

Méthodes et outils pour traiter les risques opérationnels dans les PME

Pierre Tissot
Crédit Suisse
Berne, Suisse

pierre.tissot.2@credit-suisse.com



L'outil d'évaluation
SATOE

Résumé

L'objectif de cette thèse ne se résume pas seulement au titre 'Méthodes et outils pour traiter les risques opérationnels dans les PME'. En effet, cette étude englobe aussi différents principes et considérations pratiques dans le domaine de la gestion des risques qui devraient permettre aux PME de réduire et de maîtriser les risques opérationnels. En plus de certains aspects théoriques relatifs aux risques opérationnels, les travaux de recherche effectués dans cette thèse se concentrent sur le développement d'une méthode et d'un outil d'auto-évaluation. L'outil informatique, dénommé 'Outil d'évaluation SATOE' devrait permettre aux responsables d'identifier les processus métiers qui représentent les risques les plus importants pour les PME et par voie de conséquence de déterminer les processus candidats au workflow. Ainsi des solutions pragmatiques et des méthodes éprouvées pourront être proposées pour réduire les risques opérationnels sur la base des résultats obtenus.

1. Introduction – Les accords de Bâle II – Impacts pour les PME

1.1. Introduction

L'objectif de cette thèse ne se résume pas seulement au titre 'Méthodes et outils pour traiter les risques opérationnels dans les PME'. En effet, cette étude englobe aussi différents principes et considérations pratiques dans le domaine de la gestion des risques qui devraient permettre aux PME de réduire et de maîtriser les risques opérationnels. En plus de certains aspects théoriques relatifs aux risques opérationnels, les travaux de recherche effectués dans cette thèse se concentrent sur le développement d'une méthode et d'un outil d'auto-évaluation. L'outil informatique, dénommé 'Outil d'évaluation SATOE' devrait permettre aux responsables d'identifier les processus métiers qui représentent les risques les plus importants pour les PME et par voie de conséquence de déterminer les processus candidats au workflow. Ainsi des solutions pragmatiques et des méthodes éprouvées pourront être proposées pour réduire les risques opérationnels sur la base des résultats obtenus.

Cette thèse est structurée sous une forme qui permet de suivre les différentes étapes méthodologiques suivies et de démontrer les recherches théoriques effectuées. Basées initialement sur la nouvelle réglementation prudentielle instaurée par le Comité de Bâle pour les banques, dite réglementation des accords de Bâle II, qui vise à mieux considérer les risques liés aux opérations de crédits, les recherches ont été effectuées dans le domaine des risques opérationnels, de la modélisation des processus, des différentes techniques de mise en application des techniques de workflow et des différentes méthodes d'améliorations des processus. Elle est structurée en 4 parties, de la manière suivante :

1. partie : Introduction – Les accords de Bâle II – Impacts pour les PME

- Chapitre 1 Que signifie Bâle II? / Impacts pour les PME
- Chapitre 2 Gestion des risques opérationnels
- Chapitre 3 Identification des risques opérationnels
- Chapitre 4 Définition de la gestion des processus
- Chapitre 5 Caractéristiques des processus workflow

2. partie : L'outil d'évaluation SATOE

- Chapitre 6 Techniques générales de mesures des risques
- Chapitre 7 Préparation et gestion de l'enquête
- Chapitre 8 L'outil d'évaluation SATOE – Comment l'utiliser
- Chapitre 9 Méthodologie d'évaluation

3. partie : Analyse des résultats, Conclusion and Recommendations

- Chapitre 10 Appréciation des résultats obtenus
- Chapitre 11 Représentation graphique
- Chapitre 12 Instructions pour réduire les risques
- Chapitre 13 Conclusions et recommandations

4. partie : Essais pratiques

- Applications pratiques et bases théoriques

Le contenu de cette thèse ne prétend pas résoudre tous les problèmes liés à la gestion des risques et plus particulièrement des risques opérationnels. Ces thèmes ont déjà été traités par de nombreux experts dans le domaine de la gestion des risques. Par contre, l'objectif de ces travaux de recherches repose sur la nécessité d'une transparence au niveau des aspects

d'évaluation qualitative des PME, pour faire face aux nouvelles exigences de la réglementation prudentielle de Bâle II :

En fait, il s'agit de trouver des éléments supplémentaires, comme par exemple un outil, des méthodes, ou de nouvelles techniques d'évaluations, pour étoffer les aspects qualitatifs de la PME dans l'optique de mieux négocier son rating¹ avec les instituts financiers.

En conséquence, je pense apporter par ces travaux de recherches des esquisses de solutions, afin d'étoffer les moyens de communications entre l'entreprise et les instituts financiers, lors des négociations sur le financement des crédits et proposer ainsi un outil pour réduire les risques opérationnels dans les processus métiers.

1.2. Les accords de Bâle II – Qu'est-ce que cela signifie?

En janvier 1999, le comité de Bâle a proposé la mise en œuvre de nouveaux accords visant à améliorer la qualité du système bancaire, grâce à de nouvelles exigences en matières de fonds propres, à la surveillance prudentielle, à la discipline de marché, tout en renforçant considérablement la gestion des risques et à favoriser la progression constante des capacités d'évaluation des risques dans les banques.

La mise en application de ces nouvelles normes va modifier l'organisation de la gestion des crédits. Les processus d'attribution et de surveillance des crédits devront être réaménagés pour atteindre les objectifs fixés. Les 'accords de Bâle II' définissent principalement le niveau minimal des fonds propres nécessaire aux banques, en fonction de leur prise de risque. (Ratio Mac Donough)². Cette attention accrue accordée à la gestion des risques devrait se concrétiser progressivement dans les pratiques de contrôle.

Ces dispositions reposent sur trois types d'obligations (piliers) :

Pilier I : Exigences minimales en fonds propres

Les instituts financiers doivent disposer d'un montant de fonds propres au moins égal au niveau calculé selon l'une des méthodes proposées pour couvrir le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

Pilier II : Processus de surveillance

Il définit les modalités de contrôle exercé par les autorités de surveillance qui disposent de pouvoirs renforcés pour contrôler le respect des exigences minimales prudentielles ainsi que des méthodes d'évaluation et de gestion des risques.

Pilier III : Discipline de marché

Il définit les bases des informations à publier en matière de fonds propres, risques de crédits, risques de marché, risques opérationnels, titrisation et méthodes d'évaluation et de gestion des risques.

Les changements introduits par les accords de Bâle II correspondent à la tendance actuelle des marchés financiers qui appliquent une différenciation dans la gestion des risques entre les aspects quantitatifs et qualitatifs. Les nouveaux accords vont encourager les banques à

¹ Le terme de 'notation' ou de 'notation interne' est remplacé par la notion équivalente de 'rating'

² Ce ratio succède au ratio Cooke suivant les accords Bâle II. Il introduit pour son calcul la notion de risque et surtout les principes de leur surveillance.

réévaluer les risques inhérents d'une manière individuelle et à analyser d'une manière détaillée la solvabilité du preneur de crédit en appliquant un système de rating.

1.3. Impacts pour les PME

Pour la plupart des entreprises, il y aura trois conséquences principales : premièrement, les banques vont augmenter leurs contrôles sur la manière d'évaluer les risques, même pour les petits montants. Deuxièmement les entreprises devront faire face à une plus grande palette de prix et de conditions de crédits offerts par les banques. Troisièmement, le nouveau code de conduite européen entre les instituts financiers et les PME va 'booster' la transparence et la confiance mutuelle entre les partenaires.

En conséquence, les entreprises devront se poser au moins la question suivante:

- Quelles seront les informations supplémentaires que je devrai fournir dans le futur proche pour obtenir ou conserver des conditions de crédit favorables?

Un des nouveaux problèmes à résoudre sera de maîtriser les risques opérationnels dans les meilleurs délais sans consentir des investissements disproportionnés et de le démonter. En principe, il faudra en plus essayer de répondre encore aux questions suivantes :

- Comment vais-je obtenir un meilleur rating ?
- Comment puis-je influencer mon rating?
- Quels sont les éléments qui sont pris en considération lors de l'établissement des ratings ?
- Comment puis-je influencer les taux d'intérêts?

L'évolution des conditions de crédit, suite à la mise en application des accords de Basel II dépend principalement des conséquences des montants octroyés sur les fonds propres des instituts financiers. Elles pourront être positives comme négatives. Dans tous les cas, il y aura des conséquences :

- Conséquences pour les petites et moyennes entreprises³
- Conséquences lors de l'attribution des conditions de crédits.

Les entreprises qui vont ainsi profiter de meilleures conditions de crédit, seront celles qui pourront obtenir un rating favorable auprès de leurs instituts financiers respectifs. Actuellement déjà, les mesures du rating jouent un rôle prépondérant lors de l'attribution des conditions de crédit. Les écarts entre les différentes conditions des crédits vont à l'avenir être de plus en plus importants.

Selon une étude de la DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammerages de novembre 2002, il ressort que pour 2/3 des entreprises (sur une étude de plus de 20'000 entreprises), la situation ne va pas être modifiée rapidement suite à la mise en œuvre des nouveaux accords de Bâle II. Par contre, pour le tiers restant, il y aura certainement et de suite des détériorations des conditions de crédit, plus particulièrement au sien des très petites entreprises.

³ Basel II 'Auswirkungen auf die Finanzierung Unternehmen und Banken im Strukturwandel, PD-Verlag, Matthias Überlhör / Christian Warns, Kapitel B (Auswirkungen auf den Mittelstandssektor)

Ainsi, les entreprises ayant un mauvais rating auront, en plus d'un prix assez élevé des conditions de crédit, de plus en plus de difficultés à obtenir même des nouveaux crédits ou des augmentations de lignes de crédits. Afin d'éviter un certain recul de l'attribution des crédits aux entreprises, une amélioration de la communication entre les entreprises et les instituts financiers devra être instituée.

Les relations entre les preneurs de crédits et les instituts financiers vont changer. Une transparence supplémentaire, par exemple dans les risques et surtout dans la gestion des risques opérationnels, devra être progressivement instaurée. Ceci afin que les banques arrivent à mieux connaître et maîtriser les risques de leurs crédits auprès de leurs clients.

Suite à l'entrée en vigueur des accords de Basel II, on pense qu'il y aura une nouvelle approche des relations de l'entreprise avec sa banque d'affaires. En effet, en raison de l'augmentation de la concurrence et d'une baisse des facteurs de rendements, un certain nombre d'instituts financiers vont contrôler rapidement le rating de leurs clients, dans le but de pouvoir estimer les risques de pertes. Ainsi, les petites et moyennes entreprises devront pouvoir montrer, grâce à des outils efficaces, qu'elles maîtrisent tous les risques y compris les risques opérationnels. Pour les deux parties, on peut ainsi parler d'une certaine chance, qui va permettre non seulement de se confronter, mais de se comparer avec la concurrence.

Les relations entre la structure de financement, le rating et les conditions cadres pour les crédits vont évoluer. Les Directions des PME devront apprendre à gérer leurs ratings.

Les directions devront être capables de donner des informations qualitatives et quantitatives sur leur entreprise, en tenant compte des risques opérationnels. Suivant l'évolution et les mesures prises pour réduire les risques, les petites et moyennes entreprises pourront ainsi argumenter et discuter au mieux leurs conditions de crédits avec les banques et améliorer leur image auprès de leur banquier respectif.

1.3.1. Pourquoi s'intéresser aux aspects aux risques opérationnels ?

Avec la mise en oeuvre imminente des accords de Bâle II, certaines entreprises et organisations ont des craintes concernant les restrictions éventuelles des attributions de crédits. En effet, les nouvelles directives vont complètement réformer les règles d'attribution des crédits et pourront avoir progressivement des conséquences sur les petites et moyennes entreprises. Parmi toutes les questions susceptibles d'être posées par les Directions, une revient très souvent :

Comment négocier favorablement un nouveau rating ?

Le rating aide les entreprises à y voir plus clair⁴. De nombreuses entreprises ont une perception négative du rating. Mais, elles ignorent que l'évaluation des affaires représente une chance pour elles; le rating permet d'identifier leurs points faibles et d'y remédier. Il constitue donc un instrument d'analyse non négligeable pour les PME.

⁴ Infos PME, 'Credit Suisse, Thème : Le rating : une solution gagnante, 04.2004

L'évolution de la gestion des risques, accompagnée de changements structurels, a incité les instituts financiers à être plus attentifs aux mesures et à la gestion des risques, au niveau des crédits octroyés.

Les instituts financiers vont surveiller plus particulièrement la capacité de leurs débiteurs à rembourser les crédits attribués. D'autre part, les instituts financiers vont évaluer les risques en étroite relation avec les crédits, en considérant de plus en plus les caractéristiques individuelles des emprunteurs.

En principe, selon les résultats de différentes études, il semble que les conséquences auprès des grandes entreprises seront réduites. Cependant, il semble effectivement se confirmer que les PME seront les plus concernées par ces changements.

Cette thèse, plus particulièrement l'outil informatique SATOE, devrait permettre aux PME de trouver des solutions pratiques afin d'agir d'une manière proactive dans le processus d'obtention de capitaux. Le but est de prouver aux instituts financiers que les mesures prises pour diminuer les risques opérationnels au sein de l'entreprise devraient avoir un effet auprès des instituts financiers. Une telle répercussion de la diminution des risques opérationnels dans les PME pourrait engendrer une diminution des risques auprès de l'institut financier et par conséquence, permettre de consolider, voir même d'obtenir un meilleur rating pour les PME.

Finalement, l'outil et la méthode contenus dans cette thèse devraient aider les entreprises à se préparer aux changements à venir. Les principes et les recommandations présentés ne sont pas à eux seuls une garantie de succès. Ils doivent être intégrés avec d'autres mesures.

La FTMH⁵ propose, pour faire face aux inquiétudes, une stratégie en 8 points:

- Taux d'intérêts particuliers pour les crédits PME (règle dite du million)
- Extension et relance du cautionnement des arts et métiers
- Crédits d'impulsion des banques cantonales
- Recours aux crédits CTI (Commission Technologique et Innovation)
- Nouveaux outils de financement tels que les crédits mezzanines
- Application nuancée de Bâle II selon les types de banques
- Conseil des PME (Coaching) lors de la création de l'obtention de financements
- Davantage de concurrence entre les banques

La Commission Européenne a aussi édité un guide⁶ pour aider les PME à obtenir les financements nécessaires suite à la mise en œuvre de la nouvelle régulation prudentielle en matière de crédits de Bâle II.

Sans entrer particulièrement dans le financement des liquidités des entreprises concernées, cette thèse propose une stratégie supplémentaire dans le domaine des risques. En effet, il ne faut pas seulement tenir compte des éléments quantitatifs, mais améliorer et compléter les éléments qualitatifs. L'usage de l'outil informatique devrait permettre de présenter une carte

⁵ FTMH, Fédération des travailleurs de la métallurgie et de l'horlogerie

⁶ 'A practical guide to loan financing for small and medium-sized enterprises' ; projet conçu sous la régie de la direction générale pour les entreprises et les industries

des risques opérationnels encourus, et des mesures susceptibles d'être prises pour réduire les risques dans les processus analysés.

J'estime, en effet, qu'il est indispensable pour une entreprise de démontrer sa maîtrise des risques opérationnels dans les processus métiers. La transparence obtenue ainsi dans ce domaine devrait permettre d'obtenir des conditions d'intérêts favorables. En outre, il est établi que l'attribution d'un rating favorable ne dépend pas nécessairement de la grandeur de l'entreprise.

2. Concept, public cible et objectifs

2.1. Concept

« Le concept de cette thèse est basé sur les craintes d'éventuelles restrictions de crédits et sur une surveillance accrue des crédits de la part des instituts financiers. De nouveaux outils devront être mis à disposition des PME pour faire face à la mise en vigueur de la nouvelle réglementation prudentielle de Bâle II. En conséquence, les recherches effectuées devront permettre d'identifier les nouveaux besoins et de trouver les solutions et les améliorations nécessaires et souhaitables pour renforcer les relations entre les banques et les PME dans le cadre du financement et de la gestion des crédits.»

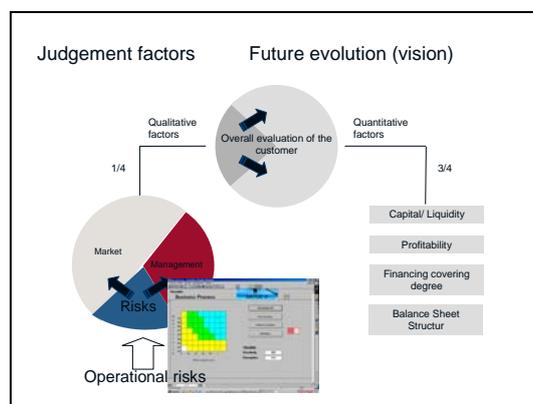
Les instituts financiers vont devoir investir, selon la définition du 1er pilier de la réglementation de Bâle II, de nouveaux composants dans le calcul du montant minimum des fonds propres exigé, ainsi que dans le 2^{ème} pilier pour la surveillance de la gestion des crédits. L'hypothèse de travail repose sur ces 2 notions, soit :

- Les nouveaux composants qui entrent dans le calcul des exigences minimales en fonds propres nécessitent en principe la mise en place d'un nouveau rating.
- Une surveillance active des crédits nécessite une étroite relation entre la banque et la PME. Cela entraîne une augmentation de la transparence.

Le principe repose sur la transparence et la recherche d'un nouveau moyen de communication entre les PME et les banques, pour satisfaire ces nouveaux besoins. L'amélioration de la maîtrise et de la gestion des risques opérationnels dans les PME devrait diminuer la fragilité des petites et moyennes entreprises et tracer ainsi une nouvelle voie autorisant un développement dans la continuité de ces entreprises.

En effet, parmi les caractéristiques managériales des PME, à des degrés divers, on peut observer le fait suivant : « Le système d'information externe reste simpliste ». Les championnes (PME) ont par contre, les vertus ci-après, soit : « la flexibilité qui permet de s'adapter aux changements les plus divers et l'interactivité qui signifie que la PME entretient avec ses partenaires internes et externes des relations plus soutenues ». Reste maintenant à trouver une application de ces règles à la notion de transparence au niveau de la maîtrise des risques, par exemple des risques opérationnels, car en général, les instituts financiers éconduisent les PME trop portées sur les prises de risques. Ils n'apprécient que les risques mesurés et contrôlés.

Ainsi le fait d'appliquer les mesures proposées par la méthodologie et l'outil d'évaluation SATOE, pourrait être un des nombreux remèdes ou prescriptions pour la survie des PME, face à la mise en œuvre de la nouvelle réglementation prudentielle de Bâle II.



2.2. Public cible

Le contenu de cette thèse est susceptible d'intéresser différents types d'entreprises, organisations et autres structures administratives, soit :

- Les entreprises, plus particulièrement les PME, qui vont être confrontées à la mise en application des nouveaux accords de Bâle II, et qui souhaitent apporter des éléments qualitatifs supplémentaires dans le cadre de la gestion de leur (rating).
- Les PME qui souhaitent obtenir un inventaire complet ou un audit (une expertise) de leurs propres processus face aux risques opérationnels.
- Les PME qui souhaitent obtenir une transparence dans la gestion de leurs propres processus.
- Les PME qui recherchent un moyen de réduire leurs propres risques opérationnels.

2.3. Objectifs

Il s'agit de déterminer les processus contenant le plus de risques opérationnels et d'identifier les processus avec le plus grand potentiel de workflow. Par effet de synergie, on obtient ainsi des propositions concrètes pour diminuer les risques opérationnels analysés. Ceci résume les ambitions de la méthodologie et de l'outil d'évaluation SATOE. Le software évalue les processus et propose sous forme de graphiques, plusieurs cartographies qui devraient permettre d'obtenir une meilleure transparence au niveau de la maîtrise des risques.

2.3.1. Objectifs détaillés

Trois objectifs principaux ont été déterminés afin de réduire les risques opérationnels dans les processus métiers. Chaque objectif comprend certaines étapes bien précises.

- Objectif 1 – Obtenir un inventaire complet des processus métiers.
- Objectif 2 – Identifier les processus ayant les plus grands risques opérationnels.
- Objectif 3 – Identifier les processus avec le plus grand potentiel de workflow.

3. Bases méthodologiques

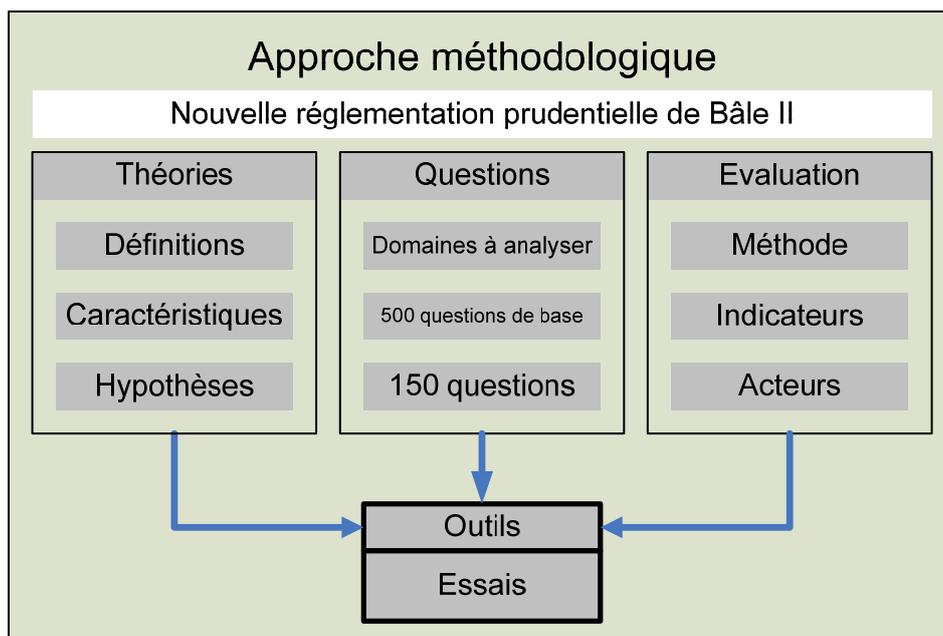
Pour atteindre les objectifs fixés, il est indispensable de développer d'une manière concrète et pragmatique, un outil-informatique afin de consolider les bases théoriques étudiées. Il va sans dire que toutes les techniques d'enquête, d'évaluation, de validation ainsi que les techniques de représentation graphique des résultats font partie intégrale des recherches méthodologiques effectuées.

3.1. Étapes et domaines théoriques des recherches

- Définition et identification des différentes catégories de risques opérationnels et des différentes classes de risques.
- Détermination des dimensions de risques (subjectives, objectives, internes, externes, etc.).
- Définition des différents indicateurs clés et de leurs facteurs d'évaluation.
- Techniques d'établissement d'inventaire des processus au sein d'une entreprise.
- Définition de critères spécifiques pour l'identification des risques opérationnels dans les processus métiers.
- Définition des différents types de workflow.
- Développement d'un outil-informatique pour l'évaluation des risques dans les processus métiers en tenant compte des critères spécifiques aux risques opérationnels et aux particularités du workflow.
- Développement d'une méthode d'auto-évaluation des questions.
- Etablissement d'une méthode de validation des résultats obtenus.
- Définition d'une échelle des risques.
- Tests 'in situ' dans différentes entreprises et contacts avec des experts.
- Evaluation des possibilités de synergie entre les processus avec le plus de potentiel workflow et les processus contenant le plus de risques opérationnels.

3.2. Théories, Questions, Evaluations et Outils

Les recherches ont été effectuées au niveau des risques opérationnels et des différentes technologies liées à l'automatisation des processus avec workflow. Le périmètre d'étude est déterminé par le choix de la méthode de collecte des informations, par la pertinence des questions posées, par la manière de valider les réponses et par la présentation d'une synthèse qui devrait permettre de répondre aux objectifs fixés.



De nombreuses recherches ont été effectuées dans les domaines suivants :

- cartographie des risques
- maîtrise des risques opérationnels
- automatisation des processus avec workflow
- gestion des processus
- techniques et méthodes pour améliorer le déroulement des processus
- méthodes pour réduire les risques (KAIZEN, TQM, BPR, Six Sigma, EFQM Excellence Model⁷)
- construction de questionnaires
- évaluation et présentation des résultats

Une des tâches principales des travaux de recherches se concentre au niveau de la méthode SATOE et du développement de l'outil-informatique. Différentes techniques de questionnaires ont été étudiées. D'autre part, plus de 500 questions ont été répertoriées, évaluées, regroupées, testées, formulées et reformulées pour obtenir la base de l'outil-informatique.

D'un point de vue informatique, un certain nombre de modèles a été développé afin de trouver parmi les solutions développées, la solution la plus confortable pour l'utilisateur. Un des problèmes principaux du domaine de recherche réside non seulement dans la manière de poser les questions, mais surtout dans la manière d'évaluer les résultats afin de proposer les solutions les plus adaptées pour diminuer les risques dans les processus.

⁷ European Foundation for Quality Management, traduissez fondation européenne pour le management par la qualité)

3.2.1. Bases théoriques et hypothèse de travail

Suite à diverses études et analyses théoriques des risques et plus particulièrement des risques opérationnels, la méthodologie et l'outil d'évaluation SATOE considèrent 4 ou 5 différentes classes de risques bien distinctes « processus, gens, systèmes et événements externes ». D'autre part, suite à la catégorisation des risques et à leur répartition dans les différentes classes de risques, l'hypothèse de travail de cette thèse repose sur le fait que quel que soit le nombre de classes, la notion de « processus » est contenue dans chacune d'elles. En conséquence, en concentrant la méthodologie et les questions de l'outil d'évaluation SATOE sur les « processus », toutes les classes de risques sont ainsi incluses dans l'analyse.

Suivant le nombre de points obtenus, l'outil d'évaluation SATOE va proposer différentes solutions. D'autre part, les résultats obtenus vont être présentés selon différents types de cartographies des risques, structurés par processus, par thèmes ou d'une manière globale. Les graphiques ainsi obtenus devraient permettre de montrer aux partenaires concernés, une représentation claire de la situation, et de compléter ainsi les éléments qualitatifs déjà disponibles.

3.3. Améliorer les processus pour réduire les risques

3.3.1. Pourquoi améliorer les processus ?

Je pense que indépendamment de la grandeur de l'entreprise, l'application d'une gestion par les processus est un des seuls moyens efficaces à court terme pour réduire les risques opérationnels et améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la qualité va de facto être améliorée, et les clients seront de plus en plus satisfaits des prestations fournies.

3.3.2. Qu'est-ce que l'amélioration des processus ?

L'amélioration de processus consiste à définir et à rendre plus matures, plus fiables, les processus métiers. Le succès peut être défini de nombreuses manières, par contre, dans le cadre de cette thèse, je me concentre sur des propositions de mise en application de techniques de réduction des risques pour les processus métiers de l'entreprise.

3.3.3. Les bénéfices de l'amélioration des processus

Les sondages et les études démontrent que les processus matures apportent, entre autre, une meilleure qualité des produits, et une plus grande capacité à respecter les budgets et les dates de livraisons. Finalement, on augmente la satisfaction du client ainsi que sa propre compétitivité et crédibilité. En corrélation avec les nouveaux accords de Bâle II, les différentes cartographies disponibles dans les fonctions de synthèse des résultats proposés par l'outil-informatique SATOE devraient permettre de consolider les aspects qualitatifs de l'entreprise. L'image obtenue devrait permettre de démontrer une certaine transparence dans la maîtrise des risques par la Direction de l'entreprise.

3.3.4. Pourquoi l'Outil d'évaluation SATOE ?

Il ne faut pas se limiter seulement aux aspects théoriques. Il est indispensable d'essayer aussi de prouver le bien-fondé des différentes affirmations et d'expérimenter 'in situ' avec des exemples concrets les théories étudiées. La mise en application de l'outil-informatique SATOE' en entreprise ne va pas de suite réduire les risques opérationnels identifiés. Par contre, elle va permettre rapidement de faire l'inventaire de la situation et ainsi d'appliquer les mesures nécessaires, mesures qui devront être financées éventuellement par des crédits supplémentaires.

3.3.5. Bénéfices de l'outil d'évaluation SATOE ?

- Validation des risques opérationnels identifiés dans les processus métiers.
- Estimation de la faculté d'automatiser ce processus avec workflow.
- Etablissement d'une synthèse des résultats.
- Propositions de méthodes et de solutions pour réduire les risques opérationnels basées sur les résultats obtenus.
- Cartographies des risques, comme éléments de communication et de contrôle.

4. La méthodologie et l'outil d'évaluation SATOE

4.1. La méthodologie SATOE

4.1.1. Introduction

Différentes variantes ont été étudiées dans le cadre d'une recherche de solution, afin de trouver une procédure systématique qui permette d'identifier les processus. Pour appliquer une systématique, en remplacement des choix intuitifs actuels, il fallait impérativement effectuer des enquêtes comparatives et ensuite analyser et évaluer les résultats. La nécessité de développer un jeu de questions était évidente. Par contre, un des problèmes fondamentaux reposait sur le choix d'une méthodologie qui permette d'évaluer et de comparer les résultats obtenus. En fait, les recherches effectuées ont permis de découvrir différentes solutions et alternatives intéressantes. Finalement, aucune méthode ne répond parfaitement aux besoins de la cause. Le choix s'est porté sur la méthode de 'Information Economics' (IE). Cette dernière, modifiée et adaptée à la problématique a permis de solutionner l'évaluation des différents résultats obtenus. Le problème résidait ensuite dans l'établissement d'un questionnaire spécifique. Après avoir créé environ 500 questions différentes, il fallait les adapter et réduire leur nombre afin de pouvoir les utiliser. Ici aussi différentes méthodes et techniques d'élaboration de questionnaire ont été appliquées pour arriver à obtenir le résultat escompté. Restait encore à déterminer le moment précis où l'intervention devait être effectuée et définir ainsi les acteurs concernés.

4.1.2. A propos e la méthodologie SATOE

L'outil-questionnaire SATOE proposé, peut servir de référence dans le cadre d'une procédure de sélection des processus susceptibles d'être informatisés dans le workflow. Cet outil-

questionnaire, structuré selon le méta-modèle SATOE, est composé de 3 groupes de critères : stratégiques, techniques et économiques. Sur la base des résultats obtenus, après avoir répondu aux différentes questions, le responsable et propriétaire des processus analysés pourra déterminer d'une manière systématique le choix des mesures à appliquer pour réduire les risques opérationnels encourus.

4.1.3. Les dimensions et sous-dimensions de la méthodologie SATOE

La méthode d'évaluation se base sur les trois dimensions mentionnées précédemment. Afin de mieux structurer et équilibrer les questions, des sous-dimensions bien spécifiques ont été choisies, sélectionnées par l'auteur, par extension de la base de la méthode 'Information Economic'.

4.1.4. Les questions

Un choix de plus de 500 questions spécifiques a été effectué. Chaque question a été soigneusement étudiée, recherchée dans la littérature et déterminée sur la base d'expériences pratiques. Le nombre de questions a été réduit et suivant les cas et la complexité des processus à analyser, deux scénarios ont été développés. Le premier comprend environ 150 questions, tandis que le deuxième scénario se compose de seulement 100 questions.

4.1.5. Validation selon la grille SATOE

Les résultats ainsi obtenus sont validés et pondérés selon les principaux critères ci-après :

- Pondérations en fonction des particularités et de la grandeur de l'entreprise, comme par exemple les PME.
- Corrections en fonction du genre de processus analysés
- Corrections selon le type d'enquête effectuée
- Adaptation en tenant compte de la gravité des risques encourus
- Modification en fonction de la perception au niveau de la clientèle

4.2. L'outil d'évaluation SATOE

L'outil informatique SATOE se base sur un jeu de questions réparties selon des scénarios à choix. Les résultats obtenus sont pondérés selon différents critères et évalués selon des approches bien spécifiques. Selon le nombre de points obtenus, des solutions susceptibles de réduire les risques opérationnels sont proposées.

4.2.1. Indicateurs de détections des risques

Après avoir déterminé les risques opérationnels et choisi de se concentrer plus particulièrement sur les processus, il est impératif de développer un moyen permettant

d'analyser et de mesurer les risques. Pour ce faire, la méthodologie SATOE, basée sur des indicateurs spécifiques de détectabilité de risques, a été développée.

Liste des indicateurs de détection des risques

- Stratégique-Activités
 - S tratégique
 - A ctivités
- Technologique-Organisation
 - T echnologique
 - O rganisation
- Economique
 - E conomique

S	Stratégique
A	Activités
T	Technologique
O	Organisation
E	Economique

J'estime que cette approche orientée sur les processus, facilite la détection des incidents au niveau des risques opérationnels et considère tous les aspects des classes de risques «facteurs humains, technologiques, systèmes et dans une certaine limite les événements externes ». D'autre part, on trouve plus facilement des solutions concrètes et des méthodes applicables au niveau des processus pour réduire les risques opérationnels identifiés.

Conclusions et recommandations

Indépendamment des personnes contactées ou de la littérature consultée, le sujet traité est vraiment d'actualité et éveille spontanément un vif intérêt. Le développement d'un outil systématique pour identifier les risques opérationnels dans les processus métiers permet d'ouvrir la discussion sur la manière de pratiquer au sein des entreprises et de juger l'importance du traitement d'éléments majeurs comme les délais, la fiabilité, la qualité et la satisfaction des clients.

Il apparaît souvent que les responsables des processus n'ont pas les moyens systématiques d'analyser les processus et d'établir un inventaire des processus métiers pertinents pour l'entreprise. D'autre part, il y a un manque certain d'outils facilitant la transparence au niveau de la maîtrise des risques. Il est évident que dans certaines situations, des compléments d'informations sur l'état de la gestion des risques par l'entreprise, devraient faciliter l'obtention de financement.

Indépendamment du nombre de processus traités avec le questionnaire, il s'agit d'un fantastique outil de communication entre le responsable du processus et les différents partenaires concernés. La finalité de la recherche technologique réside dans l'avancement du savoir-faire en proposant des approches, des méthodes et des outils d'intervention. Les processus sont généralement comparés entre eux, et finalement évalués en vase clos. Les experts ont souligné l'importance de pouvoir mettre en concurrence des processus émanant d'autres secteurs de l'entreprise. L'outil-questionnaire qui a le même jeu de questions et de réponses pour des processus différents semble être bien accepté dans le cadre d'une analyse comparative de plusieurs processus.

L'outil-questionnaire est conçu de telle sorte que les questions ainsi que les différentes réponses sont incluses dans la grille d'évaluation. Ceci avantage naturellement les personnes qui ont un peu moins de connaissance du BPR et du workflow, accélère le traitement du

questionnaire et permet sans équivoque d'interprétation d'obtenir rapidement les résultats. Les pondérations des questions sont facilement modifiables, suivant les besoins des utilisateurs.

La mise en place de la maîtrise des processus dans une optique de réduction efficace des risques engendre des changements fondamentaux au niveau de la structure et de l'organisation des entreprises et des PME. Il faudra systématiser et outiller (SATOE) cette démarche en cohérence avec la gestion de projet.

En outre, j'estime que les organisations hiérarchiques, les organisations matricielles, les structures par produits seront remplacées à court terme par de organisations totalement orientées vers une gestion par les processus, dénommé par l'auteur '**Process Governhouse**'. Ainsi, on devrait radicalement passer du management de produits vers un management par les processus.

Remarque de l'auteur :

Le contenu de cet exposé n'engage en aucun cas mon employeur actuel. Les prises de positions et les opinions exprimées sont d'ordre personnel. L'auteur déclare la méthodologie SATOE est entièrement originale ainsi que l'outil d'évaluation SATOE.

Bibliographie

- Baldwin, C.Y. , Clark, K.B. , 1994 : Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in U.S. Companies after the Second World War “, *Business History Review*, Spring, 1994, p. 73-109.
- Basle Committee on Banking Supervision (2003b): The new Basle Capital Accord, Internet document: <http://www.bis.org/bcbs/cp3full.pdf>, state Juli 2003.
- Becker J., von Uthmann C., zur Mühlen M., Rosemann M., 1999 : Identifying the Workflow potential of Business processes. In : Sprague, Ralph Jr. (1999) : Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 1999), Wailea (HI), January 5-8. Los Alamitos, 1999 (PDF)
- Berger N. Allen, Februar 2004 (Board of Governors of the Federal Reserve System, USA), Potential Competitive Effects of Basel II on Banks in SME Credit Markets in the United States
- Champy J., Hammer M., 1994 : Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, Campus Verlag / New York, 1994 ; Originalausgabe : Reengineering The Corporation : A Manifeston For Business Revolution, harper Business, New York, 1993, (Résumé du livre)
- Commission of the European Communities; 2004, Code of Conduct etween credit institutions and SMEs.
- Commission European; How to deal with the new rating culture; A practical guide to loan financing for small and mdium-sized enterprises;July 2005
- Deutsche Bundesbank: Bankenstatistik 2002 / 2003
- EFQM (European Foundation for Quality Maanagement).
- Erdl G., Schönecker G., 1995 : Workflow-management : Workflow-Produkte und Geschäftsprozessoptimierung, FBO, Gabler, Wiesbaden, 1995
- Hammer M., 1990 : Reengineering Work : Don’t Automate, Obliterate, in : Havard Business Review, July-August, 1990 (Résumé d’un article).
- Hofmann Gerhard, Basel II und MaK, Vorgaben, bankinterne Verfahren, Bewertungen, Bankakademie Verlag GmbH
- Kaplan, R.B., Norton D.P., 2002 : Le tableau prospectif – Pilotage stratégique : les 4 axes – Les Editions d’Organisation, 2002 ; Originalausgabe : Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996) “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System “, *Harvard Business Review*, January-February.
- Levan K. S., Guedon X. , 2001 : Le projet Workflow par l’exemple – Main Consultants, Avril 2001
- McDonough (2002): Completing the Journey to the new Basle Capital Accord internet document: <http://www.bis.org/review/r020920b.pdf#xml=http://search.atomz.com/search/pdfhelper.tk?sp=o=3,100000,0>, state September 2002.
- Übelhör Matthias / Warns Christian (Hrsg.); Basle II Auswirkungen auf die Finanzierung / Unternehmen und Banken Strukturwandel; PD-Verlag Heidenau