

## ANALYSE D'OUVRAGE

---

Gabriel LEYDIER

A propos du livre :

**DEMYSTIFIER SIX SIGMA - COMMENT AMELIORER VOS PROCESSUS\***

de James Lamprecht

Loin de présenter une énième méthodologie Six Sigma qui viendrait s'ajouter à la pléthore de livres déjà parus sur le sujet, *Démystifier Six Sigma – Comment améliorer vos processus*, écrit par l'américain James Lamprecht et publié en 2003, se veut une relecture critique de cette méthode de résolution de problèmes soi-disant miraculeuse, au vu des nombreuses dérives constatées par l'auteur dans le monde de l'entreprise. Dans cet ouvrage éponyme, l'auteur se fixe donc l'objectif ambitieux de désacraliser méthodiquement ce qu'il appelle de manière satirique « les commandements gravés dans les tables sacro-saintes de la loi Six Sigma » afin de prôner une application consciente et raisonnée de Six Sigma.

James Lamprecht ancre sa réflexion sur son expérience personnelle en tant que consultant ainsi que sur les nombreux ouvrages déjà parus sur le sujet et n'est en aucun cas avare de références. En outre, il agrmente sa réflexion de quelques exemples détaillés qui viennent étayer son propos. Par ailleurs, cette réflexion sur la philosophie même de la méthode Six Sigma est particulièrement abordable pour le néophyte, et la progression du raisonnement est logique et solidement construite. On peut néanmoins noter la redondance de certains arguments au cours de son développement.

La réflexion que James Lamprecht soutient dans cet ouvrage part du constat que l'approche Six Sigma est trop souvent présentée comme une solution miracle à tous les problèmes de l'entreprise grâce aux mêmes sempiternelles références des success stories de

---

\* AFNOR, mai 2006.

quelques grandes multinationales comme General Electric, Motorola et Hewlett Packard qui ont été à l'origine du succès de la méthode Six Sigma. Tel qu'il l'introduit au début de son ouvrage, il entend dans un premier temps « déconstruire » méthodiquement la théorie Six Sigma, pour ensuite présenter sa vision raisonnée de Six Sigma, approche qu'il défend comme particulièrement voisine et compatible avec les efforts nécessaires pour obtenir la norme ISO 9001 (2000).

Avant de commencer son œuvre de déconstruction de Six Sigma, il définit le cadre de son étude en rappelant que la locution Six Sigma sous-tend deux notions complémentaires mais bien radicalement distinctes : d'une part, « Six Sigma » est associé aux théories statistiques visant à réduire la variabilité d'un processus. Ce principe porte sur la réduction des défauts et donc sur l'amélioration du rendement des processus. D'autre part, « Six Sigma » est également employé dans un contexte élargi à une stratégie de management présentant une méthodologie en plusieurs étapes, DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control, ou parcours de résolution), avec son lot d'outils et de techniques, associés à des formations afin d'obtenir une amélioration de la performance ainsi que de la satisfaction du client. Dès lors, il décortique successivement ces deux aspects du Six Sigma pour en identifier les pratiques qui, pour lui, sont inutiles, trop onéreuses ou souvent mal mises en œuvres.

Dans un premier temps, l'auteur va baser sa critique de la théorie du Six Sigma sur la faiblesse de ses bases : il va décrédibiliser le caractère tout puissant de la Capacité Sigma d'un processus en montrant la subjectivité de sa méthode de calcul, sa dépendance à des notions peu rigoureuses comme les opportunités de défauts et les caractéristiques CTQ, et en montrant qu'il n'est rien d'autre qu'une évolution de théories statistiques déjà existantes.

James Lamprecht s'attaque ensuite à la critique de la mise en pratique de la théorie Six Sigma par la méthode DMAIC. Tout d'abord, il nous explique que ce déploiement du parcours de résolution se fait en trois étapes : le développement d'une structure sociale (formations Green Belts, Black Belts et même Champions), l'application des différentes étapes de DMAIC et enfin la mise en place d'un système de récompense pour les membres du projet. Après avoir souligné l'importance de la phase de récompense pour la réussite du projet à long terme, l'auteur va surtout critiquer la première étape du déploiement. Il reproche notamment le recours quasi-systématique aux grands groupes de conseil. Selon lui, les cabinets de conseil ont fait de cette méthode la panacée à tous les maux de l'entreprise, et par là même l'ont grandement pervertie. La formation d'une élite ceinturée ne fait que créer une scission au sein du personnel de l'entreprise, donne l'illusion d'une dépendance de l'entreprise à ces Champions de la résolution de problèmes alors même que la philosophie Lean lutte contre l'héroïsation, et fait de cette élite des personnes qui voient les problèmes à travers un prisme Six Sigma et veulent appliquer la méthode DMAIC de manière généralisée et irréfléchie. Au-delà de ça, il trouve les formations

souvent trop chargées en contenus statistiques complexes, ce qui a comme conséquence de perdre les managers plutôt que de leur donner des clés de résolution. Finalement, du fait du coût extrêmement élevé de la formation, que l'auteur trouve d'ailleurs démesuré, les managers ont souvent à leur retour en entreprise une pression monstre de la part de leur hiérarchie pour avoir des résultats significatifs dans un très petit laps de temps. Face à cela, l'auteur se fait le chantre d'une alternative moins onéreuse et beaucoup plus adaptée selon lui à de nombreuses situations : engager un statisticien diplômé et organiser parallèlement des formations managériales à la méthode DMAIC.

Les critiques de James Lamprecht à l'encontre du Six Sigma ont beau être formulées sur plusieurs plans (théorie issues des statistiques, les différentes étapes de la méthode DMAIC), le fond de sa critique est transverse à tous ces thèmes et porte avant tout sur son manque d'auto-discernement et de lucidité, dérivées dues en grande partie, selon lui, au parasitage par le recours quasi-systématique, dans sa mise en place, à des grands groupes de conseil.

Ainsi, l'un des principaux reproches formulés par l'auteur à l'encontre de ce qu'est devenu le Six Sigma est son manque de modestie : Six Sigma est trop souvent présentée comme LA solution miracle alors même qu'elle est proche et complémentaire des efforts demandés par la norme ISO 9001 de 2000 et découle de la philosophie PDCA de Deming. Dans la même veine, l'auteur ne nie en rien l'efficacité de cette théorie sur certains processus complexes mais dénonce son utilisation systématique engendrant son déploiement sur des problèmes simples qui auraient pu être résolus par des méthodes beaucoup moins lourdes et coûteuses comme un entretien avec un opérateur expérimenté ou des clients.

En outre, cet ouvrage est à remettre dans son contexte : l'auteur adresse très clairement son message aux firmes européennes, et en particulier françaises, à l'heure où la culture Six Sigma, déjà omniprésente aux Etats-Unis, commence tout juste à s'importer en Europe. Il met notamment en garde contre les conséquences néfastes que pourrait avoir un déploiement de la méthode Six Sigma à l'américaine sans une adaptation à la philosophie européenne de l'entreprise, radicalement différente. Il est ainsi intéressant de regarder l'évolution de la situation sur ces dix dernières années et de constater que son message est encore tout à fait d'actualité.

Finalement, cet ouvrage apparaît comme un énoncé d'arguments relevant du bon sens et qui, en étant un brin provocateur, pourrait même paraître brasser du vent tellement son message simpliste paraît évident : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple ? Cependant, ce qui pourrait faire son inintérêt pour le lecteur superficiel fait pourtant toute la valeur de l'ouvrage : il nous permet de prendre de la distance sur une méthode à laquelle on fait dire aujourd'hui tout et n'importe quoi, pointe du doigt les aberrations qui alourdissent le Six

Sigma et le rendent inaccessible pour de nombreuses entreprises, et face à cela, propose des alternatives innovantes.

En conclusion, tout comme un déiste reprocherait au catholicisme son carcan de pratiques sociales, James Lamprecht incrimine les dérives de la démarche Six Sigma pour prêcher un Six Sigma lucide et conscient de ses limites, ne sacrifiant pas le bon sens et la logique à la rigueur inflexible d'une mauvaise utilisation de la méthode DMAIC. Ce livre est à l'image de son projet : conscient de ses limites ; il ne prétend en rien révolutionner l'approche Six Sigma, mais entend seulement recadrer son utilisation.