

ADELI présente le Lean à l'AFSM

Innovation et Lean 6 Sigma dans les services

Laurent Hanaud et Thomas Morisse

Le 17 mars dernier, se tenait au Viaduc Café une conférence débat intitulée « L'innovation et le Lean6sigma dans les Services ». Elle était organisée par l'AFSM. Invitée comme faisant référence dans le domaine des Systèmes d'Informations, ce fut l'occasion pour ADELI de présenter l'état d'avancement de ses travaux dans le domaine, avant la publication prochaine de son ouvrage sur le Lean 6 Sigma.

L'AFSM¹, une association portée sur les services

L'AFSM est le chapitre français de l'association internationale TSIA² et de l'association européenne CFSMI³. Son rôle est de promouvoir l'avancement et l'amélioration continue du professionnalisme et de l'innovation dans les services à fort capital de connaissances⁴.

Son activité se concentre sur les Services dans les domaines de haute technologie tels que :

- l'informatique ;
- les télécommunications ;
- les technologies médicales ;
- les systèmes industriels ;
- l'électronique et l'électrotechnique ;
- l'industrie automobile etc...

L'AFSM encourage et favorise l'échange sur tous les aspects des services liés aux technologies. Pour y répondre, elle participe à la conférence européenne annuelle, TSE⁵ et organise chaque trimestre, une conférence débat. Celle-ci, qui s'est tenue au Viaduc Café⁶, portait sur le Lean 6 Sigma dans les services avec la participation d'ADELI.

Le déroulement de la conférence

La conférence a été structurée en trois pôles :

- Florent Fouque a ouvert le sujet en présentant une approche du Lean 6 Sigma, avec une vision systémique ;
- Jean Maréchal a davantage insisté sur les différences d'approche entre Lean et 6 Sigma ;
- enfin Véronique Pelletier, Thomas Morisse et Laurent Hanaud ont présenté l'état d'avancement du groupe AFNOR et du groupe ADELI L6S ainsi que les retours d'expérience observés dans les entreprises.

¹ Association Française des Services et de leur Management

² Technology Services Industry Association.

³ Confederation for Service Management International.

⁴ En anglais ; KIS - knowledge Intensive Services.

⁵ Technology Service Europe, regroupant les autres AFSM Européennes.

⁶ 43 avenue Daumesnil - 75012 Paris <http://www.leviaduc-cafe.com>

Lean 6 sigma ; une approche en 5 étapes

Florent Fouque⁷ s'est appuyé sur les 5 étapes du DMAIC pour expliquer le principe d'optimisation de la démarche, et ce, comme suit :

Étape n°1 : D pour « Définir »

Cette étape a pour finalité de formaliser la voix du client à travers la charte projet, les outils les plus utilisés étant le SIPOC⁸ et la VSM⁹.

Les idées-clés de cette première étape sont : raisonner en termes de problème et non pas de solution, écouter la voix du client et prendre du recul par rapport aux processus existants.

Étape n°2 : M pour « Mesurer »

Cette étape définit des objectifs quantifiables pour :

- valider le système de mesure ; ce dernier doit être fiable ;
- limiter la variabilité du processus au 6 Sigma.

Sont formalisés les indicateurs pour respecter les limites hautes et basses de la variabilité du processus. Il faut à cette étape définir un indicateur qui restitue suffisamment d'informations.

Étape n°3 : A pour « Analyser »

Cette phase d'analyse établit les causes premières (dites aussi causes racines) du problème en s'appuyant sur des outils tels que le diagramme Pareto et l'analyse des 5 pourquoi.

⁷ Florent Fouque est Consultant à Axslu Conseil. Il est l'auteur du livre : « À la découverte du Lean Six Sigma »

⁸ Supplier – Input – Process – Output - Customer

⁹ Value Stream Map.

Étape n°4 : I pour « Innover »

Il s'agit d'identifier des solutions en évaluant les idées d'amélioration pour les mettre en œuvre par des plans d'action adaptés, les techniques utilisées étant le brainstorming, les matrices Efficacité/Faisabilité ou encore l'AMDEC¹.

Dans cette étape, il faut opter pour le chemin du moindre effort et de la moindre résistance et définir une solution simple même si le problème est compliqué.

Étape n°5 : I pour « CONTRÔLER ».

Cette dernière étape permet de caler l'amélioration continue grâce à un plan de contrôle formalisé, et de clore le projet. L'idée clé de cette dernière étape est que l'amélioration devienne un standard.

Lean & 6 Sigma ; le rapprochement de deux problématiques pour une meilleure efficacité

Jean Maréchal² a insisté sur la complémentarité des deux orientations et sur la synergie à en tirer en les rapprochant.

C'est tout d'abord une question d'historique.

Le 6 Sigma vient des États-Unis.

La méthode s'appuie sur les données statistiques où l'on cherche à déterminer la bonne chose, à la bonne place, au bon moment. La finalité du 6 Sigma est de réduire la variabilité.

Le Lean est né au Japon. Cette méthode est plus facile à mettre en œuvre, dans la mesure où les idées d'amélioration viennent de la base. Chaque acteur se sent engagé et impliqué dans l'amélioration du processus. C'est ce que certains appellent « l'empowerment ». Ce qui est recherché est avant tout la réduction des délais.

Associer les deux approches revient à décliner l'équation suivante :

Lean 6 Sigma = Vitesse + Qualité + Rigueur

Cette combinaison des deux approches s'est progressivement développée dans les grandes entreprises européennes à partir du début des années 2000.

À partir de là, il importe de bien choisir sa méthode (DMAIC PDCA) et ses outils pour obtenir une meilleure efficacité par rapport à l'investissement, le tout étant de respecter les 3 « S », à savoir :

- donner du sens,
- donner du suivi,
- donner du soutien.

Lean & 6 Sigma ; et normalisation.

Robert Lemay n'ayant pu venir à la conférence, Véronique Pelletier le remplaça pour présenter synthétiquement le programme de l'ISO, fondé sur :

- la description des groupes de travail du TC69 et plus particulièrement celui du TC69/SC7, portant sur l'application des statistiques au Six Sigma ;
- la revue des chapitres de la norme ISO 13053 Six Sigma ;
- un récapitulatif des points clés à retenir.

Après quoi, elle fit un point concernant le groupe de travail AFNOR sur les compétences de Chef de Projet Lean Six Sigma, le produit de ce groupe devant aboutir très prochainement à la publication d'une norme.

Thomas Morisse, se pencha plus précisément sur le groupe de travail ADELI en traitant les apports du Lean Six Sigma sur les systèmes d'information. Plus précisément il expliqua d'une part, les raisons pour lesquelles Six Sigma pouvait être déployé pour toutes les actions de gestion des incidents et de leurs résolutions liées à l'utilisation du SI et, d'autre part, démontra comment l'application des principes Lean va pouvoir contribuer à une plus grande disponibilité du SI par l'optimisation des flux.

Au final, Laurent Hanaud présenta un bref retour des premières expériences issues du terrain.

Sur ce dernier, les approches utilisées se focalisent principalement sur deux méthodes, DMAIC ou PDCA, s'appuyant elles-mêmes sur différentes techniques et procédés.

On peut dire, que globalement, les choix sont pris selon deux orientations :

- soit l'organisme est plus préoccupé par une amélioration de résultat immédiate, pour une opportunité de marché ;
- soit ce dernier est plus axé sur une problématique de management, et par conséquent, il privilégiera plus facilement telle ou telle technique.

Ceci dit, quelques soient les variantes constatées, il existe des impondérables communs à toute entreprise qui sont :

- la présence d'indicateurs clés ;
- une organisation d'équipe et de conduite de projet ;
- une démarche rigoureuse dans le déploiement ;
- une liste d'outils reconnus à usage « obligatoire » dans l'organisme ;
- un plan de formation précis et cadré.

¹ Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.

² Consultant à IM Consulting.

Fin de soirée

À la suite des présentations un débat s'engagea.

Les questions portaient principalement autour de l'application des principes du Lean 6 Sigma aux entreprises de services et plus particulièrement au Service Après-Vente.

Tous les conférenciers sont d'accord sur le fait que, bien qu'issues de la production manufacturière en grande série, les deux démarches et les outils associés peuvent s'appliquer dans le monde des services.

Les exemples présentés lors de cette soirée, l'ont prouvé.

La soirée s'est clôturée autour d'un buffet dînatoire, où chacun a pu échanger ses points de vue sur le sujet.

Commentaires de Laurent Mellah, vice-président de l'AFSM

« La conférence sur le Lean 6 Sigma a fait salle comble et nous tenons à remercier M. Fouque, M. Maréchal et les membres d'ADELI pour la qualité de leurs interventions.

La table ronde qui a suivi nous a apporté un regard très pertinent sur le cadre d'application de cette démarche d'optimisation des processus et des retours d'expériences très enrichissants.

Il ressort de cette conférence que cette approche permet vraiment de prendre du recul sur son organisation, qu'elle agit en profondeur sur les causes des dysfonctionnements, qu'elle s'applique surtout pour rompre avec un fonctionnement non satisfaisant pour ses clients... et qu'il est préférable de se faire accompagner tout au long de sa mise en œuvre pour gagner en temps et en efficacité. »▲

thomasmorisse@free.fr
lha01@neuf.fr