



Position Paper

Août 2009, mise à jour en Juillet 2011

L'excellence opérationnelle

Feuille de route pour une
transformation globale des
établissements bancaires et
financiers, par étapes

- > Notre point de vue
- > Notre démarche
- > Notre valeur ajoutée

Arnaud RIOCHE | Karim RAMDANI



Consultancy Services
Asset Management & Financial Markets



Karim RAMDANI

Directeur Associé

+33 6 76 71 35 02

karim.ramdani@alfi.fr

Arnaud RIOCHE

Responsable OPEX

+33 6 08 68 29 88

arnaud.rioche@alfi.fr

AVANT-PROPOS

Nous avons bâti notre boîte à outils « Excellence Opérationnelle » au cours du deuxième trimestre 2009, dans une période de forte incertitude sur l'après crise des *Subprimes*.

Les indicateurs macro-économiques de l'époque laissaient penser que la crise démarrée en 2007 n'était pas terminée et que la reprise n'interviendrait pas avant 2011 dans les pays développés.

2011, nous y sommes ! Quel est donc le bilan, deux ans après ?

En 2009, le paysage bancaire et financier était en train de se redessiner. Nous anticipions que le défi pour les établissements jusqu'au début 2011 serait de se transformer, d'innover, de revoir en profondeur les *business models*. En effet, l'heure était à la rationalisation et à l'optimisation en vue de maîtriser l'amélioration des coefficients d'exploitation mis à mal par un *business* ralenti et des marges affaiblies.

Aujourd'hui, la situation demeure compliquée. Si les perspectives de croissance annoncées par le FMI sont moins maussades, elles restent disparates en fonction des pays et la France se positionne dans le peloton du milieu. La situation de crise des dettes souveraines continue de précariser les résultats et les encours de nos établissements financiers.

Si les résultats des Banques ont connu de fortes augmentations en 2009 et en 2010, la maîtrise des coûts et le pilotage resserré de la productivité sont toujours à l'ordre du jour. Certains établissements annoncent encore des mesures de réductions de personnel pour 2011-2012 et affichent des politiques très strictes concernant le contrôle de leur *cost/income ratio*.

Par ailleurs, la prise de conscience du besoin de régulation induite par la crise de 2007 a poussé les Etats à légiférer, et les établissements bancaires et financiers doivent maintenant dépenser des budgets significatifs pour mettre en œuvre de nouveaux aspects réglementaires, tels que *Bâle III*, *Solvency II*, *Fatca*, *Ucits IV* ou *AIFM*.

La recherche de l'excellence opérationnelle reste donc un sujet d'attention. Dépenser moins pour faire mieux, rester compétitif dans un marché difficile, conserver ses parts de marché et sauvegarder sa marge restent des objectifs clés pour les deux ou trois prochaines années.

Nous pensons que notre boîte à outils peut continuer d'aider nos Clients dans leur recherche de synergies et d'efficacité. Continuons nos efforts d'optimisation et donnons-nous rendez-vous pour un nouveau bilan mi-2013.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	1
SOMMAIRE.....	2
NOTRE POINT DE VUE.....	3
NOTRE DEMARCHE : TRACER LA FEUILLE DE ROUTE	4
ETAPE 1 : LE FONCTIONNEMENT EN SHARED SERVICES.....	5
ETAPE 2 : L'OPTIMISATION DE PROCESSUS ET LE LEAN.....	6
ETAPE 3 : LES ATELIERS DE MAXIMISATION DE PROFIT.....	7
ETAPE 4 : L'APPROCHE QUALITE SIX SIGMA.....	8
EN PARALLELE, LA GESTION DES CHANGEMENTS.....	9
NOTRE VALEUR AJOUTEE.....	10

NOTRE POINT DE VUE

« La recherche d'excellence opérationnelle est plus que toujours à l'ordre du jour »

Nous anticipions en 2009 que le paysage bancaire se redessinerait et que les établissements devraient se transformer et innover pour assurer leur pérennité dans un environnement très compliqué. Nous avons construit la boîte à outils permettant de dessiner une feuille de route pragmatique vers l'excellence opérationnelle. Deux ans plus tard, le contexte est différent, mais nous anticipons que les enjeux de rationalisation et de contrôle des coûts sont toujours d'actualité.

Un environnement macro-économique toujours difficile en 2011.

En 2009, le Fonds Monétaire International pronostiquait une croissance nulle, voire une récession, pour l'ensemble de l'Espace Economique Européen et une croissance mondiale faible majoritairement tirée vers le haut par les pays émergents.

Les dernières prévisions du FMI sont moins alarmistes, avec une croissance mondiale qui atteindrait 4% en 2011. Cependant, de fortes disparités régionales sont à prévoir : si l'Allemagne se positionne en premier de la classe avec une croissance de 2% et une économie proche du plein emploi, les autres pays européens font plus pâle figure. En effet, la croissance italienne serait de l'ordre de 1% alors que l'Espagne viserait une croissance nulle. D'autres pays resteraient en récession plus ou moins durable : le Royaume-Uni (-5%), l'Irlande (-3%) et le Portugal (-2%). La France, de son côté, serait plutôt bonne élève avec une croissance espérée de 1.5%, impulsée notamment par une politique budgétaire stricte.

Les récentes perturbations sur les marchés de la dette souveraines, et la situation inquiétantes de plusieurs pays – les *PIGS* : *Portugal, Ireland, Greece, Spain* – qui voient leurs notations baisser jusqu'à quatre crans d'un coup, fragilisent encore la zone Euro. L'exposition des établissements bancaires et financiers dans ces pays tendent un peu plus les marchés financiers et viennent compliquer les choses à un moment où les Banques françaises doivent pérenniser leurs résultats retrouvés en 2010.

Les établissements bancaires vont mieux, mais sont toujours sous pression.

La crise des *Subprimes* avait eu des effets dévastateurs sur la rentabilité des banques. L'année 2010 avait vu les résultats rebondir de manière parfois spectaculaire. Les efforts de productivité et d'innovation initiés en 2009 commencent à porter leurs fruits, et la reprise des marchés financiers avait bien entendu un impact très positif sur ce retour à la normale. Ceci dit, la baisse des taux a été l'un des principaux *drivers* de cette rentabilité retrouvée. Et cette baisse des taux est bien un élément exogène, non maîtrisé par le *Management* des banques.

En effet, le résultat d'un établissement bancaire est financier est bien sûr corrélé à sa bonne gestion, mais également à des phénomènes extérieurs tels que le niveau de taux directeurs ou la situation macro-économique.

En analysant de plus près les résultats de 2010, nous pouvons voir que si les chiffres ont l'air rassurant, les établissements bancaires ont vu leurs rentabilités chuter et leurs coefficients d'exploitation augmenter de manière significative.

« L'enjeu majeur des établissements bancaire et financier est maintenant d'améliorer significativement leur coefficient d'exploitation et leur rentabilité »

Ceci est d'autant plus vrai pour les établissements financiers. Alors que certains Groupes anglo-saxons visent un coefficient d'exploitation de 51%, leurs filiales françaises visent la moyenne du secteur sur notre marché, à environ 62%.

L'enjeu est donc double : améliorer sa rentabilité sur le marché domestique, mais également faire baisser la moyenne de la place afin de conserver son attractivité pour les grands groupes bancaires et financiers.

Les problèmes changent, mais les réponses restent les mêmes.

Le contexte a donc évolué durant ces deux dernières années. Les problèmes sont passés d'un instinct de survie à court terme à une stratégie de survie à moyen/long terme. Mais au final, les réponses restent les mêmes : la clé se trouvera dans la transformation et l'innovation afin de conserver ses parts de marché, renforcer ses avantages concurrentiels et pérenniser sa rentabilité et la rentabilité des capitaux propres.

Il est vrai qu'une nouvelle contrainte budgétaire s'est greffée dans les procédures budgétaires, avec la mise en place des évolutions réglementaires *post*-crise. L'enjeu sera donc de mener des initiatives d'optimisation de manière pragmatique afin de gérer au mieux ses dépenses.

La revue des *operating models* et les offres aux clients restent un enjeu majeur en vue d'atteindre ce double objectif d'accroissement des revenus et de réduction des coûts. Selon certaines études récentes, les leviers majeurs identifiés par les professionnels du secteur seront les suivants :

- Mener des initiatives d'excellence opérationnelle
- Mettre le client au centre de tous les processus
- Faciliter l'innovation en termes de produits
- Faciliter l'innovation en termes d'*operating model*

Notre conclusion en 2009 était que la transformation et l'innovation seraient les enjeux majeurs des établissements financiers dans les mois à venir et que ce seraient les deux moteurs qui redessinerait le paysage bancaire.

Le paysage bancaire s'est redessiné, mais reste sous tension, en profonde mutation. Les initiatives visant à assurer des profits réguliers à long terme sous contrainte réglementaires restent un enjeu majeur. L'excellence opérationnelle sera encore une préoccupation majeure durant les deux prochaines années...

NOTRE DEMARCHE : TRACER LA FEUILLE DE ROUTE

« L'excellence opérationnelle est l'aboutissement d'un programme de transformation de l'entreprise : nous avons bâti la boîte à outils permettant de vous accompagner dans votre démarche. »

Une démarche longue.

Nous pouvons définir l'excellence opérationnelle comme la mise en place d'une organisation dans laquelle chaque acteur serait conscient des réels besoins du client, connaîtrait le fonctionnement de chacune des chaînes de valeurs en place pour satisfaire ses besoins, et serait capable de faire évoluer ces chaînes si nécessaire.

Connaitre et « rendre vivantes » ses chaînes de valeurs, et mettre le client au centre de chaque processus de l'entreprise est une démarche longue, qui nécessite souvent une réelle transformation de son organisation existante.

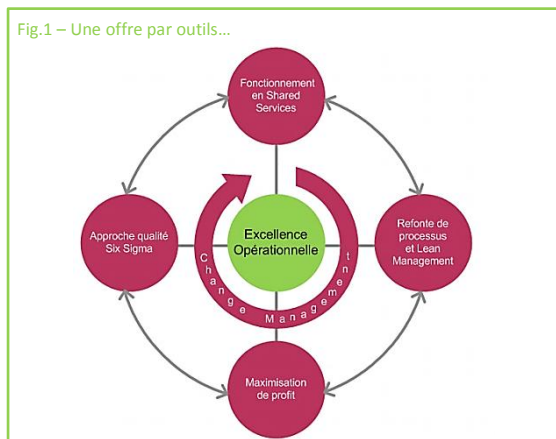
Une démarche difficile.

Transformer une organisation, c'est bouleverser les habitudes de travail de ses acteurs. La complexité d'une démarche d'excellence opérationnelle réside dans l'instauration d'une culture d'amélioration continue, et donc de changement. Elle suppose aussi la mise en œuvre d'un plan s'étalant dans le temps, avec à chaque étape, des objectifs clairs, simples et atteignables.

S'inscrire dans la durée, et identifier dès le départ les axes d'amélioration qui conditionneront le plan de transformation sont les difficultés majeures à l'initiation de la démarche.

Des leviers multiples.

La complexité de la mise en œuvre du plan résidera alors dans le choix des outils et leviers utilisés. Il est possible d'agir sur les leviers coûts et fonctions support, avec le fonctionnement en *Shared Services*, ou bien sur les processus avec les approches *Lean* et *Six Sigma*, ou bien sur une combinaison des trois pour maximiser son profit.

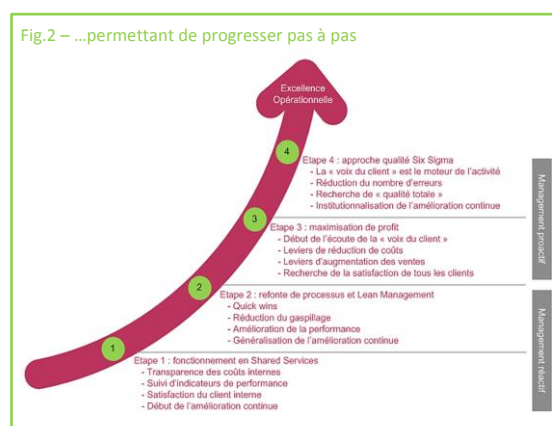


Une boîte à outils.

Chaque entreprise a ses propres problématiques d'excellence opérationnelle, et nous pouvons les accompagner à tout moment dans leur processus de transformation.

Notre boîte à outils « Excellence Opérationnelle » nous permet d'offrir à nos clients de les accompagner autour de quatre leviers spécifiques :

- Le fonctionnement en *Shared Services* afin de réduire les coûts internes et mettre en place des indicateurs de performance
- La refonte de processus et le *Lean Management* afin de généraliser la recherche d'amélioration continue et éliminer le gaspillage
- La recherche de maximisation de profit afin d'instaurer le concept de « voix du client » et trouver des leviers d'augmentation de ses ventes et de ses marges
- L'approche qualité *Six Sigma*, permettant de mettre le client au centre de tous les processus et de réduire les erreurs



Un dispositif d'excellence opérationnelle engendre de nombreux changements dans l'entreprise. Elle vise, au final, le remplacement d'une culture orientée produits par une culture orientée client. Nous proposons également d'accompagner nos Clients dans une démarche de gestion des changements adaptée.

Enfin, pour nos Clients qui n'auraient pas encore démarré de transformation, nous proposons notre offre « Contrat Excellence Opérationnelle ». Cette offre vise à réaliser un diagnostic de performance avec nos clients, qui nous permettra de mettre en place un plan d'actions à court, moyen et long termes. Nous pourrions ensuite les accompagner pas à pas, sur toute la durée de leur processus de transformation.

ETAPE 1 : LE FONCTIONNEMENT EN SHARED SERVICES

« La transformation d'une organisation doit commencer par la mise en place d'un dispositif permettant la mesure des coûts et des performances actuelles : c'est ce que propose le fonctionnement en Shared Services Organisation (SSO). »

Un besoin de transparence.

Les coûts des fonctions support sont souvent mesurés globalement et ventilés sur les centres de coûts au prorata de règles analytiques, qui peuvent être différentes pour chaque fonction.

Cette hétérogénéité de règles arbitraires ne permet pas de répondre aux besoins de transparence et de surveillance accrue des coûts que nous voyons s'amplifier depuis le début de la crise, et freine la mise en place d'outils permettant de maîtriser l'efficacité de ses opérations.

Une organisation claire.

Le fonctionnement en *Shared Services* permet de transformer les fonctions support en réels fournisseurs internes. Chaque fournisseur a un catalogue d'offres, auxquelles est associé un prix, et les Clients sont facturés en fonction de leurs consommations réelles. Mettre en place une organisation orientée client impose de transformer ses habitudes et ses processus. *SSO* prévoit la mise en place de fonctions commerciales au sein des fonctions support, d'outils de gestion prévisionnelle de la production et du budget, et d'indicateurs de performance et de rentabilité.

Les coûts de l'entreprise deviennent transparents, et le client interne a des leviers pour mieux analyser sa rentabilité et l'optimiser.

Une logique d'amélioration continue.

La relation client-fournisseur, ainsi que la possibilité donnée de se comparer à l'extérieur pousse les fonctions support à chercher l'amélioration continue de leurs coûts, de leurs processus ou de la qualité de leurs services.

« *SSO permet de poser les bases de l'excellence opérationnelle en apportant une vision client aux échanges internes dans l'entreprise, et en instaurant doucement le concept d'amélioration continue via la mise en place d'outils de mesures* »

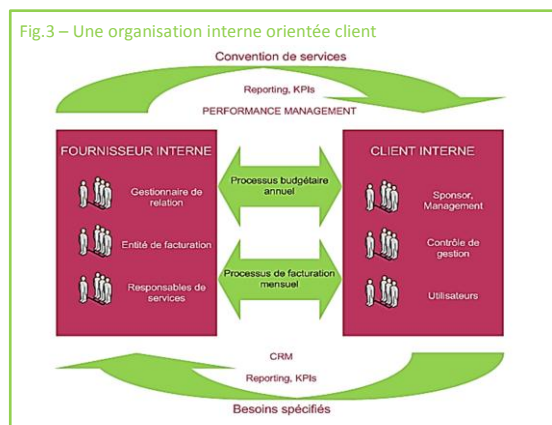
Un mode de fonctionnement.

L'organisation *SSO* s'articule autour de deux processus majeurs.

Annuellement, le budget est remis à plat afin de recalculer le prix unitaire de chacun des services, ainsi que les prévisions budgétaires, tant coté fournisseurs que clients internes.

Egalement, les indicateurs de rentabilité et de performances sont passés en revue afin de voir quels sont les axes d'amélioration de la structure.

Mensuellement, les factures correspondant aux consommations des clients internes sont présentées et validées. Le réalisé est alors comparé au budgété, et les plans d'actions mis en place en cas de variation trop importante.



Ce mode de fonctionnement résolument tourné vers le client propose également la création d'une réelle force commerciale au sein des fournisseurs internes. Des Gestionnaires de relation assurent le suivi personnalisé des clients au sein de la *SSO*, et s'appuient sur la plate-forme administrative de facturation pour traiter des aspects budgétaires.

De même, l'offre de services du fournisseur est gérée par des Responsables de services qui ont pour mission de s'assurer que cette offre correspond bien aux besoins des clients internes, que leur facturation est efficace et compétitive vis-à-vis du marché, et que les coûts de fabrication de ces services sont transparents et explicables aux clients.

Les bénéfices clés.

- Standardisation des fonctions support
- Mise en place en interne d'une organisation orientée client
- Modélisation budgétaire, *activity-based costing (ABC)*
- Mise en place d'indicateurs de performance, de coûts, de rentabilité, instauration du concept d'amélioration continue
- Optimisation des processus supports et des structures
- Optimisation du coût des fonctions supports

ETAPE 2 : L'OPTIMISATION DE PROCESSUS ET LE LEAN

« L'amélioration continue se construit par l'exemple. Les succès amènent les succès. La refonte de processus par l'approche Lean Management permet de réaliser des gains rapides en éliminant les gaspillages. »

La recherche de la performance.

La crise et le durcissement de la concurrence ont poussé les établissements financiers à tendre vers plus de performance.

L'optimisation des processus est devenue un sujet majeur dans bon nombre d'entreprises. Les acteurs du monde financier sont maintenant confrontés à la nécessité de mettre en place des stratégies d'optimisation interne, visant d'une part à analyser les processus existants, et d'autre part à proposer des axes d'amélioration à court terme et des objectifs de performance à long terme.

Atteindre ces objectifs long terme nécessite de mettre en place une démarche par étapes, et de commencer par isoler les gains les plus rapidement réalisables.

La nécessité de faire des gains rapides.

Afin de rentrer dans une logique d'amélioration continue, il est important de générer rapidement des gains tangibles et visibles par tous les acteurs.

La démarche *Lean* propose une approche rapide et itérative, permettant de rentrer dans un cercle vertueux où un gain réalisé permet d'en réaliser un autre.

Une démarche de gestion par l'exemple.

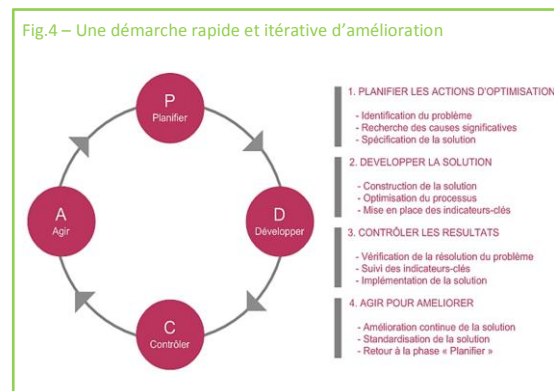
Cette approche dans laquelle les gains réalisés servent d'exemples pour réaliser les suivants, permet d'assurer la participation de l'ensemble des acteurs à l'effort de transformation, tout en maintenant un climat de confiance et de transparence. Par ailleurs, l'implication des acteurs dans les ateliers d'optimisation de processus permet de faciliter la conduite du changement.

« La méthode d'optimisation Lean permet de mettre en place une culture d'amélioration continue durable, mettant l'accent sur l'élimination du gaspillage dans les processus et systèmes d'une organisation. »

L'implication des acteurs dans les ateliers d'optimisation permet d'améliorer leur volonté et leur capacité à continuellement apporter des solutions de grande qualité aux clients, au meilleur prix et dans les délais impartis. »

Une méthodologie.

Optimiser un processus par l'approche *PDCA* est un effort rapide, itératif et collectif, visant à éliminer le gaspillage en utilisant les principes du Lean Management.



La cartographie du processus actuel avec les utilisateurs permet de définir et analyser les chaînes de valeur et d'éliminer le gaspillage.

La recherche de solutions sous forme d'ateliers de *brainstorming*, utilisant les outils de la méthodologie *Lean* permet d'impliquer les utilisateurs, et donc de les rendre acteurs du changement.

Notre offre d'optimisation de processus par l'approche *Lean Management* se veut collaborative.

Sur la base de la démarche *PDCA*, nous impliquons les équipes en charge du processus à optimiser dans l'intégralité du projet de transformation.

Sous forme d'ateliers sur une semaine à un mois, nous déroulons la méthodologie depuis la cartographie de l'existant jusqu'à la pérennisation de la solution, en ayant validé au préalable que le processus était bien optimisé et que le gaspillage avait été réduit au minimum. Cette démarche peut être menée sur un processus en particulier, ou faire partie d'un plan d'optimisation plus vaste.

Les bénéfices clés.

- Analyse des chaînes de valeurs
- Réduction du temps de travail nécessaire à un processus par l'éradication du gaspillage
- Augmentation de la productivité
- Optimisation rapide, permettant de générer des gains tangibles et visibles par tous les acteurs
- Instauration d'une dynamique d'amélioration continue

ETAPE 3 : LES ATELIERS DE MAXIMISATION DE PROFIT

« *Ecouter la voix du client pour trouver des leviers d'augmentation des ventes ou chercher continuellement à optimiser ses coûts est une étape primordiale vers la maximisation du profit et la recherche d'excellence.* »

Productivité et profitabilité.

Les projets d'optimisation de structures ou de processus, permettent de gagner en productivité, et ont forcément un impact sur les coûts.

En revanche, calculer leur retour sur investissement (*ROI*) est souvent un exercice difficile. Le moteur le plus évident étant souvent la productivité, la métrique le plus souvent utilisée pour définir les gains est l'équivalent temps-plein (ETP), permettant de faire facilement une conversion en euros.

Si ces projets sont nécessaires, ils sont la résultante d'une approche *top-down*, agissant sur les sources internes et dont les impacts sur la profitabilité sont souvent mesurables *a posteriori*.

Une approche *bottom-up*.

Une autre approche consiste à partir de l'analyse des leviers de profitabilité de l'entreprise pour en définir des objectifs d'amélioration et donc des actions ciblées d'optimisation.

Le *ROI* attendu devient le moteur du projet, et les actions lancées ont pour objectif de l'atteindre.

Agir sur les leviers externes.

S'il est essentiel d'optimiser ses infrastructures, ses processus, ses ressources humaines, il est également important de chercher l'optimisation des facteurs externes générant du profit : les fournisseurs et les clients.

Optimiser sa politique Achats, ou son dispositif de gestion de la relation client (*CRM*) sont autant de leviers à explorer.

Combiner les approches internes et externes permet de bâtir une stratégie complète et efficace.

« *Augmenter ses marges et ses profits ne se fait pas uniquement en augmentant son chiffre d'affaires. Mieux vendre, mais aussi mieux acheter, et optimiser ses ressources internes sont autant de leviers permettant de maximiser son profit.* »

Une méthodologie.

Notre offre « Maximisation de profit » s'appuie sur une démarche diagnostique d'un à six mois.

Avec vos équipes de Contrôle de gestion, nous analysons votre compte de résultat, de façon à isoler vos leviers de rentabilité.

Notre diagnostic se réalisera en quatre étapes :

- Analyse des produits ayant une source interne
- Analyse des charges ayant une source interne
- Analyse des produits ayant une source externe
- Analyse des charges ayant une source externe

Fig.5 – Rechercher des leviers internes et externes



Cela nous permettra d'isoler les leviers principaux impactant votre résultat, et d'en identifier la source.

L'analyse de ces leviers aboutira sur l'identification d'un potentiel de maximisation du profit.

Une fois l'objectif de maximisation défini, nous pourrons élaborer le plan d'actions à mettre en place pour l'atteindre, et vous accompagner sur la mise en œuvre de ce plan.

Nous pourrons également définir les indicateurs qui nous permettront de mesurer les réels impacts des projets sur le résultat. L'objectif de cette démarche est d'obtenir des résultats visibles dès la première année.

Les bénéfices clés.

- Approche *bottom-up* permettant de partir du *ROI* et d'en déduire les actions à mettre en œuvre
- L'analyse des actions côté produits permet d'avancer le concept de voix du client
- Dynamique de gains rapides, visibles dès la première année
- Une approche permettant d'agir à la fois sur les leviers internes et externes à l'entreprise

ETAPE 4 : L'APPROCHE QUALITE SIX SIGMA

« L'étape ultime d'un dispositif d'excellence opérationnelle est le positionnement du client au centre de tous les processus de l'entreprise et la réduction maximale des erreurs. C'est ce que propose l'approche qualité Six Sigma. »

Aller plus loin dans l'optimisation.

Les premières étapes d'un plan d'excellence opérationnelle visent à maîtriser ses coûts, ses facturations internes, apporter plus de transparence en interne, éradiquer les gaspillages et chercher des nouveaux leviers de profitabilité.

Une fois ces premières étapes terminées, l'entreprise est plus performante, plus à l'écoute du client, et une culture d'amélioration continue s'est mise en place. La seconde étape consiste à rendre l'entreprise centrée sur le client, avec un niveau de service proche de la perfection grâce à la réduction de la variation et du risque d'erreurs dans les processus métiers.

Rendre le management scientifique.

Six Sigma met l'accent sur la satisfaction client, qui est l'objectif de l'entreprise. La généralisation de la mesure, qui est analysée de manière statistique pour calculer son niveau de performance (le *sigma*), permet de rendre le management plus scientifique, à l'aide par exemple de *KPIs*, de *Balanced Scorecards*. Pour optimiser les résultats en termes de qualité et de profits, l'entreprise lance des actions mesurables et efficaces, dont l'indicateur de réussite principal sera la satisfaction totale du client final.

En route vers la « Qualité totale ».

Point final d'un dispositif d'excellence opérationnelle, *Six Sigma* permet à l'entreprise de gagner la culture nécessaire à la réussite d'un plan de « qualité totale » (*Total Quality Management*), qui pourra viser l'obtention de certifications qualité. Les processus sont optimisés de manière scientifique, grâce à des outils statistiques appliqués aux mesures prises et visent la satisfaction totale du client.

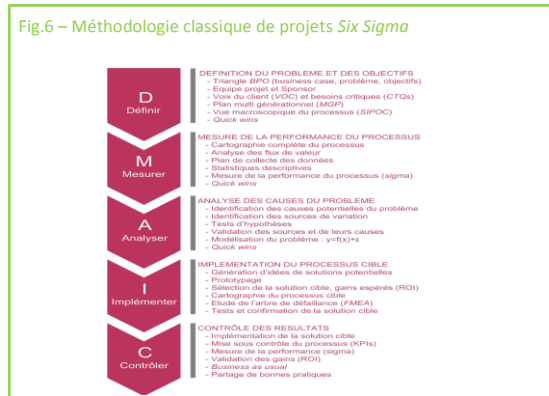
« Les problèmes sont résolus par l'éradication de leurs causes, et non pas masqués par le traitement des symptômes »

Une méthodologie.

Notre offre « Approche qualité *Six Sigma* » nous permet autant d'accompagner nos clients dans une démarche de déploiement d'un système de management de la qualité que dans le pilotage de projets opérationnels d'une durée moyenne de six mois. Nous nous appuyons sur la méthodologie *DMAIC* que nous utilisons avec pragmatisme. Chaque phase dispose d'une boîte à outils disponibles, et nous avons le souci constant d'utiliser le bon outil au bon moment, et de ne pas rester figés dans la méthode.

Notre démarche se veut collaborative. Nous impliquons les acteurs du processus durant tout le projet, afin d'avoir l'opinion des spécialistes du processus lors des phases de diagnostic ou de recherche des causes de variation, et de faciliter leur appropriation de la solution dans les phases d'élaboration et de contrôle.

Fig.6 – Méthodologie classique de projets *Six Sigma*



De même, *Six Sigma* apportant souvent des solutions radicales aux problèmes, nous apportons notre méthodologie de gestion des changements afin d'anticiper et lever les résistances liées à un changement d'habitudes qui serait trop brutal pour les acteurs concernés.

Enfin, *Six Sigma* s'adresse de notre point de vue à des organisations ayant déjà une certaine maturité en termes d'excellence opérationnelle. C'est pourquoi nous démarrons nos missions par une phase rapide de diagnostic, et proposons des solutions allégées à nos clients, grâce notamment à notre offre de refonte de processus selon les principes du *Lean Management*.

Les bénéfices clés.

- Réduction de la variation dans les processus et donc du nombre d'erreurs
- Organisation non plus tournée vers, mais centrée sur le client
- Souci constant de mesure de performance et d'amélioration : étape ultime de l'excellence opérationnelle
- Possibilité de fonctionner en mode industriel et de démarrer une démarche de « qualité totale »

EN PARALLELE, LA GESTION DES CHANGEMENTS

« Transformer son entreprise, c'est bouleverser les habitudes de travail de ses collaborateurs. Une gestion des changements efficace et continue permettra de faire de cette transformation un succès, à chaque étape. »

Transformer, c'est troubler les habitudes.

La plupart des projets menés par les entreprises, à plus forte raison lorsqu'on aborde les problématiques d'excellence opérationnelle, visent, à un moment donné, à transformer l'entreprise, de manière plus ou moins globale, et plus ou moins radicale.

conclure par un bilan, qui donnera les leviers pour atteindre le niveau d'engagement suivant.

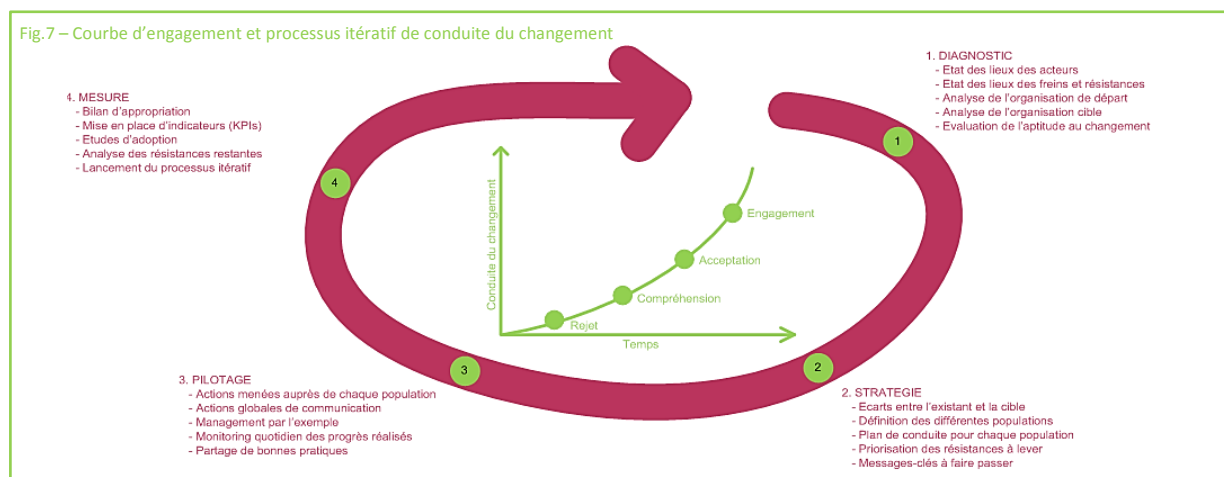
Une méthodologie.

Notre offre de gestion des changements peut s'intégrer dans la gestion globale de tout projet de transformation.

Notre démarche itérative s'appuie sur un diagnostic complet des acteurs, de l'organisation actuelle et de l'organisation cible, afin d'être capable d'identifier dès le départ quelles seront les résistances rencontrées et les groupes d'acteurs à cibler.

La stratégie de conduite du changement pourra s'appuyer sur des supports innovants, allant plus loin que les plans de communication et de formation conventionnels. Des jeux de rôles ou mises en situation pourront par exemple être utilisés.

De même manière, le recours à des *coaches* peut être envisagé pour certains changements particulièrement déstabilisants.



Que cette transformation soit un simple réglage, une réforme, une restructuration ou un projet global de reconstruction, elle viendra troubler les habitudes de travail des collaborateurs, et les résistances rencontrées pourront faire autant de risques d'échec du projet.

Plusieurs étapes d'engagement.

Les projets de transformation ne sont pas forcément souhaités par les collaborateurs dès le départ. Or, il est humain de commencer par rejeter un changement non souhaité. Une bonne démarche de conduite du changement permettra d'aider les collaborateurs à comprendre le changement, puis à l'accepter avant d'avoir un niveau d'engagement permettant au projet de bénéficier de tous les gains souhaités. Une organisation efficace, c'est avant tout une organisation qui fonctionne grâce au capital humain.

Un processus itératif.

Atteindre les différents niveaux d'engagement nécessite un accompagnement itératif. Le changement sera d'autant mieux accepté qu'il sera vécu par étapes. Un bon diagnostic permettra de mettre en place une stratégie de conduite du changement efficace. La bonne mise en œuvre de cette stratégie devra se

Nous proposons une démarche de preuve par l'exemple, visant à dédramatiser les changements, et visant à gérer les quatre types de résistance habituellement rencontrés : l'attentisme, la négociation, la contestation et le sabotage.

Les bénéfices clés.

- Accompagnement des acteurs impactés par le projet de transformation dans leur démarche d'engagement à la cible
- Levée de toutes les résistances au projet rencontrées
- Aide à la mise en place d'une culture d'amélioration continue
- Pérennisation de l'organisation transformée

NOTRE VALEUR AJOUTEE

L'ensemble du Management d'ALFI, ainsi qu'une bonne partie de nos Consultants, ont exercé des fonctions opérationnelles et/ou managériales au sein d'établissements financiers avant de rejoindre ALFI.

Nous avons bâti nos offres à partir de notre vécu d'opérationnel et avons la vision d'une industrie du conseil qui « parle vrai ».

Nous connaissons les réelles problématiques quotidiennes de nos clients et attachons une grande importance à apporter des solutions simples, pragmatiques, pérennes et profitables.

En matière d'excellence opérationnelle, nous avons bâti nos convictions sur du vécu. Notre expérience nous a enseigné les idées forces suivantes :

- La prise de décision sera de plus en plus analytique, basée sur des faits
- La chasse aux gaspillages dans les processus sera l'un des éléments clés des politiques de maîtrise des coûts
- La recherche d'innovation dans les *operating models* sera un axe stratégique cible pour les établissements financiers
- Les initiatives d'excellence opérationnelles doivent être pragmatiques, focalisées sur des *quick wins*, afin de rapporter des gains tangibles, rapides et à moindre coût
- Le client sera le point central de tous les processus

C'est dans ce souci de pragmatisme, et après avoir vu échouer bon nombre d'initiatives d'excellence opérationnelle basées sur *Six Sigma* qui semblait être une réponse miracle à tous les problèmes, que nous avons construit notre feuille de route.

Avant d'implémenter *Six Sigma*, qui est une approche radicale, comme philosophie managériale, il faut préparer le terrain en inculquant une culture de la mesure, de l'amélioration continue, et de la recherche de vraies solutions aux vraies causes des problèmes. Le tout, en aidant en parallèle les collaborateurs à adhérer aux changements induits par ces projets de transformation.

Notre principale valeur ajoutée réside dans cette double expertise : nous sommes à la fois des experts opérationnels de la Banque et de la Finance, et des experts méthodologiques.

Ensemble, relevons les challenges d'aujourd'hui pour assurer les résultats de demain.

A propos d'ALFI

Nous sommes un cabinet de conseil spécialisé sur les problématiques des Asset Managers et Etablissements Financiers. Nous avons toujours eu la conviction qu'un cabinet de conseil fournit ses meilleures prestations en rassemblant des métiers, des profils, des cultures diversifiées tout en permettant aux consultants d'être au centre d'un dispositif visant à les faire évoluer.

NOTRE METIER :

Accompagner nos clients, établissements financiers, dans la réalisation de leurs projets et de leurs ambitions, à travers nos savoirs faire éprouvés, notre conscience des mutations du marché, et notre modèle collaboratif impliquant des hommes et des femmes de valeur.

NOS MISSIONS :

Identifier et Promouvoir les meilleures pratiques professionnelles,

Conduire des projets innovants et créateurs de valeur pour chacune des parties prenantes,

Intervenir au moyen de solutions concrètes et pragmatiques avec des résultats mesurables,

Relever le challenge quotidien, de la convergence des intérêts de nos clients et de l'évolution de la trajectoire de nos consultants

NOTRE AMBITION :

Devenir leader de la prestation intellectuelle sur le marché français de l'Asset Management,

Déployer notre savoir-faire au sein des établissements financiers les plus prestigieux,

Imposer un modèle de conseil innovant, basé sur la responsabilité globale de nos interventions

UNE APPROCHE VERTICALE DU CONSEIL :

Nous n'intervenons qu'auprès d'établissements financiers. Nos clients sont principalement des Asset Managers, des prestataires de services aux investisseurs et des banques de financement et d'investissement. Nous attachons une grande importance à ce que nos ressources aient une parfaite maîtrise des processus métiers de nos clients, et nous nous considérons comme des professionnels de la finance de marché avant d'être des professionnels du conseil.

Notre approche verticale nous permet d'intervenir sur des missions de conseil ou de MOA, faisant profiter nos clients d'un panel de compétences pouvant aller d'un bout à l'autre d'un projet, de la réflexion stratégique à la mise en œuvre.



Arnaud RIOCHE

Manager

+33 6 08 68 29 88

arnaud.rioche@alfi.fr

Karim RAMDANI

Associé

+33 6 76 71 35 02

karim.ramdani@alfi.fr