

C1 |

Centre de Compétences Processus, Digitalisation & Conduite du Changement

# LA DEMARCHE PROCESSUS

une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

Conférence AFOPE  
Jeudi 19 septembre 2013

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses

## SOCIETE GENERALE : L'ESSENTIEL EN QUELQUES MOTS

**Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers.** S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, le Groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable, afin de mettre sa performance au service du financement de l'économie et des projets de ses clients.

**Être la banque relationnelle de référence sur ses marchés,** proche de ses clients, choisie pour la qualité de l'engagement de ses équipes : c'est l'ambition de la Société Générale. Pour concrétiser au quotidien, le Groupe a fait de la satisfaction de ses clients sa priorité, et transforme ses métiers et ses organisations pour améliorer son efficacité opérationnelle.

**Notre signature « Développons ensemble l'esprit d'équipe »** est plus qu'une promesse : elle est un engagement à mobiliser les compétences et l'énergie de tous nos collaborateurs pour mériter pleinement la confiance de nos clients



**32**  
millions de clients

**154 000**  
collaborateurs

**118**  
nationalités

**+ de 60%**  
de femmes

**61 %**  
des effectifs à l'international

**150 ans**  
de développement

**76** pays

**1** entreprise française  
**sur 3** accompagnée à l'export

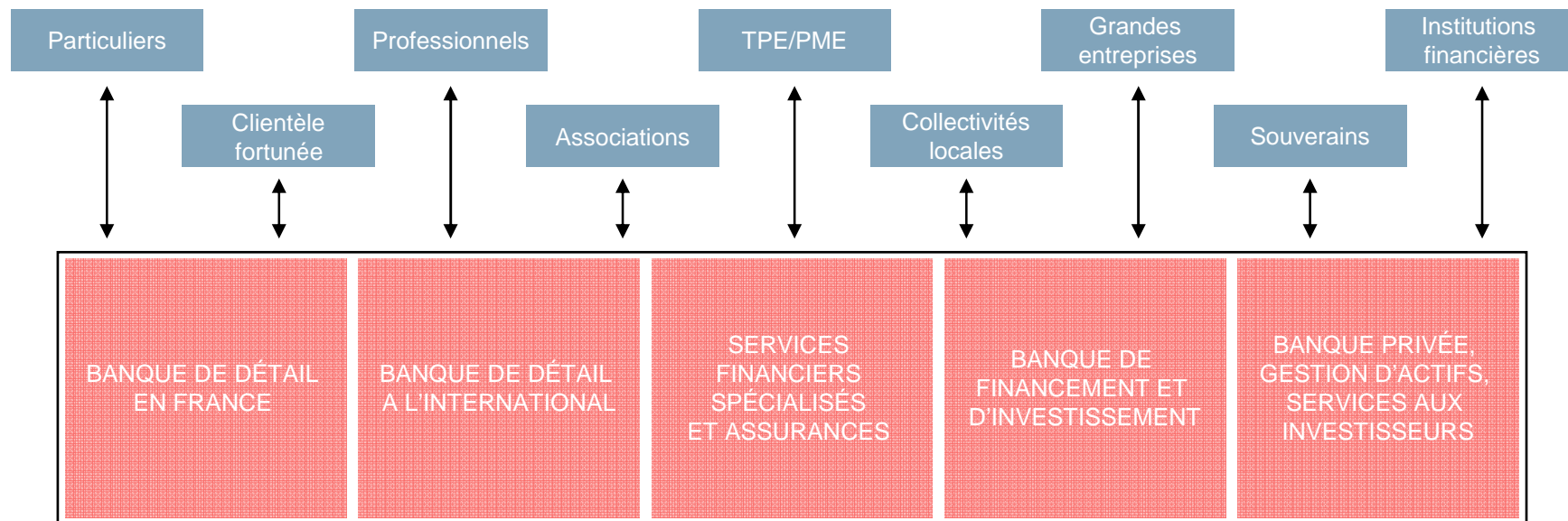
**+ de 7 000** e-commerçants  
accompagnés dans leur activité

**23,1** milliards d'euros  
de produit net bancaire

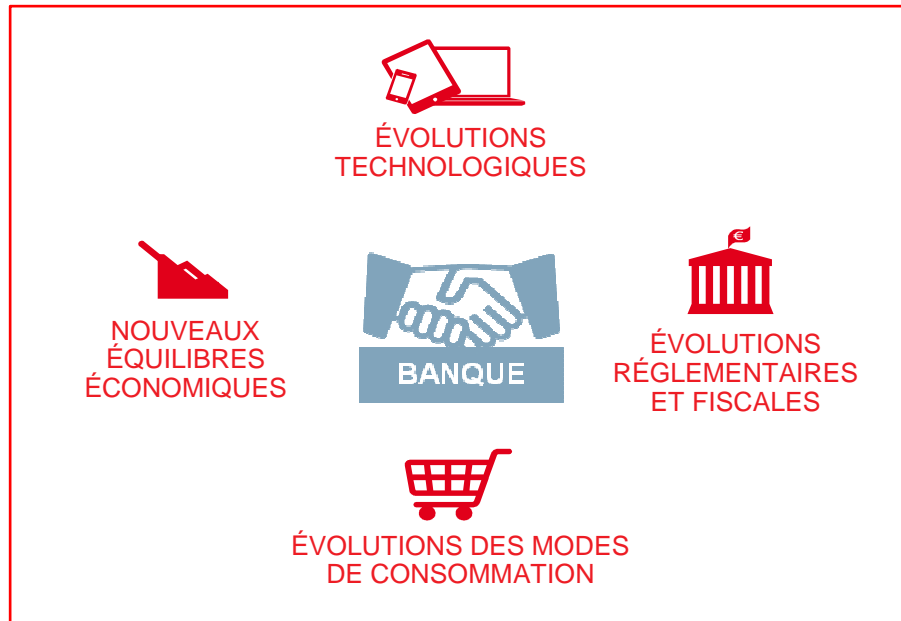
**49,8** milliards d'euros  
de capitaux propres part du Groupe

## SERVIR NOS CLIENTS, FINANCER L'ÉCONOMIE : LE SENS DE NOTRE MÉTIER

Créé en 1864 pour favoriser le **développement du commerce et de l'industrie** en France, notre Groupe accompagne aujourd'hui **32 millions de clients** dans **76 pays** du monde. Nous mettons notre stratégie de **croissance durable** au service du **financement de l'économie** et **des projets de nos clients**, qu'il s'agisse de particuliers, de professionnels, de PME, de grandes entreprises, d'institutions financières, ...



## LA QUALITÉ DE LA RELATION AVEC NOS CLIENTS : NOTRE AMBITION



Être *LA banque relationnelle de référence*, référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses

## DEMARCHE PROCESSUS

---

La démarche processus est une approche managériale permettant de s'assurer que les processus sont mis en œuvre de façon efficace, efficiente et sécurisée en alignement avec les orientations stratégiques. Elle permet notamment de représenter les organisations et de les monitorer.



Piloter la transformation

Améliorer la performance

Maîtriser les risques

Garantir la conformité

Partager la connaissance



## DEMARCHE PROCESSUS : Is / Is not

### C'est...

Processus de « bout en bout »

Démarche participative, collaborative réunissant tous les acteurs du processus

Indicateurs clés de performance avec des objectifs quantifiés et pilotés

Des actions à ROI rapide et un dispositif de pérennisation des améliorations

Des acteurs réunissant des compétences nécessaires

Une Gouvernance aux bons niveaux intégrant les aspects budgétaires

Un pilote de processus de niveau Direction responsabilisé sur l'atteinte des objectifs

### Ce n'est pas ...

Une revue du pilotage par activité

Une vision par silo

Juste un projet

Une boîte à outils

Un comité projet opérationnel

## PILOTAGE PAR LES PROCESSUS

---

Une démarche pragmatique et structurée avec des résultats immédiats sur des processus à fort ROI

Une vision partagée des activités de l'entreprise

Une approche de bout en bout

### ENJEUX

#### Satisfaction client

- S'appuyer sur la voix du client

#### Maîtrise des risques

- Sécuriser « nativement » les processus

#### Efficacité Op.

- Rechercher la simplification

#### PNB+

- Porter les évolutions d'activités

**en associant les hommes avec une approche collaborative et transversale**

## DEMARCHE PROCESSUS & ENJEUX

---

De quelle manière la démarche processus accompagne les enjeux

**Piloter les 4 axes à travers un levier unique  
la démarche processus**



The diagram consists of a central rectangular box with a black border containing the text 'Piloter les 4 axes à travers un levier unique la démarche processus'. Below this box is a large, downward-pointing arrowhead shape. This arrowhead points to three stacked horizontal bars. Each bar has a dark blue gradient background and contains white text. The bars are separated by thin white lines.

Coordonner & Structurer

Piloter & Monitorer

Garantir l'efficacité globale

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses

## MISE EN ŒUVRE : les premières briques de la démarche processus

---

### Démarche groupe

- Cartographie
- Mesure du niveau de maturité
- Nomination de Chief Process Officers (CPO)

### Initiatives

- Des initiatives transverses à l'échelle d'un pôle avec des résultats sur différents axes
- Des programmes de plus en plus structurés

### Cadre normatif

- Création d'un Centre de Compétences Groupe
- Création des premiers centres de compétences au niveau local

*Expérimentation & acculturation*

# LES CENTRES DE COMPÉTENCES : Avantages du dispositif

---

## La logique d'autonomisation

ingénierie de la solution, modalités de déploiement, intégration de la montée en compétence de l'équipe et du caractère de répliquabilité, prise en compte du contexte & de son évolutivité.

## Internalisation des expertises et structure interne d'essaimage

### Avantages

- ✓ Evolutivité du dispositif
- ✓ Engagement & responsabilité
- ✓ Maîtrise des enjeux, de l'environnement, de la culture locale
- ✓ Savoir-faire : méthodologie, benchmark
- ✓ L'assurance d'un langage commun et d'une approche convergente & partagée

### Et à terme

- ✓ Démultiplication des ressources
- ✓ Entreprise apprenante
- ✓ Pérennisation des dispositifs et capitalisation sur les Retours d'Expérience
- ✓ Une culture respectée et intégrée dans les modèles
- ✓ Evolutivité du dispositif : communautés avec partages de best-practices, intégration des nouveaux besoins métier selon l'évolution de la structure

## LE CENTRE DE COMPÉTENCE : 2 niveaux d'intervention

---

### Une logique d'organisation apprenante avec

*L'accompagnement des métiers dans leur transformation,*

*La mise en œuvre de dispositifs sur mesure adaptés aux enjeux et au contexte,*

*Le développement de relations dans un objectif de co-construction,*

*La capitalisation sur le partage de bonnes pratiques.*

- ✓ Accompagner les métiers dans la réflexion et dans la mise en œuvre de démarches complémentaires en réponse aux besoins :
  - ✓ identification des attentes et compréhension des enjeux avec apport d'expertises et de benchmarks,
  - ✓ proposition d'une démarche en ligne avec le contexte sur la base d'un diagnostic partagé, mettre en place des **solutions intégrées** (processus & digitalisation) et garantir l'articulation des dispositifs,
  - ✓ constitution **d'équipes mixtes** Corporate / Métier en phase d'impulsion pour faciliter la transformation, dans une logique d'appropriation et d'autonomisation, avec une composante formation &/ou sensibilisation à tous les niveaux,
  - ✓ soutien du déploiement et dispositif de **conduite du changement** pour assurer la pérennisation des actions dans une démarche d'**amélioration continue**.
  
- ✓ Concevoir les référentiels Processus & Dématérialisation, les déployer et les faire évoluer dans des organisations apprenantes :
  - ✓ conception & **co-construction** de référentiels, partage du savoir, sensibilisation à différents niveaux, parcours de formation, dispositifs de coaching, certification de collaborateurs,
  - ✓ **diffusion** des pratiques du Groupe SG, observatoire des pratiques du marchés, benchmarks,
  - ✓ **capitalisation** sur les démarches déployées dans les lignes métiers et gestion des évolutions des pratiques,
  - ✓ **partage** et retours d'expériences, monitoring de maturité, animation de communautés.

## Acculturation & montée en maturité

---

### Déploiement des compétences

- Normes & Standards
- Internalisation des expertises
- Sensibilisation ComEx
- Formations
- Essaimage des ressources experts
- Communautés

### Déploiement de solutions intégrées

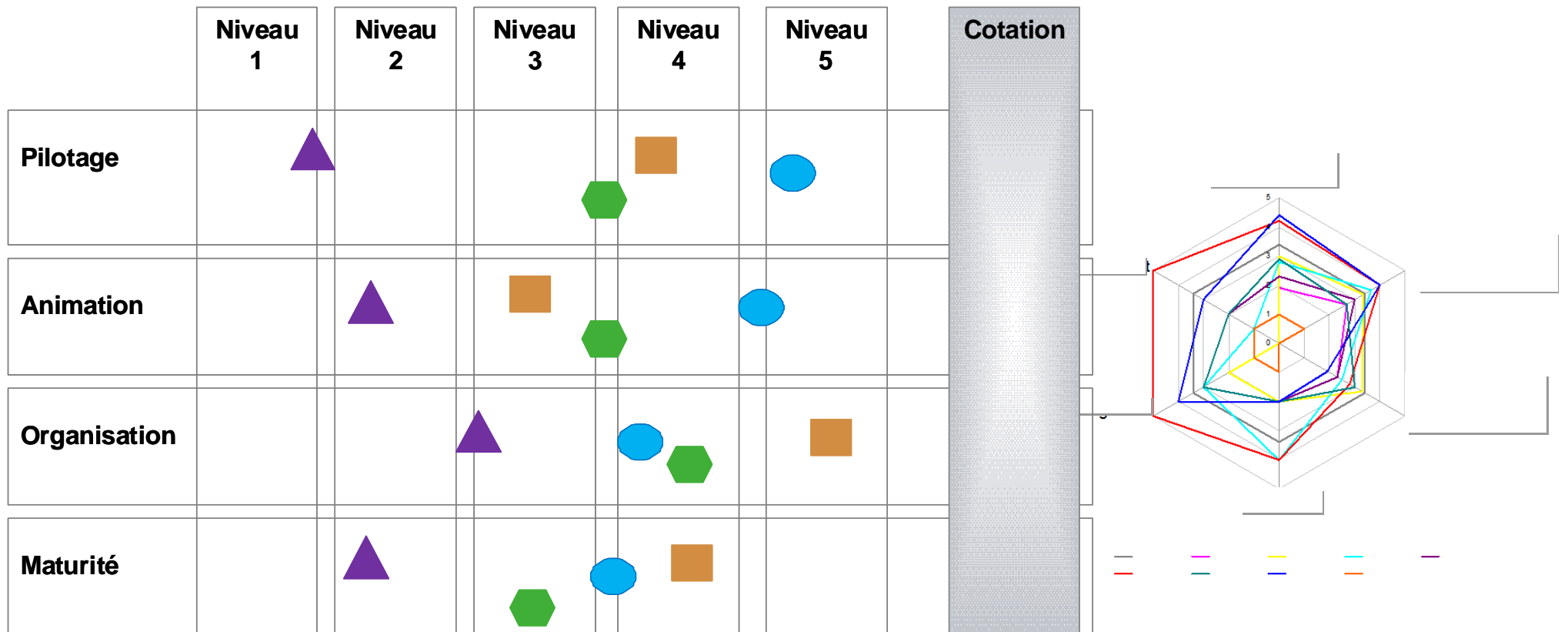
- De nouvelles expertises, des référentiels co-construits couvrant les différents leviers
- Accélération de la diffusion des best practices : partage, extension
- Formations certifiantes sur plusieurs expertises

*Montée en maturité*

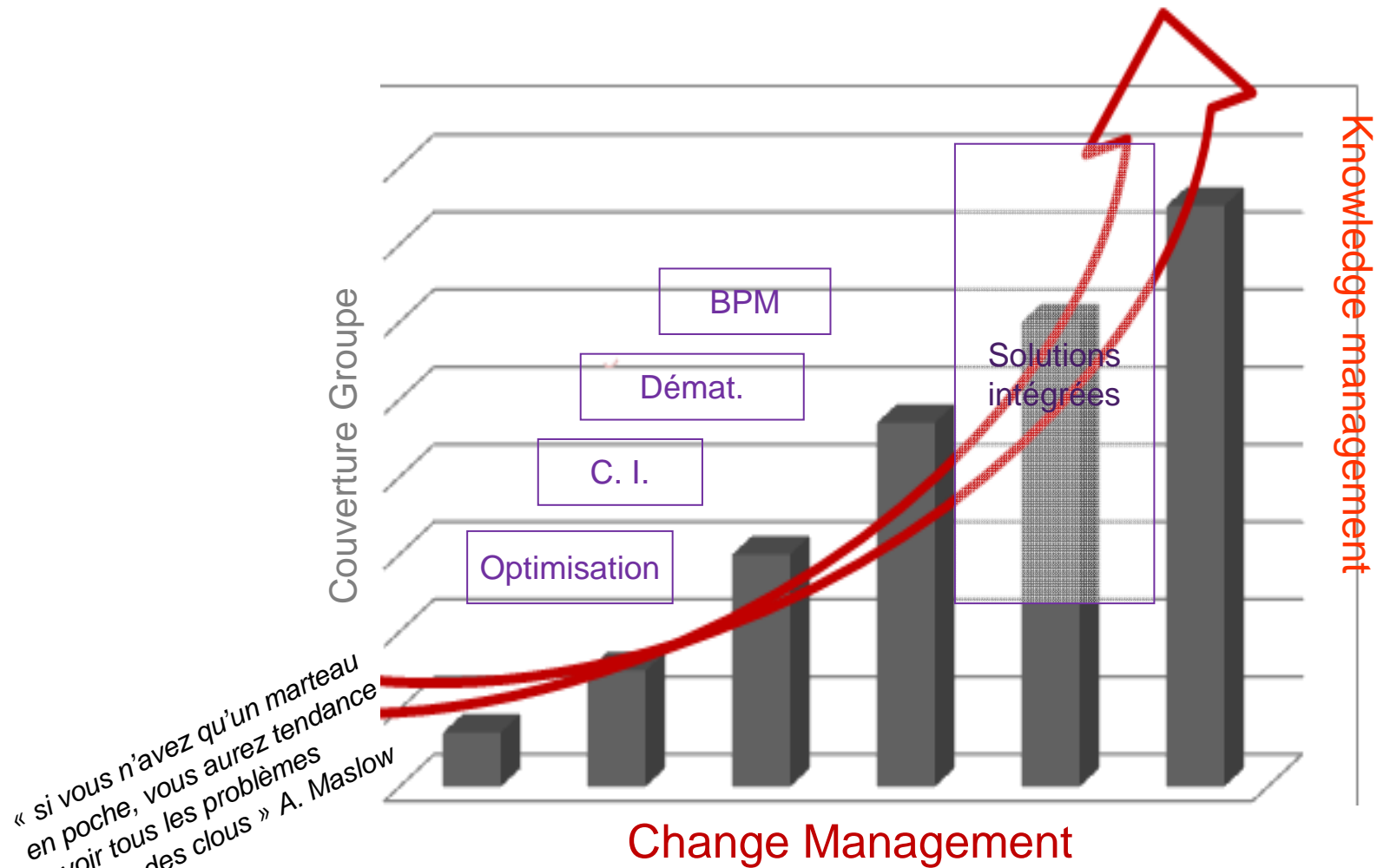
*Déploiement*



# L'EVOLUTION DU NIVEAU DE MATURITÉ



## LA NOUVELLE DONNE



*Accompagner la transformation avec des solutions intégrées dans une logique d'entreprise apprenante*

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses

## AUJOURD'HUI

---

Volonté commune et partagée

Expertise déployée avec une forte proximité et des communautés

Enjeux connus, priorités identifiées

**Capacité à mettre en œuvre les dispositifs d'amélioration**

**Faire appel à l'intelligence collective**

**Accompagner le changement**

# LA DEMARCHE PROCESSUS

## une réponse clé aux enjeux de l'entreprise

### Groupe Société Générale

- Présentation

### Démarche processus : définition & enjeux

- En quoi consiste la démarche processus ?
- Comment répond-elle aux enjeux ?

### Démarche processus : les différentes étapes

- De l'expérimentation au déploiement
- La nouvelle donne de la transformation; les leviers d'accélération & l'intégration de nouvelles dimensions

### Démarche processus : aujourd'hui

- La structuration & les hommes

### Questions / Réponses