

Lean Six Sigma et la banque commerciale : une histoire d'affinités

La méthodologie Lean Six Sigma est bien adaptée aux problématiques d'un secteur d'activité fortement industrialisé comme la banque commerciale : elle combine adaptation aux attentes du client et accroissement de la productivité. Sa force réside également dans l'implication des équipes opérationnelles tout au long du projet.

■ Issue du monde industriel, la méthodologie Lean Six Sigma (LSS) vise à développer l'efficacité et la productivité des processus de l'entreprise, de manière complémentaire aux démarches qualité (type ISO). Les résultats obtenus par les entreprises ayant mis en place de tels programmes incitent de plus en plus d'établissements bancaires à adopter la même démarche, dans le cadre de démarches groupe, impulsées par les directions générales, ou sur certains processus (à titre de test, leur caractère emblématique permettant d'envisager par la suite des démarches plus systématiques).

L'approche Lean Six Sigma est en effet particulièrement adaptée aux problématiques d'un secteur d'activité fortement industrialisé comme la banque commerciale, en témoigne l'engagement de grands groupes bancaires tels que HSBC ou BNP Paribas (ACE) dans des programmes fondés sur cette méthodologie.

Une méthodologie adaptée au monde de la banque commerciale

Dans le monde de la banque commerciale, la relation au client final est prégnante : les métiers de *front-office* comme de *back-office* sont sensibilisés à la nécessité fondamentale de répondre aux besoins de la clientèle, les produits qui sont proposés comportent d'ailleurs un fort contenu marketing. Cela est

d'autant plus vrai que la concurrence entre les établissements est accrue sur toutes les clientèles, qu'il s'agisse des particuliers, des professionnels ou des entreprises.

La méthodologie Lean Six Sigma s'intéresse justement à ce "client final", à ses exigences, à ses besoins : c'est l'objet d'un outil comme la "voix du client" (*Voice of Customer*), utilisé dès la première phase d'un projet LSS, qui place au cœur de la démarche d'optimisation les attentes du client (ou des différentes typologies de clients).

"Un projet Lean Six Sigma vise l'appropriation par les utilisateurs et propose systématiquement des évolutions à leur rythme."

Par ailleurs, le *business model* sur lequel se développe la banque commerciale répond généralement aux contraintes de volumes et de coûts de cette filière : pour assurer sa rentabilité, la banque commerciale doit effectuer des traitements de masse (opérations liées aux moyens de paiement ou crédit à la consommation, par exemple) à moindre coût, compte tenu du faible montant moyen des opérations. La

méthodologie projet LSS s'adapte parfaitement aux environnements pratiquant l'industrialisation : c'est même son milieu de prédilection.

À titre d'illustration, un outil comme le "TAKT Time" (*encadré 2*) permet de réfléchir à l'optimisation d'un processus donné en répondant à la demande client en "juste à temps" et en dimensionnant au mieux les effectifs. Cet outil, idéal pour régler de manière fine et précise la production sur des chaînes de montage, apporte aussi des résultats satisfaisants lorsqu'appliqué à des processus aussi industrialisés que la gestion des crédits à la consommation, par exemple.

Enfin, la forte concurrence sur le secteur, encore accrue du fait de l'arrivée de nouveaux entrants, contraint les établissements à diversifier leur offre, notamment en misant sur le contenu technologique (*e-banking*, technologies liées au *mobile payment*...). Les banques commerciales évoluent donc dans un environnement extrêmement mouvant.

L'implication des collaborateurs

La force de la méthodologie LSS (*encadré 1*), dans un environnement aussi mouvant, où les équipes sont soumises à la pression du client final et de la concurrence, est justement d'impliquer les opérationnels. Les évolutions sont décidées de manière concertée, tout au long du projet. Elles seront validées par les équipes opérationnelles, voire amendées si cela se justifie : un projet LSS vise

Gaëlle Marsal
Consultante senior
Equinox Consulting



Sophie Madet
Directeur associé
Equinox Consulting



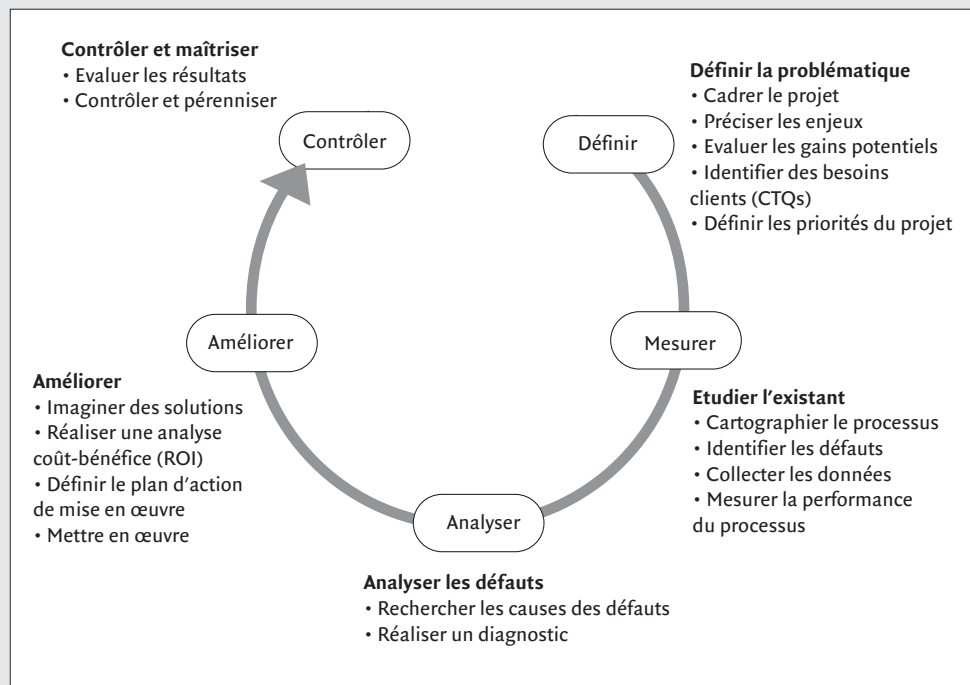
1. Lean et Six Sigma : la rencontre de deux méthodes

Six Sigma, ou 6 Sigma, est une marque déposée par Motorola. C'est une méthodologie utilisée par de plus en plus d'entreprises pour améliorer la qualité et l'efficacité de leurs processus dans le monde industriel mais aussi dans le monde des services. La phase "mesurer" s'appuie sur une batterie d'outils conçus pour traiter des questions comme la mesure des coûts (existants et optimaux) et des délais. La méthode se déroule en cinq étapes qui se contractent en DMAIC pour *Define* (définir), *Measure* (mesurer), *Analyze* (analyser), *Improve* (améliorer) et *Control* (contrôler). Chaque étape possède des outils différents choisis en fonction des problématiques propres au projet. De plus en plus, la méthodologie Six Sigma, qui fonde l'évaluation de l'efficacité d'un processus non pas seulement sur la

performance moyenne mais sur les variations subies par le processus, se trouve combinée à une autre méthode, venue directement du monde industriel : le Lean. La pensée Lean repose sur deux concepts

principaux : le juste à temps et l'autonomation. Les outils du juste à temps sont la production à flux continus et tirés, le changement rapide d'outils (SMED), l'intégration de la logistique.

La combinaison de la méthodologie Six Sigma avec celle du Lean, faisant la chasse aux gaspillages, a donné la méthodologie projet Lean Six Sigma.



l'appropriation par les utilisateurs et propose systématiquement des évolutions à leur rythme, en douceur, de façon à prévenir au maximum les "retours arrière" propres à certains projets trop ambitieux ou menés de façon précipitée.

Cette implication des équipes opérationnelles se concrétise également par la mise en place d'un programme d'amélioration continue, dotant les structures des moyens de s'adapter par elles-mêmes aux changements futurs de leur environnement.

Quelle est la différence avec une refonte de processus classique ?

Les projets LSS suivent une démarche très structurée et s'appuient sur des outils simples et efficaces. Cette normalisation sécurise le périmètre du

projet, en limitant les risques de dérives : des jalons réguliers (à chaque fin de phase) ainsi qu'un *go/no go* servent de repères et sont là pour permettre la sélection des axes de travail pertinents et laisser le choix de s'engager ou non dans la suite du projet. Outils de mesure, outils de suivi : autant de garanties de tout projet LSS qui assurent un résultat

2. Définition. Le TAKT Time

Le TAKT Time est le ratio entre le temps disponible pour traiter le processus considéré et le nombre de demandes clients pendant cette même période ; il définit donc une durée idéale du processus, à laquelle les processus doivent s'adapter. Lorsque ce TAKT time varie, les effectifs et/ou la productivité doivent alors s'adapter.

in fine, dans les délais définis durant la phase "définir".

Plus qu'une méthodologie concurrente des projets classiques de revue des processus, LSS est donc une méthodologie "chapeau" dont les caractéristiques différenciantes sont la focalisation sur l'évaluation de la performance en fonction des besoins des clients et l'évolution durable des modes de management pour offrir une plus grande souplesse à l'entreprise.

Autre caractéristique, et non des moindres, la mesure des gains et du retour sur les investissements consentis est partie intégrante de la démarche LSS. Ils sont estimés, dès la phase "définir", ajustés au fil du projet et suivis en phase "contrôler". C'est sur la base des gains potentiels attendus sur chaque axe de progrès qu'est prise la décision en fin de phase "analyser" (*go/no go*) de s'engager ou pas dans la phase de mise en œuvre.

Comment mesurer concrètement la performance des processus ?

Au travers de la “voix du client”, la notion de qualité est revisitée et réadaptée de façon à coller au plus près des besoins réels de la clientèle. Ainsi, dans ce domaine, les phases “mesurer” et “analyser” ont autant pour objet l’identification et la mise à l’écart des actions de sur-qualité que la mise en lumière des gaspillages et défauts de la production qui minent la qualité standard due au client.

En outre, un suivi sur le long terme est systématiquement instauré en phase “contrôler” : il a vocation à développer l’autocontrôle et la vigilance au sein de chaque équipe, au travers d’outils comme le “management visuel” qui propose à l’ensemble des collaborateurs d’un service donné une vision d’ensemble de la production, à l’aide d’indicateurs d’activité, d’efficacité et de qualité du processus. Le rythme de ce “management visuel” est le plus souvent quotidien.

La démarche est-elle adaptée à tous les établissements ?

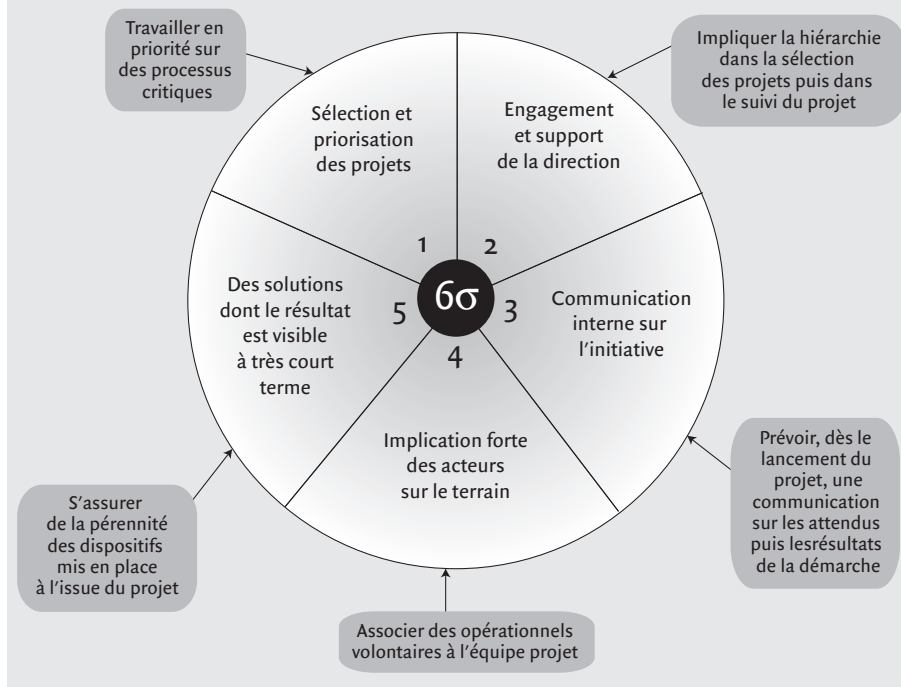
Dans la mesure où la performance d’un établissement bancaire, quelle que soit sa taille, repose sur des processus bancaires par nature générateurs d’anomalies et de dysfonctionnements, l’intérêt de la méthodologie LSS est manifeste.

4. La dynamique d’expertise des “belts”

La méthodologie Six Sigma n’a pas vocation à rester “chasse-gardée” : universelle, largement commentée et partagée au sein de la communauté internaute www.isixsigma.com, elle prône l’appropriation par les acteurs du projet de ses fondamentaux.

Pour ce faire, il existe un passage de témoin entre des sachants (les *black belts* ou ceinture noire et *master black belts*) et des apprentis (les *green belts* ou ceinture verte). Un acteur *black belt* est capable de former un *green belt*. De même, un *master black belt* pourra certifier un autre acteur au rang de *black belt*, une fois qu’il aura fait ses preuves sur plusieurs projets recourant à la méthodologie Six Sigma.

3. Réussir un projet LSS dans la banque commerciale



Par ailleurs, la démarche projet inclut un focus sur les *quick wins*, ces gains rapides mis en œuvre facilement dès lors que les équipes opérationnelles adhèrent à la démarche et à sa finalité. Ces *quick wins* contribuent à l’appropriation par les acteurs du projet de la méthodologie LSS : immédiatement visibles, ils témoignent de la mise en mouvement des opérationnels dans une démarche d’amélioration. Dès lors qu’ils ont été impliqués, plus ou moins directement, en phase “améliorer”, les collaborateurs sont en mesure d’anticiper davantage sur les changements futurs...

Enfin, le principe des grades (ou *belts*, encadré 4) assure à celui qui investit dans la méthodologie LSS une capitalisation sur les acquis qui aura pour conséquence son autonomisation progressive au fil des projets.

Comment l’initiative va-t-elle être perçue dans le réseau ?

Les opérationnels et les commerciaux ont la culture de l’efficacité, mais ne sont pas toujours spontanément orientés vers l’optimisation des processus courants. Aussi, la réussite d’un projet de refonte de processus appuyée sur la méthodologie LSS passera-t-elle par l’accompagnement du changement d’état d’esprit de ces populations.

Cette évolution des états d’esprit passe par la mise en œuvre de principes clé :

- forte communication sur l’initiative ;
- implication des opérationnels dans la réalisation des projets ;
- accompagnement du changement lors de la mise en œuvre des solutions.

Ainsi, un projet LSS dotera les forces commerciales des moyens de mesurer leur performance en ciblant le projet sur les attentes du client. En cela, la méthodologie LSS s’articule avec la politique de détermination des objectifs des commerciaux (“standards d’activité”...).

Un levier de motivation

De par ses avantages, la méthodologie Lean Six Sigma est également in fine un levier de motivation

Les métiers de la banque commerciale ont un intérêt évident à s’appuyer sur la méthodologie projet LSS : structurante, adaptée à leur *business model*, fondée sur la mesure et l’anticipation, elle sait allier implication des équipes du terrain et association des lignes hiérarchiques autour d’axes de travail concrets, décidés en concertation et suivis dans le temps. À l’heure de la communication en entreprise, LSS offre un cadre agréable d’échange et de construction en équipe. ●