

ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

A propos du livre

DEMYSTIFIER LE SIX SIGMA

De James Lamprecht, Edition AFNOR 2003

Comme l'indique le titre, cet ouvrage va porter un regard critique non pas sur la méthode du 6 sigma elle-même, mais sur la publicité parfois mensongère concernant les résultats escomptés et sur les moyens de sa mise en place.

La méthode six sigma est-elle une nouvelle méthode miracle supportée par quelques gourous ? S'appuyant sur son expérience de consultant, l'auteur, en s'appuyant sur des cas concrets et un retour au pragmatisme et à la simplicité, va nous montrer ce qui est, selon lui, la portée raisonnable du six sigma.

La méthode est basée sur la réduction des défauts par la réduction de la variabilité en s'appuyant sur des démarches de type PDCA. Les principes exposés par les experts sont en général présentés de façon inutilement compliquée (les formations de « Belts » par exemple) ou irréaliste comme par exemple l'impossible obtention systématique des six sigma.

Dans son projet de démystification, l'auteur va tout d'abord s'interroger sur la méthode; il passe en revue sa notion de base : CTQ (*Critical to Quality*) en montrant combien celle-ci peut-être imprécise, difficile à mesurer et contestable. Les causes de ces CTQ pèsent le même rôle dans les calculs alors que cela ne se justifie pas dans la réalité, enfin le mode de calcul lui-même peut être critiqué.

En ce qui concerne le déploiement de la méthode, l'auteur porte de sévères critiques d'une part sur la formation lourde (*Project Champion, Master Blackbelt...*) qui pourrait être réduite et simplifiée, et d'autre part sur le principe de la ségrégation entre experts et autres personnes concernées qui peut créer des fossés et des désintérêts pour cette méthode qui reste l'affaire de spécialistes.

Les formations classiques ont des contenus trop lourds avec des apprentissages de techniques statistiques très en delà des besoins industriels ; elles sont trop longues, trop étendues et trop chères. En outre, elles orientent par la suite les analyses de données vers celles des méthodes qui ont été étudiées lors de la formation ; or de nombreux problèmes, même à fort enjeu financier, peuvent relever d'autres techniques proches ou non du six sigma.

Ce qui lui semble davantage intéressant dans la méthode six sigma, c'est l'approche (même si elle n'est pas nouvelle) du DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Faire l'audit interne) menée comme une gestion de projet. Cette approche est d'ailleurs très voisine de la démarche ISO 9001 et notamment de l'étude des processus et de leurs interactions.

Mais là encore, cette approche DMAIC n'est qu'un outil qui doit être relativisé ; elle peut être utilisée en dehors du six sigma ; il faut garder de la souplesse pour ne pas être prisonnier des procédures .

L'auteur termine son ouvrage par deux cas concrets en montrant comment, sans être prisonnier de la méthodologie, l'approche six sigma peut être utile. Ce sera d'ailleurs l'essentiel de sa conclusion : les méthodes permettent de progresser, celle de six sigma en est une, mais il faut se garder d'une orthodoxie restrictive ; des analyses connexes liées au bien-fondé de l'utilisation des outils enseignés ou à l'utilisation de méthodologies plus simples et moins coûteuses sont davantage à conseiller. C'est un appel à la raison et au bon sens dans l'utilisation d'une méthodologie dont un surcroît de rigueur dans l'utilisation peut nuire à l'efficacité.