



Le Lean – Démarche d'entreprise ou simple boîte à outil de l'organisateur ?

-

Afope 19 septembre 2013



Nelson FRANCISCO / Jean-François MOUGNE
Banque Populaire Lorraine Champagne / BPCE

Copyright BPLC



**LA BANQUE
QUI DONNE ENVIE D'AGIR**

Sommaire



- Présentation du Groupe Banque Populaire Caisse Epargne et de la Banque Populaire Lorraine Champagne
- Démarche Lean à la BPLC
- Programme Lean Six Sigma à la BPCE

BPCE : un Groupe bancaire solide



Constitué des réseaux des **Banques Populaires** et des **Caisses d'Épargne**, et de **filiales spécialisées** expertes dans leurs domaines d'activité, le **Groupe BPCE** est le :

2^e groupe bancaire en France

36 millions de clients

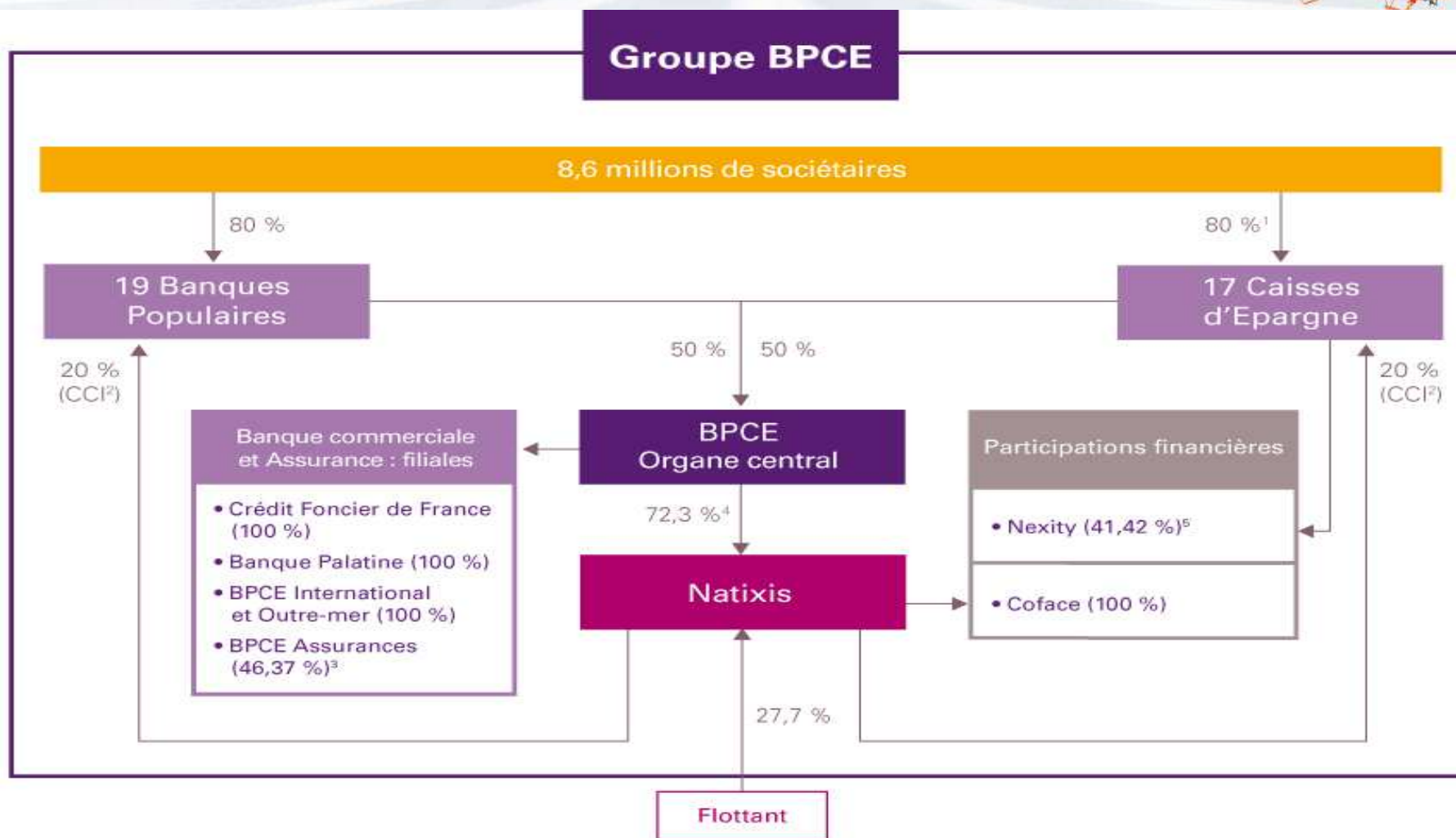
8,6 millions de sociétaires

117 000 collaborateurs

8 000 agences bancaires

Groupe bancaire universel au service de tous, le Groupe BPCE propose une offre de services bancaires et financiers pour toutes les clientèles, au plus proche des besoins des territoires et de l'économie

L'organigramme du groupe BPCE



- Banque commerciale et Assurance
- Banque de Grande Clientèle, Épargne et Services Financiers Spécialisés

¹ Via les sociétés locales d'épargne (SLE).

² CCI : certificats coopératifs d'investissement (droit économique mais pas de droit de vote). Un projet de simplification de la structure du groupe est engagé, d'abord soumis à consultation des instances représentatives du personnel puis à approbation des différents organes sociaux. À l'issue de cette opération, les clients sociétaires détiendront 100 % de leur banque (via leur SLE pour les Caisses d'Épargne).

³ Avec la participation des Caisses d'Épargne dans BPCE Assurances, le groupe détient 60 % de la société.

⁴ Pourcentage des droits de vote détenus par BPCE.

⁵ Via CE Holding Promotion.

Le territoire de la BPLC



Un territoire qui couvre sept départements

- Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges, Marne, Haute-Marne, Aube



Principaux chiffres (au 31 décembre 2012)

En nombre	
Agences	142
Clients	539 302
Collaborateurs	1 747
Sociétaires	178 483

En milliers d'Euros	
Crédits	9 690
Produit Net Bancaire	334 000
Résultat Net	64 000

Sommaire



- Présentation du Groupe Banque Populaire Caisse Epargne et de la Banque Populaire Lorraine Champagne

- Démarche Lean à la BPLC
 - > De quoi parle t'on ?
 - > Contexte, enjeux et objectifs
 - > Déroulement d'un projet
 - > Retour d'expérience

- Programme Lean Six Sigma à la BPCE

Origine du Lean



- > LEAN MANUFACTURING ou « Production au plus juste »
(Étude du MIT qui invente le mot LEAN – « mince » - en 1984)
- > Le Lean Manufacturing est défini comme une approche systématique qui vise à identifier et éliminer tous les gaspillages (activités à non-valeur ajoutée)
- > Années 2000 : Elargissement aux Lean Office, Lean Management, Lean 6 Sigma, ...

« Le Lean est un voyage ... pas une destination »

(source Objectif Lean, John Drew ..., 2004)

Définition du Lean



« Le Lean vise à rendre les activités d'une entreprise plus performantes en supprimant toutes les sources de lourdeurs et gaspillages : les déplacements, la production d'états ou de reporting inutiles, les redondances dans les traitements, les erreurs dans les dossiers...

Au final un processus qui a bénéficié d'un projet Lean est simplifié, fluidifié, et fournit un service de meilleur qualité, dans des délais plus courts, coûte donc moins cher et assure des meilleures conditions de travail aux collaborateurs. »

Source Revue Banque n°716 sept. 2009 – Efficacité Opérationnelle– Muriel Cagniat-Fisseux

Contexte et enjeux



Améliorer la performance malgré un positionnement leader

INTERNE

- > Instaurer une nouvelle démarche Qualité
- > Axer le projet en positionnant le CLIENT au cœur du dispositif
- > Mise en place d'une démarche participative
 - Client, acteurs du réseau et du siège

EXTERNE

- > Suivre le Projet Groupe Qualité « Modèle d'Excellence »
- > Projets similaires au sein d'autres établissements bancaires
- > Démarche identique à la BP Alsace

Contexte et enjeux



Une obligation forte d'amélioration, malgré les efforts réalisés et la position acquise

- > **La Banque Populaire Lorraine Champagne affiche des performances satisfaisantes, confirmées par sa position dans le benchmark Groupe BP**
- > **Mais les obligations de progrès restent fortes**
 - La concurrence continue de faire pression
 - Chaque Banque Régionale continue d'investir et d'innover pour améliorer sa performance
 - Les perspectives de coopération obligent à se positionner au mieux en termes de qualité de service
 - Certains périmètres font encore apparaître des voies d'amélioration
- > **Et même si les équipes ont plutôt le sentiment d'avoir "couvert les potentiels d'amélioration" et ne plus disposer de leviers**
 - La démarche d'efficacité opérationnelle siège et réseau 2009 a conduit à des modifications importantes et a été plutôt subie (top/down)
 - La migration vers une informatique communautaire a tendance à faire penser aux collaborateurs qu'ils n'ont plus la main sur l'évolution des processus
 - Les équipes ont le sentiment de ne plus avoir de leviers ; ils devront réapprendre à changer eux-mêmes

Objectifs Banque



La BPLC souhaite donc aujourd'hui atteindre 4 objectifs

- > **Améliorer la performance** sur toute activité contributive aux résultats de la banque, garder l'avance acquise
 - Qualité
 - Satisfaction clients
 - Satisfaction collaborateurs
 - PNB

- > **Innover dans les méthodologies** mises en œuvre, pour aller chercher des gisements de gains complémentaires
 - en particulier par une vraie remise en cause des pratiques

- > Développer les **comportements d'entrepreneurs** : initiative, autonomie, responsabilité, maîtrise de son activité

- > Rendre les **collaborateurs acteurs des changements**, ensemble, en recherchant la force du collectif

Périmètre du projet Lean : point de départ



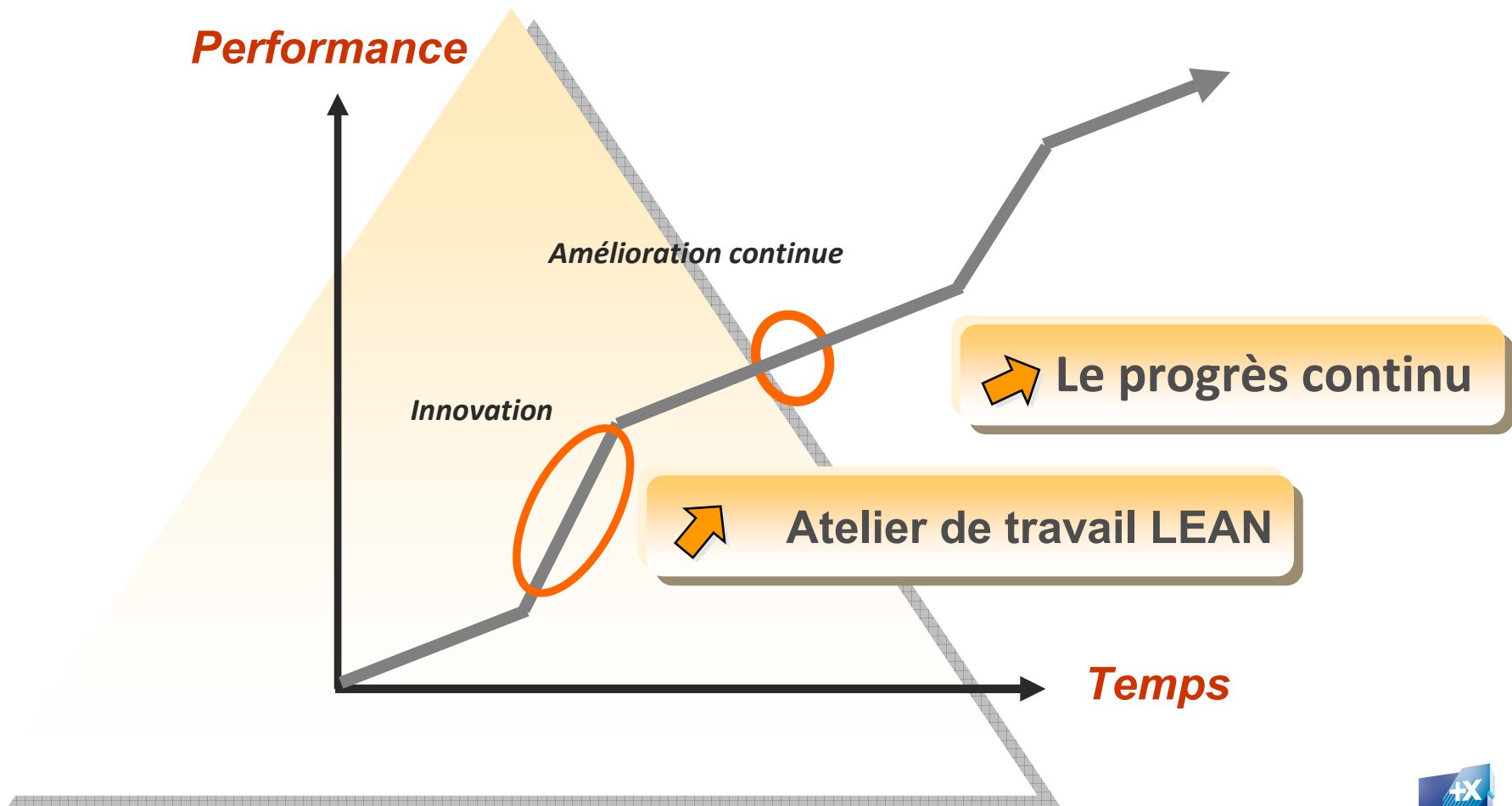
- **Processus de production** : réalisation de crédits immobiliers
 - > Satisfaire les clients et Notaires
 - > Augmenter la Qualité de service
- **Processus transverse** : circuit des rétrocessions commerciales (commissions / produits et services)
 - > Augmenter la satisfaction des clients internes et externes
 - > Optimiser le process (délai, simplification,...)
 - > Maîtriser l'activité et de ses impacts financiers
 - > PNB
- **Processus administratif** : gestion et administration du personnel (absences, frais, paie)
 - > Augmenter la Qualité de service aux collaborateurs
 - > Optimiser le fonctionnement (disponibilité, polyvalence, ...)
 - > Renforcer le pilotage

Au-delà des gains, le périmètre permet de rendre visible et de valoriser la démarche assez largement dans la Banque

Les phases du Lean



- Le LEAN est une alternance continue d'innovation et d'amélioration continue



L'objectif du Lean : améliorer les processus



- **Optimiser la chaîne de valeur qui va du fournisseur au client**
 - > en recherchant systématiquement la « Valeur Ajoutée Client »
 - > en éliminant ou réduisant les « gaspillages »
- **Dans une logique d'action rapide et visible**
 - > Travaux d'un groupe « d'opérationnels » sur 3 jours maximum
 - > Identifier des actions d'amélioration que l'on peut mettre en œuvre :
 - « tout de suite » - victoires rapides / Quick Win (6 semaines)
 - A court / moyen terme
 - Sous-projet : actions qui nécessiteront un complément d'analyse
- Le résultat sera un **processus stable et standardisé**, qui continuera à être amélioré par la **démarche de progrès continu**

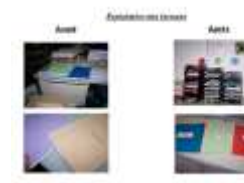
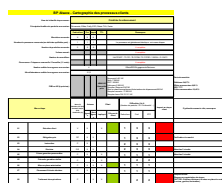
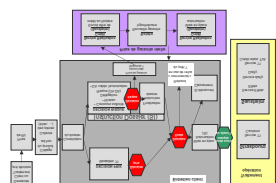
Déroulement du projet Lean



Préparation

Percée LEAN

Construction



➔ Choisir le processus à étudier

➔ Collecter les données (activités, délais, enquêtes, benchmarks,...)

➔ Mettre en évidence les enjeux de la percée

➔ Visualiser les principales sources de gaspillage

➔ Décrire en détail les activités du processus

➔ Lister les exigences du client final

➔ Evaluer la performance du processus

➔ Proposer des actions d'amélioration

➔ Synthétiser et prioriser les solutions

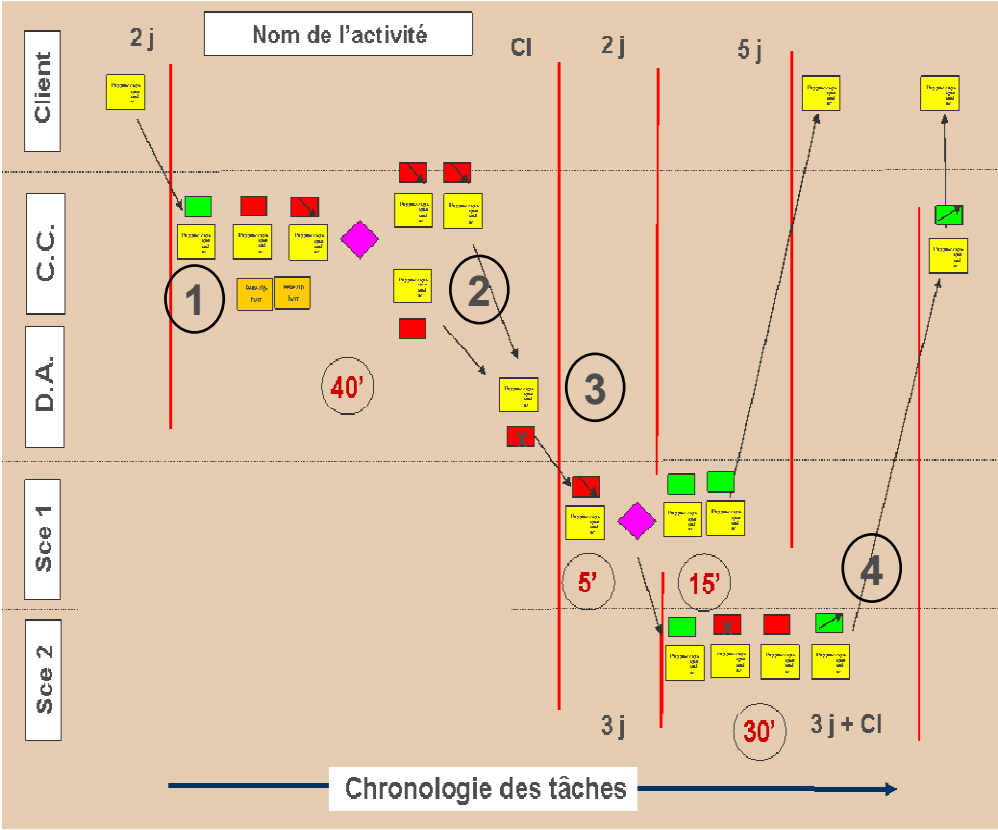
➔ Déterminer les indicateurs et la nouvelle cible de performance

➔ Instruire les actions à lancer

➔ Mettre en œuvre rapidement les quelques actions "visibles"

➔ Déployer le plan d'actions

Cartographie de la chaine de valeur (VSM)



N°	Gaspillage	Solution	Gain
1	Pas de politique claire sur l'offre produit Hétérogénéité contenu entretiens de vente	Définir une politique et la matérialiser dans un guide d'entretien	Respect stratégie banque Professionalisme des CC
2	Instruction non homogène, sur supports variés	Utilisation généralisée ICP (définir minimum exigible)	Coût au départ (initialisation) Puis gain car homogénéité Fiabilité (support informatique unique)
3	Commentaires systématique du DA	Circuit direct CC -> D Engagements	0,5 j délai 5' charge DA
4	Envoi lettre notif par CC - aucune VA du CC (Historique fusion)	Envoi centralisé	3 j délai client 5' charge CC

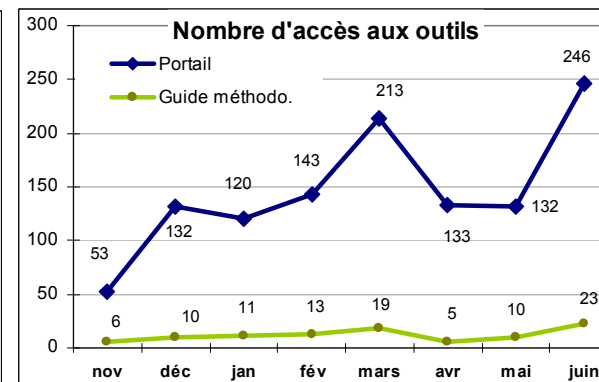
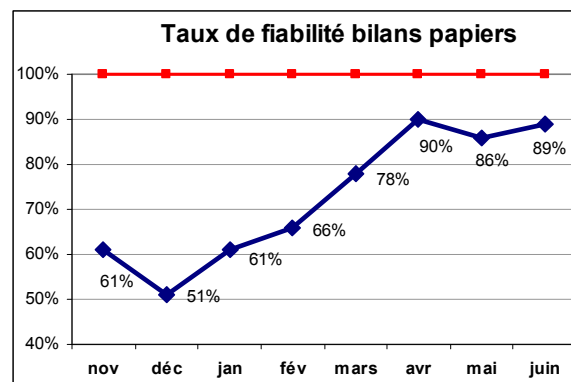
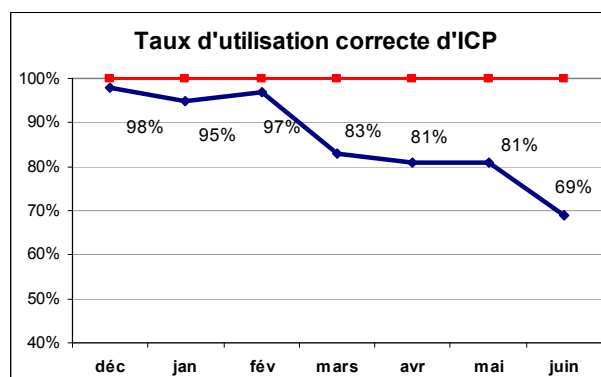
Livrable clé

L'amélioration continue



1. Management de la performance des processus

- > Mise en place d'indicateurs de pilotage
- > Responsabilisation d'un pilote de processus (groupe de travail durable)
- > Rituel d'animation de la performance du processus : analyse de la performance, recherche d'actions correctives, pilotage des plans d'action





2. Management de la performance dans les équipes : mise en place du Management Visuel

- > Indicateurs de performance de l'équipe
- > Rituel d'animation
- > Standards et bonnes pratiques
- > Partage des informations

Retour d'expérience : facteurs clés



- > Le **client** au centre du processus
- > On **élimine les gaspillages** pour travailler autrement
- > La **percée** pendant **3 jours** : plus efficace que 6 X 0,5 j
- > On mets en place les **solutions immédiatement** quand c'est possible
- > Tout le monde (manager compris) **prend conscience**, de façon partagée, de la **réalité du terrain**

Le siège et le réseau sont intégrés, **ensemble dans la démarche**

- > Le **manager responsable** de la construction et de la mise en œuvre des actions de son service (l'organisateur est en appui)
- > **Cadre méthodologique** des consultants **flexible**
- > On ne **visé pas la perfection** (approche classique)
- > **Communication interne** :
 - collaborateurs impliqués directement
 - ensemble banque

Retour d'expérience : difficultés rencontrées



- > "Mauvaise réputation" du Lean
- > Projet d'entreprise
- > Positionnement des managers
- > "Casting" des collaborateurs
- > Charge consacrée au projet
- > Méthodologie à adapter en fonction des projets