

Le lean dans les services financiers : présentation d'une communauté de pratiques

Séminaire « Lean en France » - 10 mai 2006



Contexte

Les actions mises en œuvre
La communauté de pratiques

BNP Paribas

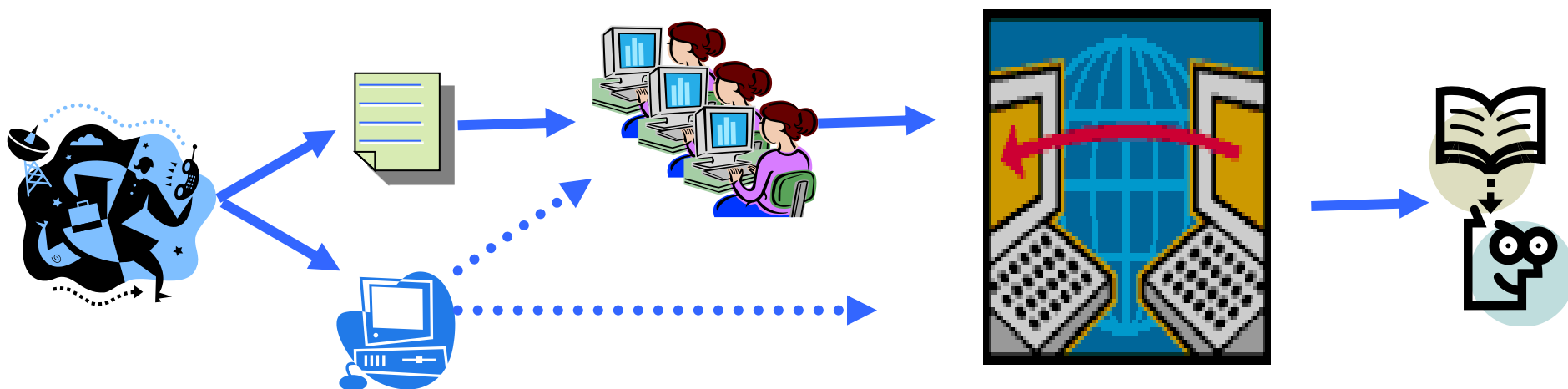
- **leader européen des services bancaires et financiers avec une présence significative aux US et des positions fortes en Asie :**
 - **présence dans 85 pays,**
 - **130 000 collaborateurs,**
 - **trois grands pôles d'activités :**
 - **la banque de détail,**
 - **la banque de financement et d'investissement,**
 - **l'asset management.**

La Banque de Détail en France :

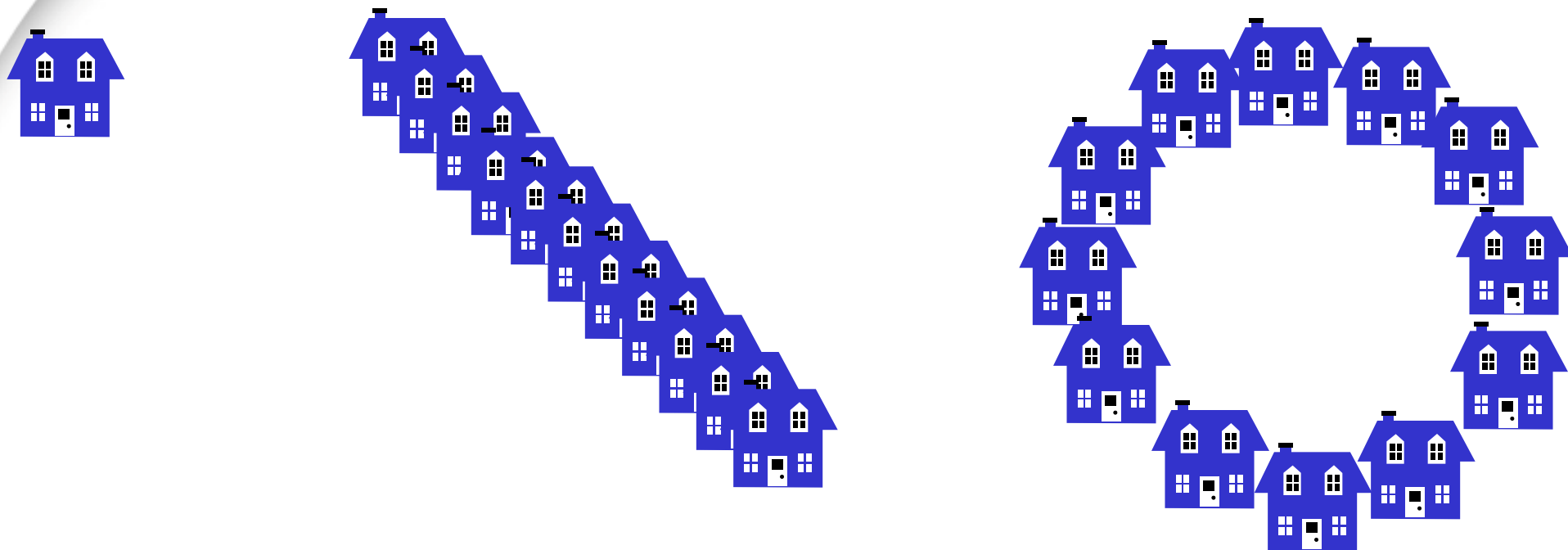
- **6 000 000 de clients particuliers, professionnels, entreprises**
- **31 000 collaborateurs**
- **2 200 agences, 24 centres d'affaires**
- **82 centres de back office regroupant plus de 5 000 collaborateurs**

■ En quoi consiste le métier :

- le client communique son ordre de virement par fax/papier/téléphone ou directement par ordinateur
- le back office répare et/ou saisie les données
- les données sont transmises à des systèmes interbancaires qui amènent l'ordre au destinataire



Les virements internationaux : la démarche lean

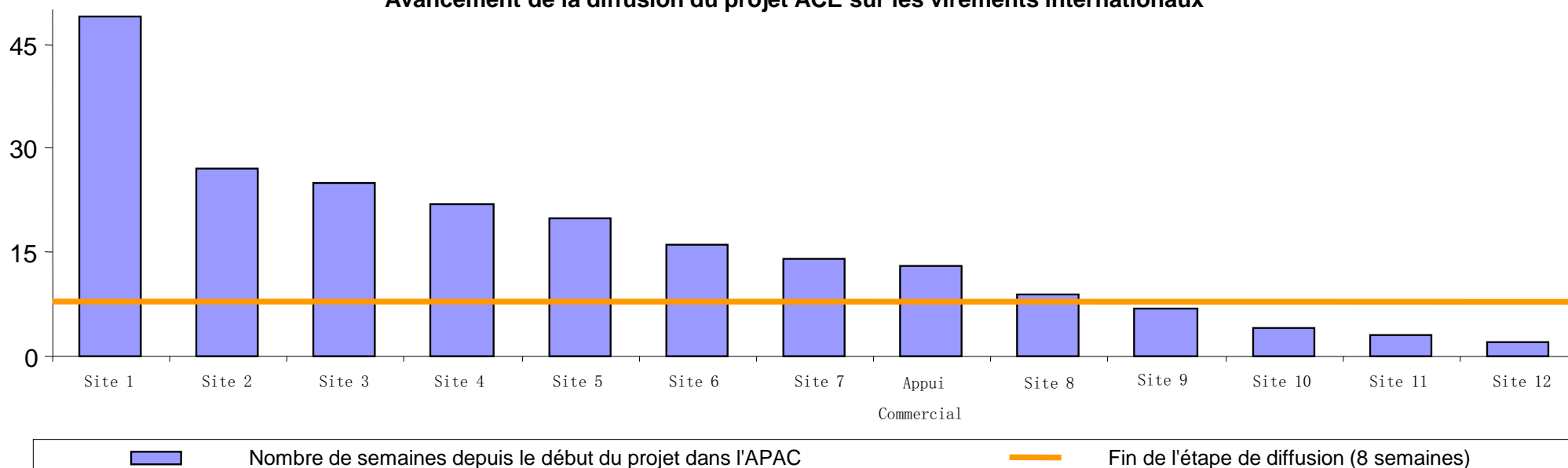


Un site pilote

11 sites entrant dans la
démarche via un atelier Kaizen
dédié et un plan
d'actions sur huit semaines

Une communauté de
pratiques accessibles
aux responsables de
production entrés dans la
démarche

Avancement de la diffusion du projet ACE sur les virements internationaux



3 journées de communauté de pratiques

- Le 21 octobre : site 1
 - Le 22 novembre : site 2
 - Le 23 février : site 3
- (prochaine : 17 mai)

Contexte

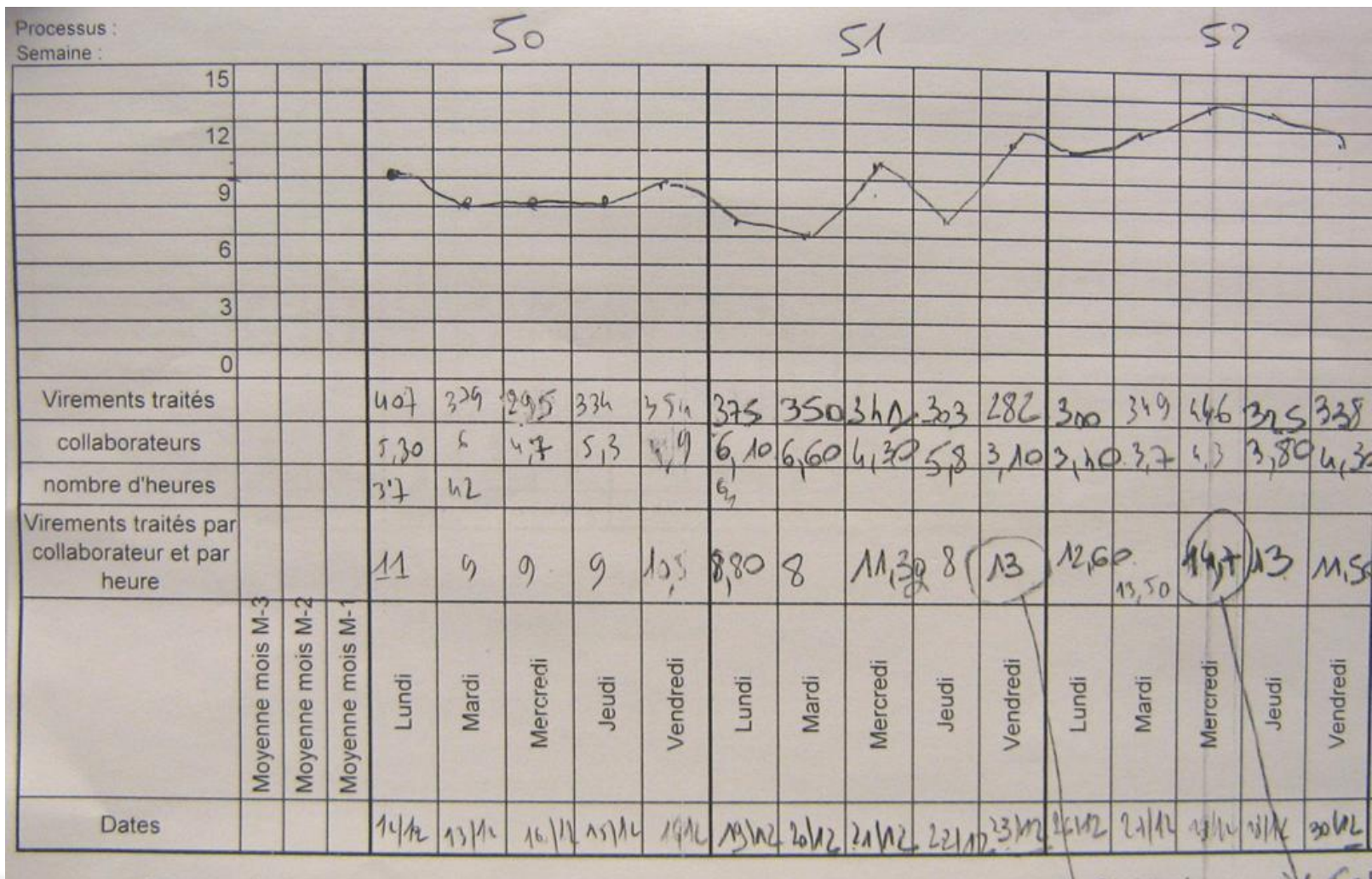


Les actions mises en œuvre
La communauté de pratiques

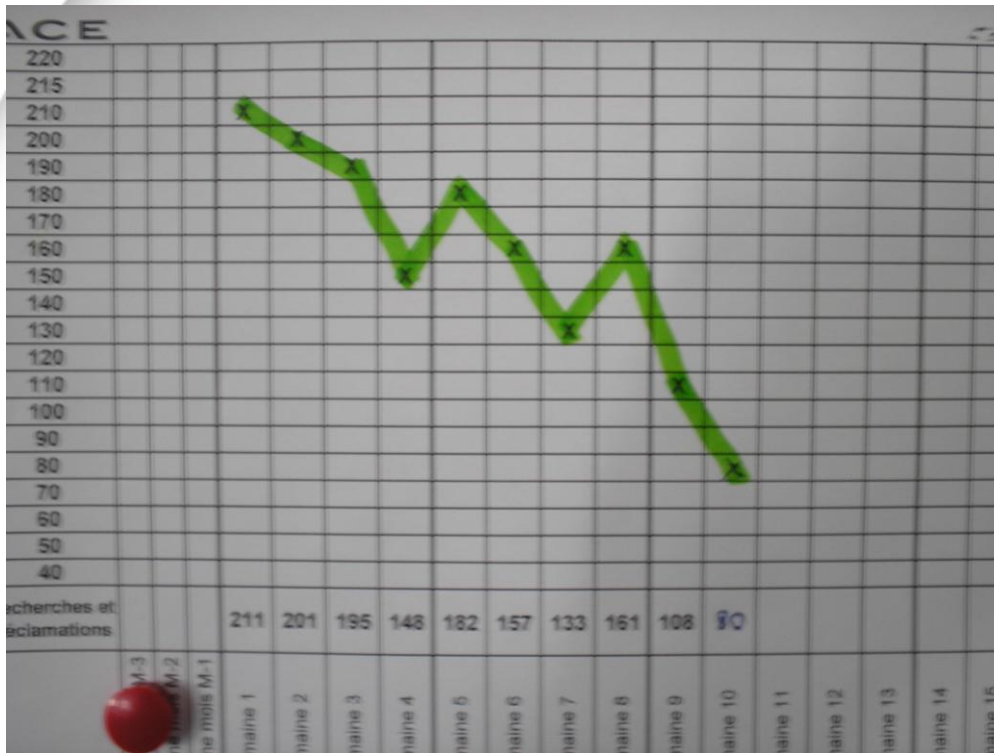
Pilotage de la performance un tableau d'affichage



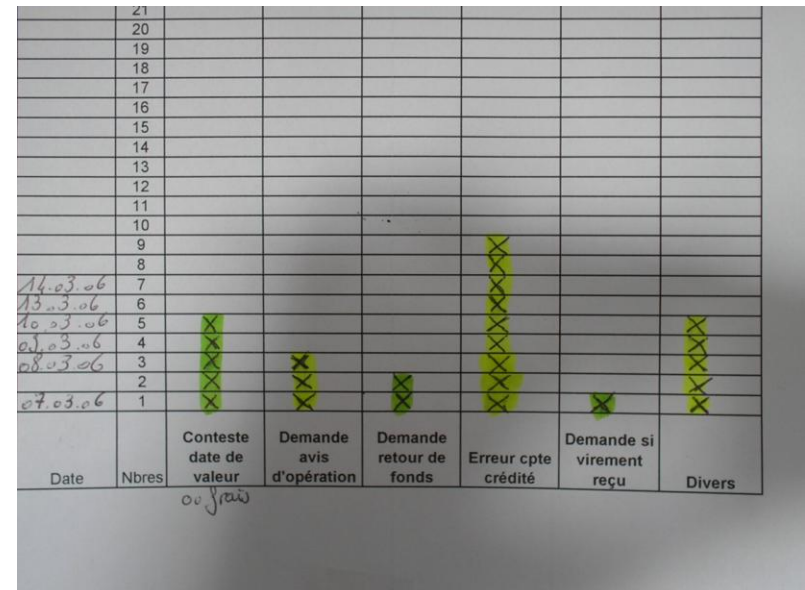
Virements papier / heure / personne



Evolution des recherches et réclamations



Pareto des causes








Pilotage de la performance

Suivi des problèmes « simples »

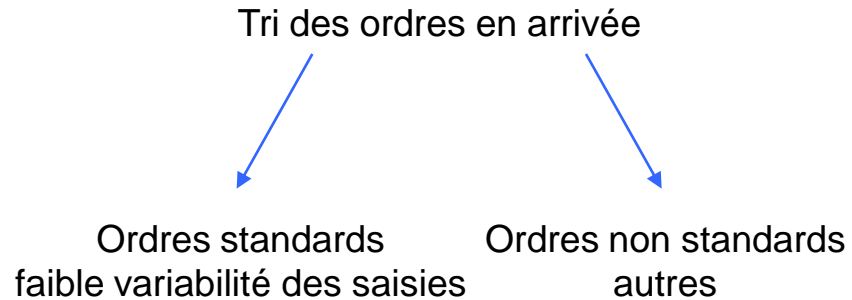
Feuille de suivi des problèmes

Date: 27/09/2005
Domaine: Circuits Internationaux

Date et Priorité	Description du problème	Cause	Résolution			Suivi des résultats				Statut	
			Action	Responsable	Date	Résultats	Date	Résultat	Date		
27/09	PB AFI: tous les b.j tombaient en validation de AFI	panne MTS 2	résolu du pb par le DPAC	S.G	28/09	Système de nouveau opérationnel	28/09				
27/09	PB préparation dak été ne transferts (ordre pb veni)	changement organisation siège → plandaud date valeur	Communicato	S.G	27/09	bonne valeur applique au client	27/09				
27/09	IB871 → obtient pas le code BIC Banque de couverture	adresse BIC PR HSBC NY de référence BSA	envoi par BIC APAC flux banque	S.G	28/09	obtenu réponse DPAC → de code BIC PR HSBC NY PLC	29/09				
28/09	les banettes ne sont pas remplies assez rapidement		1 pers. n'a pas pris du courrier (Annie desoucha)	S.G							
28/09	Pb du client Mlaissiez qui ne veut pas être appelé par autre appel	Ne sait pas quand on doit faire 1 autre appel pr client / nom de passage	Contrôles P. Ducloux M. Benth... (dresse liste fournisseur) avec lettre de charge		04/10	Ne contacte le client Mlaissiez que si ordre n'a pas la grille agence. Message de si on ne peut pas si la feuille Mlaissiez	04/10				

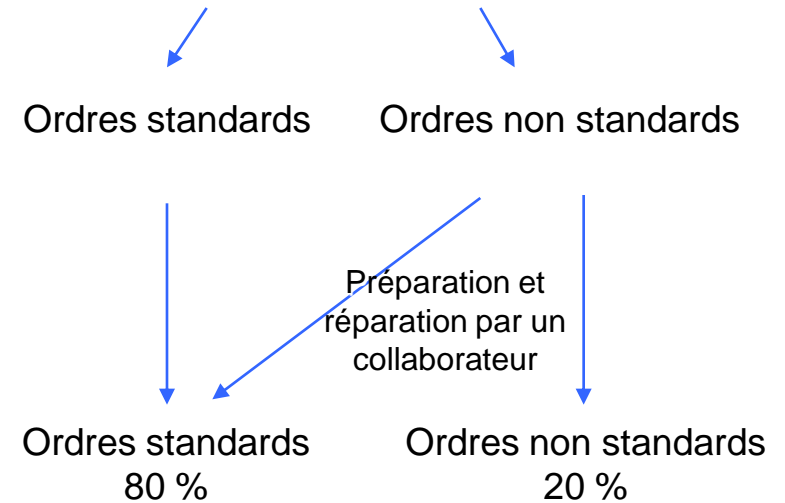
Problème identifié
 Solution proposée
 Solution validée
 Problème résolu

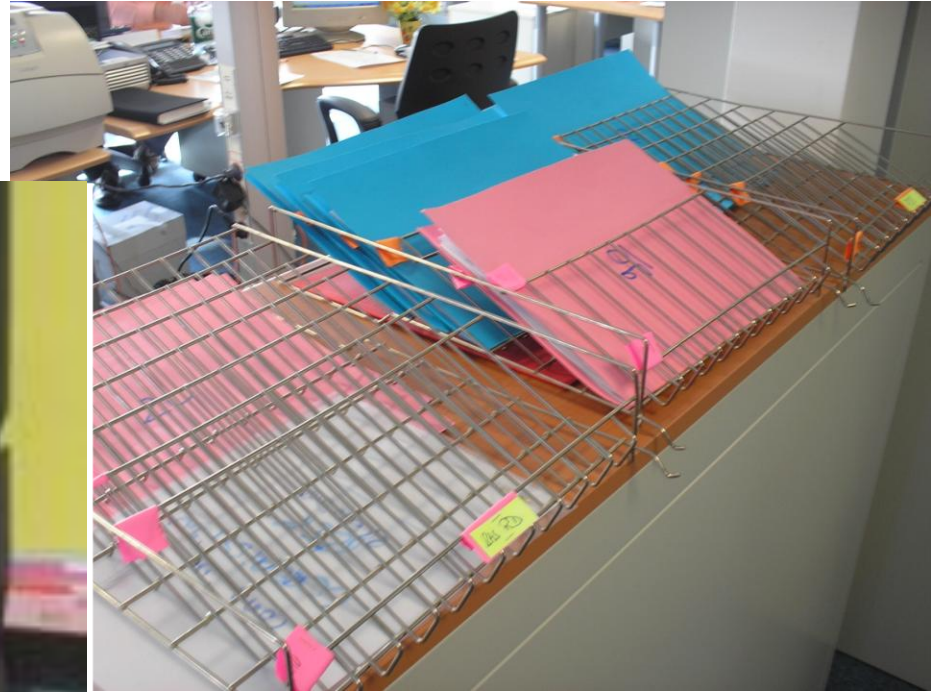
Séparation par complexité



Création d'une fonction réparation

Séparation des ordres en fonction de leur complexité





Résolution de problèmes exemples d'actions

PLAN D'ACTIONS SUR NUMEROS DE COMPTE INCOMPLETS OU ERRONES

658	21739789	CELETTE SA	04 74 57 59 59		14/02/2006	D'ORAZIO
664	10132671	SDTA SARL	04 76 64 50 06			
2247	esa10005078	ORGAMOL	04 74 46 21 90	Mme PERNET	04 74 46 81 99	17/02/2006
1857	10083956	CONTINENTAL INDUSTRIE	04 78 93 25 96	Mme BLANES	04 78 94 97 38	17/02/2006
624	10019684	SARL TAPIOCA	05 59 23 55 91			
658	10063220	SEGEM	04 72 24 27 28	Mme NABIA	04 78 07 95 47	21/02/2006
631	20376982	M&J	04 72 54 70 50		04 78 43 78 94	21/02/2006
622	10334557	PAGAN	04 75 48 45 35	Mme PASCAL	04 75 48 54 49	22/02/2006
1736	10102487	ELDEC France	04 78 26 10 10			22/02/2006
1285	28073633	G E A	04 76 90 72 72		04 76 90 72 72	22/02/2006
2249	10291597	F P M (Pierre martinet)	04 74 94 42 35			22/02/2006
1229	10000255	POWER SECURITE	04 78 56 64 70			22/02/2006
927	1050481	SESAR	04 37 44 19 48			22/02/2006
468	10051159	KTM	04 37 25 14 60			22/02/2006
1711	20219575	HASBRO France	04 79 96 48 04			
2248	esa10013701	AFIMEX	04 37 49 63 00		04 37 49 63 01	24/02/2006
2249	10506649	MB AUTOMOTIVE	03 94 41 36 52	Mme MARQUET	27/02/2006	DELANOUE
619	23052545	embouteillage du mail	04 76 05 60 06		04 76 05 90 55	02/03/2006
1428	10024809	INSTITUT PAUL BOCUSE	04 72 18 02 30			
407	20067955	COURANT	03 85 36 88 00	MME BOUCHY	03 85 30 10 82	08/03/2006
695	215676 24	CONTROLE MESURE SYSTEME	03 85 94 14 14	Mme BLANDET	08/03/2006	DIAFERIA
378	100026 74	LONGITUDES	04 72 53 77 40	BORDIER Martine	04 72 53 77 45	09/03/2006
617	233831 86	LABORATOIRE SOBER	04 76 92 06 50	Mme BERREHAIL	04 76 08 03 21	09/03/2006
695	21450275	quincaillerie centrale	03 85 46 18 34		03 85 46 06 01	
412	100501 66	PFC SNC	03 80 68 45 20	Mme MINOT	03 80 68 45 21	10/03/2006
412	232594 32	E C S	03 80 48 16 80	Mme MERGNAC	03 80 81 48 43	
617	100269 63 USE	R S I	04 76 52 46 00	Annie FELL	04 76 52 28 03	13/03/2006
664	204890 70	M. CHAPOUTIER	04 75 08 28 65	M. MOREN Michael	04 75 08 81 70	13/03/2006

SUIVI DONNEES MANQUANTES CLIENT

	A CONTACTER	DEJA CONTACTE
Code agence ou n° de cpte	[stickers]	[stickers]
Fax ou fichier marquants	[stickers]	[stickers]
Client NAE pas en RD	[stickers]	[stickers]
AGENCE NON	[stickers]	[stickers]

la code des opérations h. + particulier

Traçage - Déroulement pour le client quand demande de l'info

A la lecture de l'opération constat du manque code

Travail

Sonia Execution

Appel client

ifs02 (= code cpte)

ie004 (= code nom)

Skd

Expérience

Attitude client à l'ancienne sign		
Contenu du document Ent. ne présente "code Agence" ou particulier		Cibler quelques clients pour proposer un modèle standard de document (Type ET 15)
Client ne sait pas qu'entraîne l'absence code Agence		→ Contacter les clients Ent. par Tél. pour expliquer → Proposer un courrier explicatif au client particulier
Le Point de Vente ne communique pas le code Agence sur l'ET 15		Expliquer aux Points de vente conséquence absence code Ag → Pourquoi il ne communique pas code agence ?
Opérations clients par que Pirée		
Code de cpte sans code Agence		

VIREMENTS TELEMATIQUES EPLS

Quelques conseils pratiques :

Faire un contre-appel.

Rechercher le numéro de tel.

Faire FPAQ 1 | Code agence et numéro de compte.

Appel au client demander la comptabilité ou Trésorerie et noter le nom de l'interlocuteur.

Si anormale | FIXING DE PASSÉ.

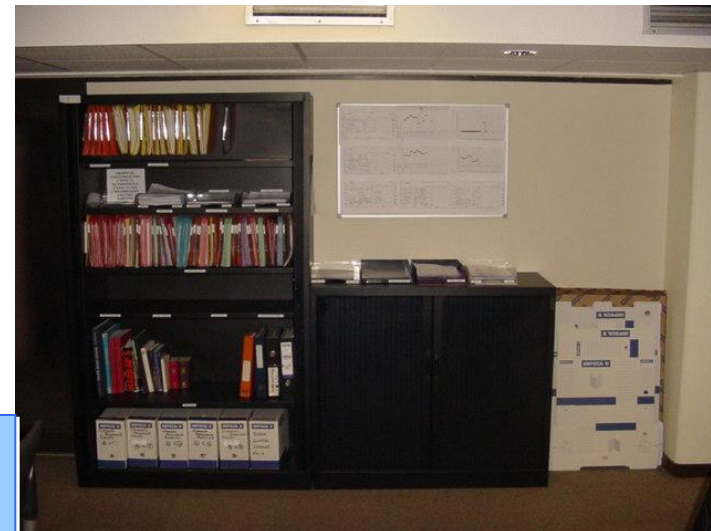
- dévier ou abandonner (pour mettre le client en attente).
- Faire un ordre de hausse aux cambistes à l'aide de l'imprimé ordre de hausse faxer l'imprimé aux cambistes.
- Attendre le retour du fax ~~avec~~ avec les cours faire IHC10 pour ~~vérifier~~ vérification.
- ~~rappelez~~ rappeler l'opération - l'enrichir puis valider.



Utilisation de
codes couleurs



Rationalisation
de l'espace



Contexte

Les actions mises en œuvre



La communauté de pratiques

■ Objectifs :

- renforcer les attitudes vis-à-vis de l'amélioration continue du processus
- identifier et partager les meilleures pratiques
- développer les compétences

■ Périodicité :

- prévue : mensuelle
- réalisée : trimestrielle

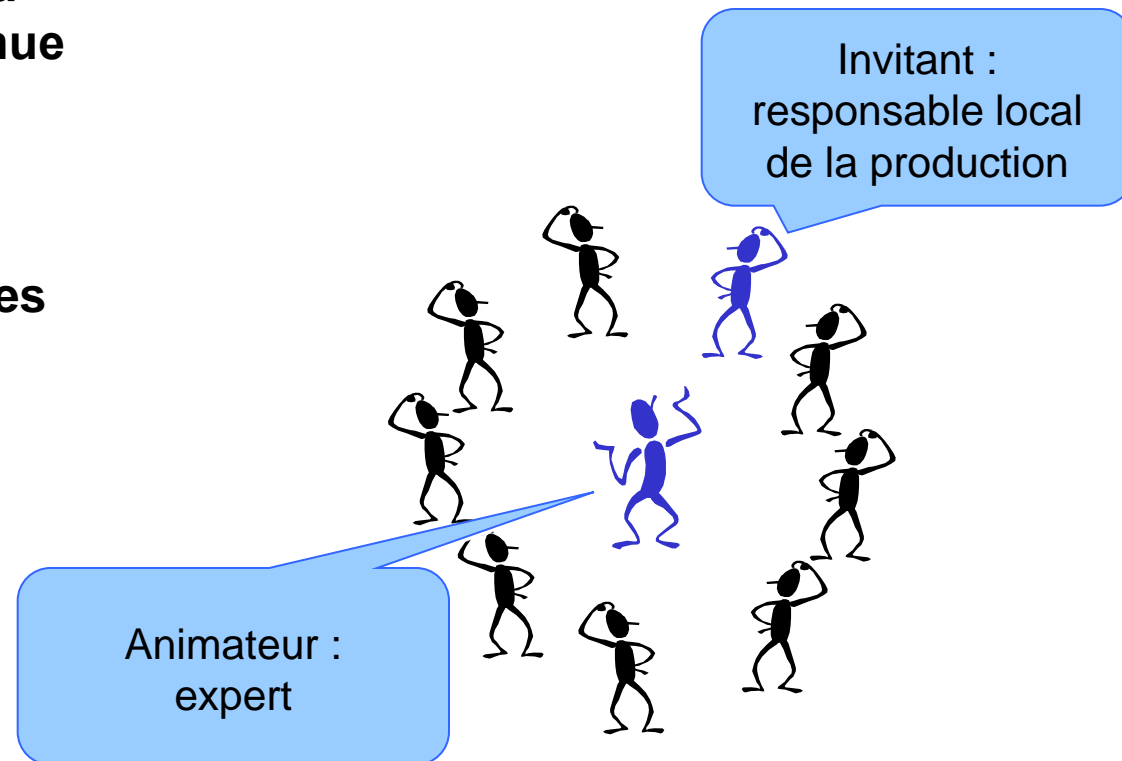
■ Lieu :

- sur un site participant à la démarche

■ Durée :

- une journée

■ Participants



Matin : identifier les meilleures pratiques

■ Visite du domaine de production :

- **management de la performance**
- **affectation des équipes**
- **gestion des flux**
- **etc...**

■ Echange sur les résultats

- **moins bonne et meilleure performance de chacun en terme**
 - **de productivité**
 - **de qualité**

Après-midi : développer les compétences

■ ex : résolution de problèmes

- **bloquer la non qualité avant qu'elle n'arrive aux clients**
 - mise en place d'un circuit d'auto-contrôle
- **améliorer la qualité des ordres en entrée**
 - refonte du formulaire disponible dans les agences

■ ex : démarche de standardisation

- **formation à l'observation des séquences de travail**
 - mise en pratique immédiate sur le site invitant
 - debriefing collectif
 - engagement des participants à la mise en pratique sur leur site