

ANALYSE D'OUVRAGE

Antoine COLDERS[†] et Sophie VITRANT

A propos du livre :

DEPLOYER ET EXPLOITER LEAN SIX SIGMA*

de Nicolas Volck

Ce livre ne s'emploie pas à décrire la méthode du Lean Six Sigma mais s'intéresse plutôt à son déploiement dans différentes organisations. Il présente aussi les enjeux culturels et le potentiel managérial du Lean Six Sigma. Dans cet ouvrage l'auteur base ses arguments sur sa propre expérience du Lean Six Sigma mais aussi sur les témoignages d'experts en Six Sigma (Master Black Belt). Ces témoignages sont en partie retranscrits dans le texte.

L'ouvrage débute par une brève présentation du Lean et du Six Sigma. Ces deux approches sont présentées comparativement afin de mettre en avant que l'intérêt de les combiner résulte dans leur complémentarité :

- Le Six Sigma : approche analytique et rationnelle ayant pour objectif de réduire la variabilité qualitative afin d'augmenter la satisfaction client ; méthodologie permettant la résolution de problèmes complexes à long et à moyen termes.
- Le Lean : méthode intuitive ayant pour objectif l'élimination des gaspillages permettant la résolution de problèmes simples et des résultats visibles à courts termes.

L'auteur insiste ensuite sur le fait que la mise en place d'une action Lean Six Sigma requiert trois éléments majeurs.

* Editions d'Organisation, mai 2009.

Il est nécessaire d'avoir une organisation dédiée fonctionnant sous forme de gestion de projet. La question du rattachement de cette équipe spécifique reste cependant en question dans l'ouvrage. Son positionnement doit permettre un compromis entre une équipe progrès complètement isolée du cœur de métier et, au contraire, une organisation complètement dépendante des aspects opérationnels.

On retrouve généralement trois niveaux d'acteurs dans un programme Lean Six Sigma :

1. Le sponsor : est le garant de la vision des projets et porteur de la nécessité du changement.
2. Le manager : est l'interlocuteur des experts, traduit concrètement les grandes orientations pour faire adhérer les équipes et pérenniser les changements.
3. Les experts Lean Six Sigma : mettent en place la méthode Lean Six Sigma et peuvent communiquer clairement sur les changements.

Selon l'auteur, cette organisation par étape du Lean Six Sigma peut s'articuler autour de deux types de méthodes :

1. le DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Contrôle)
2. le DFSS (Design For Six Sigma)

Le DFSS est préféré au DMAIC lorsque les problèmes sont particulièrement difficiles à identifier ou lorsque l'écart entre les attentes clients et le produit actuel est très important.

Ces deux méthodes, par leur caractère très structuré, permettent de faciliter la compréhension et la résolution des problèmes en instaurant un certain niveau de rigueur et de discipline. La culture de la mesure est présente à tous les stades d'avancement d'un projet Lean Six Sigma. Il est donc fondamental de sensibiliser les différents acteurs de l'organisation à la mise en place d'indicateurs. Un Master Black Belt va même plus loin en insistant sur le fait que l'absence de formalisme, de culture de la mesure, est préjudiciable au déploiement du Lean Six Sigma dans une société.

Conformément à l'objectif premier du Lean Six Sigma, cette méthodologie permet une amélioration de la qualité et de la satisfaction client. Le Lean Six Sigma répond donc à un enjeu stratégique pour un grand nombre d'organisations en s'intégrant aux systèmes de management de la qualité tels que l'ISO.

De plus, l'auteur insiste sur les avantages que le Lean Six Sigma peut présenter pour l'organisation, en parallèle de sa fonction principale d'amélioration :

- un potentiel de mobilisation des différentes équipes autour d'un objectif d'amélioration commun.
- des opportunités de développer le leadership des participants grâce à un mode de gestion par projet.

Comme déjà vu, le Lean Six Sigma nécessite une implication forte de l'entreprise, à tous les niveaux. Or, en France, il existe généralement dans un premier temps une forme de suspicion qui peut ralentir le démarrage du projet. Le soutien total de la Direction est donc absolument essentiel pour qu'un projet Lean Six Sigma soit compris et reçoive l'adhésion de tous les employés.

Une méthode pour faciliter l'intégration du Lean Six Sigma peut être de coupler cette méthode avec d'autres approches qualité déjà instaurées (ex : ISO, Kaizen...)

Enfin, une fois le programme d'amélioration Lean Six Sigma bien enclenché, il ne faut pas négliger la phase d'accompagnement du changement, en particulier d'un point de vue humain. La principale cause de résistance au changement est la peur.

Pour faciliter l'acceptation, deux points de passage sont incontournables :

1. faire comprendre l'intérêt du changement
2. communiquer autour de chaque action

Lors de la mise en œuvre de Lean Six Sigma, l'auteur précise qu'il faut certes communiquer, mais surtout veiller à ne pas faire croire à un remède miracle pour l'entreprise. On risque alors de tomber dans une forme de dogmatisme qui serait contraire à la volonté de Six Sigma de rationaliser les processus de l'organisation. Il faut bien garder à l'esprit que le Lean Six Sigma est un moyen et non pas une fin en soi.

Une autre limite du Six Sigma, mentionnée par l'auteur, est la lourdeur de la démarche qui exige d'importants investissements en ressources et en temps. C'est aussi de ce point de vue que l'association Lean / Six Sigma trouve sa force. Le Lean apporte une rapidité d'exécution et des résultats à courts termes qui sont complémentaires de l'approche Six Sigma.

Enfin, il est légitime de se poser la question des bénéfices financiers engendrés par Lean Six Sigma. Les études qui ont été faites sur le sujet mettent en évidence que le Lean Six Sigma permet généralement de réaliser des bénéfices financiers mais qui sont parfois difficiles à estimer. De plus, l'auteur insiste sur le fait qu'il ne faut pas négliger de bien prendre en compte les gains moins quantifiables tels que la satisfaction clients et employés, cohésion d'équipe...

En conclusion, dans cet ouvrage, l'auteur présente les idées clés incontournables de la mise en œuvre d'un programme d'amélioration Lean Six Sigma. Il n'y a pas d'éléments réellement novateurs dans l'approche mais le résultat est synthétique et pédagogique. La troisième partie sur les « pièges à éviter » est la moins théorique et apporte un regard intéressant et original sur le thème « Déployer et exploiter Lean Six Sigma ».