

September, 12th 2008: Jacob Holm - 6 Sigma

Les pros de la chasse au gaspi ont la cote

A l'image de Renault et d'Airbus, les entreprises intensifient leur chasse aux coûts. Dans la foulée, les PME s'y mettent, tout comme les sociétés de services.

Green belt », « black belt », « master black belt »... Autant de gradés qui pourraient évoluer sur un tatami de judo. En fait, ce vocabulaire sportif désigne des profils de plus en plus recherchés par les groupes industriels français. Les annonces de recrutement le confirment, et les « black belts », en particulier, s'arrachent.

« Une telle certification donne un plus aux candidats », estime Alain Héberlé, responsable du site industriel alsacien du danois Jacob Holm Industries, fabricant de textile non tissé. Ingénieur chimiste à la base, il est devenu « green belt » en suivant la formation dite « Six Sigma » (« Les Echos » du 23 février 2007 et du 31 mars 2008). Un enseignement lancé en 1986 aux Etats-Unis par General Electric, qui n'est arrivé en France qu'en 2000. « Mais le phénomène prend de l'ampleur », se réjouit Annie Combelles, du cabinet DNV IT Global, prestataire dans le domaine de la gestion des risques qui accompagne de nombreux groupes internationaux parmi lesquels le constructeur aéronautique EADS.

A une époque de compétition planétaire exacerbée, la méthode vise à « assurer la parfaite reproductibilité d'un produit, mais aussi de services. Les phénomènes de variabilité sont source de dysfonctionnement et d'insatisfaction des clients », explique Bernard Murry, cofondateur du cabinet grenoblois XL Consultant, spécialiste de l'amélioration des performances. Autrement dit, est « green belt » le technicien qui sait mener des projets d'amélioration des performances. Et est « black belt » l'ingénieur capable de gérer la culture du changement dans l'entreprise.

Le parcours pour décrocher ces « diplômes » est des plus balisés, avec des objectifs quantitatifs à atteindre. Chaque postulant, pour la plupart techniciens supérieurs ou ingénieurs, présente un projet d'entreprise visant à réaliser des économies dûment chiffrées. Le processus prend entre huit et dix mois pour un « black belt », dont les projets sont plus ambitieux, et quatre à six mois pour un « green belt », le tout ponctué par deux à quatre semaines de cours et un pilotage par des consultants.

Méthode rigoureuse

Alain Héberlé insiste sur l'importance d'être soutenu par la hiérarchie, qui doit mettre les moyens humains nécessaires et faire les investissements requis. Pour mener à bien son projet industriel s'inscrivant dans une stratégie d'amélioration des procédés, ce cadre de Jacob Holm s'est appuyé sur huit collaborateurs issus des services d'ingénierie, technique, production mais aussi sécurité, environnement et commerciaux.

« Ensemble, nous avons identifié des problématiques à résoudre concernant la largeur et le grammage des toiles, ainsi que sur les stocks de produits finis », précise-t-il. Au-delà des 110.000 euros de gains déjà générés en un an en optimisant les paramètres définis, « l'occasion nous a été offerte de renforcer notre collaboration avec notre fournisseur de fibres sur les aspects qualité. En effet, ce dernier s'est engagé dans la même démarche pratiquement en même temps que nous. Nous avons échangé : ils sont venus chez nous et nous sommes allés chez eux. » Autre bénéfice : l'unité française parle aujourd'hui le même langage que le site américain doté d'un « black belt ». La PME a engagé d'autres chantiers et souhaite maintenant étendre cette méthodologie aux chefs d'équipe et agents de maîtrise pour qu'ils soient vraiment acteurs de cette démarche en la comprenant mieux. Tout en reconnaissant que Six Sigma ne résout pas tout, Alain Héberlé assure en avoir retiré une méthode de gestion rigoureuse, basée sur la DMAI2 C (définir, mesurer, analyser, innover, implanter et contrôler les solutions) et des outils de statistiques développés.

Marc Fabrègue, lui aussi ingénieur (agronome) dans la division semences pour les jardins de l'entreprise Plan Jardin, apprécie d'être désormais positionné comme expert dans l'entreprise Plan après sa double certification « green belt » en novembre 2006 et « black belt » un an plus tard.

« J'avais choisi l'option qualité depuis le départ. Contrairement à la démarche Iso, à mon goût trop théorique, le Six Sigma sort des sentiers battus », explique-t-il. *« Le premier projet concernant l'amélioration du conditionnement ayant porté les fruits attendus avec un gain net de 50.000 euros, le PDG m'a demandé d'aller plus loin. Et je me suis attaqué à l'optimisation des flux commerciaux, et notamment à la réduction des kilomètres parcourus, ayant cette fois conduit à une économie de 500.000 euros. »* Et, pour y parvenir, il n'a pas lésiné sur le temps passé : *« Je travaillais régulièrement le week-end, et je me suis beaucoup formé seul en lisant des ouvrages. »*

Une vraie fonction

Chez Potain, filiale du groupe Manitowock, Pascal Chaloyard, jusque-là directeur qualité, est désormais investi du titre de « master black » Belt, celui qui forme les autres. *« Nous avons un comité de pilotage qui se réunit trois fois par an. Nous définissons les projets en fonction des ressources dont nous disposons. Un «black belt» peut consacrer jusqu'à 100 % de son temps, un «green belt», 30 à 20 % environ. Mais jamais ils ne travaillent seuls. Et pour ma part, je suis coaché par mon patron américain. »* Dans les groupes américains comme GE, le « black belt » correspond à une vraie fonction permettant d'accéder ensuite à un poste de manager.

Un constructeur comme Caterpillar, présent à Grenoble, forme ses sous-traitants au Six Sigma. Et à leur tour, les services s'y mettent, comme l'assureur Swiss Life, qui veut supprimer toutes les sources de gaspillage de temps. De son côté, après avoir expérimenté la méthode dans quelques domaines comme la facturation ou le relevé des compteurs, la direction générale d'EDF a lancé un appel d'offres de plusieurs millions d'euros pour étendre la méthode à toute l'entreprise. Tout laisse penser qu'il ne s'agit pas d'un phénomène de mode.