

# Depuis le Lean et le Six Sigma jusqu'à l'Excellence Opérationnelle

**AFOPE 19 SEPTEMBRE 12013**

## Plan de la présentation

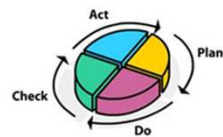
- 1. Un peu d'histoire : Renault Consulting**
- 2. Historique Lean & Sigma**
- 3. Pratiques en 2013**
- 4. Evolution de ces approches chez Renault-Nissan**
- 5. Exemples de projets chez Renault**
- 6. Conclusions**

## 1. Un peu d'histoire : Renault Consulting

- **Créé en 1989 pour supporter le déploiement de la Qualité Totale au sein de Renault et auprès de ses fournisseurs**
- **Orienté Qualité et Lean dès le début, principalement sur la fabrication**
- **Ouverture sur Six Sigma en 2001 du fait de Nissan**
- **Ouverture sur les services (RCI, concessionnaires) en 2004**
- **Application des principes du Hoshin Kanri dans toutes les grandes directions de Renault en 2009**
- **Présent dans toutes les directions opérationnelles et de support de Renault depuis 2011 pour aider aux plans de transformation.**
- **Aujourd'hui 80% d'activité pour Renault-Nissan , 20% en externe, 25M€ de CA**

## 2. Lean – Un peu d'histoire

TQC



Edwards Deming

• Première procédure d'assurance qualité mise au point par Hanji Umehara.

• Mémorandum d'Eiji Toyoda sur les procédures d'inspections (base de l'assurance qualité) et création du département Assurance Qualité.

• Introduction du TQC sous forme de SQC.

• Premiers cercles de qualité.

• Toyota reçoit le prix Deming

• Toyota reçoit le prix Japonais de la Qualité

1949

1950

1954

1960

1961

1962

1963

1965

1970

• Mise au point par Ohno du 1er « Andon » et du 1er « Jidoka ».

• Mise au point par Ohno du 1er « Kanban ».



Ohno

• Mise en œuvre dans toutes les usines Toyota d'un nouveau système de production s'appuyant sur le JAT et l'autonomation (Jidoka)

• Diffusion du système de production chez les fournisseurs de Toyota

• Le système de production mis au point par Toyota est officiellement appelé « Toyota Production Système ».

TPS

## 2. Six Sigma– Un peu d’histoire

- **Origine : TQM ( MSP, PDCA...)**
- **Précurseur : Motorola, années 80**
  - Méthode « M.A.I.C »
  - Très orienté statistiques
- **Révéléateur : GE, 1995**
  - Très top down, challenger tout : les processus, les produits, les services
  - Personne ne peut être promu sans formation Six Sigma
  - Les rapports annuels de GE reports ont mentionné que Six Sigma avait permis d’économiser 1 Mds \$ sur 15 ans
- **Extension entreprises industrielles USA, Europe (Japon), années 2000 (Allied Signal , Bombardier, Sony, UK & US Military, Airbus, GDF...)**
- **Extension dans les monde des services, années 2005**

## 2. Lean (Six) Sigma– Un peu d’histoire

### ▪ **Années 2000-2010 : retours d’expériences**

Le top down « à la GE » marche mal en Europe

L’approche, par projets DMAIC, seule ne permet pas de pérenniser un changement de culture

Le Lean manufacturing systématisé dans les Systèmes de Production permet d’assurer (hors MSP) le QCD sans besoin de lancer une approche Six Sigma

Les entreprises qui lancent en parallèle des transformations Lean et des projets Six Sigma créent des conflits d’experts

Les projets DMAIC sont considérés trop longs pour de petites améliorations

Dans les Services et fonctions supports, les statistiques ont un intérêt plus limité alors que l’analyse de la chaîne de valeur inter- départements montre les Muda

Six Sigma pose des questions, Lean donne des réponses... mais les mots Six Sigma et Lean sont parfois mal perçus.

### 3. Lean (Six) Sigma – aujourd’hui

- **AFNOR et ISO ont créé des normes**
- **La plupart des entreprises, et spécialement dans les Services, ont lancé des initiatives Lean Six sigma :**
  - Hoshin Kanri
  - Approche DMAIC avec outils « qualité », « stat » « lean »
  - Travail en workshop (Kaizen)
  - Formation et accompagnement des acteurs
- **Le Lean Six Sigma est devenu une commodité en terme de méthode d’amélioration de l’efficience et de l’efficacité**
- **Mais chaque entreprise le déploie différemment**
- **Le nom du programme est souvent « Excellence Opérationnelle »**
  - Pour avoir de la flexibilité sur la méthode
  - Pour éviter une connotation de productivité associée au Lean ou la lourdeur perçue de Six Sigma
  - Et parfois aucun programme n’est lancé mais la boîte à outil est utilisée
- **Toutes les entreprises cherchent le Graal de la pérennisation dans le changement de culture**



## 4. Et chez Renault-Nissan ?

### ■ 2001, Nissan lance Value-up

Mondialement et dans toutes les Directions

Avec 3 composantes: HK, « DMAIC », Workshops Kaizen

Au départ

- Très orienté Six Sigma puis rééquilibrage progressif en Lean
- Très orienté top down avec reporting des économies

Aujourd'hui programme toujours en place

- Mais en approche Pull et amélioration de la performance vue du middle management
- Avec une volonté , sur la durée, de changement de culture.



## 4. Et chez Renault-Nissan ?

- **2000, Renault lance le SPR**

Adoption (et adaptation) du NPW au sein de la fabrication : le SPR (Système de production Renault)

- **2001, RCI Banque adopte et adapte l'initiative Value-up au domaine bancaire en y ajoutant une dimension Lean**

- **2004, Renault lance le PER : Plan d'Excellence Renault**

Dont la Qualité de la Vente et de l'Après Vente

*En s'appuyant sur le Lean et les statistiques...*

## 4. Et chez Renault-Nissan?

- **2006-2013, Renault lance des plans de transformation orientés résultats**

Pas de plans orientés « méthodes »

- *Mais nombreuses initiatives localisées à un département (Achats, commerce, engineering...)*

Mais des plans de transformation pour améliorer la compétitivité

- *Sans mettre en avant la toolbox*

## 5. Exemples de projets chez Renault

1. **Customer care (optimisation de l'expérience client)**
2. **Projet VITESSE (« Lean IT »)**

## Lean Sigma : conclusions et évolutions

- **Assurer l'alignement des objectifs (HK) entre départements**
- **Pas de démarche top down méthodologique « Lean Sigma » mais**
  - une boîte à outil à l'usage du management
  - une animation par approche pull (Direction de l'Organisation/conseil interne) en support des projets de transformation et sur la durée
- **Prendre en compte la conduite du changement**
  - Systematiser la prise en compte de l'aspect humain dans les projets de transformation
- **Intégrer dans la formation des managers les basiques du Lean**
- **Aller au-delà de l'efficience dans l'Excellence Opérationnelle**
  - Utiliser LS pour les projets de croissance