaque processus traverse un certain nombre d'entités) et de comparer avec les contrôles actuels (vérifications, signatures, etc.). Ceci afin d'avoir « *les bons contrôles au bon moment et au bon endroit* » par rapport à une situation de risque, sans pour autant perdre de vue le besoin essentiel de cohérence.

Un référentiel des contrôles par type d'acteur a été développé. Les principaux acteurs en présence sont le pilote de domaine de processus, la maîtrise d'ouvrage et processus, ainsi que le responsable

MEGA ET LA GESTION DES RISQUES

L'approche de MEGA en matière de **gestion des risques opérationnels** repose sur la modélisation et la documentation des activités principales de l'entreprise, notamment des opérations de contrôle des risques. Une politique de gestion des risques ne peut être appliquée, ni les points de contrôles établis, sans une documentation diffusée et partagée. MEGA aide les équipes de projet à identifier précisément les activités opérationnelles qui peuvent affecter l'entreprise.

L'offre de MEGA pour la **conformité** s'appuie sur quatre composants complémentaires : une méthode de modélisation reconnue, une équipe de consultants spécialisés dans les projets de conformité, une solide approche des projets et une plate-forme de modélisation leader sur le marché. Le Référentiel d'Entreprise de MEGA permet de détailler et d'évaluer les relations entre les éléments de risques sensibles, les points de contrôle et de test, les processus, les chaînes de valeur et les ressources informatiques associées. Ce référentiel garantit la **cohérence de l'information**. De plus, les outils MEGA prennent en compte des bibliothèques de risques personnalisables, comme Bâle II pour le secteur bancaire.



+ « Le Référentiel des Processus accessible par Intranet est un outil de pilotage utilisé par plusieurs centaines de collaborateurs au sein de LCL. »

Philippe Haniquaut, Responsable du projet Performance Opérationnelle par les Processus.

du contrôle permanent de processus. Accessible via un intranet, le référentiel a pour vocation de reprendre la liste et les caractéristiques du contrôle, de simplifier leur tâche de mise à jour, notamment en cas de modification de la réglementation, tout en apportant le maximum de valeur.

« Il est très important de bien préparer la démarche. L'implication de la direction générale, du contrôle interne, des pilotes de processus et des maîtrises d'ouvrages est primordiale », souligne Michel Raquin, qui conclut : « La dimension 'maîtrise des risques' est un sujet essentiel dans la démarche de pilotage par les processus. »

LCL s'est appuyé sur les outils et les consultants de MEGA pour modéliser les processus, en constituer un référentiel et bâtir l'intranet qui met ces éléments à la disposition des acteurs agissant sur les processus et les acteurs impliqués dans la maîtrise des risques opérationnels.

« Le Référentiel des Processus accessible par Intranet est un outil de pilotage utilisé par plusieurs centaines de collaborateurs au sein de LCL. » précise Philippe Haniquaut, Responsable du projet Performance Opérationnelle par les Processus.



LCL Le Crédit Lyonnais

Cela fait plus d'un an que les 27 000 salariés du groupe, sous l'impulsion de leur Direction Générale, se sont mobilisés autour d'un projet d'entreprise particulièrement ambitieux visant à construire un modèle bancaire unique, fortement différencié des concurrents nationaux. En effet, LCL est aujourd'hui la seule banque à réseau national qui se consacre exclusivement aux activités de banque de détail sur le marché des Particuliers, des Professionnels et des Entreprises.

Ce projet d'entreprise se concrétise par un nouvel engagement et une nouvelle identité, approuvés par les salariés et attendus par une large majorité des clients.