

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

QU'EST-CE QUE LE LEAN SIX SIGMA ?*

de MICHAEL GEORGE, BILL KASTLE & DAVE ROULANDS

Cet ouvrage a été rédigé par deux consultants qui interviennent sur ce thème et par un responsable Qualité de Xerox Corporation.

Ouvrage de vulgarisation très facile à lire, assez convaincant mais qui reste superficiel sur tous les aspects quantitatifs d'analyse.

Les objectifs définis en introduction sont les suivants : Qu'est-ce que le L6 Σ , pourquoi s'y engager et que peut-on en tirer ?

Les six premiers chapitres sont consacrés aux fondements du L6 Σ , les quatre suivants à la mise en œuvre.

Décrivons ces chapitres plus en détail.

A partir d'un cas concret, les auteurs présentent les quatre clés du L6 Σ : satisfaire le client, améliorer les processus, travailler en équipe et baser les décisions et les solutions sur des données et faits.

Satisfaire le client : il s'agit des clients qu'il faut identifier, aussi bien clients externes qu'internes à l'entreprise. La « Voix du client » regroupe les opinions et besoins du client à

* Editions Maxima, 2010.

prendre en compte ; ce qui ne correspond pas aux besoins, ce sont des défauts. Ce que le client demande touche à l'accélération des processus, à la Qualité et aux coûts peu élevés. Le L6Σ doit identifier ce qu'on appelle les ECQ (Exigences Critiques de Qualité).

Améliorer les processus : la plupart des défauts au sens large sont dus aux méthodes (96% selon Deming) et non au personnel. Il convient d'analyser, de comprendre et d'améliorer les processus. Ceci passe par l'observation des flux et la formation des équipes. Les améliorations doivent porter sur les flux qui influencent la vitesse du processus et l'élimination des variations.

Collaborer pour gagner : la méthode implique de faire collaborer les gens sur les données, les faits et la connaissance des processus pour trouver les causes originelles. Cela implique une compétence d'écoute, des techniques de discussion et d'organisation des idées, enfin une prise de décision. La collaboration doit permettre de fixer des objectifs ambitieux et réalistes, de définir des responsabilités et, le cas échéant, de gérer des conflits.

Fonder ses décisions sur des données et des faits : il faut maîtriser les données et les faits ; en règle générale, les données disponibles sont partielles, les personnes insuffisamment formées et les erreurs des personnes sanctionnées. Les données doivent permettre d'évaluer résultats et processus au niveau de la satisfaction des clients (vitesse, défauts) ou des résultats financiers.

Le chapitre suivant introduit une terminologie propre à la méthode, par exemple : les TEC (travaux en cours dans le processus), le délai d'exécution (temps pour fournir un produit ou un service), le travail à ou sans valeur ajoutée, l'efficience (temps de valeur ajoutée divisé par le délai).

Des lois sont définies : loi du marché (besoin client), loi de flexibilité (passage immédiat d'une opération à une autre), loi de concentration (80-20), loi de la vitesse, loi de la complexité (faire plus simple).

La seconde partie de l'ouvrage est consacrée à la mise en œuvre du L6Σ.

Quels sont les acteurs ? Première catégorie, les champions, les ceintures noires et les maîtres ceintures noires qui sont des postes à plein temps. L'autre catégorie contient les postes à temps partiel : dirigeants, directeurs, responsables de processus et les ceintures vertes, jaunes, blanches.

Selon leur responsabilité, les formations vont différer de la sensibilisation au perfectionnement de techniques.

La première étape d'une démarche est de sélectionner les projets à partir des objectifs puis de définir les ressources. Pour un projet, on commencera par définir une charte : objectifs, hypothèses, équipes,... puis on utilisera une séquence d'activités DMAAC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler), basée sur les données et outils de résolution de problèmes.

Quelques précisions sur DMAAC :

- ⇒ Définir : Qu'est-ce que le projet, quelles en sont les priorités, les hypothèses sont-elles confirmées, quels sont les critères quantifiés du projet ? Cette phase passe par la cartographie des processus et la quantification des flux de valeur le long de ce processus. La méthode FIPOC (Fournisseurs, Input, Process, Output, Client) permet de bien identifier les processus.
- ⇒ Maîtriser : Cette phase implique d'avoir des données fiables, de bien définir et comprendre les facteurs d'amélioration et de formaliser toutes les décisions. Des outils classiques accompagnent cette phase : Pareto, cartographie de valeur ajoutée, graphes,...
- ⇒ Analyser : Quels sont les facteurs les plus importants, quelles sont les tendances, les facteurs de pertes de temps ? Les outils utilisés sont les diagrammes de corrélation, de causes - effet, ...
- ⇒ Améliorer : Il s'agit de la phase où l'on met en place des améliorations pour traiter les problèmes définis dans la charte. Il s'agit d'éliminer tout ce qui nuit à la production et de promouvoir toutes les tâches à valeur ajoutée.
- ⇒ Contrôler : Il faut s'assurer que les gains sont durables ; pour cela, il faut formaliser les procédures, former le personnel, prévoir des réactions rapides en cas de dérive.

Les responsables doivent garder en tête quelques idées simples : le choix des bons sujets liés à la stratégie, réalistes et conduisant à des résultats mesurables, le choix des bonnes personnes, le suivi rigoureux de la méthode, la définition des rôles et des responsabilités de chacun ; puis il faut communiquer et encourager l'apprentissage à la formation.

En conclusion : il s'agit d'un ouvrage pédagogique, clair, facile et rapide à lire. Il donne des idées précises des objectifs et des étapes de mise en œuvre ; par ailleurs, les nombreux exemples rendent la lecture aisée.

Je regrette l'absence de deux aspects importants : une analyse des échecs, difficultés et limites de la démarche, une approche plus approfondie des aspects quantitatifs et statistiques en particulier et la présentation des hypothèses implicites que requiert le calcul des L6 Σ .

En complément d'autres ouvrages seraient à lire :

- ⇒ Le Six Sigma : Comment l'appliquer ? de Maurice Pillet, Editions d'Organisation.
- ⇒ Objectif Six Sigma : Révolution dans la qualité de George Eckes, Caroline Fréchet et Michel Le Séac'h, Editions Village Mondial.
- ⇒ Demystifier le L6 Σ de J. Lambrecht, Edition Afnor.