

Edito

L'implication et l'engagement : ces notions sont essentielles pour tous les consultants de THEIA Partners : implication auprès de nos clients et au sein des projets auxquels nous contribuons ; engagement de résultat, mais aussi engagement de l'entreprise dans son environnement.

Ce nouveau numéro de THEOFIL Info met en lumière l'implication de THEIA Partners, présent au sein de réflexions de Place et conférences, au plus près de l'actualité de la chaîne d'information financière, réglementaire et de gestion, comme sur la réforme SURFI du reporting bancaire pour laquelle nous éditons ce mois un dossier spécial.

Il évoque également notre engagement dans des associations. THEIA Partners a ainsi rejoint, comme membre bienfaiteur, le Club des Pilotes de Processus (C2P) et participe activement et de longue date à de nombreux groupes de travail, français et européens, liés au reporting et à l'organisation.

Enfin, le pilotage par les processus, thème au cœur des échanges du C2P, évoque l'engagement de tous, dans l'organisation de l'entreprise, pour s'améliorer en continu. Telle que l'évoquent le focus et l'interview de ce THEOFIL, dont je vous souhaite une agréable lecture, l'approche par les processus motive l'implication et renforce la performance !

Th. VERDIN

Thomas VERDIN
Directeur - Associé



Focus



LE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS RENOUVELLE EN PROFONDEUR LES ORGANISATIONS

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000:2000). « Diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour mieux les résoudre » cette citation tirée du Discours de la Méthode de Descartes peut parfaitement expliciter le principe de la démarche processus.

L'approche processus offre une vision transverse à l'ensemble de l'entreprise. Le processus se nourrit des exigences de ses clients et valide sa performance en regard de la satisfaction de ces derniers. Ainsi, le client est mis au centre de la démarche. La direction générale se doit de mettre en place un système de pilotage par les processus : les processus sont alors mis sous contrôle et mesurés au travers d'indicateurs suivis de façon régulière par des pilotes préalablement identifiés.

La mise en place du pilotage par les processus s'accompagne d'un changement organisationnel fort. Une organisation matricielle va de fait prendre forme pour piloter l'entreprise sous l'impulsion de la direction générale. Cette nouvelle organisation se constituera autour des responsables métiers et des managers ou pilotes de processus.

« La direction générale se doit de mettre en place un système de pilotage par les processus »

L'approche processus permet d'adresser un certain nombre de sujets communs à l'ensemble des services et directions de l'entreprise ; le pré-requis étant la mise en œuvre d'un référentiel de processus (description des processus, activités et procédures de l'entreprise).

Parmi les satellites de cette approche, nous pouvons citer :

- Les projets de démarche qualité : ISO 9001, 14001..., démarche d'excellence (EFQM...), certifications
- Les projets d'organisation : réorganisation d'entreprise, plan de continuité d'activité, démarche d'ABC/ABM, externalisation d'activité
- Les projets liés au système d'information : choix d'outil, urbanisation, mise en place d'ERP
- Les projets réglementaires : Bâle II, Solvency II, Sarbanes-Oxley, audit et contrôle interne

Sur l'ensemble de ces projets, l'approche processus met en évidence les dysfonctionnements liés à l'identification des goulets d'étranglements, notamment au niveau des interfaces. Elle met en lumière les axes de progrès et boucles d'amélioration potentielles.

En ces temps troublés pour l'économie et ses acteurs, nous devons maîtriser au mieux nos capacités de production et de service. L'approche par les processus nous y encourage. Toutefois, une démarche de ce type ne peut réussir qu'avec des règles de gouvernance fortes, un management impliqué et une politique d'entreprise partagée, orchestrée par une conduite du changement pragmatique.



Frantz TOUSSAINT

NOS ENGAGEMENTS

THEIA Partners s'implique, au plus près de l'actualité et de l'expertise, dans des associations ou démarches de Place.

Persuadé que ces initiatives constituent des lieux d'innovation, de rencontre et de prise de recul, THEIA Partners choisit de s'y engager avec dynamisme et conviction, apportant ses expériences, donnant de la visibilité aux actions qui y sont menées et capitalisant pour ses clients les connaissances qui s'y développent. Ainsi, THEIA Partners s'engage :

- Club des Pilotes de Processus, en tant que membre bienfaiteur, actif au sein de plusieurs ateliers
- Groupe de Travail GT 343 sur la Norme Française Reporting Financier
- XBRL France, dans ses différents groupes de travail et au niveau de l'animation de formations
- XBRL Europe, en présidant le groupe de travail XBRL Europe Business Registers (EU BR WG)
- Finance Innovation, membre du Pôle de Compétitivité Mondial

La démarche de pilotage par les processus, levier d'amélioration de la performance des entreprises



Michel
RAQUIN

Le Club des Pilotes de Processus a pour vocation de promouvoir auprès de toutes organisations le pilotage par les processus comme un moyen pertinent pour les aider à atteindre leurs objectifs de performance.

Trois questions à Michel RAQUIN, Président du Club des Pilotes de Processus

En quoi consiste l'approche « processus » et qu'est ce qui pousse de plus en plus d'entreprises à l'adopter ?

L'approche processus consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, intégrant ainsi les différentes composantes de la « fabrication » du produit ou du service attendu. Cette démarche remet le client au centre des préoccupations et lui apporte ainsi des réponses adaptées et sur mesures. Les organisations par fonctions ne répondent pas à une vision transversale, elles sont de plus en plus cloisonnées (spécialisations accrues, délocalisations, ou externalisations d'entités). Face à ce constat et à de fortes contraintes budgétaires, elles s'intéressent à une approche par les processus en jouant à la fois au plan organisationnel (flexibilité, réactivité, optimisation des coûts et ressources, maîtrise des risques...) et managérial (travail collaboratif, motivation du personnel, responsabilisation individuelle à tous les niveaux...).

Comment la mise en œuvre de cette démarche se traduit-elle et quels peuvent en être les freins ?

Le management par les processus nécessite un engagement à tous les niveaux hiérarchiques. Il implique des changements plus ou moins importants et exige une organisation pérenne pour faire vivre les processus. Le Club des Pilotes de Processus propose une démarche en sept étapes, coordonnée par un pilote nommé par la direction générale. Il s'agit de : 1-identifier les processus, 2-affecter les processus en responsabilité, 3-décrire les processus, 4-engager une démarche participative, 5-définir des indicateurs pertinents, 6-analyser périodiquement le processus, 7-développer et mettre en œuvre les plans d'action.

Les freins peuvent être liés à la culture d'entreprise ou peuvent aussi être relationnels, si les rôles sont mal définis entre les différents acteurs. Ils peuvent provenir d'un manque de moyens, de priorité ou encore d'une mauvaise conduite de projet. Identifiés en amont, ces freins sont à considérer comme levier de performance de la démarche.

Quelles tendances se dégagent en termes d'adoption du pilotage par les processus au sein des organisations ?

De nombreux projets, dans différents secteurs, ont été menés en matière de modélisation et d'optimisation de processus. L'engouement est d'autant plus important dans le domaine des services ou l'administration. Pour autant, peu d'entreprises encore ont réellement mis en œuvre un management par les processus et celles qui ont démarrées sont à mi-chemin.

Pour aider ses membres dans cette démarche, le Club des Pilotes de Processus accompagne les organisations au niveau managérial et met à disposition des outils permettant la définition de leurs plans d'action.



- Association de loi 1901
- Création en octobre 2005
- 150 membres
- Forum permanent de partage et retour d'expériences
- 14 Ateliers de réflexions
- Publication d'un modèle de maturité et d'un observatoire www.pilotesdeprocessus.org

En bref

NOUVELLE DONNE POUR LE REPORTING REGLEMENTAIRE BANCAIRE



La réglementation française impose aux établissements bancaires de transmettre des données comptables, prudentielles et monétaires à leur superviseur, la Commission Bancaire. Depuis 1993, ces données sont intégrées dans la Base des Agents Financiers (BAFI).

Les derniers états réglementaires entrés en application, COREP et FINREP, relatifs à la gestion des risques (référentiel Bâle II) et à la comptabilité consolidée selon les normes IFRS, sont transmis dans le format d'échange électronique XBRL.

En 2009, les données comptables (normes françaises) et monétaires basculent aussi en XBRL : c'est le reporting « BAFIREP » et le lancement du système unifié SURFI. Les modèles d'états, l'organisation pour les remplir et les réglementations évoluent par rapport aux pratiques BAFI, suite notamment à la réforme quinquennale de la Banque Centrale Européenne et aux dernières évolutions de la supervision bancaire. Les exigences sont renforcées sur les indicateurs liés aux actualités financières : titrisation, syndication, liquidité... La Commission Bancaire souhaite aussi, par cette réforme, réduire la charge administrative liée à la transmission des états. SURFI doit ainsi contribuer à un reporting efficace plus réactif et plus transparent.

THEIA Partners mène une démarche active pour préparer la transition SURFI. Découvrez-en davantage dans notre dossier spécial sur ce thème, disponible dès aujourd'hui sur notre site internet : www.theia-partners.com

SURFI est le nouveau Système Unifié de Reporting Financier, pour les états comptables, prudentiels et monétaires des établissements de crédit et entreprises d'investissement. Il entrera en application pour l'arrêté du 30 juin 2010 et remplace la BAFI.



Le Bloc-Notes de THEIA

Publication

Les gérants doivent encore renforcer leur dispositif de gestion des risques -
L'AGEFI Hebdo N°173 du 26 mars 2009

Formations

- SURFI : Les éléments clés de la réforme - Paris, les 19 mai et 18 juin 2009
- Reporting gestion d'actifs (en partenariat avec Infocert) - Paris, juin 2009

Conférences

- THEIA Partners, animateur du XBRL Europe Business Registers Working Group, interviendra à la Conférence ECRF - Luxembourg, les 11 & 12 juin 2009
- THEIA Partners présentera ses travaux XBRL dans le cadre de la 19^{ème} Conférence Internationale XBRL à Paris du 23 au 25 juin 09

THEIA Partners, SAS au capital de 50 000€
RCS Paris 492 626 163 - Siège social : 42 rue de Bassano,
75008 Paris, France - Tél : +33 1 49 52 92 52
Mail: contact@theia-partners.com
Web: www.theia-partners.com
Directeur de la publication: Thomas Verdin
Responsable de la rédaction: Laure Cuquel
Ont participé à la rédaction de ces articles:
Frantz Toussaint et Romain Penin