

Introduction

Plus de deux cents livres sur les thèmes de Six Sigma et de Lean, qui lui est désormais associé, ont été écrits. Le moteur de recherche Google retourne plus d'un million de résultats pour ces mots-clés. Cette approche, rendue célèbre par sa mise en œuvre chez General Electric, connaît depuis quelques années un succès quasi phénoménal outre-Atlantique. Les résultats présentés par les grands groupes américains engendrent donc auprès des personnes intéressées par Lean Six Sigma des attentes à la mesure des promesses évoquées. Cependant, on peut se demander si ces attentes sont réalistes.

J'ai découvert et participé à des projets Six Sigma au sein d'une entreprise américaine, alors que le déploiement de cette approche en France n'en était qu'à ses prémices. De là est née l'envie de tester cette approche en dehors du cadre de cette entreprise, afin d'aboutir à une connaissance plus objective de Lean Six Sigma, en confrontant expériences sur le terrain et ouvrages spécialisés.

D'une part, il est vrai qu'en examinant l'abondante littérature, majoritairement anglo-saxonne, les déclarations de

certaines chefs d'entreprise et la plupart des articles de presse, on est amené à penser que l'histoire de Lean Six Sigma depuis une décennie n'a été marquée que par une série de succès retentissants.

D'autre part, les discussions informelles que j'ai eues avec divers experts, ainsi que certains articles de revues spécialisées, portent plutôt à penser que la réalité du terrain n'est pas toujours aussi simple. Il est donc légitime de se demander si Lean Six Sigma est une méthode adaptée à différentes cultures, et en particulier pour les organisations européennes. Cette question en appelle d'autres plus spécifiques :

- Quels sont les enjeux organisationnels liés à Lean Six Sigma ?
- N'y a-t-il aucune limite à cette approche ou aucun écueil lié à sa mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la culture influence-t-elle sa mise en œuvre ?
- Quel est le potentiel de Lean Six Sigma en termes de management ?
- Comment mettre en œuvre Lean Six Sigma dans les organisations européennes ?

À partir d'observations relatives au déroulement de projets Lean Six Sigma, cet ouvrage vise à proposer quelques explications susceptibles de clarifier les phénomènes observés. La

démarche objective choisie dans ce livre permettra au lecteur de se forger sa propre opinion, d'adapter le déploiement de Lean Six Sigma à son organisation ou à son équipe et de mener les projets en se posant les bonnes questions.

Afin de favoriser une approche pragmatique, des experts en Lean Six Sigma (Master Black Belts) et des managers apportent ici leurs témoignages et partagent leurs expériences concrètes de projets Lean Six Sigma menés dans des organisations européennes de l'industrie et des services.

Au cours de cet ouvrage, nous aborderons d'abord quelques-unes des caractéristiques du contexte de la qualité et de Lean Six Sigma mises en relief par différents cas d'entreprises. Puis nous évoquerons successivement les principales caractéristiques du potentiel managérial de Lean Six Sigma qui nous apparaissent significatives et éclairantes sur cette démarche, ainsi que quelques repères pour exploiter ce potentiel dans les organisations européennes. Nous terminerons en décrivant les écueils que l'on peut rencontrer lors de la mise en œuvre de Lean Six Sigma dans une organisation.