

LE CONSEIL EN PERFORMANCE des Opérations : entre Lean Management et Digitalisation

Rencontre avec Jean-François Laget, Partner, et Jean-Baptiste Sebag, Senior Manager au sein d'Argon Consulting. Ils reviennent sur la question de la performance des Opérations à travers le scope du Lean Management et du Digital.



Jean-François Laget



Jean-Baptiste Sebag

Quelques mots pour nous présenter Argon Consulting ?

Argon Consulting est un cabinet de conseil en Organisation et Management qui travaille sur la performance des Opérations. Nous intervenons sur la chaîne de valeur opérationnelle de nos clients, soit tous les opérations et flux physiques et matériels, depuis la conception jusqu'à la distribution finale. Nous intervenons essentiellement auprès d'entreprises industrielles de production ou de distribution.

Dans le cadre de vos interventions, vous avez intégré les méthodes du Gemba Walk. De quoi s'agit-il ?

Le Gemba Walk est une visite «éclairée» d'un

site industriel, d'un atelier ou d'un service. Il s'agit d'un tour physique pour identifier concrètement où se crée et détruit la valeur dans une entreprise. Dans la littérature, le Gemba Walk est souvent traduit par « la marche de la valeur ». Cet outil utilisé dans la méthodologie Lean permet de cartographier les endroits où il est nécessaire de travailler la performance.

Un Gemba Walk pertinent et efficace doit être mené par des personnes expérimentées ayant la capacité à identifier rapidement les points problématiques autour desquels il faut travailler pour améliorer la performance.

Au sein d'Argon Consulting, nous avons intégré le Gemba Walk dans la conduite de nos projets. Nous appelons cette phase un « Scoping » et nous l'utilisons, au démarrage des projets de performance afin de réaliser des diagnostics sur une très courte période, en moyenne 3 jours. Cette phase de Scoping permet aux clients de se projeter rapidement dans la cible à construire.

Le Lean n'est pas épargné par les évolutions digitales. En quoi les nouvelles technologies peuvent-elles contribuer à augmenter son impact ?

Si à un moment beaucoup d'observateurs ont cru que le Digital allait balayer le Lean, on se rend au contraire compte que le Digital booste les méthodologies traditionnelles du Lean de différentes manières.

Le premier impact du Digital est de faciliter la collaboration, qui est un des principes clés du Lean : l'émergence d'outils digitaux facilite la communication et optimise la coordination grâce à l'accès à une information consolidée et partagée instantanément.

À cela s'ajoutent des effets directement liés à l'optimisation des Opérations :

- *L'optimisation des flux physiques et d'informations.* Le recours à l'IoT (via des

capteurs qui enregistrent des données et les transmettent instantanément dans le Cloud via des réseaux bas ou haut débit) permet de cartographier des flux visibles ou invisibles. Et donc de travailler sur le raccourcissement des flux. Récemment, en partenariat avec Sigfox et Michelin, nous avons développé une solution IoT pour assurer en temps réel le tracking des conteneurs maritimes ;

- *La réduction des tâches à non-valeur ajoutée.* L'idée est de réduire ou supprimer des tâches peu valorisantes, chronophages ou inutiles en mettant à disposition des outils permettant d'automatiser (robotiser) des opérations physiques. Ces solutions viennent en complément de la réflexion autour des centres de services partagés ;
- *La résolution de problème.* Le recours à l'Intelligence Artificielle ou le Machine-Learning permet de traiter et d'analyser un large volume de données, là où les méthodes traditionnelles du Lean (6 Sigma) vont se focaliser sur un échantillon représentatif. Ces technologies donnent à l'opérateur les moyens d'objectiver sa prise de décision.

Quels sont les autres sujets sur lesquels vous intervenez ?

En complément des aspects digitaux, nous assistons nos clients sur des projets plus « traditionnels ». Nous accompagnons les entreprises dans leur Transformation Manufacturing (Production, Maintenance, Qualité, Process). Nous traitons trois types de sujets : Stratégie Industrielle (refonte de schéma directeur, Make or Buy...) ; Excellence Opérationnelle (via la structuration de démarche d'Amélioration Continue) ; Performance Industrielle (réduction des coûts, augmentation de capacité, agilité industrielle...). ×