

## Six Sigma : pour augmenter la confiance de vos clients

Par Karim El-Boustani

IETxpress, Avril 2006



Les exigences des clients de départements internes d'une entreprise, organisés en services partagés, tels que l'immobilier, la comptabilité, l'informatique ou les ressources humaines, sont souvent élevées : les meilleurs prix pour des niveaux de services comparables au marché. Répondre à ces attentes est un élément essentiel pour le maintien et l'accroissement de la confiance de ces clients internes. C'est ainsi que de nombreux centres de services partagés, notamment aux États-Unis, se sont tournés vers Six Sigma afin d'atteindre l'excellence opérationnelle.

Six Sigma est une approche d'amélioration continue et une mesure de la valeur ajoutée. L'adopter comme un véritable mode de vie permet de créer une discipline essentielle à l'atteinte et au maintien de la confiance du client. Mais que contient-elle exactement? Est-elle vraiment différente des autres approches dites de « Qualité »? Peut-on l'appliquer à des processus non manufacturiers?

### Six Sigma : historique et approche

Six Sigma a été développée par Motorola en 1992. Ce n'est qu'autour de 1996, que GE a adopté cette approche et a décidé de l'étendre à des processus non manufacturiers tels que les processus transactionnels ou de services.

L'objectif principal de Six Sigma est d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en réduisant le gaspillage, tout en ayant l'intérêt du client à coeur. Elle est aussi une mesure statistique de la performance des processus qui permet de déterminer avec une grande précision la qualité des produits ou services. Un niveau de performance Six Sigma correspond à 3,4 erreurs par million de transactions!

Théoriquement, tous les processus de services et d'affaires pourraient se situer à ce niveau, mais la plupart des entreprises fonctionnent aujourd'hui à 3 sigma et perdent ainsi 10 à 15 % de leur revenu total à cause de ces erreurs et gaspillage.

### Est-ce différent des autres approches?

Il est clair que les outils que Six Sigma apporte ne sont aucunement nouveaux. La nouveauté réside plutôt dans le fait qu'elle apporte une nouvelle philosophie de gestion au niveau de l'entreprise.

Cette philosophie vise à mettre en place une culture d'entreprise orientée client, et qui se base sur des faits concrets et des données pour la prise de décision. Aujourd'hui, d'après mon expérience chez de nombreux clients, ces deux éléments ne sont pas toujours appliqués malgré

les énoncés de bonnes intentions. Six Sigma permet de mettre en place une approche durable pour y remédier.

De plus, Six Sigma s'appuie sur une infrastructure d'agents de changement qui travaillent dans tous les départements de l'entreprise, pas uniquement dans un « département Qualité ». Ces individus sont appelés Green Belt (personnes à temps partiel), Black Belt (personnes à temps plein), et Master Black Belt (gestionnaires chevronnés en stratégie d'amélioration des processus).

Enfin, les efforts d'amélioration sont toujours organisés en projets selon le modèle DMAIC qui signifie en anglais « Define, Measure, Analyze, Improve, Control » ou en français DMAAC. Ainsi, le cycle DMAAC est composé de :

- Définir – déterminer le problème à résoudre
- Mesurer – comprendre l'ampleur du problème
- Analyser – trouver les causes et les confirmer de façon statistique
- Améliorer – éliminer les causes du problème et améliorer la performance du processus
- Contrôler – mettre en place des mécanismes afin d'assurer que la nouvelle performance ne se détériore pas

L'approche projet différencie Six Sigma de l'approche « Reengineering » qui, elle, se concentre sur les très grands changements plutôt que les changements graduels que Six Sigma préconise.

## **Peut-on l'appliquer à des processus non manufacturiers?**

Six Sigma ne se limite pas au domaine manufacturier. J'ai eu à plusieurs reprises l'occasion de l'appliquer aux processus dans le domaine des services financiers, de l'informatique, et même de la vente!

Prenons l'exemple d'une multinationale dans le domaine des services financiers que j'ai aidée à mettre en place Six Sigma. Cette entreprise voulait réduire le cycle de temps d'installation des terminaux aux points de vente afin d'accélérer la rentrée de revenus générés par ces terminaux. Un projet Six Sigma a permis de réduire non seulement le cycle, mais aussi ses variations. Le nouveau processus est devenu plus performant et plus prévisible.

## **Démarrer un programme Six Sigma**

Certaines entreprises craignent les coûts nécessaires à la mise en place de Six Sigma. En réalité, il faut avoir une perspective investissement.

Si vous êtes accompagné par des experts possédant l'expérience requise en démarrage et mise en place de Six Sigma, vous devriez recouvrer votre investissement la première année, et réaliser des retours de 10 à 15 % de vos revenus les années suivantes. Démarez par un nombre limité de projets et obtenez les succès nécessaires à étendre votre programme.

N'hésitez plus, passez à l'action!