

"Supporting **your** business  
is **our** business"

# Présentation de ACE

## ACE : Amélioration Continue de l'Efficacité

---

Technologies & Processus / Information Technology & Processes

Avril 2009



**BNP PARIBAS**

Information Technology & Processes

# Une approche processus

“ 85% des raisons pour lesquelles une organisation ne répond pas aux attentes de ses clients sont liées **aux processus** et **non aux employés**.

Le Rôle du management est **d'améliorer le processus** et non pas de forcer les personnes à compenser les déficiences.

”

**W. Edwards Deming**



# L'objectif de la démarche ACE

Réduire le coefficient d'exploitation de BNPP en éliminant :

■ **Les gaspillages**

Étapes du processus sans valeur ajoutée

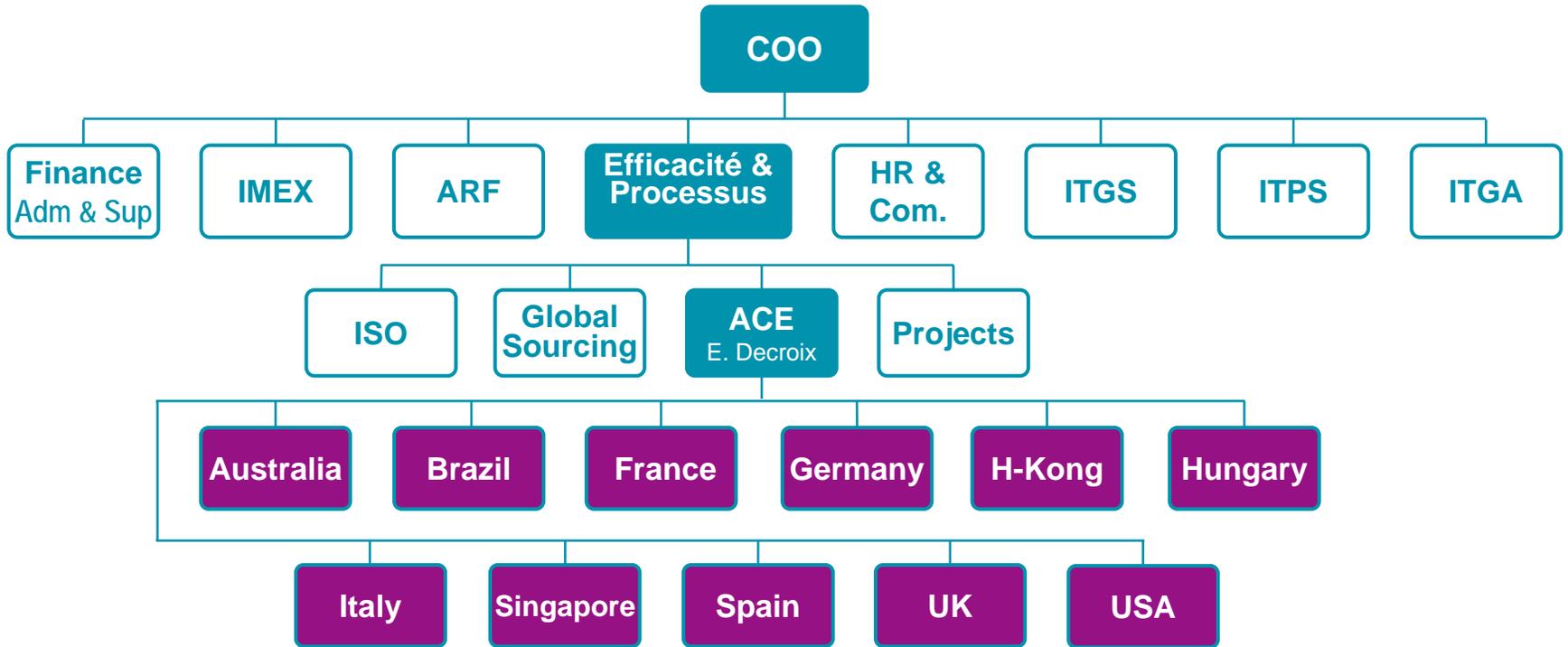
■ **Les coûts de non qualité**

Liés au fait de ne pas faire bien dès le départ

par des **projets** d'amélioration des processus alignés sur la **stratégie de l'organisation**, afin de parvenir à l'Excellence Opérationnelle



# Organisation et rôle



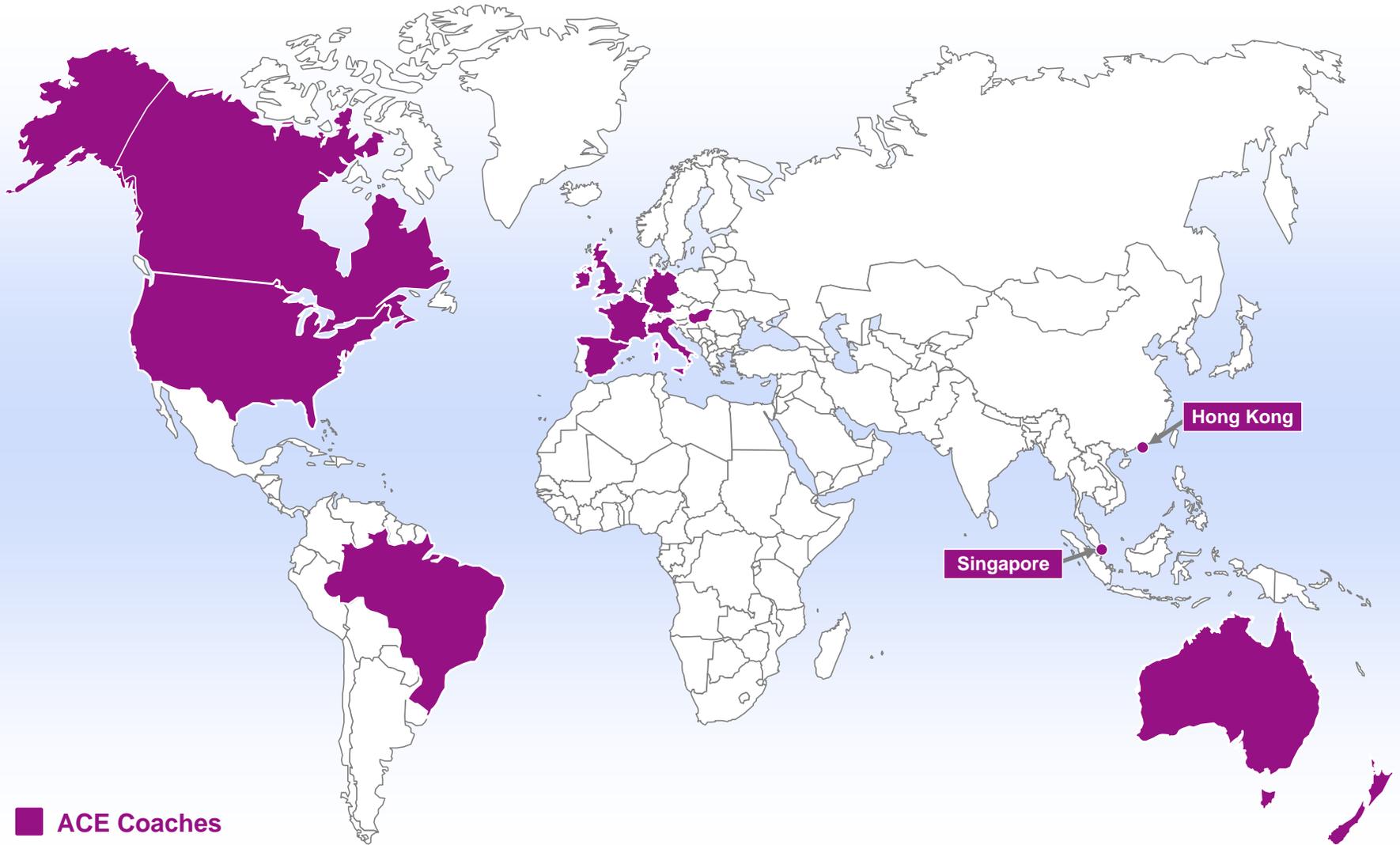
## ACE team's role

- Support Project selection
- Train Project Leaders
- Coach Project Leaders
- Execute projects
- Share Best Practices
- Regionally / Globally
- Across Business
- Support business ACE recruitment

■ Scope '09



# Présence ACE dans le monde



■ ACE Coaches



BNP PARIBAS

# Déploiement @ 1Q09

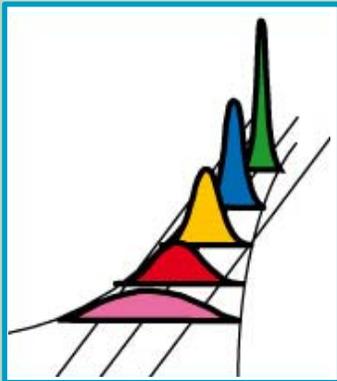
	BDDF	Emerging Markets	BNL	BancWest	Personal Finance	Equipment Solutions	Retail Banking Functions	ACE Projects	
Retail Banking	Banking Retail					ARVAL			
	Banking Corp.					BPLG			
	OAV								
	Private Banking								
AMS	Wealth Management	Investment Partners	Personal Investors	Securities Services	Immobilier (Real Estate)	Assurance	AMS Functions		
CIB	Corporate Finance	Glob Equities & Cddy Deriv.	Fixed Income	Structured Finance	Corporate & Transaction Gp	Loan & Portfolio Mgnt	ALM Treasury	Coverage	CIB Functions
Groupe	Group Compliance	Group Legal Department	Group Taxl Department	Group Risk Management	MCQ	Human Resources	ITP	Finance & Development	Inspection Générale
							ITP/FAS		
							ITP/IMEX		
							ITGS/TPS/ITGA		
							ITP/ARF		

**26 Métiers / Fonctions, 23 Territoires**



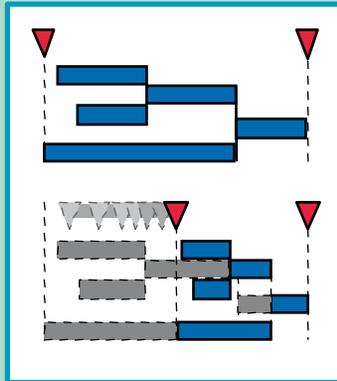
# Efficacité opérationnelle

Amélioration  
de la qualité  
de service



**Mieux**

Réduction  
des temps  
de réponses



**Plus vite**

Diminution  
du risque  
opérationnel



**Plus sûr**

Réduction  
des coûts  
de production



**Moins cher**

***Simultanément !***



## Lean

- > Limitation des gaspillages
- > Flux
- > Standard

Vitesse

## Six Sigma

- > Élimination des reprises
- > Optimisation des processus
- > Maîtrise du processus

Réduction de la variation

## Gestion du Changement

- > Efficacité = **Q**ualité x **A**cceptation
- > Engager l'adhésion
- > Changer Systèmes et Structures

Acceptation



# Associer Lean et Six Sigma

**Lean** : Simple ou de “bout en bout”  **vue d'ensemble**

**Six Sigma** : Complexe et ciblé

 **en profondeur**

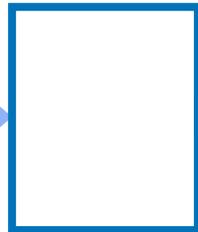
## Lean

Identifier étapes sans VA  
Utiliser outils pour les éliminer



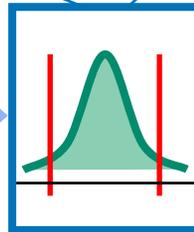
## Lean

Identifier problèmes  
dans le flux



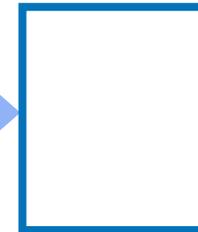
## Six Sigma

Améliorer la capacité pour  
Chaque étape avec VA



## Six Sigma / Lean

Élimination des étapes sans VA  
lorsque la capacité s'améliore



Optimisation  
Facteurs de  
Succès / Impact

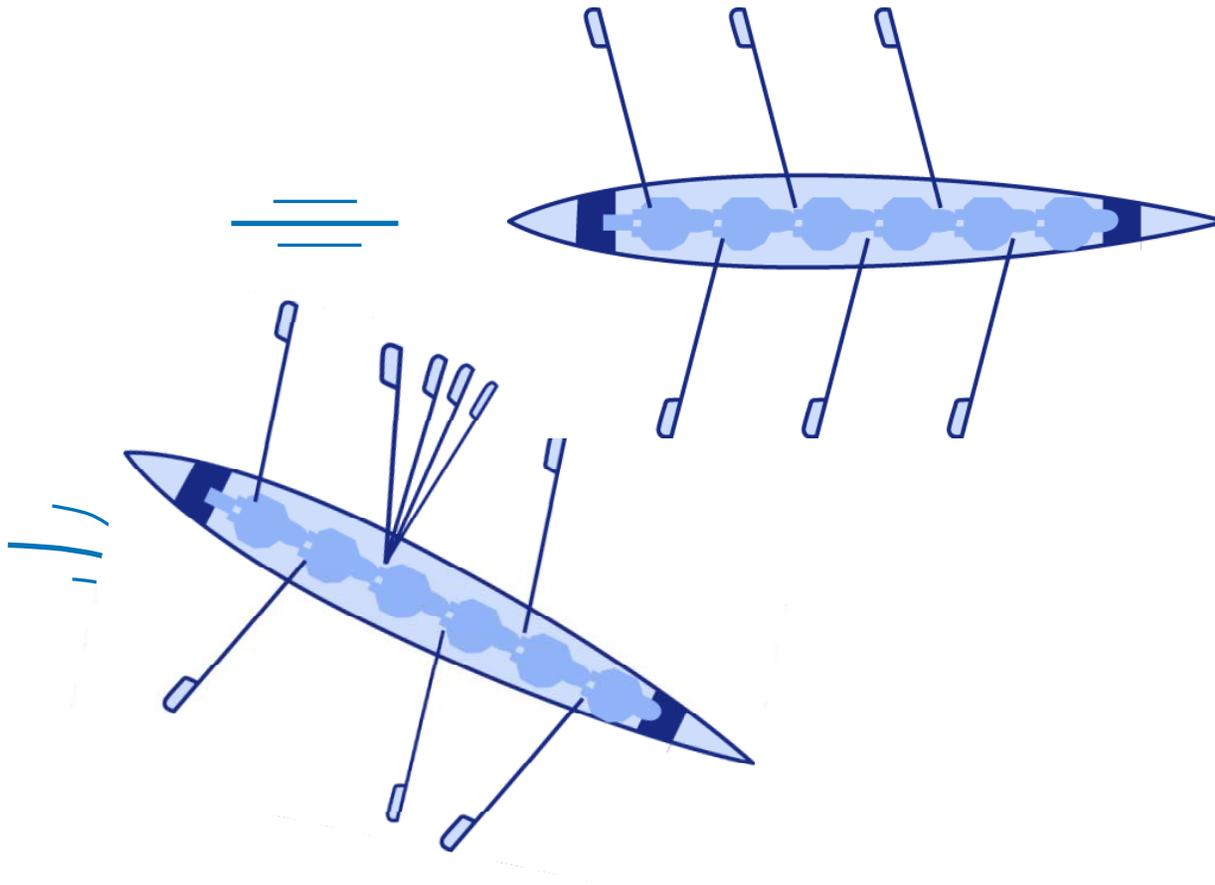
Ouverture au changement  
Travail d'équipe  
Énergie Positive  
Passion pour l'Amélioration  
Actions  
Objectif : Satisfaction du Client

Amélioration  
Continue

**Lean 6 Sigma : accélérer la voie vers l'Excellence**



# Efficacité individuelle et des systèmes



**L'efficacité ne provient pas des performances individuelles,  
mais de la coordination des membres de l'équipe**



## Change

2 jours

- Facilitation
- Résolution de Problème
- Gestion du changement
  - Théorie
  - Exercices
  - Vidéo
  - Pratique
  - “Brise glace”
  - Energizers

## Lean

3 jours

- Principes & outils Lean
- Gestion de projets Lean
- Amélioration continue
  - Théories
  - Exercices
  - Simulations
  - Exemples

## 6 Sigma

10 jours

- DMAIC
- Statistiques
- Logiciel de statistiques
  - Théorie
  - Exercices
  - Simulations
  - Exemples
  - Minitab practice
  - Coaching sur projets

6 Sigma

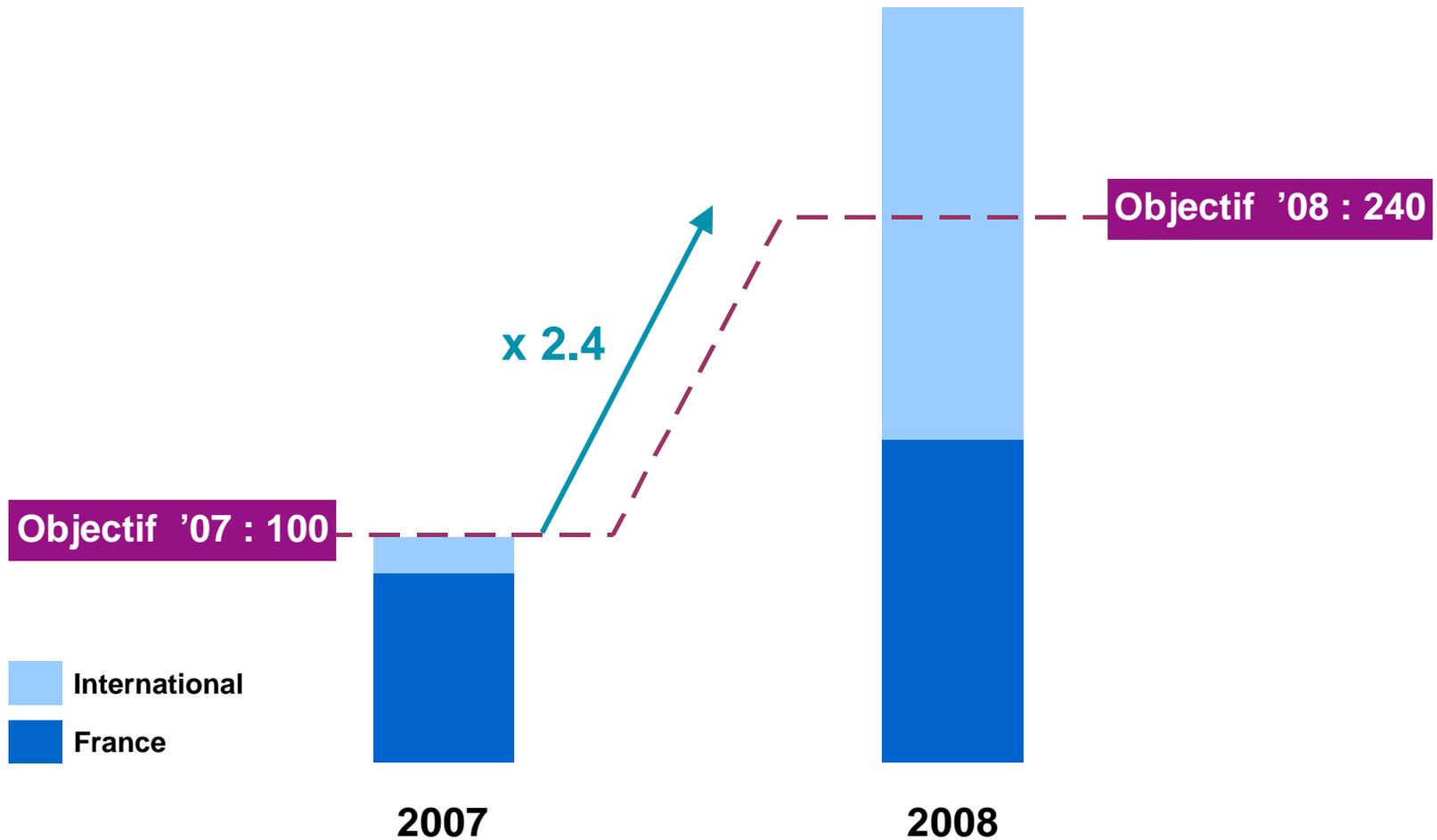
Lean Thinking

Change Management

Formation Pratique : Fondation pour Culture d'excellence opérationnelle



# Chefs de projets formés au 31 décembre 2008



# Identification & Sélection de Projets



## Checklist :

- ✗ Projets NON liés à un processus (IT, reorg ...)
- ✗ Solutions rapides (Quick Hits)
- ✓ Projets liés à un processus



- Priorisation
- Charte de Projet
- GO / NO GO



**L'objectif est de mettre en place un flux Lean,  
en se focalisant sur la réduction des délais  
de traversée des services financiers**

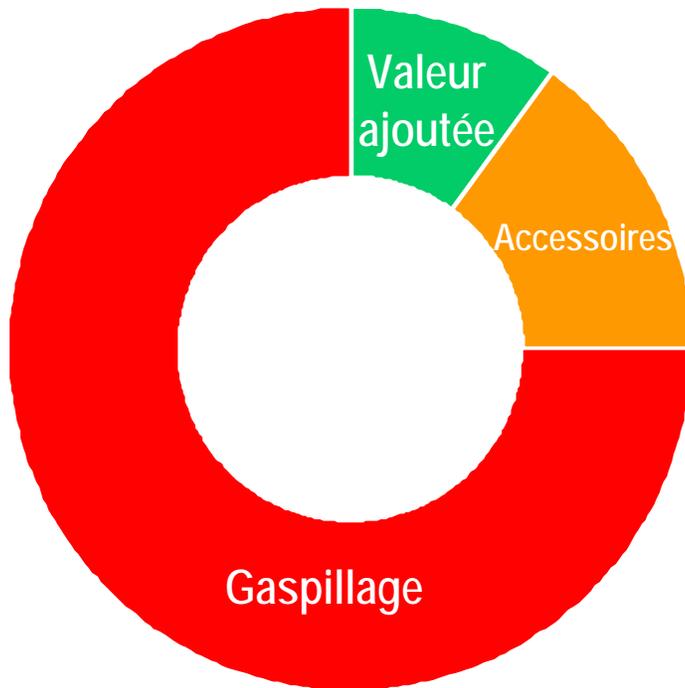
en

- Éliminant les activités sans valeur ajoutée (gaspillages)
- Synchronisant le flux au niveau opérationnel
- Standardisant les processus et les opérations
- Permettant aux équipes de gérer les processus et leurs performances



## Activités à valeur ajoutée \_\_\_\_\_

- Travail accroissant directement la valeur du produit du point de vue du client
- Ce que le client est prêt à payer



## Activités accessoires \_\_\_\_\_

- Travail n'ajoutant pas directement de valeur pour le client, mais nécessaire du point de vue de l'organisation de l'entreprise (ex : archivage de dossiers)

## Gaspillage \_\_\_\_\_

- Travail ou utilisation de ressources n'apportant aucune valeur ajoutée

# Les 7 gaspillages

## Surproduction

- Production de listings que personne ne regarde

## Erreurs et corrections

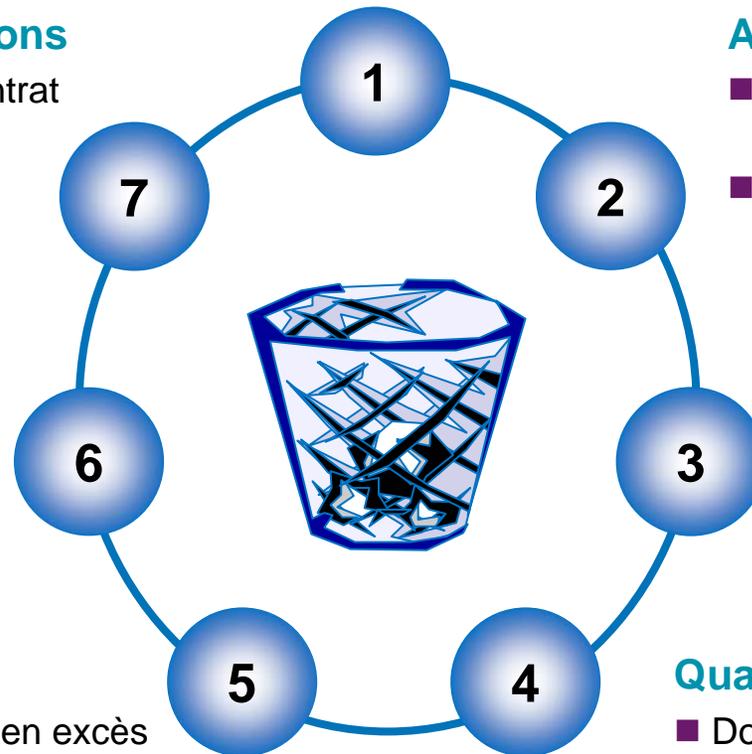
- Réémission d'un contrat suite à une erreur
- Saisies incorrectes

## Gestes inutiles

- Tris multiples
- Agrafes / Désagrafes

## Stock

- Fournitures de bureau en excès
- Documentation commerciale obsolètes



## Attente

- Attente d'une validation hiérarchique non nécessaire
- Attente de contrôles

## Transport

- Déplacement d'un dossier d'un service à un autre
- Déplacement des personnes pour cause d'éloignement des moyens d'impression / fax / etc

## Qualité excessive

- Double vérification
- Envoi au client de documentation non sollicitée

