

# 6 Sigma : Etape Définition : la définition des projets

*Une fois que les projets ont été identifiés et hiérarchisés, à partir des problèmes et des objectifs de l'entreprise, il est important de mieux les définir.*

*Cette définition se réalise avec deux supports, la Charte de projet et le SIPOC.*

*Il est donc essentiel pour le management de bien définir le contenu, les limites et les gains potentiellement atteignables.*

## 1 Comment décrire précisément les projets

Les projets déduits des objectifs stratégiques de l'entreprise, sont à décrire de manière précise avec deux supports précis :

- La Charte de projet
- Le SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers).

La Charte de projet a pour but de définir les 6 points suivants :

1. L'objet précis du projet et le pourquoi de son choix
2. Les opportunités d'amélioration pour l'entreprise en définissant ce qui fait « mal » (impacts pour les Clients, impacts pour l'entreprise)
3. Les niveaux de gains recherchés en termes d'amélioration selon les indicateurs classiques (gains, disponibilité, services, ..), de préférence avec une valorisation en termes de « Hard savings » et « Soft Savings »
4. L'étendue du projet (il sera mieux défini avec le SIPOC). A identifier également les processus associés qui pourraient apporter des informations utiles
5. La description de l'équipe projet (Le Black Belt ou le Green Belt, le Champion, le Propriétaire du processus (le Sponsor), les participants amenant les informations nécessaires à l'accomplissement du projet). Seront à définir l'engagement de chacun sur sa disponibilité, sa rigueur, sa responsabilité)
6. Le planning prévisionnel du projet et en particulier les différentes phases du DMAIC.

Les « Hard Savings » sont les gains que l'entreprise va retrouver dans la comptabilité, comme la réduction des immobilisations des stocks, la réduction des rebuts, des retouches, la réduction des coûts de traitement des accidents du travail, ...

Les « Soft Savings » sont des gains (souvent d'ailleurs particulièrement importants) qui ne se retrouvent pas directement dans la comptabilité analytique de l'entreprise, comme un non investissement car on a amélioré la disponibilité et donc évité d'acheter une nouvelle ligne de production, la conservation d'un client car il est surpris de la célérité de traiter ses problèmes et conserve sa confiance, l'augmentation de la part de marché car le délai de développement d'un nouveau produit a permis de gagner un client par rapport à la concurrence, ..

Le SIPOC a pour but de « cadrer » le projet en définissant les limites d'entrées et de sorties, les principaux acteurs et les données d'entrées (certains Xi et les Y de sortie).

## 2 La Charte de projet

La Charte de l'équipe se présente classiquement sur une page comportant les 6 points précédemment évoqués.

Quelques exemples :

Objet du Projet. Enoncé des Objectifs	Les opportunités d'amélioration	Les niveaux de gains envisagés
Améliorer l'efficacité de son service de x%, de réduire les temps de traitement des dossiers de Y%, d'améliorer la disponibilité des équipements de Z%, ..	Par une analyse Benchmarking, notre entreprise est moins performante que la concurrence et risque de perdre des parts de marché.	Quantifier les gains dans les domaines suivants : Délais de livraison Nombre de réclamations qualité Délais de résolution des problèmes Parts de marchés
L'étendue du projet	La description de l'équipe	Le planning prévisionnel
Le processus qui contient le problème identifié commence par une action précise et se termine par tel résultat. Il sera identifié précisément avec le SIPOC.	L'équipe doit être définie de manière à ce que le projet puisse intégrer tous les acteurs concernés directement ou indirectement. Leur participation sera fonction des exigences du projet. Certains ne sont pas toujours utiles à toutes les étapes.	Le planning doit être décrit sur la base du déroulement DMAIC. Ne pas oublier que les gains ne sont pas toujours garantis à la fin du projet et peuvent nécessiter un suivi ultérieur.

L'évaluation du mandat de l'équipe : La méthode SMART permet d'évaluer le premier « jet » du Mandat de l'équipe en termes de faisabilité, d'efficacité et de voir si rien n'a été oublié. Il suffit de se poser les questions suivantes :

<b>S</b> pécifique	Est-il bien caractéristique d'un problème dans l'entreprise ?
<b>M</b> esurable	Savons nous mesurer ce problème, identifier une valeur de référence par des données chiffrées et fiables, calculer son Sigma. Sommes-nous capables de définir des objectifs d'amélioration ?
<b>A</b> ccessible	Les objectifs d'amélioration sont-ils réalistes ? Le planning est-il réalisable en fonction des contraintes de chacun ?
<b>peR</b> tinent	Est-il bien dans les objectifs du management ?
<b>T</b> emps limité	Le planning est-il bien défini dans le rôle de chacun

## 3 Le SIPOC



## CONSULTANTS

Le SIPOC<sup>1</sup> est un document qui a plusieurs objectifs et se rédige en 7 étapes dont l'ordre est primordial :

1. Identifier le processus dans lequel le problème a été identifié ou constaté (NB : Ce qui ne veut pas dire que la cause première s'y trouve, car elle peut bien entendu provenir des entrées, comme cela peut-être le cas dans la variabilité des matières premières ou des informations enregistrées)
2. Bien définir les sorties du processus tant au niveau des produits et services conformes, mais également ceux qui ne le sont pas, les sorties matérielles et immatérielles
3. Identifier en conséquence les clients qui vont être destinataires des sorties
4. Préciser les exigences des clients pour chaque sortie
5. Bien définir les entrées et l'élément déclencheur du processus (NB : il n'est pas demandé à ce stade d'identifier toutes les variables internes, mais seulement celle qui sont strictement nécessaire pour ce processus puisse se dérouler. Elles sont autant matérielles qu'immatérielles. Les autres variables influentes seront identifiées avec la cartographie détaillée)
6. Identifier en conséquence les fournisseurs des entrées
7. Préciser les exigences que le processus à besoin pour se réaliser selon les spécifications définies (tolérances, spécifications). Ces données comme celles des exigences de sorties doivent être au maximum quantifiées.

Il est peut-être à ce stade utile de rappeler les règles de la logique des flux :

1. Un composant, ou un service est défaillant s'il en sort un flux défaillant alors que ses flux entrants correspondants sont bons
2. Quand un flux défaillant est constaté, il faut rechercher la panne en amont, jamais en aval
3. Lorsque les flux sortants d'un processus sont bons, le processus est bon
4. Quand un flux sortant d'un processus est bon, ses flux entrants correspondants sont bons
5. Quand un flux sortant défaillant ne peut pas être produit par le processus, c'est un des flux entrants correspondants qui est défaillant.

Le tout est bien entendu à pondérer avec la variabilité inhérente des processus, car cela n'engage en aucun cas à dire qu'il est robuste, car personne ne connaît sa position par rapport aux spécifications inférieures et supérieures et son Cpk.

---

<sup>1</sup> Supply, Input, Process, Output, Customer  
Définition des projets.doc

