

Peut-on rationaliser son portefeuille de projets avec Lean Six Sigma ?

Siavash Vaziri, Manager
Christine Labarre, Directeur BU Optimisation

Les évolutions économiques, réglementaires, techniques et concurrentielles imposent aux organisations la mise en place de stratégies ambitieuses de développement et d'amélioration de leur compétitivité tout en respectant les mêmes impératifs de qualité, de délai et de rentabilité.

Le nombre croissant de projets menés en parallèle oblige les entreprises à s'assurer de l'adéquation des budgets engagés avec les besoins majeurs des directions métiers, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

La promesse n'est pas toujours tenue et on constate de nombreux dérapages dans les délais et les budgets, ainsi que des dérives dans l'atteinte des objectifs fixés lors du lancement : les projets sont trop longs (« effet tunnel ») ou trop nombreux, les arbitrages se font sur des critères subjectifs et les projets ne sont pas recadrés à temps, il y a peu de contrôles sur leur valeur et leur coût réel...

L'intérêt de la gestion d'un portefeuille de projets réside dans l'optimisation des prises de décision concernant d'une part les éléments (actifs ou ressources) pris individuellement et d'autre part le portefeuille dans son ensemble.

Sa gouvernance appartient à la sphère décisionnelle. Elle s'appuie sur un référentiel (normes, organisation de fonctionnement, tableaux de bord standards...) régi par des processus métiers. L'optimisation de ces processus peut constituer un levier d'amélioration des performances des entreprises, pour lequel la méthode Lean Six Sigma peut apporter de la rationalité et de l'efficacité.

Gouvernance du portefeuille de projets

La mise en place d'une gouvernance et d'une méthodologie rigoureuse et exhaustive de gestion de portefeuilles de projets permet à l'entreprise de maîtriser ses risques en focalisant l'investissement sur les projets majeurs, en ligne avec sa stratégie.

Cette organisation permet l'optimisation des performances par différents processus :

- **Investissement** : focaliser l'investissement sur les projets majeurs et l'alignement stratégique,
- **Organisation** : donner des objectifs, des modalités de fonctionnement et des règles de conduite,
- **Arbitrage** en fonction de critères préétablis, pertinents et objectifs,

- **Contrôle** : garantir une vision transverse optimisant le coefficient de couverture par domaine (synergies et limitation des redondances), respecter les délais (intégration du coût du décalage),
- **Pilotage** : assurer le suivi budgétaire et l'allocation des ressources, en contrôlant la réalisation des gains attendus (quantification du ROI),
- **Optimisation de trajectoire** : identifier les chemins critiques et cartographier les irréversibilités.

Cette gouvernance consiste donc à orchestrer un ensemble de processus.

A cet égard, les processus opérationnels sont, dans les grandes lignes, peu différents des processus industriels : tout aussi dépendants des attentes des clients, et soumis aux mêmes exigences de qualité, de délai et de rentabilité.

Lean Six Sigma dans l'univers financier

La méthode Lean Six Sigma¹, qui permet une réflexion de fond sur les processus via une démarche cadrée et des résultats concrets, a pour objectifs principaux d'améliorer la performance (gains de productivité) et d'assurer une meilleure qualité de service pour le client (la voix du client est primordiale).

Dans les services, les leviers d'amélioration sont considérables. Le « Lean », en particulier, introduit une notion de temps (délai d'exécution, temps d'attente...), essentielle dans l'analyse et l'optimisation des activités.

Au cours des dernières années, de nombreuses organisations ont choisi la méthodologie Lean Six Sigma et son approche rigoureuse et très opérationnelle. Par exemple, dans le cadre de projets d'amélioration de la qualité dans l'entreprise, elle a permis d'optimiser l'efficacité et la satisfaction clients, tout en générant des réductions de coûts significatives en évitant les procédures inutiles.

Cette méthodologie est de plus en plus utilisée dans différents contextes pour :

- Rationaliser les processus métiers et réduire la complexité des offres,
- Optimiser les processus de fonctionnement : par exemple dans les Back-Office (gestion de titres, virements, crédits, gestion des dossiers d'assurance, etc.), en diminuant le risque opérationnel et en améliorant les délais de réponses au client,
- Repenser transversalement les processus fondamentaux et les systèmes d'information pour améliorer le service aux métiers, dans toutes les activités liées au secteur financier,
- Développer la culture de la gestion de la performance dans les équipes opérationnelles et faire évoluer les comportements pour qu'ils soutiennent et renforcent les activités d'amélioration continue.

La richesse de la méthode dite Lean Six Sigma provient de l'association des méthodes qualitatives du Lean (qui consiste à traquer les gaspillages en temps et en énergie afin de n'utiliser qu'une quantité minimale de ressources) et celles du Six Sigma pour l'amélioration continue de la performance des processus (travailler efficace) et de la qualité.

¹ Lire l'article « Risque opérationnel, vous êtes compliant mais êtes-vous performant ? » dans la lettre OTC N°42 – avril 2010.

L'observation des situations réelles et l'utilisation de données validées permettent ainsi d'étudier les performances de manière objective et favorisent la prise de décision.

Sa mise en place au sein d'une organisation nécessite un investissement de tous les acteurs de l'entreprise, de la direction générale aux utilisateurs. Certaines notions fondamentales de la gestion d'un projet sont naturellement requises (communication, formation, implication des utilisateurs, etc.).

L'efficacité de la méthode réside dans la définition d'indicateurs de mesure associés à une organisation assurant le pilotage sur la durée, garantissant une amélioration continue de la performance au sein de l'entreprise.

Lean Six Sigma pour l'optimisation de la gestion de portefeuilles de projets ?

Les processus de gestion de portefeuilles peuvent être mis sous contrôle par des indicateurs afin d'améliorer leurs performances. Il s'agit :

- de décrire de façon formelle les interactions,
- d'identifier les ressources communes entre les projets,
- de rationaliser la description des projets en un langage commun,
- de mutualiser les coûts,
- d'aider les Directions Métiers à établir des procédures et à identifier les risques et les contraintes.

Dans l'amélioration des performances des processus, le pilotage par des contraintes a une place centrale. Chaque processus peut être représenté par un schéma des flux. Dans une approche Lean Six Sigma, il est important d'identifier les goulets d'étranglement des flux perturbant la régularité et compromettant la réalisation ou le bon déroulement du processus.

L'affectation des ressources, le suivi et l'arbitrage des échéances globales, la maîtrise des coûts, la gestion des risques et de la concurrence entre les ressources sont autant de processus complexes dont la mauvaise gestion peut ralentir l'ensemble des projets et perturber sérieusement le service rendu au client, pénalisant de ce fait la rentabilité globale.

Dans ce sens, la démarche Lean Six Sigma peut aider à analyser, organiser et optimiser la gestion du portefeuille de projets.

LEAN SIX SIGMA : ENJEUX ET PERSPECTIVES

La méthodologie d'amélioration des processus Lean Six Sigma connaît un succès croissant aux Etats-Unis et est souvent associée à des gains financiers plus ou moins importants. En France, les entreprises ayant choisi de déployer le Lean Six Sigma ont d'abord essayé cette approche sur un ou plusieurs projets pilotes pour démontrer son efficacité, avant de l'étendre au reste de l'entreprise. Les entreprises américaines, quant à elles, adoptent le plus souvent une démarche « top-down », dans laquelle les employés n'ont pas d'autres choix que de participer.

L'approche Lean Six Sigma peut être considérée comme un outil complémentaire dans une organisation de pilotage de portefeuilles de projets.

En effet, tout en apportant une vision synthétique des objectifs, elle permet également une optimisation des coûts et une amélioration dans la prise de décision en donnant des éléments clefs facilitant les arbitrages.

La plupart des grands établissements financiers ont mis en place des programmes inspirés des méthodologies Lean et Six Sigma dans l'optimisation de leurs processus Front-to- Back-Office. Mais les possibilités d'amélioration de performance offertes par ces démarches sont loin d'être cantonnées aux processus métiers et industriels. Les processus de support peuvent également en tirer profit et pourquoi pas la gestion de votre portefeuille de projets ?