



Programme Lean Six Sigma

Groupe BPCE

Jean-François MOUGNE - BPCE - BCA-DCEI

Sommaire

Introduction : Le contexte général

1. Le Lean Six Sigma

2. Le Programme Lean Six Sigma Groupe BPCE

En conclusion : Les pièges à éviter



Introduction : Le contexte général

- **Dans le cadre du Projet Stratégique Groupe BPCE 2009-2013 :**
 - rechercher la **performance** et la productivité sur des **processus** majeurs, sensibles pour toute entité du groupe ;
 - supprimer les **dysfonctionnements** susceptibles de nuire à la qualité de la relation avec les clients (internes et/ou externes).
- **Démarche et outils Lean Six Sigma** identifiés comme des leviers pour atteindre ces objectifs :
 - **combiner** le **Faire Vite** du **Lean** et le **Faire Bien** du **Six Sigma**.
- **Création d'un Programme Lean Six Sigma Groupe BPCE :**
 - **promouvoir** la **démarche**.

1. Les raisons du choix d'une démarche Lean Six Sigma

- **Méthode d'optimisation des processus éprouvée** depuis longtemps :
 - d'abord dans l'industrie ;
 - puis répliquée avec succès dans le monde des services et dans le **secteur bancaire** (y compris en France).
- **Démarche novatrice au sein du Groupe BPCE** :
 - possibilité d'identifier de **nouveaux axes d'amélioration** .
- **Démarche différente des méthodes « classiques » d'optimisation des processus** :
 - notamment par le degré **d'implication des acteurs** qui améliorent leurs propres processus.
- **Démarche pouvant être partagée** :
 - par les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne ;
 - par d'autres entités du groupe (Natixis, filiales spécialisées).



1. Les 3 approches types d'optimisation de processus

Critères

Approche

Connaissance du processus actuel	Connaissance du processus cible	Faisabilité	
<ul style="list-style-type: none">• Les dysfonctionnements sont recensés et qualifiés• Les meilleures pratiques sont connues et les raisons de leur performance sont analysées et expliquées	<ul style="list-style-type: none">• La meilleure pratique est connue, soit en France soit dans un autre pays• Reproductibilité de la meilleure pratique possible	<ul style="list-style-type: none">• La meilleure pratique est applicable au contexte : culture, stratégie et situation (technique et sociale)	Mise au standard
Situation intermédiaire			
<ul style="list-style-type: none">• Les dysfonctionnements et les raisons des sous performances sont insuffisamment connues	<ul style="list-style-type: none">• La meilleure pratique n'est pas évidente ou peu reproductible dans l'absolu• Pas de connaissance de la meilleure pratique	<ul style="list-style-type: none">• Une solution spécifique dépendant du contexte doit être trouvée• Les meilleures pratiques peuvent faire l'objet d'un plan d'alignement progressif ou plus long terme	Ré-engineering de processus classique Excellence Opérationnelle Lean Six Sigma

1. Une démarche structurée en 5 étapes

Diagnostic

Mise en œuvre

Etape

Objectif clé

Définir

Définir les opportunités à la fois selon des perspectives du client et de l'entreprise

Stop
Revue de jalon

Mesurer

Comprendre le processus et sa performance actuelle

Stop
Revue de jalon

Analyser

Identifier les facteurs clés qui ont le plus fort impact sur la performance du processus

Stop
Revue de jalon

Améliorer

Développer et mettre en place une (des) solution(s)

Stop
Revue de jalon

Contrôler

Pérenniser les résultats et enclencher une dynamique d'amélioration continue

Stop
Revue de jalon

1. Des outils adaptés à chaque étape

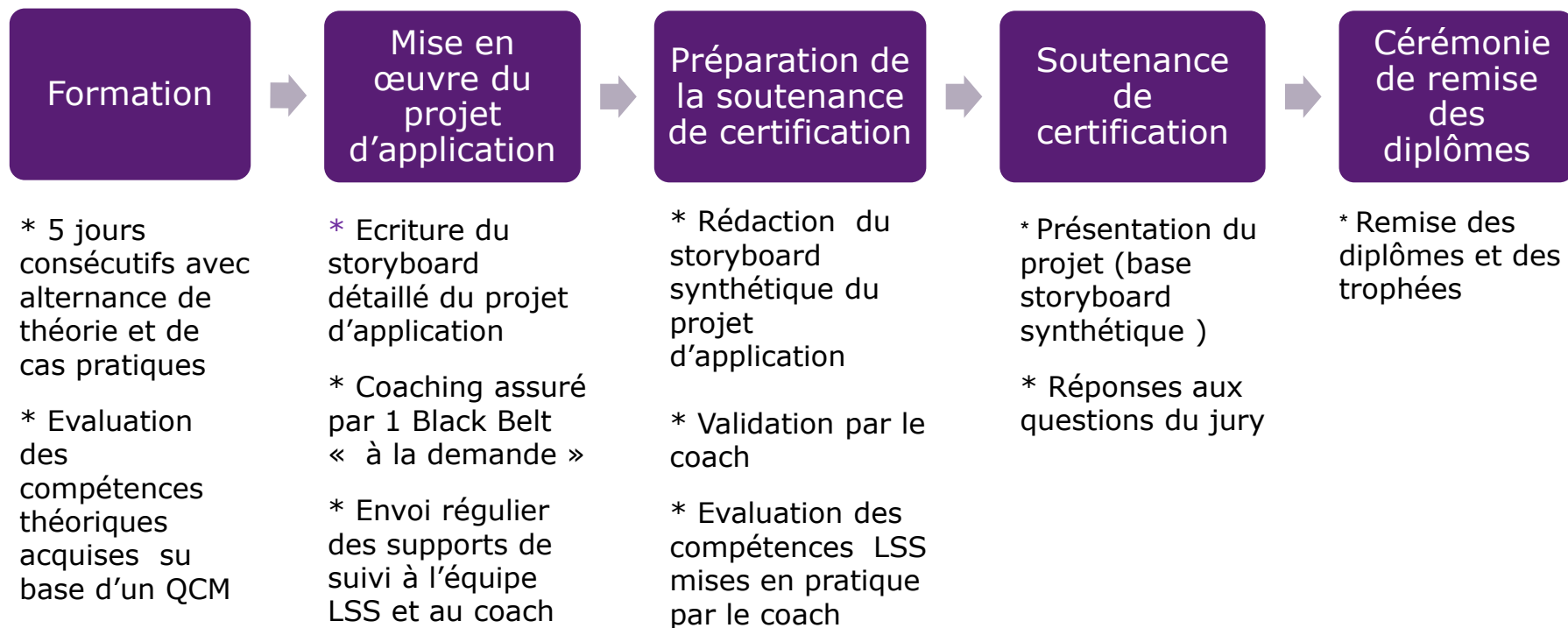
	Etape	Activités	Principaux outils
Diagnostic	Définir	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrer le projet et le fonctionnement de l'équipe projet • Collecter les documents relatifs au processus • Décrire le processus de façon macroscopique • Comprendre les attentes des clients par rapport au processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Charte du projet • Voix du Client (VDC) • FIPEC • Analyse des parties prenantes • Analyse de Pareto
	Mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser la cartographie du processus en y intégrant l'analyse de la valeur ajoutée • Définir les données qui permettent d'apprécier la performance du processus • Collecter ces données, soit à partir de requêtes existantes, soit à partir de relevés par les opérateurs du processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie de la chaîne de valeur • Valeur de la vitesse • Plan de collecte de données • Analyse du système de mesure • Analyse de la capacité du processus
	Analyser	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principaux dysfonctionnements du processus et les hiérarchiser / caractériser • Analyser les causes premières de ces dysfonctionnements 	<ul style="list-style-type: none"> • 5S • Analyse de Takt Time • Analyse de la valeur ajoutée • Diagramme d'Ishikawa • 5 Pourquoi • Pareto des causes
Mise en œuvre	Améliorer	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la liste des solutions potentielles • Etablir le plan d'action en hiérarchisant / séquençant les solutions à mettre en œuvre • Evaluer les risques des solutions retenues • Mettre en œuvre les solutions retenues 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes à contrôle d'encours • Projet pilote • Système anti-erreur / zéro défaut • Procédures opératoires standards • Plans de contrôle du processus
	Contrôler	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer l'effet des solutions mises en œuvre sur la performance du processus (délais, flux et stock, temps de traitement, réduction des erreurs, etc.) • Ajuster le cas échéant les solutions mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Système anti-erreur / zéro défaut • Plans de contrôle du processus • Outils visuels de contrôle du processus

Quick Wins / Kaizen

2. Le programme Lean Six Sigma Groupe BPCE

- **Pilote du programme :**
 - La direction Coopération et Efficacité Industrielle du pôle Banque Commerciale et Assurance de BPCE .
- **Objectifs :**
 - **Promouvoir et déployer** dans le groupe la culture, la démarche et les outils Lean Six Sigma ;
 - Coordonner toutes les actions groupe sur ce thème .
- **Moyens :**
 - **Former des Green Belts** pour mener des projets Lean Six Sigma et être des acteurs de la diffusion de la démarche dans leur entité :
 - **Formation certifiante** ,
 - Formation éligible au plan de formation des entités du groupe ;
 - Assurer le suivi des projets Lean Six Sigma menés dans le groupe ;
 - Créer un **centre de compétences LSS BPCE** :
 - Organiser les formations ,
 - Assurer le suivi des projets de mise en application ,
 - Animer la communauté Lean Six Sigma Groupe ;
 - **Sensibiliser** les dirigeants des entités du groupe au Lean Six Sigma .

2. Le cursus de l'apprenant



2. Les critères de sélection

1 candidat = 1 CV et 1 proposition de projet d'application

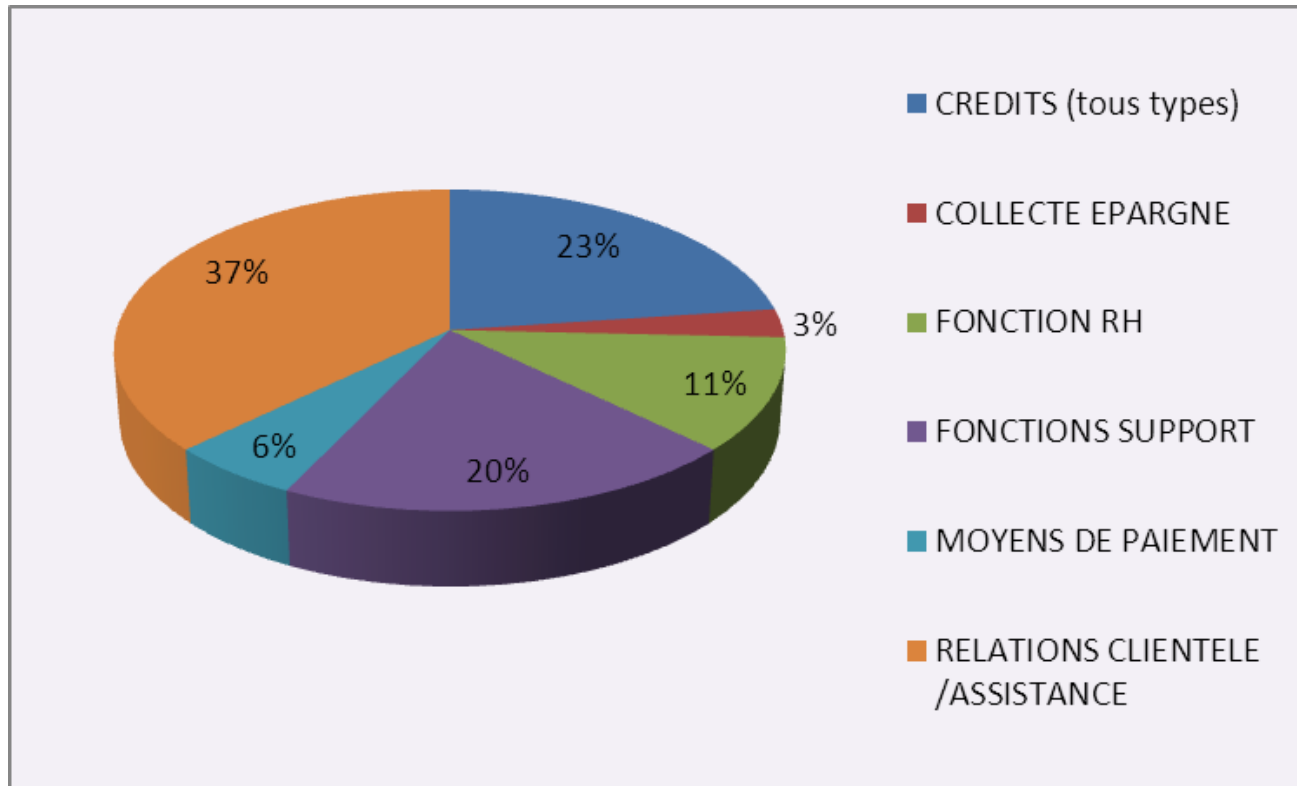
- **Vis-à-vis du candidat au cursus :**
 - expérience professionnelle ;
 - intérêt pour l'amélioration des processus ;
 - potentiel .
- ➔ ***Identification des candidats et pertinence de la candidature de la responsabilité de l'entité ;***
- ➔ ***Validation définitive des candidatures par l'équipe LSS Groupe BPCE .***
- **Vis-à-vis du projet d'application proposé :**
 - caractéristiques du processus (périmètre, données disponibles,) ;
 - caractéristiques du projet (durée, équipe projet, sponsor,....) .
- ➔ ***Eligibilité du projet au LSS prononcée par l'équipe LSS Groupe BPCE .***

2. Les apprenants et certifiés Green Belt à date

- **9 sessions de formation réalisées depuis mai 2011 :**
 - principe : 1 session de formation prévue chaque semestre .
- **76 apprenants :**
 - venant de 15 entreprises du groupe (Banques Populaires, Caisses d'Épargne, filiales, Natixis et BPCE-DCEI) .
- **17 Certifiés Green Belt suite à 2 sessions de certification :**
 - principes : au moins 2 soutenances organisées chaque année ;
1 cérémonie de remise des diplômes par an .
- **Diversité des profils des apprenants et des certifiés :**
 - responsables de projet Organisation ;
 - qualitiens ;
 - responsables entités opérationnelles / entités support ;
 - informaticiens ;

de tout niveau hiérarchique .

2. Les grands domaines des projets Green Belt menés



→ ***Un périmètre très diversifié illustrant la pertinence de la démarche et l'intérêt de la boîte à outils LSS .***

2. Les principaux résultats des projets Green Belt achevés

- **Selon l'axe qualitatif :**

- meilleure compréhension du rôle des différents acteurs du processus, de leurs contraintes ;
- meilleur environnement de travail ;
- amélioration de la satisfaction clientèle ;
- consolidation de l'image de marque (respect des engagement Clientèle);
- ...

- **Selon l'axe quantitatif :**

- réduction des coûts ;
- réduction des délais de traitement ;
- réduction des risques ;
- gain de temps commercial par suppression de tâches administratives sans valeur ajoutée ou en doublon ;
- ...

➔ ***Des résultats significatifs, obtenus dans de courts délais, qui induisent la mise en œuvre d'indicateurs de suivi et de performance du processus .***

2. L'animation de la communauté

- **Ouverture courant Q4-2013 d'un site intranet accessible :**
 - aux apprenants, certifiés LSS ;
 - aux sponsors, aux directeurs Organisation, Qualité , d'entités de production / support, Ressources Humaines .
- **Organisation de réunions périodiques :**
 - avec les apprenants et des certifiés ;
 - avec retours d'expériences et échanges de bonnes pratiques .
- **Sensibilisation constante des dirigeants des entités du groupe, des responsables d'unité :**
 - présentation du Programme LSS lors des réunions, des séminaires , des cycles de formation groupe ;
 - organisation de session d'information/sensibilisation LSS ;
 - diffusion d'un support institutionnel de présentation ;
 - diffusion périodique d'un dictionnaire des projets achevés .
- **Incitation à appliquer la démarche dans tout nouveau projet interne à une entité du groupe (notamment Banque Populaire / Caisse d'Epargne) :**
 - enracinement de la démarche dans la culture groupe ;
 - implication des Black Belts et des Green Belts formés/certifiés hors Programme Groupe BPCE .

En conclusion : Les pièges à éviter

A partir des premiers retours d'expériences :

- Le **projet retenu n'est pas lié à une priorité de l'entité** ;
- Le **périmètre** du projet est **trop vaste** au départ et/ou il y a « Inflation du périmètre » (cadrage expédié) ;
- Les **objectifs du projet sont mal définis / non quantifiés** ;
- La (les) **solutions(s) à mettre en œuvre est (sont) connue(s)** avant le démarrage du projet ;
- Les **améliorations** concernent exclusivement **la refonte du système d'information et/ou des outils informatiques** ;
- L'**état-major** de l'entité n'est pas suffisamment sensibilisé à la démarche ;
- **Les disponibilités du responsable du projet LSS, des membres de l'équipe et du sponsor sont insuffisantes** : « Il y a d'autres priorités » ;
- Le **métier** et/ou le **sponsor** sont « **impatients** » : Passer directement de la phase "Définir" à la phase "Améliorer" ;
- Les **revues de jalon** sont **imparfaitement préparées** ;
- **La communication autour du projet est insuffisante, trop tardive, mal ciblée** : Le Lean Six Sigma a « mauvaise presse » .