

[» Business » Banque - assurance](#)

Oui, les services financiers utilisent des techniques de gestion industrielle (1/3) : la Planification



Chronique de Anne Vinagre
Check'nDo

12/01/17 20:13



Cette tribune en 3 volets, co-écrite avec Isabelle Rimbot, Continuous Improvement Manager chez ING Bank, illustre les parallèles possibles entre une organisation industrielle et une banque en ligne. Nous montrons que les principes sont rigoureusement communs, seuls le vocabulaire et la dématérialisation pouvant diverger.

Prenons l'exemple de l'activité commerciale d'ouverture de comptes et la manière dont la charge de travail est planifiée. Dans l'industrie, les commandes fermes et les prévisions de vente donnent lieu via les « temps gamme » à un calcul de charge par ligne de fabrication.

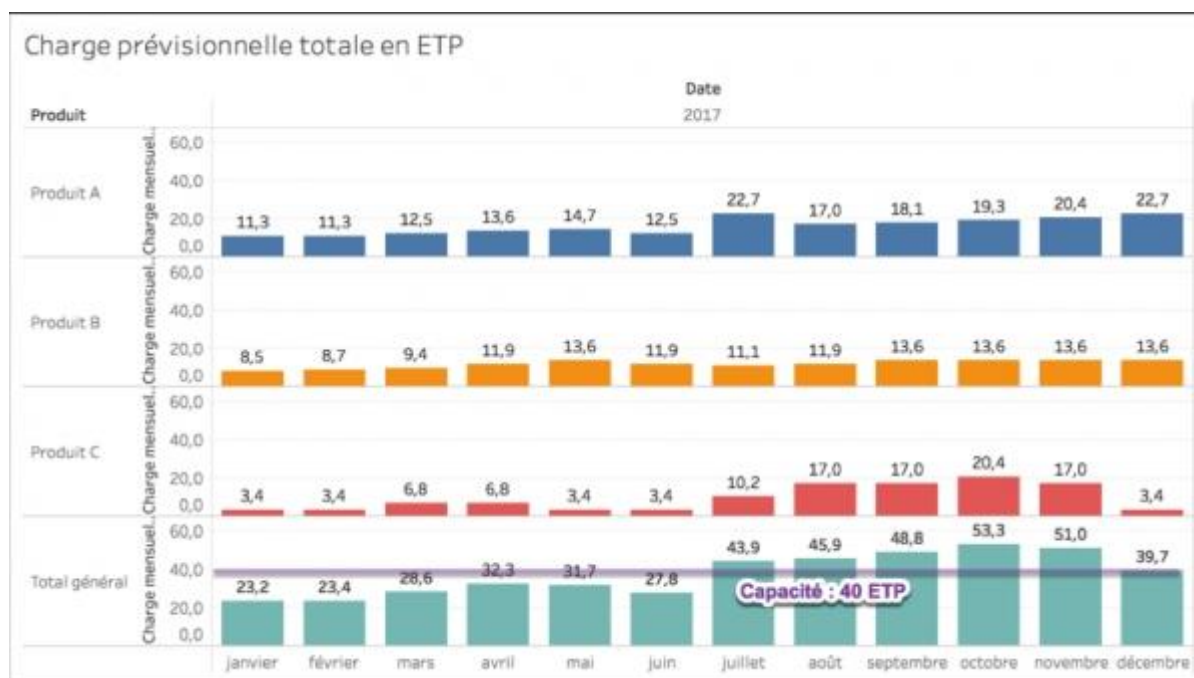
Dans les 2 secteurs d'activités, la planification est structurée à partir d'un plan à 3-5 ans (« *Medium Term Plan* »), et un focus est fait sur la première année : c'est l'exercice budgétaire. La démarche est similaire dans les 2 mondes : définir les volumes par produits et en fonction de temps opératoires standards, déterminer le niveau d'effectif nécessaire. En finance, comme dans les meilleures pratiques industrielles, il faut construire un diagramme charge-capacité et en cas de sous-capacité structurelle ou ponctuelle, ajuster les ressources par exemple en renforçant les effectifs et en les formant.

Conseillez les fumeurs

Vos patients fumeurs peuvent désormais bénéficier d'un remboursement de 150€.

EN SAVOIR PLUS

Figure 1 : le diagramme charge capacité met en évidence un déséquilibre sur les 6 derniers mois.



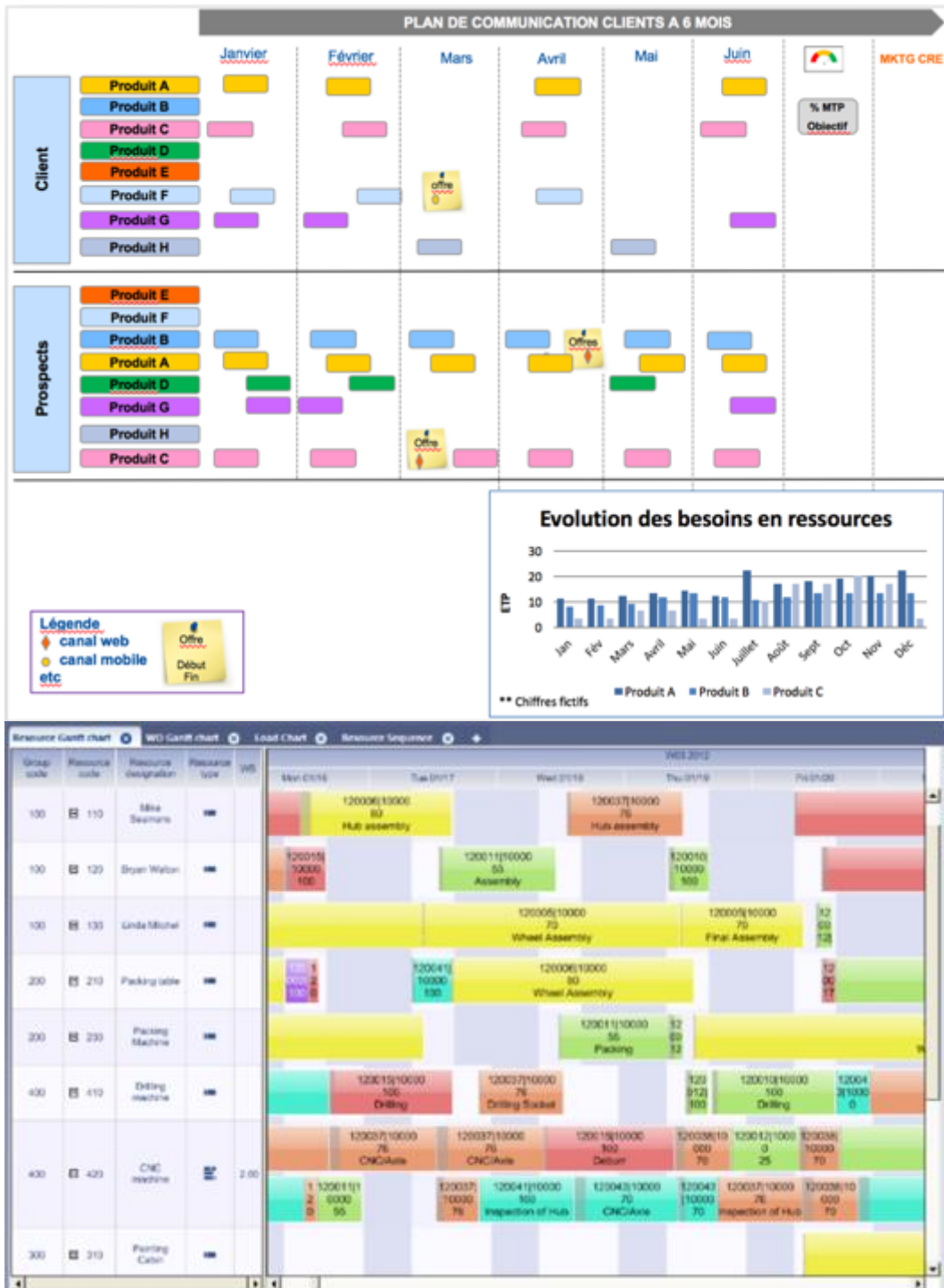
La particularité des services financiers par rapport à l'Industrie, est que l'on ne peut pas anticiper la réponse à une demande client en créant des stocks (« régulation par les stocks ») : la seule régulation possible est « par les effectifs ». On peut la considérer comme une solution à court terme, que l'on peut améliorer en optimisant le processus et la polyvalence.

Ceci implique une gestion plus fine au mois ou à la semaine, sinon la variable d'ajustement est le délai de réponse au client qui se dégrade. C'est ce que l'on souhaite absolument éviter pour ne pas dégrader l'expérience client.

Dans l'Industrie si la polyvalence n'est pas mise en place entre les divers produits, il faut travailler par « ligne ». Dans les services financiers, on cherche à développer la polyvalence pour raisonner sur la charge globale et ainsi optimiser le niveau des ressources requises en personnel.

(Toute la difficulté est quand on doit recourir à du personnel temporaire : on leur confie les dossiers et produits « simples »)

Figure 2 : le planogramme "Service financier" est similaire à son pendant industriel



Il peut être intéressant de regarder ce que peut apporter un modèle comme le modèle SCOR © qui sert de référence à de multiples secteurs industriels et de services dans le monde. Il modélise les entreprises en grandes activités : planification (Plan), et activités opérationnelles : Source (approvisionner), Make (Produire) et Deliver (livrer). Les indicateurs de niveau 1 sont transposables : dans notre exemple, le taux de service est la capacité à ouvrir un compte dans les délais annoncés au client : on s'impose un SLA (service level agreement) pour respecter la promesse au client. La capacité à assumer une hausse d'activité (indicateur SCOR de niveau 1) est travaillée : on connaît le délai qui est

nécessaire pour trouver les ressources matérielles supplémentaires pour accueillir les effectifs ponctuels, en fonction des volumétries prévisionnelles attendues

Nous verrons dans les tribunes suivantes la transposition de la notion de flux et de stocks, d'indicateurs comme le TRS (« taux de rendement synthétique ») pour évaluer la productivité.

<https://www.journaldunet.com/economie/expert/66137/oui--les-services-financiers-utilisent-des-techniques-de-gestion-industrielle--1-3---la-planification.shtml>