

ANALYSE D'OUVRAGE

Nicolas De GRYSE et Aldo DUCHI

A propos du livre :

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

de Mickael L. George, David T. Rowlands et Bill Kastle

Après le succès de son livre « Le Lean Six Sigma dans les services », Mickael L. George écrit un nouvel ouvrage qui répond à la généralisation de l'utilisation du Lean Six Sigma dans les entreprises. Il s'agit en quelque sorte d'un guide pédagogique pour quelqu'un qui se lance dans un projet Lean Six Sigma. Les auteurs mettent notamment en évidence les perspectives de gain que peut apporter l'application de cette méthode. Le choix a été fait d'envisager la problématique sous un angle pratique et très structuré afin que le lecteur puisse réussir sa révolution Lean Six Sigma par lui-même. Il ne faut donc pas s'attendre à de grands changements sur les concepts du Lean Six Sigma, et un spécialiste du domaine apprendrait peu à la lecture d'un tel ouvrage. Il s'agit avant tout de donner quelques clés à un néophyte à qui on aurait attribué un rôle dans un projet Lean Six Sigma. Cette façon d'aborder les choses paraît on ne plus nécessaire lorsqu'on rapproche l'engouement pour ces outils avec la difficulté à les faire comprendre et à les faire accepter le long de l'échelle hiérarchique.

Mickael L. George s'attache tout d'abord à rappeler les fondements du Lean Six Sigma. Il ne s'agit cependant pas de faire une liste exhaustive du vocabulaire et des concepts à maîtriser. Le lecteur est amené à réfléchir sur des exemples pédagogiques afin de bien comprendre les fondements du Lean Six Sigma. Ce parcours vise à faire accepter 4 conclusions qui constituent pour les auteurs les 4 clés du fondement du Lean Six Sigma :

* Maxima, 2010.

1. Qualité tournée vers le client : le client, qu'il soit interne ou externe, est le seul capable d'évaluer la qualité d'un produit. Il faut donc estimer ses attentes et surtout éviter les erreurs. Ces erreurs sont souvent provoquées par des pertes de rythme ou des ruptures de charge dans le processus. Il en ressort que la qualité est donc directement reliée à la vitesse du processus : plus une demande sera traitée vite, plus la qualité s'en verra améliorée.
2. Le Lean Six Sigma est orienté vers le processus : Mickael L. George insiste sur le fait que le Lean Six Sigma est une méthode d'amélioration de processus qui vise à jouer à la fois sur la moyenne des délais et sur leur variabilité. Il met en évidence que 96% des erreurs de qualité viennent du processus et non de ceux qui l'exécutent. C'est quelque chose que beaucoup de managers ont en tête mais qui ressort peu dans les décisions qu'ils prennent.
3. La collaboration comme nécessité, souvent les projets Lean Six Sigma viennent de la hiérarchie et les manques d'expérience et d'organisation sur ce sujet sont sources de nombreuses inefficacités. Il semble que les auteurs ont fait le choix de n'aborder cela que brièvement bien que cela soit fondamental. On y retrouve en effet de nombreux concepts connus de tous comme l'écoute ou la gestion de conflits sans avoir d'exemples concrets. C'est sans doute là une faiblesse de l'ouvrage.
4. Fonder ses décisions sur des faits, c'est là un piège dans lequel de nombreux décideurs tombent. A cause du manque de données ou du caractère non fiable des données, de mauvaises décisions sont prises et il est impératif de s'assurer que l'on est suffisamment informé avant d'entamer des modifications du processus. C'est là du bon sens, cependant la mise en application est souvent laborieuse. La description de ces concepts fondamentaux constitue la première partie du livre. On ne peut nier l'importance de ceux-ci même si d'autres clés auraient pu être ajoutées. La progression est douce et les auteurs visent à introduire les éléments de vocabulaire et de réflexion de la révolution Lean Six Sigma.

Ils finissent par conclure par une explication des 5 lois du Lean Six Sigma :

1. Loi du marché : les besoins viennent du client.
2. Loi de la flexibilité : la vitesse d'un processus est proportionnelle à sa flexibilité.
3. Loi de concentration ou de Pareto : 20% des activités créent 80% des problèmes.
4. Loi de la vitesse ou de Little : la vitesse d'un processus est inversement proportionnelle à la quantité de travaux en cours.

5. Loi de complexité : la complexité apporte plus de coûts et de délais supplémentaires que les problèmes de qualité ou de lenteur. Il n'y a aucun effet de surprise et un connaisseur se sent quelque peu frustré. On ne peut néanmoins que saluer le caractère synthétique et pédagogique des auteurs.

Après ce panorama, Mickael L. George et ses confrères continuent en décrivant les étapes de mise en place du Lean Six Sigma d'un point de vue pratique, qui constituent la deuxième partie de l'ouvrage. Dans cette partie les auteurs remarquent d'abord deux conditions de base que doit respecter une entreprise qui démarre un projet de Lean Six Sigma. Puis, ils introduisent la méthode moderne de résolution des problèmes, appelée ici « DMAAC », à savoir Définir-Mesurer-Analyser-Améliorer-Contrôler. Ils en donnent une directive basique et très structurée pour les employés d'une entreprise qui pourraient se trouver impliqués dans cette démarche d'amélioration. Mais pour la réussite d'un projet, le rôle de soutien des employés est important : l'environnement créé par les responsables de l'initiative est fondamental, et c'est à eux que s'adresse la conclusion de l'auteur.

Quand une entreprise décide de commencer à utiliser le Lean Six Sigma, les dirigeants doivent tout d'abord faire face à deux défis: le premier consiste à choisir les projets qui peuvent contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, le deuxième à former un grand nombre d'employés afin d'en faire des équipes efficaces, en considérant que seul un petit nombre a la moindre expérience en la matière. Si les défis ne sont pas relevés, la probabilité de réussite des projets est considérablement réduite. Le lecteur est amené à réfléchir sur l'importance du lien entre les objectifs du projet et les objectifs de l'entreprise. Il en ressort ensuite une classification des employés entre ceux qui doivent occuper un nouveau poste créé pour mener à bien les efforts Lean Six Sigma et ceux qui conservent leur poste mais dont les responsabilités sont étendues pour inclure le Lean Six Sigma. Les nouveaux postes, les nouvelles formations et les hiérarchies sont expliqués.

La méthode de résolution des problèmes DMAAC (DMAIC en anglais) est ensuite présentée comme cœur d'un projet d'amélioration. La méthode est directement dérivée du très connu cercle de Deming (plan-do-check-act) et est structurée en cinq phases, qui en partant des données, en passant par des activités spécifiques dans un ordre spécifique, envisage l'élimination de la cause du problème qu'on cherche à résoudre. Les auteurs ont fait le choix d'expliquer la logique de la méthode: pour chaque phase ils montrent les enjeux et mettent en lumière, pour le lecteur néophyte, certains outils que cette méthode utilise :

1. Définir : le but est de convenir de ce qu'est le projet : il faut comprendre les priorités commerciales du projet, en définir une portée réaliste qui ne soit pas trop importante, et définir enfin comment en évaluer la réussite.

2. Mesurer : Il est d'une importance fondamentale d'avoir des données fiables qui ne soient pas que la mesure des résultats mais qui soient surtout représentatives du processus dans son ensemble. L'équipe doit en fait fonder ses décisions sur des faits et sur la réalité, et comprendre ce qu'il est réellement important d'améliorer : la carte de valeur du temps et le diagramme de Pareto.
3. Analyser : c'est-à-dire tirer une signification de toutes les informations et données recueillies dans la phase de mesure. La difficulté de cette phase est de rester fidèle aux données et de ne pas aboutir à de fausses conclusions en utilisant leur propre expérience.
4. Améliorer : c'est à dire apporter des modifications qui élimineront les défauts et les frais en prenant toujours en considération les vrais besoins du client. Parmi les outils : le diagramme cause/effet.
5. Contrôler : Le but est d'assurer que tout gain réalisé par l'équipe soit durable. Cela signifie définir des procédures pour garantir le transfert au responsable de ce qui a été appris et implémenté.

Le message transmis par les auteurs est qu'il faut de la discipline pour de véritables solutions. Le cadre DMAAC fournit cette discipline et il ne faut pas tomber dans la tentation de sauter ces étapes du milieu, qui pourraient parfois sembler ennuyeuses, mais fondamentales pour poursuivre dans la voie d'une amélioration durable.

Le lecteur peut ensuite s'identifier dans une des études de cas pratiques proposées, dans lesquelles le DMAAC a été utilisé. Il s'agit de cas très pédagogiques qui vont montrer comment les équipes connaissent des hauts et des bas dans la démarche d'un projet. Il est probable que le lecteur puisse s'identifier dans un de ces cas, pris de domaines variés. Les auteurs font comprendre aussi au lecteur le plus ingénu que la démarche ne sera pas du tout facile et que différentes problématiques devront être résolues et que le résultat n'est pas garanti. Le dernier message est le suivant : la participation à une équipe de projet est sûrement une expérience très enrichissante ; les compétences et les outils auxquels l'employé est formé peuvent être facilement transposés aussi dans les autres tâches de son travail au quotidien.

Les auteurs finissent par conclure par une explication des six obligations que les responsables doivent respecter pour favoriser la réussite des employés :

- Choisir les bons projets : le projet doit être lié aux stratégies et priorités de l'entreprise.

- Choisir les bonnes personnes : identifier les groupes qui conjuguent compétences, capacités et personnalités, et leur attribuer les nouvelles responsabilités.
- Suivre la méthode : adopter les pratiques du Lean Six Sigma pour être plus efficace.
- Définir clairement les rôles de responsabilité : pour éviter d'innombrables conflits.
- Communiquer : créer un réseau de communication avec toutes les parties de l'organisation : avec les supérieurs hiérarchiques, avec les membres de l'équipe du projet, avec tous les employés impliqués.
- Soutenir l'apprentissage et la formation : la responsabilité des dirigeants est de se former eux-mêmes et d'encourager la formation de leurs employés.

Le lecteur averti ne s'y trompera pas et n'aura sans doute pas d'éléments nouveaux à appréhender dans cet ouvrage : les ingrédients sont bien connus et repris du Six Sigma et du Lean. Mais ce n'est pas à lui en fait que s'adressent les auteurs mais plutôt à un néophyte qui s'approche pour la première fois de la matière. La lecture, rapide et légère, pourra sûrement aider l'employé d'une entreprise à mieux comprendre les concepts et les enjeux du Lean Six Sigma et à mieux vivre la démarche d'amélioration que son entreprise a choisi d'entreprendre. Le lecteur cherchant un guide exhaustif des outils du Lean Six Sigma ou un manuel de formation devra alors se référer à d'autres manuels.