

Bâtir l'excellence client en améliorant ses processus, même lorsque ça va bien!



Villes

À travers tout le Québec

Secteur d'activité

Services financiers

Marchés desservis

Entreprises et particuliers
du Québec

Site web

desjardins.com

Qui sommes-nous?

Le Mouvement Desjardins est le plus grand groupe financier coopératif au Canada :

- ▶ Il regroupe plus de **7,5 millions de membres et clients**.
- ▶ **Sa mission** : contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités.
- ▶ Il offre une **gamme complète de produits et services financiers** aux particuliers et aux entreprises.
- ▶ Il est fondé sur des valeurs coopératives : **solidarité, responsabilité, démocratie**.
- ▶ Desjardins mise sur **l'innovation, la proximité et la performance durable** pour transformer ses façons de faire et mieux servir ses membres.

Notre équipe



Directrice
Opérations et initiatives
monétaires

Hélène Bard



Conseiller principal
Direction Évolution des
opérations bancaires particuliers

François-Léo Gasse



Conseiller principal en
optimisation de processus

Dave Lamothe-Gagnon



Conseiller principal en
optimisation de processus

Yann-Fanch Diot



Conseillère principale en
optimisation de processus

Véronique Gosselin



Conseillère en
optimisation de processus

Ariane Nadeau



Hélène Bard, directrice Opérations et initiatives monétaires • Marie-Josée Perrier, conseillère • Mariana Henriquez Montiel, conseillère principale en optimisation de processus
Patricia Quintana, directrice de section • Évelyna Samson, technicienne • Suzie Martel, directrice de section • Denis Martel, conseiller principal en gestion du changement
Lyne Champigny, experte métier • Véronique Gosselin, conseillère principale en optimisation de processus • Dave Lamothe-Gagnon, conseiller principal en optimisation
de processus • Danielle Moreau, agente de soutien • Patricia Béland, conseillère • Michel J. Provost, directeur de section • Vanessa Dubois, directrice de section
Derrière la caméra : Yann-Fanch Diot, conseiller principal en optimisation de processus.

Pourquoi?

Contexte

Le Centre de traitement des effets (CTE) est le centre désigné de la Fédération du Mouvement Desjardins pour le traitement des effets de commerce physiques. Il joue un rôle clé dans la logistique opérationnelle, en soutenant les caisses, les centres entreprises et les guichets à l'échelle provinciale.



En analysant ses processus, l'équipe a mis en lumière plusieurs sources d'améliorations.

Présentation du problème

- ▶ Processus non harmonisés entre les sites
- ▶ Présence de nombreux gaspillages opérationnels
- ▶ Environ 78 km parcourus chaque jour par l'ensemble des employés
- ▶ Contraintes multiples dans le flux de travail, dont un goulot identifié à une étape critique
- ▶ Sous-utilisation des trieuses de numéraire (rendement global à 25 %)
- ▶ Travail en silo limitant la fluidité et la collaboration

Objectifs et indicateurs



Améliorer la productivité

Taux d'efficacité du processus (PCE)

Cible: 7 h



Optimiser l'utilisation des machines

Taux de rendement global (TRG)

Cible: 40-43 % d'ici juin 2025, et 85 % en 2026



Réduire les déplacements

Nombre de km par jour

Cible: 10 km



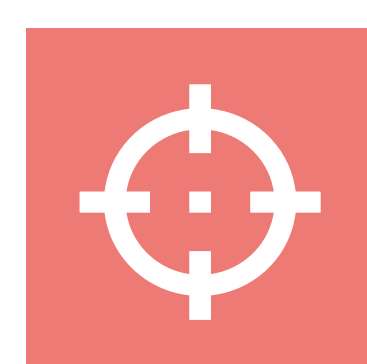
Prestation de service

Respect des délais de service

Cible: 24 h

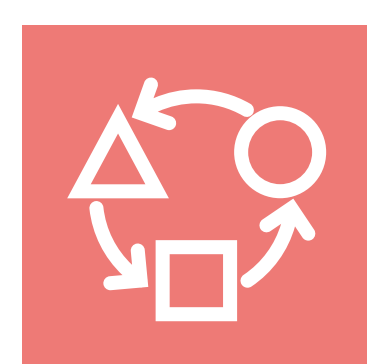
Comment?

Phase | Diagnostic – Comprendre avant d’agir



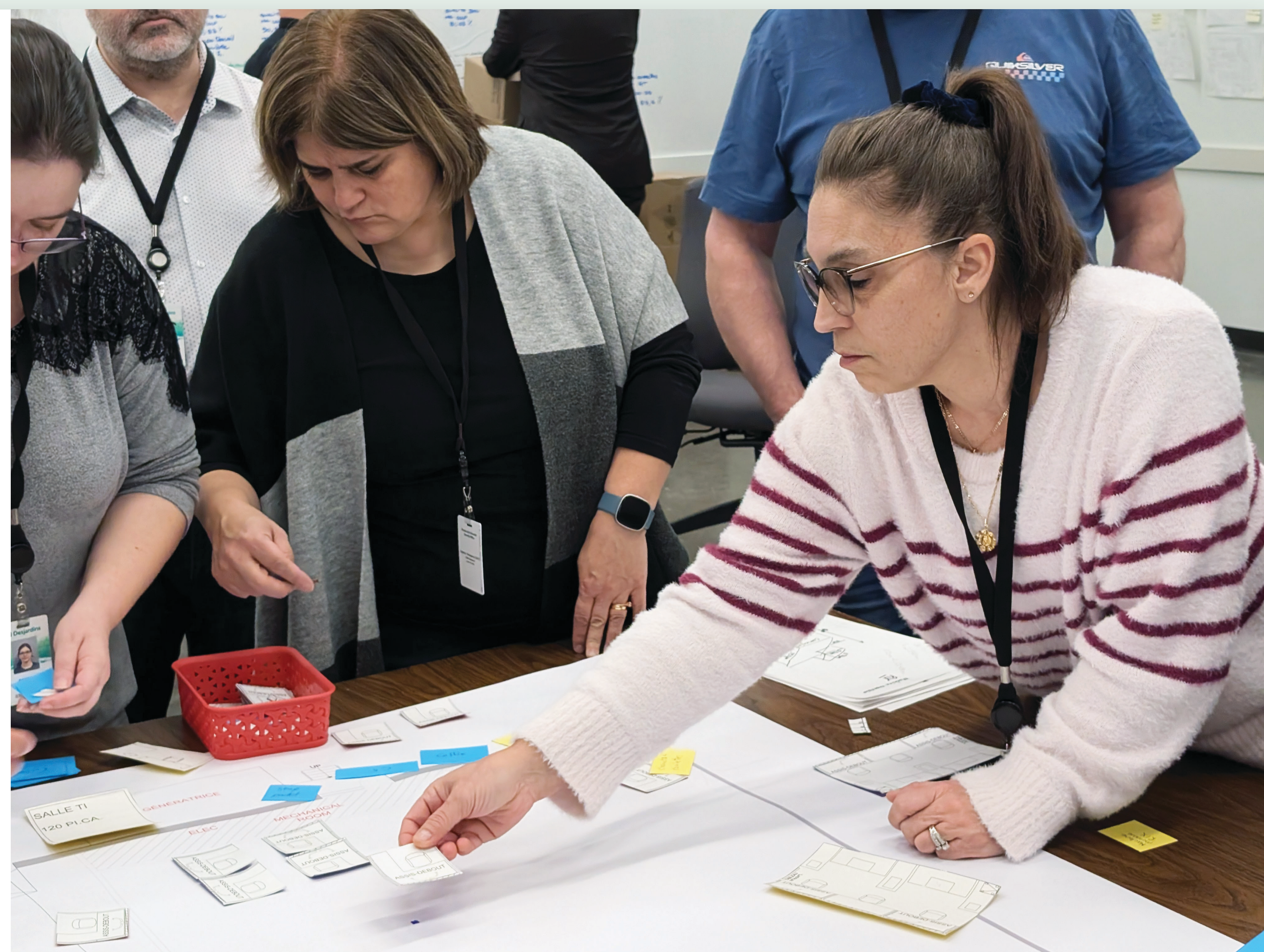
Objectifs du diagnostic

- Identifier des leviers d’amélioration concrets
- Harmoniser les pratiques entre les sites
- Poser les bases d’une transformation durable, axée sur :
la simplicité : l’efficacité opérationnelle : les risques



Méthodologie utilisée

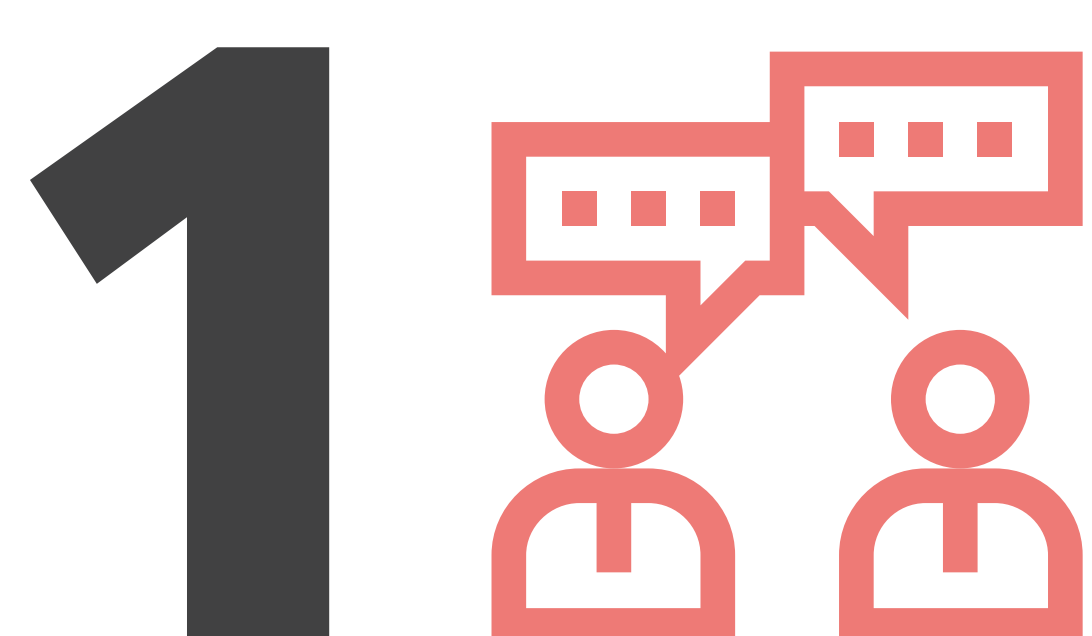
Approche **DMAIC** (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Implanter, Contrôler), issue du *Lean Six sigma*



Phases | Définir, Mesurer et Analyser

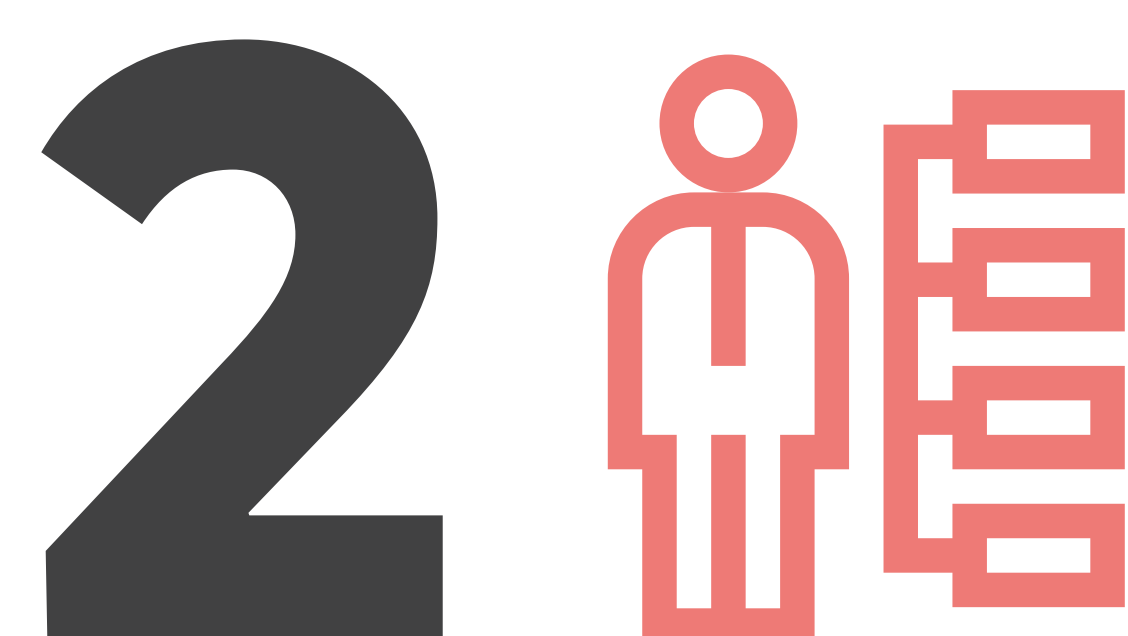


Activités réalisées



Voix du client (VOC)

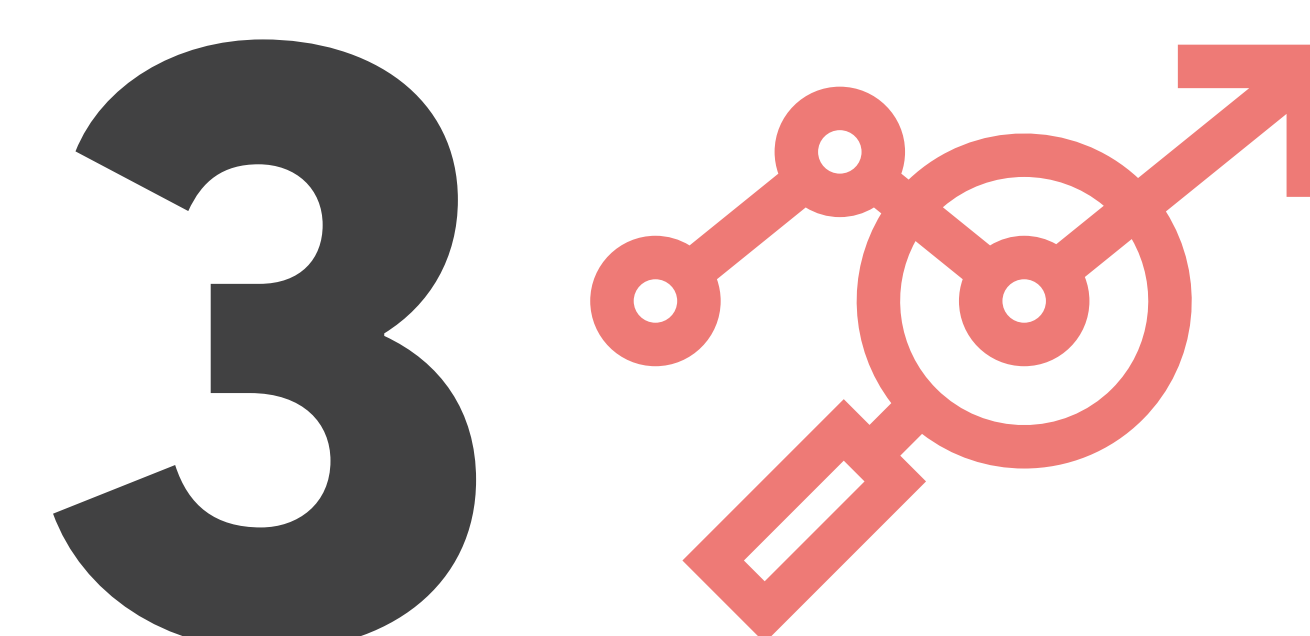
Entretiens semi-dirigés avec le réseau des caisses Desjardins pour cerner leurs attentes et exigences



Voix des employés (VOE)

RENCONTRES AVEC PLUS DE 20 EMPLOYÉS POUR :

- Documenter les pratiques actuelles
- Identifier les irritants
- Valoriser les bonnes idées



Analyse des processus

CARTOGRAPHIE DE LA CHAÎNE DE VALEUR AFIN DE :

- Visualiser les étapes clés
- Identifier les contraintes et le goulot
- Mesurer les volumes, délais, inventaires et le taux de conformité
- Capacité en équivalents temps complet et taux de rendement global
- Collecte de données terrain

DIAGRAMMES SPAGHETTI

- Analyse des déplacements physiques
- Identification des sources d’inefficacité

Comment?

Phase | Innover

Atelier kaizen 3P

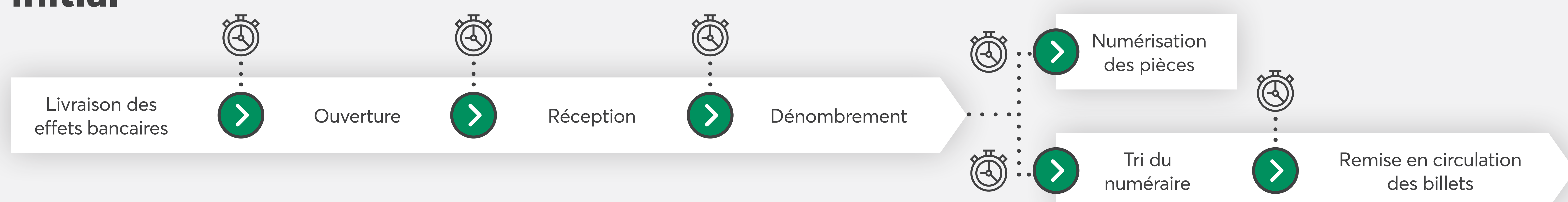


À la suite du diagnostic, deux leviers d'amélioration ont été ciblés :

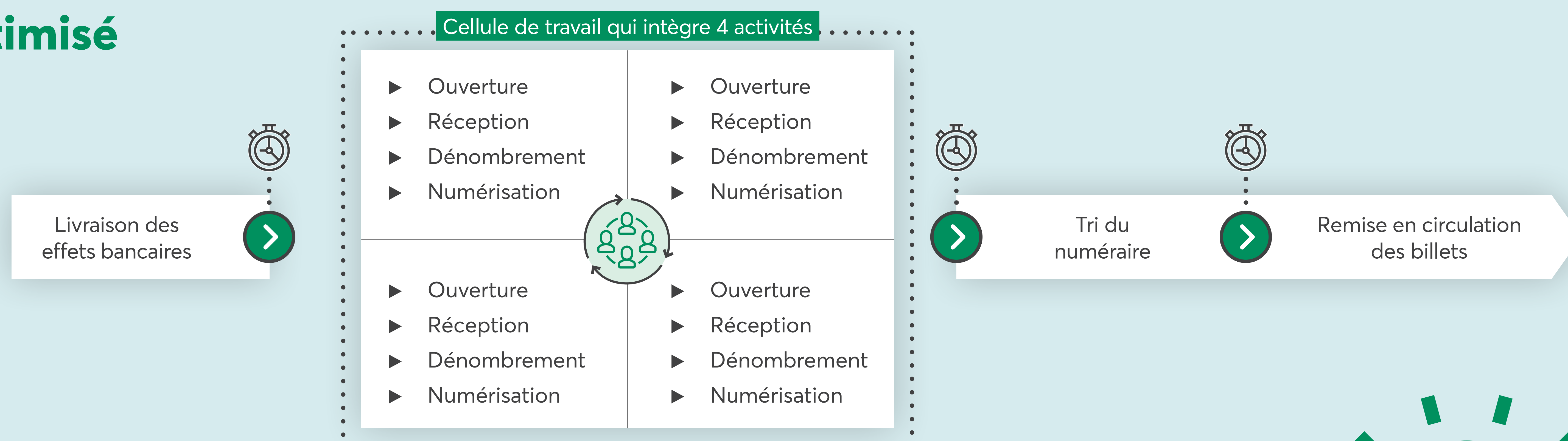
- 1 Optimiser le taux de rendement global des machines (TRG)
- 2 Reconfigurer l'organisation du travail en flux tiré

Pour transformer ces constats en solutions concrètes, un atelier de *Lean Design* 3P (Production, Préparation, Processus) a été organisé. Cette méthode vise à concevoir rapidement des solutions innovantes, en misant sur l'intelligence collective et la compréhension terrain.

Processus initial



Processus optimisé



Format

- 3 jours
- Groupe multidisciplinaire, 20 participants

Approche

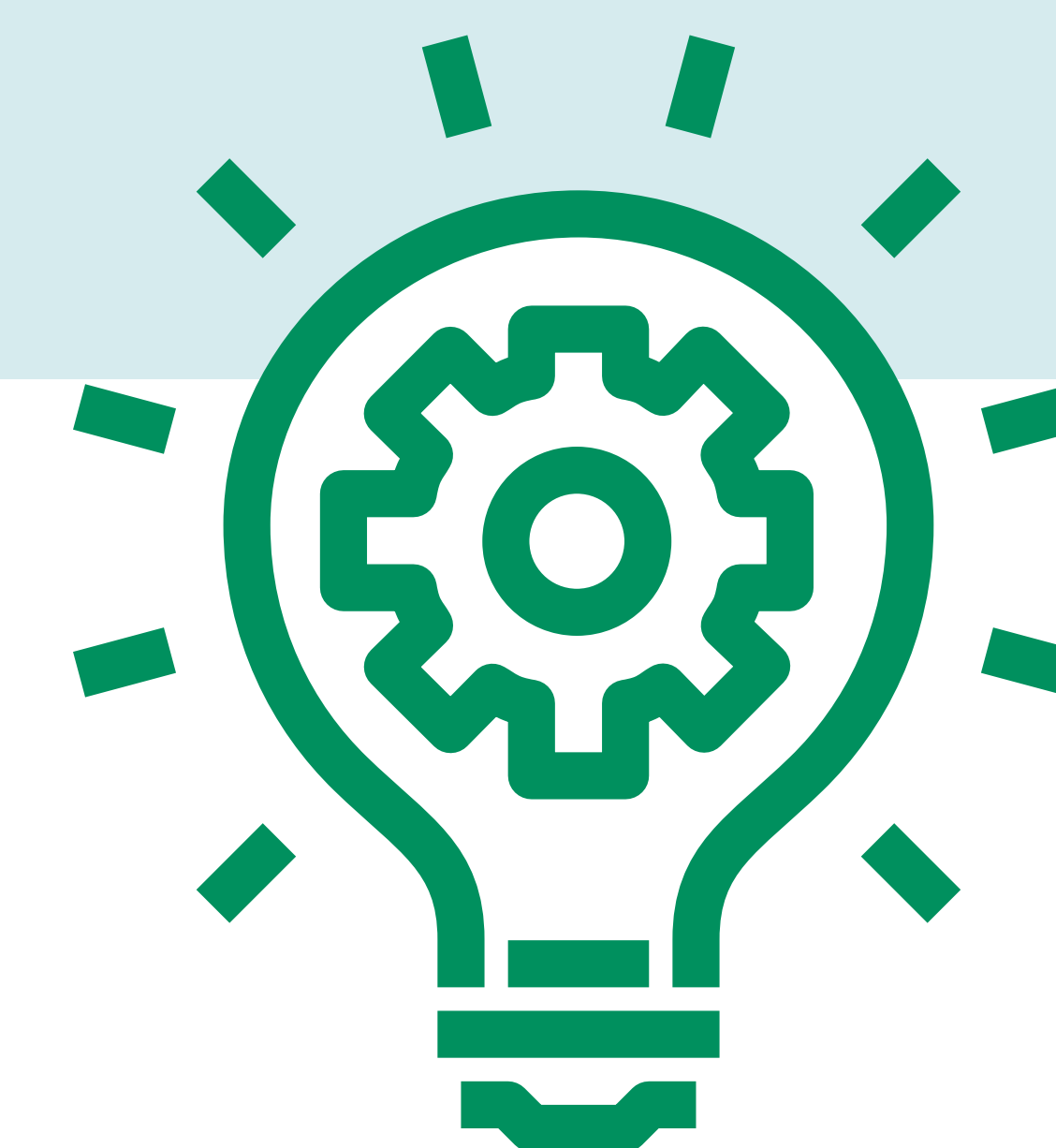
- Exploration des scénarios d'organisation du travail
- Modélisation des flux
- Tests rapides et validation terrain
- Création de maquettes à échelle réelle
- Validation de l'ergonomie des postes de travail



Résultats et bénéfices

obtenus par l'approche kaizen 3P

- Création de cellules de travail autoportantes et multidisciplinaires composées de 4 personnes
- Traitement de bout en bout par les cellules de travail
- Mobilisation forte des équipes
- Co-conception de solutions ancrées dans la réalité opérationnelle
- Harmonisation des visions entre les sites
- Décloisonnement des expertises
- Appropriation des changements dès la conception
- Rehaussement en compétences des gestionnaires et des employés



Conclusion

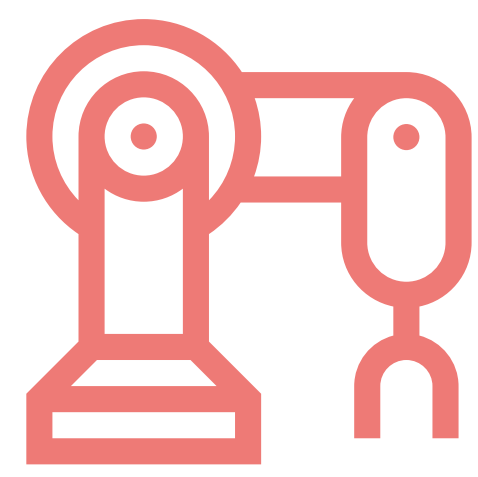
Résultats obtenus



Amélioration de la productivité

Taux d'efficacité du processus (PCE)

- **Résultat : 2,62 %**
- **Gain : 1,12 %**



Optimiser l'utilisation des machines

Taux de rendement global (TRG)

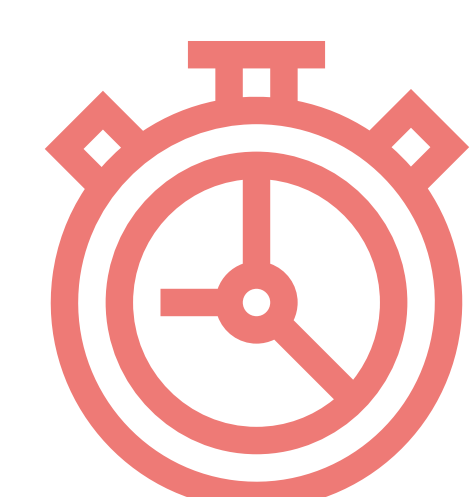
- **Résultat : 50 %**
- **Gain : 24 %**



Réduction des déplacements

Distance marchée sur chaque site par jour

- **Résultat : 10 km**
- **Gain : 29 km**



Prestation de service

Respect des délais de service

- **Résultat : 7 h**
- **Gain : 39 h**

Création d'un milieu de travail *Lean*, axé sur la réduction du gaspillage pour nos membres et clients.
Mobilisation des employés maintenue tout au long du projet.

Mesures de suivi

- Vérification de l'effet des mesures implantées sur la performance du processus
- Suivi en temps quasi réel à venir
- Visibilité sur le délai avant l'effet positif des changements

Facteurs de succès

- Grande ouverture d'esprit, malgré un contexte déjà performant, permettant d'oser aller plus loin
- Mise à contribution des experts du processus et experts métiers à toutes les étapes du processus
- Communication continue et transparente
- Agilité dans le déploiement
- Pluridisciplinarité des équipes de travail
- Soutien organisationnel à tous les niveaux hiérarchiques
- Engagement et ouverture d'esprit des parties prenantes

