

## Chapitre 1

# **Le retour sur investissement de Lean Six Sigma dans les services**

« Ne pas avoir instauré dès le départ Six Sigma dans les fonctions de services est une erreur qui a coûté à Motorola au moins 5 milliards de dollars en 4 ans. »

Bob Galvin, ancien PDG de Motorola

**L**es services comptent aujourd'hui pour plus de 80 % du PIB aux États-Unis et leur poids augmente rapidement dans le monde. Même dans l'industrie, il est courant que la production directe des biens ne compte que pour 20 % dans le prix d'un produit, les 80 % restants provenant des coûts indirects associés au produit, à la gestion ou à l'administration (finance, ressources humaines, développement des produits, achat, ingénierie, etc.).

De surcroît, le travail qui n'ajoute pas de valeur du point de vue de la clientèle (travail à « non valeur ajoutée ») a un coût plus élevé dans les services que dans la production industrielle, à la fois en pourcentage et en valeur absolue. Le potentiel de croissance de revenus que font entrevoir une vitesse et une qualité plus importantes éclipsent souvent les possibilités de réduction de coût. Par exemple, ainsi que les études de cas décrites plus loin le montrent bien, **la charge de travail qui n'ajoute pas de valeur aux yeux du client représente en règle générale 50 % du coût total du service.** Cela représente un énorme potentiel « administratif » d'amélioration de la vitesse et de la qualité, ainsi que de réduction des coûts, ce qui offrirait aux entreprises un avantage concurrentiel stratégique majeur.

Voici quelques exemples d'entreprises qui ont eu besoin de recourir au Lean Six Sigma dans leurs processus de services :

- Comme nombre de banques, Bank One a subi plusieurs plans de restructuration au long des années 1990. À force de fusions et d'acquisitions, réussir à traiter ne serait-ce que les opérations les plus élémentaires finissait par relever de l'exploit. Dans un secteur aussi concurrentiel que la finance, cette situation ne pouvait durer bien longtemps. Mais il a fallu du temps avant de réussir à contrôler les processus, sans parler d'accéder à un quelconque avantage concurrentiel.
- En 1999, Lockheed Martin se fixa pour objectif de réduire les coûts de 3,7 milliards d'euros. À l'époque, c'était encore une société relativement jeune, née d'une série de fusions dans l'industrie aérospatiale en 1995, regroupant des salariés venant d'une vingtaine d'entreprises distinctes, aux processus et aux cultures très divers, et dotée d'un centre de production industrielle encadré par un « département » beaucoup plus vaste dédié aux services (approvisionnements, administration, conception/ingénierie, etc.). Comment faire travailler ensemble tout ce monde pour atteindre un objectif aussi ambitieux ?
- Au Stanford Hospital and Clinics, l'avenir était évident : la fréquentation baissait car les coûts d'hospitalisation étaient de plus en plus élevés. Les médecins et la direction reconnaissaient eux-mêmes qu'à moins de réagir rapidement, ils continueraient à perdre leurs patients et seraient incapables d'en attirer de nouveaux. Vouloir proposer des soins de grande qualité est une chose, mais les pragmatiques fonctionnent selon un slogan qui dit : « pas de marge, pas de soins ».
- Lorsqu'il fut élu maire de Fort Wayne, dans l'Indiana, Graham Richard, entrepreneur et homme d'affaires, avait une vision simple pour sa ville : « Je veux que Fort Wayne soit une ville où l'on soit en sécurité. Je veux qu'elle offre de bons emplois. Je veux qu'elle propose des services excellents et qu'elle attire de nouvelles entreprises ». Il avait bien conscience qu'atteindre cet objectif supposait que l'on ne pouvait continuer avec la « bureaucratie habituelle ». Mais existait-il une alternative dans l'administration ?

Bien que ces entreprises viennent d'horizons très divers, elles montrent qu'il existe d'importantes opportunités d'application de la méthodologie Lean Six Sigma dans le domaine des services. Leurs objectifs sont certes différents, leurs besoins vont des soins médicaux au soutien logistique à la production, mais ces organisations sont toutes à l'avant-garde d'un nouveau mouvement. Elles ont pris conscience que le meilleur moyen de réaliser leurs desseins consistait à intégrer les principes et les méthodes de Lean Six Sigma afin d'améliorer leurs services.

- **Bank One** commença par une initiative baptisée Focus 2.0, prise dans le cadre de son programme National Enterprise Operations (NEO). Lancé en février 2002, Focus 2.0 a démarré par une série de projets soigneusement sélectionnés et stratégiquement importants. Ces efforts permirent au NEO de dégager plusieurs millions d'euros de profits annuels grâce aux améliorations apportées à une opération particulière, et d'en économiser des centaines de milliers en réduisant les coûts et le gaspillage dans de nombreuses autres.
- L'objectif de **Lockheed Martin** était clair: « Nous voulons les processus de Lean avec les capacités de Six Sigma ». Aujourd'hui, la liste est longue des services, de l'approvisionnement à la conception, qui sont beaucoup plus rapides et engendrent un coût moindre. Rien que dans les fonctions de service, ce sont plus de 1 000 projets qui ont été menés à bien au cours des dernières années. Les dettes de Lockheed Martin ont été réduites, le chiffre d'affaires est bon, l'objectif de réduction des coûts va être dépassé et les commandes affluent. C'est ainsi qu'un nouveau missile (répondant entièrement au cahier des charges du client) a pu être fourni à moitié prix tout en ayant nécessité un tiers seulement du temps de développement des précédents, ceci grâce à une utilisation adéquate et généralisée de Lean Six Sigma et non en optant pour des matériaux moins chers ou en bâclant le travail ! Lockheed Martin a décroché le contrat Joint Strike

À l'usine Naval Electronics and Surveillance Systems du groupe Lockheed Martin, qui emploie quelque 4 000 personnes, 75 % des projets « ceinture noire » ont porté sur de la production industrielle innovante ou sur du travail administratif, générant 5 millions d'euros d'économie dès la deuxième année de mise en œuvre.

Fighter, d'une valeur estimée à plus de 100 milliards d'euros. « Ce résultat est le fruit de beaucoup d'actions, dit Mike Joyce, l'un des vice-présidents de l'entreprise, mais la raison première vient du programme LM21 (Lockheed Martin 21<sup>e</sup> siècle), notre initiative d'efficacité organisationnelle fondée sur Lean Six Sigma ».

- En seulement quatre ans, le **Stanford Hospital and Clinics** est parvenu, en adoptant les concepts Six Sigma (données, clientèle, qualité) et le mode de pensée de Lean (logique des flux, élimination des coûts liés à une inutile complexité), à offrir des soins de grande qualité à moindres coûts, et a reconquis des parts de marché face à ses concurrents locaux. Parmi leurs résultats, notons une baisse de 48 % de la mortalité des patients opérés ayant subi un pontage coronarien et une diminution de 40 % des coûts dans l'unité de cardiologie. En outre, les coûts annuels de matériel ont baissé de 25 millions d'euros par rapport aux autres années.
- À travers toute la ville, le maire de **Fort Wayne**, Graham Richard, a autorisé le lancement de nombreux projets fondés sur les principes et les méthodes de Lean et de Six Sigma. Beaucoup de services de la ville ont ainsi connu une nette amélioration de leurs prestations (communication plus efficace, temps de réponse aux demandes ou aux réclamations plus courts), une baisse substantielle de leurs coûts de fonctionnement ou encore une meilleure utilisation de leurs crédits. Une réforme des permis de construire, par exemple, a ramené le délai de réponse de près de deux mois à moins de deux semaines, et a permis de gommer les complications qui dissuadaient de nombreuses entreprises (voir le cas 3 du chapitre 12). Une meilleure politique de ramassage des ordures ménagères a permis au sous-traitant d'économiser près de 200 000 euros par an tout en améliorant le service.

Ces organismes sont tous d'accord pour dire que (1) une vitesse accrue améliore la qualité, (2) une meilleure qualité accroît la vitesse, et (3) une réduction de la complexité améliore à la fois la vitesse et la qualité. Nonobstant, ce cycle ne peut se vérifier que si Lean et Six Sigma sont appliqués ensemble.