

ADD^{N°07}

REVUE D'IDÉES D'ARGON CONSULTING

ACHATS

R&D ET INNOVATION

PRODUCTION ET MAINTENANCE

SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE

GESTION DE LA RELATION CLIENT

OPTIMISATION DES SG&A

FINANCE ET PERFORMANCE

CHANGE MANAGEMENT

VERS UNE NOUVELLE EXCELLENCE INDUSTRIELLE



ARGON
CONSULTING

VERS UNE NOUVELLE EXCELLENCE INDUSTRIELLE...

Depuis longtemps, la recherche de compétitivité est un enjeu clé pour les entreprises. À tel point que, dans l'Industrie, l'Excellence Industrielle s'est (trop) souvent limitée à l'identification de gisements de réduction des coûts. Mais, dans un contexte de marché de plus en plus changeant et face au durcissement de la concurrence, de nouveaux sujets émergent : agilité, digital, capital humain... Ces thématiques viennent bouleverser la définition de l'Excellence Industrielle en faisant apparaître de nouveaux leviers jusqu'alors inexistantes.

Comme à notre habitude, depuis maintenant plus de 3 ans, l'objectif de ce magazine est de vous apporter un regard neuf (parfois en rupture) sur des sujets qui vous concernent. C'est pourquoi nous vous proposons, dans ce nouveau numéro de ADD, de découvrir les nouveaux territoires de l'Excellence Industrielle. Notre préoccupation est de répondre à cette question clé : comment définir et atteindre l'Excellence Industrielle ? Deux éléments préliminaires de réponse : (i) les leviers « traditionnels » de recherche d'Excellence restent évidemment d'actualité mais leur exécution doit être repensée pour répondre par exemple aux enjeux d'agilité et de compétitivité, (ii) de nouveaux leviers apparaissent et doivent être pris en compte dans la manière dont sont exécutées les Opérations.

En complément d'articles de fond rédigés par nos experts, vous aurez l'opportunité de partager la vision de Jean-François Claver, Chief Industrial Officer du Groupe Imerys, qui met en valeur l'importance de l'Excellence dans la construction de la culture d'entreprise.

L'interview de Hugues Oger, Directeur des Opérations Industrielles SDA (Groupe SEB), illustre le poids croissant de l'agilité dans l'atteinte de l'Excellence Industrielle.

Un de nos clients, acteur majeur de l'industrie chimique agricole, a accepté de témoigner sur la réalisation d'un projet d'outsourcing démontrant que l'atteinte de l'Excellence Industrielle peut aussi venir de l'extérieur.

Enfin, Augustin Huret, concepteur d'une solution d'Intelligence Artificielle et fondateur de la société MondoBrain, illustre le rôle croissant (voire incontournable) du Digital dans la recherche d'Excellence Industrielle.

Je vous souhaite une excellente lecture, en espérant qu'elle éclairera d'un œil neuf vos Opérations.

Yvan Salamon
Président

ARGON
CONSULTING



- P 4-5 **INTRODUCTION**
L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE :
MISE EN PERSPECTIVE
- P 6-9 **ENQUÊTE**
EXCELLENCE INDUSTRIELLE :
ENTRE EXCELLENCE DE L'EXÉCUTION,
AGILITÉ ET DIGITAL
- P 10-13 **ARTICLE DE FOND**
FAIRE DE LA **STRATÉGIE INDUSTRIELLE**
UN VECTEUR D'EXCELLENCE
- P 14-17 **BUSINESS CASE**
L'OUTSOURCING COMME VECTEUR
D'EXCELLENCE SUR LES COÛTS... ET LES
PRATIQUES
- P 18-21 **ARTICLE DE FOND**
VERS UNE **INDUSTRIE ORIENTÉE CLIENT**
- P 22-25 **INTERVIEW**
L'IMPLANTATION INTERNATIONALE
DE SEB FAVORISE SON **AGILITÉ**
INDUSTRIELLE
- P 26-29 **ARTICLE DE FOND**
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE :
NOUVEAU LEVIER DE L'EXCELLENCE
INDUSTRIELLE
- P 30-33 **INTERVIEW**
L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE :
UNE VÉRITABLE CULTURE D'ENTREPRISE
- P 34-37 **ARTICLE DE FOND**
LE CAPITAL HUMAIN : DERNIER LEVIER
D'EXCELLENCE
- P 38-39 **Liste des contributeurs**

L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE : MISE EN PERSPECTIVE

Pour gagner en compétitivité (entendue au sens large), les entreprises industrielles doivent cultiver leur « Excellence ». C'est-à-dire maintenir la performance de l'exécution de leurs Opérations.

Cette performance ne se limite plus à la réduction des coûts ou au maintien d'un niveau de qualité maximum.

Elles font face à de nouveaux défis :

- Repenser leur approche de la stratégie industrielle pour encore plus anticiper les ruptures potentielles et intégrer les enjeux croissants du Digital ;
- Être aptes à réagir à des évolutions de marché (clients ou fournisseurs) de plus en plus rapides, inattendues et profondes, et ainsi développer leur agilité ;
- Prendre en compte l'importance croissante de leur capital humain face à leurs enjeux de transformation opérationnelle et culturelle.

Ainsi, l'Excellence Industrielle devient (plus que jamais) la combinaison subtile de critères multiples : maîtrise des coûts (directs et indirects), agilité, respect de la qualité, capacité à se transformer en intégrant les contraintes de l'humain...

Si les notions de maîtrise des coûts et de la qualité sont claires, celle d'agilité est plus absconse. Et pourtant, cette dimension devient de plus en plus déterminante dans l'atteinte de l'Excellence pour les Industriels.

Pour Argon Consulting, l'« **agilité industrielle** » peut se définir (et se mesurer) selon 3 dimensions :

- **Adaptabilité au besoin**, ou la capacité de l'entreprise à réagir aux évolutions produits/services de son marché par sa rapidité d'industrialisation (réduction de son « time to market ») ;
- **Réactivité en volume**, ou le délai de réaction à une baisse ou une hausse globale de la demande sur une famille produit ;
- **Flexibilité au mix**, ou la capacité de l'entreprise à s'adapter à des changements du mix produit à la maille la plus fine des références produits.

Dans un contexte de marché plus volatil, rendre agiles son dispositif et son organisation industriels est donc un vrai enjeu de compétitivité pour l'entreprise. Il faut, non seulement, être capable de répondre « instantanément » aux évolutions de son marché, et donc aux attentes des clients internes et externes, mais aussi être capable de le faire en maîtrisant sa qualité et son Coût de Revient Industriel (par la réduction des délais, des stocks et l'optimisation des changements...).

Comment concilier l'ensemble de ces enjeux pour atteindre l'Excellence Industrielle ?

De notre point de vue, les leviers sous-jacents sont les mêmes :

- **Stratégie industrielle** : si la définition d'une stratégie est souvent considérée comme un facteur d'optimisation des coûts, elle peut aussi être une source de rigidité (donnant un cap pour les 3, 5 ou 10 prochaines années). Ainsi les modes de réflexion et de prise de décision doivent évoluer pour faire une place plus importante à la notion de scénarios, intégrant plus largement les experts opérationnels internes et de nouveaux enjeux (tels que le Digital par exemple).

- **Innovation et R&D** : le time to market et la capacité de l'entreprise à industrialiser efficacement sont clairement des enjeux forts de réduction des coûts, de qualité et d'agilité, d'autant que les exigences clients se sont considérablement accélérées.

- **Planification et Supply Chain industrielle** : une tendance de fond en Supply Chain et Planification a été, ces dernières années, de renforcer le pilotage de cette fonction en créant des organisations dédiées, gages de la montée en compétences. Or aujourd'hui, nous constatons que certains secteurs (dont la Supply Chain est calée sur des modèles complexes) doivent repenser leurs modes de fonctionnement pour redonner à « l'Industriel » la maîtrise de sa propre planification et ainsi la garantie d'un fonctionnement transversal optimal (en optimisant le triptyque Coût/Stock/Service).

- **Excellence des pratiques industrielles** : traditionnellement mises en avant pour améliorer la qualité et le Coût de Revient Industriel, les méthodes d'Excellence Indus-

trielle sont aussi des leviers très efficaces d'optimisation de l'agilité industrielle (Lean et Six Sigma) et de soutien à la transformation culturelle.

- **Digital** : aujourd'hui incontournable, le Digital, par la mise en œuvre des nouvelles technologies et ses évolutions potentiellement sans limites, est un facteur d'optimisation des coûts et d'agilité industrielle par le développement, par exemple, de l'ultra modularité des lignes de fabrication ou par l'émergence de l'intelligence artificielle.

Notre ambition, dans ce numéro de ADD, est de nous focaliser sur les leviers qui vont permettre d'améliorer l'Excellence Industrielle au sein des sites de production.

Ainsi, dans les pages qui suivent, nous illustrerons 4 leviers : la stratégie industrielle, la planification et la Supply Chain industrielle, l'Excellence des pratiques industrielles et le Digital.

Enfin, conscients qu'une transformation d'entreprise n'est possible (et réussie) que si les Hommes la soutiennent et la pilotent, nous verrons en quoi la recherche d'Excellence doit s'accompagner d'une réflexion sur le capital humain.

EXCELLENCE INDUSTRIELLE : ENTRE EXCELLENCE DE L'EXÉCUTION, AGILITÉ ET DIGITAL...

Dans un contexte de marché de plus en plus difficile, la recherche de l'Excellence Industrielle est un élément clé dans la préservation (ou l'amélioration) de la compétitivité des entreprises.

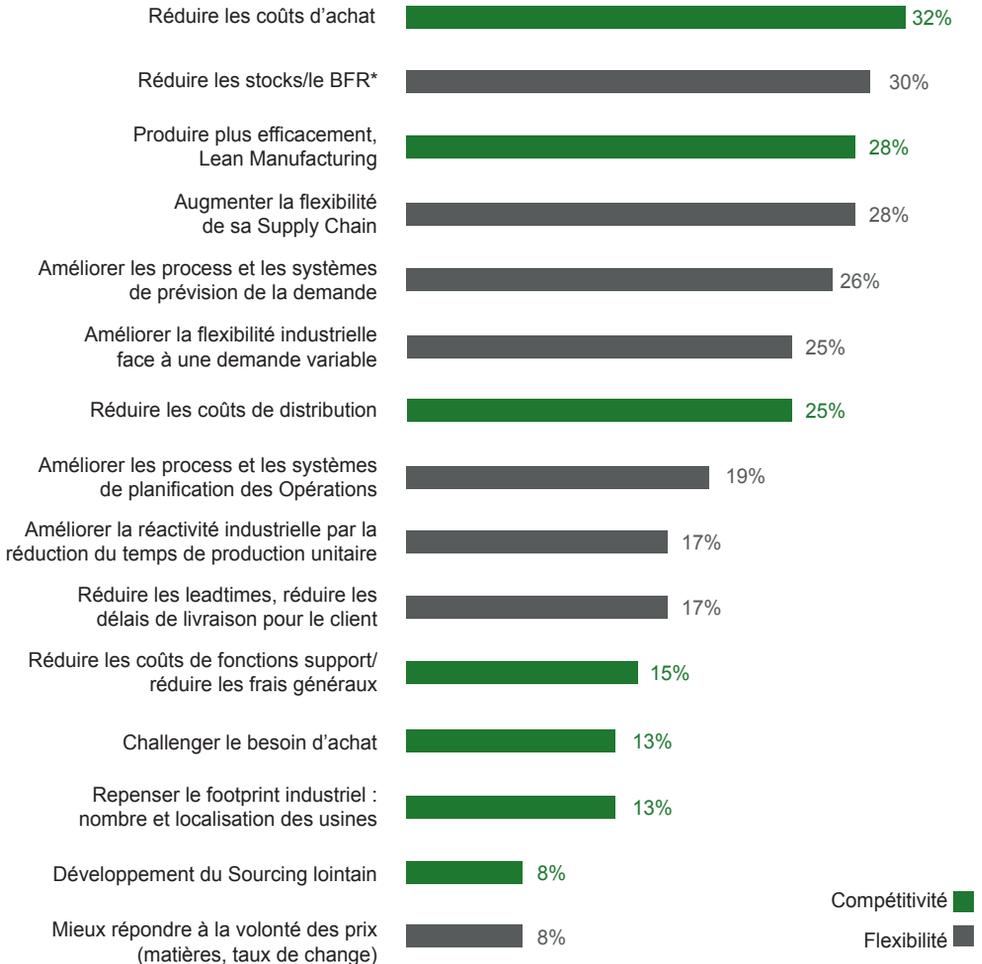
Quels leviers activer pour atteindre un nouveau palier d'Excellence dans ses Opérations ? Si la recherche de l'Excellence n'est pas nouvelle pour les entreprises industrielles, de nouveaux leviers semblent, cependant, émerger.

Les études que nous avons menées en partenariat avec l'institut BVA et le groupe HEC, auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprise, nous permettent de définir les « nouveaux territoires » de l'Excellence Industrielle.

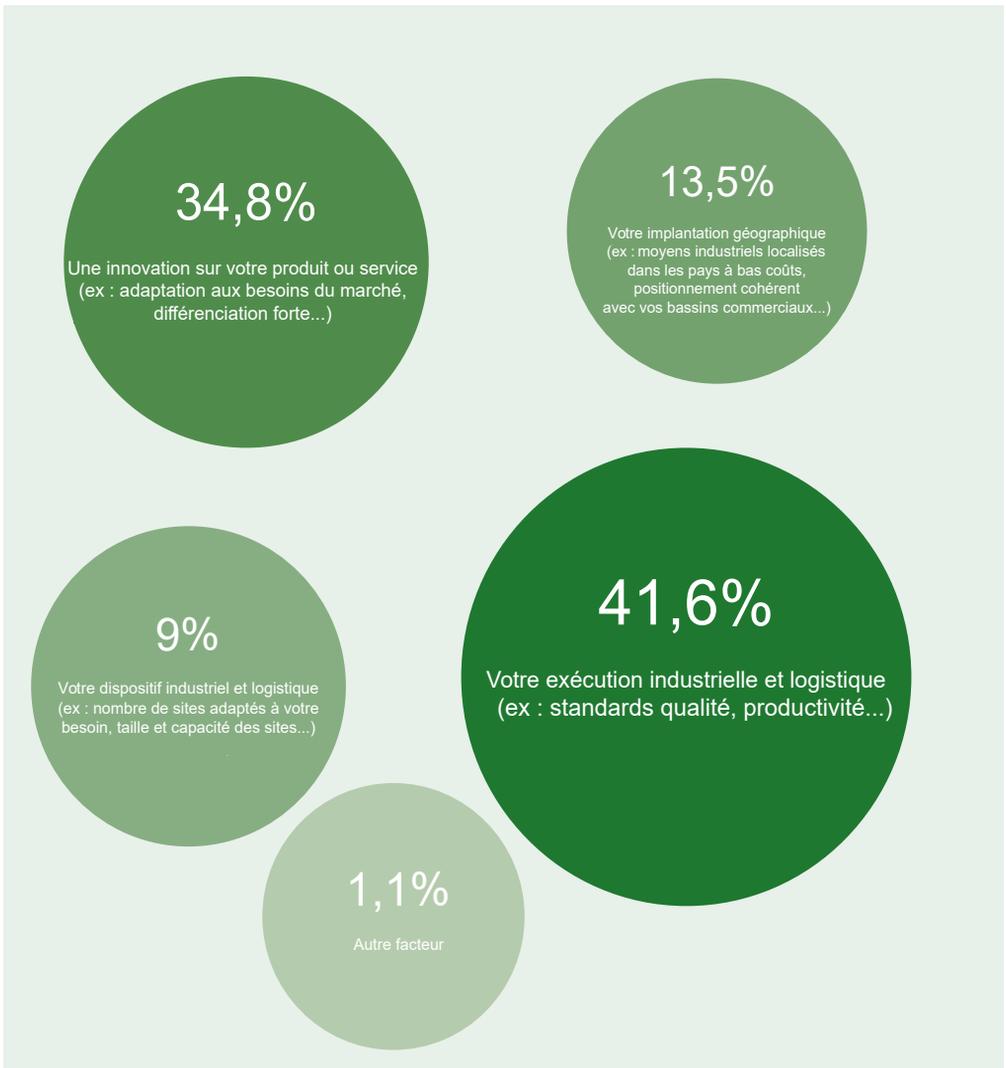
Parmi les 10 défis évoqués en priorité par les dirigeants, 3 relèvent logiquement de la compétitivité-coût. 32% des sondés citent ainsi la réduction des coûts d'achat, devant l'efficacité de la production (28%) et la réduction des coûts de distribution (25%). Autre enjeu de taille : la gestion de l'incertitude. Pour y répondre, les dirigeants d'entreprise font confiance aux vertus de la flexibilité. Réduction des stocks, flexibilisation de la Supply Chain, amélioration des process de prévision de la demande, flexibilité industrielle : chacun de ces thèmes revient dans plus de 25% des réponses, révélant ainsi que le renforcement de la flexibilité est un atout majeur dans la recherche de l'Excellence des Opérations.

Lorsque l'on interroge les dirigeants d'entreprise sur les facteurs explicatifs de la performance de leur entreprise, ces derniers citent d'abord le poids de l'exécution industrielle et logistique (près de 42%) puis vient la notion d'innovation (près de 35%). Ainsi, les dirigeants confirment que la performance est tirée par l'Excellence des pratiques mais aussi par la capacité de l'entreprise à réagir efficacement aux évolutions de son marché (ce qui renvoie à la notion d'agilité).

À votre avis, quels sont les plus grands défis que votre entreprise devra relever dans les années qui viennent pour prendre une longueur d'avance ?



Quel est le principal facteur qui peut expliquer la performance industrielle de votre entreprise ?

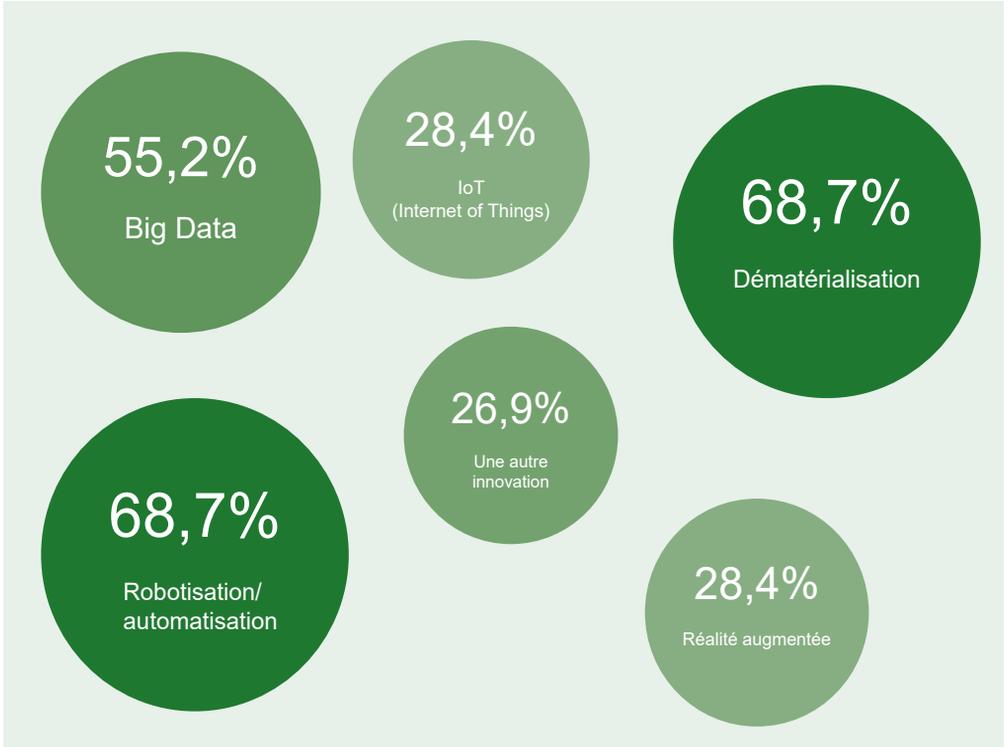


Par ailleurs, plus de 80% d'entre eux mettent en avant l'importance de la mise en œuvre des référentiels d'Excellence opérationnelle. L'impact de ces derniers se matérialise principalement dans l'amélioration de la performance (évidemment) mais aussi dans l'harmonisation des pratiques et le soutien au changement culturel. Ainsi, ces réponses révèlent le poids essen-

tiel du capital humain dans l'amélioration de la performance industrielle (et la transformation de l'entreprise).

78% des entreprises interrogées considèrent que le Digital est et sera un facteur déterminant dans leur recherche d'Excellence et de performance, impactant principalement l'exécution industrielle : performance humaine, performance mécanique, développement de nouveaux standards...

Quelles sont les innovations digitales que vous pensez pertinentes dans votre entreprise ?

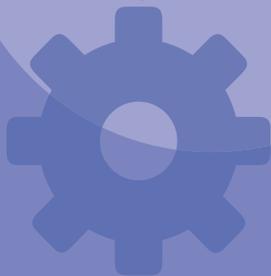


Les actions de type Lean restent un vecteur privilégié dans la recherche d'Excellence et de performance. 72% des entreprises considèrent que ces actions ont eu un impact positif sur l'agilité tandis que 12% témoignent le contraire et 16% confirment ne pas avoir mis en place d'actions de ce type.

Finalement, ces deux études nous montrent que les entreprises, parfaitement conscientes de l'enjeu que représente la recherche d'Excellence dans leurs Opérations industrielles, ont focalisé leur action sur la réduction des coûts. Elles sont conscientes de l'impact de nouveaux leviers, même si ces derniers ne sont pas toujours mis en œuvre.

FAIRE DE LA STRATÉGIE INDUSTRIELLE UN VECTEUR D'EXCELLENCE

Jean-François Laget, Directeur Associé, Argon Consulting
Jean-Baptiste Sebag, Senior Manager, Argon Consulting



La stratégie industrielle (localisation, schéma directeur, spécialisation ou multi-sourcing, etc.) est au cœur des préoccupations des entreprises, car identifiée comme un des leviers structurants pour réduire les coûts et améliorer l'Excellence des Opérations.

Elle peut se définir comme l'ensemble des décisions qui structurent le système industriel, pour le rendre plus compétitif et mieux adapté à l'environnement concurrentiel. Quelques points importants à retenir pour faire de la « stratégie industrielle » un vecteur d'Excellence.

1. Se poser cinq questions clés

- **Quel Core Business ?** Quel est le cœur d'activité, le « Core Business » de l'entreprise ? Quelles étapes de la production (chaîne de valeur) conserve-t-on en interne ?

- **Quoi ?** Quelle allocation des produits entre les sites ? Faut-il privilégier la spécialisation des usines ou les multi-produits ?

- **Où ?** Où développer les implantations industrielles ? Comment avoir accès à une main d'œuvre qualifiée et au bon prix sans faire exploser les coûts logistiques et l'impact carbone ?

- **Combien ?** Quel est le schéma industriel (et donc logistique) cible ? De combien de sites industriels ai-je besoin pour produire et quelle doit être leur « taille » ?

- **Comment ?** Quel niveau de performance attendre des unités industrielles ? Sur la base de quels standards ?

Souvent traitées isolément et à des échelles de temps différentes, ces questions doivent au contraire être abordées de façon holistique.

2. Accélérer le rythme du questionnement

Certes, ces questions ne se traitent pas à la même fréquence ni sur les mêmes horizons de temps. La question du « Core Business » peut se revoir tous les ans, au gré des évolutions technologiques et des mouvements de marché alors que le dispositif industriel (« Combien ») nécessite une vision plus long terme pour avoir un ROI suffisant. Doit-on alors systématiquement privilégier des ROI courts pour gagner en agilité, quitte à perdre en coût de revient ? Peut-on réellement concilier optimisation des coûts et agilité pour atteindre l'Excellence ?

2 éléments de réponse pour réussir à les concilier :

- Analyser le contexte de marché et l'environnement concurrentiel pour identifier l'horizon de temps dans lequel la stratégie peut s'inscrire ;
- Être à l'écoute des ruptures et se donner les moyens de changer de cap.

3. Arbitrer entre coût et agilité en s'appuyant sur des modèles robustes

Aujourd'hui, de plus en plus d'industriels s'interrogent sur le bon équilibre à trouver entre spécialisation et multi-sourcing, révélant ainsi le poids croissant du « Quoi ».

Les questions de fond sur ce sujet sont (i) de savoir ce que l'entreprise souhaite privilégier (les coûts qui poussent naturellement à la spécialisation, ou bien, l'agilité qui pousse plutôt au multi-sourcing) et (ii) de fixer le bon niveau de réactivité de l'entreprise (réaffecter les produits en minimisant les coûts de transfert et d'industrialisation). Pour répondre à ces 2 questions, il est indispensable de s'appuyer sur des modèles économiques robustes qui mesureront les impacts non seulement sur les Coûts de Revient Industriels mais aussi sur le taux de service et les niveaux de stocks.

Peut-on réellement concilier optimisation des coûts et agilité pour atteindre l'Excellence ?

4. Renforcer la notion de scénarisation

Le questionnement stratégique peut être source de rigidité. En effet, l'enjeu est de définir pour les 3, 5 et 10 prochaines années la ligne directrice de l'entreprise, sa vision.

Faire de la stratégie un vecteur d'Excellence doit donc rompre avec cette approche « classique », c'est-à-dire être capable d'envisager le champ maximal des possibles. La capacité de l'entreprise à multiplier les scénarios dans l'établissement de sa stratégie doit lui permettre de réagir en cas d'évolution de son environnement.

Ainsi, une entreprise qui cherche à outsourcer son activité doit aussi prévoir des scénarios alternatifs en cas de modifications, par exemple, de l'environnement économique ou légal du pays de destination.

5. Penser Digital dès la conception de la stratégie

Incontournable dans l'amélioration de la compétitivité industrielle, l'enjeu Digital est souvent intégré très tard dans la réflexion stratégique. Il apparaît comme un levier a posteriori alors qu'il devrait, dans une certaine mesure, orienter en amont la réflexion. Le développement du 3D-print peut remettre en cause toute la réflexion sur l'implantation géographique d'un réseau d'ateliers de réparation : les faibles investissements et coût d'opération peuvent permettre de multiplier les petites unités locales versus quelques grands centres de réparation régionaux. Il apparaît donc nécessaire de rompre avec les démarches classiques en

considérant très en amont l'impact du Digital sur chacune des cinq questions clés.

6. Élargir le champ des intervenants

Très souvent limitées au COMEX, les questions de stratégie industrielle devraient, au contraire, impliquer l'ensemble des fonctions de l'entreprise, depuis la R&D jusqu'à la Logistique aval. Remettre à plat le fonctionnement complet de l'entreprise (jusqu'à la définition de son Core Business) nécessite non seulement d'avoir une « Vision » mais aussi de bien comprendre où sont les freins et les risques opérationnels. Il s'agit de connaître les Métiers pour proposer une stratégie opérationnelle, gage d'Excellence.

Il apparaît donc
nécessaire de
[considérer] très
en amont l'impact
du Digital



L'OUTSOURCING COMME VECTEUR D'EXCELLENCE SUR LES COÛTS... ET LES PRATIQUES

Jean-Baptiste Sebag, Senior Manager, Argon Consulting
Business Unit Manager, Entreprise cliente



Établi depuis plus d'un siècle et acteur majeur des produits chimiques agricoles, notre client est présent dans les principaux pays européens. Face à des modifications de son environnement réglementaire (au niveau européen) et à des évolutions de son marché fournisseurs et distributeurs, il décide d'externaliser une partie de sa production.

Notre client voit dans ce projet la possibilité d'atteindre un nouveau palier d'Excellence à la fois sur les coûts (localisations à bas coût, structures industrielles plus allégées), sur la flexibilité (outils de production plus adaptés et performants que ses propres assets)... et sur les pratiques industrielles (considérant que l'activité concernée n'est pas son cœur de métier, il souhaite trouver des spécialistes pouvant améliorer son niveau de qualité et sa rapidité d'innovation). Un retour d'expérience en 3 points clés.

1. Identifier les enjeux de compétitivité-coût

« Comme tous les industriels, nous pensions avoir une vision claire de nos coûts [...] le premier apport des consultants a été de nous challenger... une étape nécessaire au changement. »

L'identification des enjeux de compétitivité-coût est passée par la modélisation des gisements d'optimisation du CRI⁽¹⁾, c'est-à-dire par la modélisation de l'ensemble des coûts (visibles et non visibles). Cette prise de recul a mis en évidence le fonctionnement réel de l'entreprise et a pointé les dysfonctionnements, permettant ainsi d'établir un standard de comparaison de la performance de l'entreprise à celle de ses fournisseurs potentiels.

(1) Coût de Revient Industriel

Cette approche a donc permis de créer un « should cost model » : quelle devrait être en théorie la performance du fournisseur compte tenu de l'état de l'art industriel et de ses coûts théoriques (MOD⁽²⁾ locale, sourcing des matières premières, transport, cadences...)?



Cette analyse, par exemple, montre que les coûts de transport n'impactent pas la compétitivité-coût des produits, ce qui laisse envisager un screening géographique large.

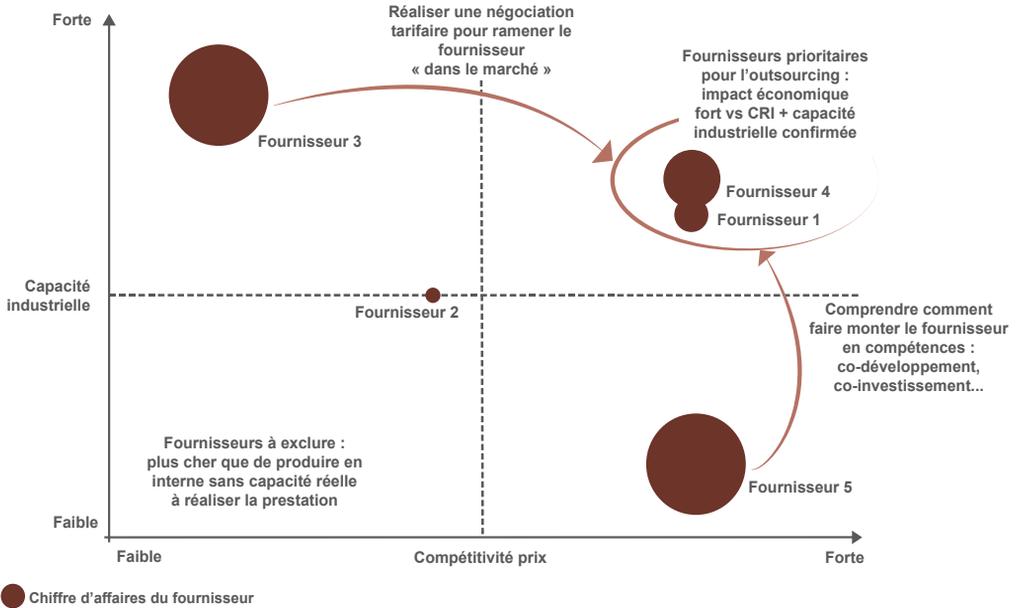
2. Évaluer l'Excellence des pratiques des fournisseurs : agilité, innovation...

« Sans cette phase de test “grandeur nature”, nous aurions sans doute fait le mauvais choix sur la base d'une simple vision économique. Elle a révélé et confirmé que les pays à bas coûts ne sont pas forcément les plus avantageux ! »

Contrairement à ce que l'on peut penser, le challenge n'a pas été de trouver des fournisseurs potentiels mais de les qualifier et d'en comprendre le niveau d'Excellence. La qualification du fournisseur s'est faite en plusieurs étapes : à distance comme sur site. L'objectif étant d'évaluer sa capacité relative (vs les capacités internes) mais aussi absolue sur la base de Best Practices Industrielles. En l'occurrence l'enjeu était de réussir à gérer une très grande complexité de mix et de réussir à intégrer rapidement des innovations produits et packaging (en participant entre autres à la phase d'industrialisation).

Et c'est à partir de cette étape que l'on a basculé réellement d'une stratégie classique et fondamentale à une stratégie appliquée.

Exemple : matrice de capacité fournisseur



3. S'assurer de la réussite de la mise en œuvre

« Cette approche construite avec Argon Consulting nous a rendu plus flexible... nous avons optimisé nos coûts et renforcé notre savoir-faire tout en garantissant un possible retour en arrière »

Combinant une approche classique et des évaluations opérationnelles et économiques concrètes, la stratégie définie était a priori opérable et robuste. Il restait à définir une feuille de route qui permettait à l'entreprise de faire monter en puissance son fournisseur pour s'assurer de capitaliser sur un nouveau niveau d'Excellence. Quelques points clés à retenir dans la construction de la feuille de route :

- Maintien des qualifications minimales en interne par l'identification des compétences clés (et rétention des personnes) pour assurer la relation avec le fournisseur et assurer le niveau d'Excellence Industrielle ;
- Mise en place d'une période de « dual sourcing » (interne et externe) pour s'assurer de la capacité réelle du fournisseur sélectionné ;
- Mise en place d'audits et de processus de qualification pour maintenir le niveau de pression sur le fournisseur (sur les coûts, la qualité et les délais).

Ainsi la solution retenue devenait compétitive, flexible... tout en permettant un retour en arrière. L'outsourcing peut ainsi devenir un vrai vecteur d'Excellence.



VERS UNE INDUSTRIE ORIENTÉE CLIENT

Fabrice Bonneau, Directeur Associé, Argon Consulting
Thierry Lucas, Directeur Associé, Argon Consulting



La pression sur les coûts associée à la montée en puissance de la fonction Supply Chain a abouti dans beaucoup d'entreprises à un partage de responsabilités tacite : l'usine s'occupe de réduire son CRI⁽¹⁾ et la Supply Chain d'améliorer le service et de réduire les stocks.

Ces évolutions ont été bénéfiques car les fondamentaux Supply Chain avaient besoin d'être installés. Mais elles montrent aujourd'hui leur limite. Face à un besoin d'agilité croissant et avec un industriel focalisé sur les coûts, les relations entre Industrie et Supply Chain peuvent devenir conflictuelles. La plupart des entreprises en sont donc arrivées à la conclusion que l'Excellence Industrielle devait se traduire par une usine « plus orientée client », arbitrant mieux entre coût et agilité.

Certains « chanceux » ayant un processus industriel simple et flexible et des clients peu nombreux et proches de leur production ont depuis longtemps mis l'usine en liaison directe avec le client.

Pour beaucoup d'autres (ayant des moyens industriels lourds, peu polyvalents, produisant par campagne et/ou connectés à des réseaux de distribution complexes), rendre l'industrie orientée client est difficile à traduire concrètement.

(1) Coût de Revient Industriel

Dans le contexte permanent de recherche d'Excellence, il est nécessaire de remettre en cause le mythe d'une organisation Supply Chain transverse pilotant globalement les flux du fournisseur jusqu'au client et voyant l'usine comme un exécutant efficace. Il faut également définir un autre schéma de pilotage des Opérations industrielles, plus « découplé » entre :

- Une Supply Chain aval (responsable du service au client final) propageant la demande client et exprimant des besoins priorisés ;

- Une Industrie, fortement responsabilisée, au-delà de son coût, sur la qualité de la réponse à ce signal et sur le stock que sa non flexibilité ou sa non réactivité peut générer.

8 règles d'or permettant d'opérer, dans un environnement complexe, un modèle d'Excellence où l'Industrie est orientée client et donc fortement responsabilisée sur le triptyque Coût/Stock/Service

#1 : Conserver la transversalité aux niveaux stratégique et tactique

Même si le nouveau schéma de pilotage des Opérations industrielles peut se traduire par un découplage Supply Chain aval/ Industrie, une vision transverse notamment sur l'horizon moyen terme est nécessaire pour garantir à la fois l'équilibre capacité/demande et l'optimisation des stocks sur l'ensemble de la chaîne. Cela se traduit concrètement par la maîtrise, par la Supply Chain, d'un S&OP⁽²⁾ devenu encore plus critique.

#2 : Établir un contrat de service clair entre l'Industrie et la Supply Chain aval

La Supply Chain aval étant le « Client » de l'Industrie, des objectifs de service sont clairement définis et pilotés prenant en compte d'éventuels horizons « figés », cônes de flexibilité ou niveaux de priorité par nature de demandes et de produits (block busters, produits phares, nouveautés...).

#3 : Responsabiliser et « incentiver » les usines sur des KPI clairs

Comme dans tout système de Management efficace, l'objectif de performance se traduit en objectifs clairs, reflétant l'ensemble du triptyque Coût/Stock/Service (comme par exemple un niveau maximum de stock ou un taux de service). Au même titre que pour le CRI, cette attente est déclinée dans les objectifs des Managers et des équipes industrielles.

#4 : Sécuriser les flux face aux incertitudes

Le concept récent de DDMRP⁽³⁾ a mis en lumière cette règle que nous appliquons depuis longtemps chez nos clients : le positionnement optimal des bonnes « sécurités » aux bons endroits sur l'ensemble du processus industriel est un levier clé de l'arbitrage coût/agilité. Il en est de même des choix d'organisation des flux : par opération, par famille produit ou par client. Ces réflexions doivent s'appuyer sur une modélisation poussée des flux.

(2) Sales and Operations Planning

(3) Demand Driven Material Requirements Planning

#5 : Mettre en place une « Supply Chain Industrielle » et les compétences associées

L'industrie est dotée d'une organisation Supply Chain centrale/locale et des compétences fortes associées. Elle oriente ses jeunes hauts potentiels vers des fonctions de planification. Ces fonctions font partie intégrante d'une filière RH globale Supply Chain.

#6 : Définir le Système de Management de cette Supply Chain Industrielle

Un système de management quotidien de la performance est mis en place pour garantir les bonnes décisions au niveau opérationnel. Très concrètement, cela se traduit par des rituels entre les différentes fonctions Planning/Approvisionnement/Production/Supply Chain aval, la définition de semaines types, de réunions 5 minutes, de processus d'escalade... dont l'objectif est l'optimisation permanente au niveau opérationnel du triptyque Coût/Stock/Service.

#7 : Anticiper le niveau d'agilité activable et maîtriser l'engagement

Agilité rime encore trop souvent avec « Énergie et Mode pompier ». Il faut au contraire :

- Anticiper l'agilité : planifier des réserves capacitaires en réalisant un PIC⁽⁴⁾ et renforcer la polyvalence sur les ressources critiques afin de se donner des marges de manœuvre activables sur le court terme sans déstructurer les flux ;

- Maîtriser les plans et s'engager : définir des horizons de stabilisation du plan de production permettant d'assurer le réalisme du plan et de s'engager ;

- Focaliser l'agilité : activer l'agilité sur des priorités Business partagées et formalisées dans une logique de service client mais aussi de stabilité des plans et d'engagement industriel.

#8 : Utiliser au maximum et au mieux la flexibilité installée du système industriel

Très souvent focalisée sur sa productivité, l'usine cherche à augmenter ses tailles de campagne. La démarche doit être inverse :

- Le potentiel de flexibilité installé est formalisé à travers, par exemple, un nombre maximum de changements ;

- Cette flexibilité est entièrement utilisée en optimisant les tailles de lot par des méthodes adaptées.

Il en est de même des processus d'affectation des besoins pour des produits multi-sourcés qui, bien maîtrisés, dégagent réactivité et flexibilité.

Et le Lean dans tout ça ?

Les démarches Lean doivent, bien entendu, s'inscrire dans cette démarche et ceci à 2 niveaux :

- Travailler sur les process pour dégager de la flexibilité supplémentaire (ex : SMED⁽⁵⁾) ;
- Améliorer l'exécution pour garantir un excellent taux d'adhérence au planning sans lequel toute amélioration du service est impossible.

C'est-à-dire utiliser le Lean tel qu'il a été conçu à l'origine et non pas uniquement comme la machine à réduire les coûts.

(4) Plan Industriel et Commercial

(5) Single-Minute Exchange of Die

The SEB logo is located in the top left corner, enclosed within a light green circle. The letters 'S', 'E', and 'B' are separated by vertical bars.

SEB

L'IMPLANTATION INTERNATIONALE DE SEB FAVORISE SON AGILITÉ INDUSTRIELLE



Face à des marchés toujours plus complexes et changeants, l'agilité industrielle est devenue un enjeu fondamental pour les entreprises de dimension internationale. C'est le cas du Groupe SEB, qui optimise ses processus pour rester compétitif, tout particulièrement en Europe où il est solidement implanté. Les explications de Hugues Oger, Directeur des Opérations Industrielles SDA de SEB.

Pourquoi SEB met-il en œuvre une stratégie d'agilité industrielle ?

Avant tout pour satisfaire nos clients, dont les comportements d'achat sont de plus en plus volatils et difficiles à anticiper. Pour y parvenir, l'agilité industrielle représente la meilleure des solutions. Elle nous permet, en effet, d'épauler la force de vente en industrialisant rapidement des nouveaux produits et en ajustant les volumes de production à la demande. L'autre enjeu est de nous appuyer sur notre empreinte industrielle. 12 des 29 sites de production de SEB sont situés dans la zone Europe où le coût du travail n'est pas le plus compétitif. Cette implantation s'avère néanmoins décisive en termes de réactivité et de qualité des produits. Un enjeu clé sur ces marchés matures.



Hugues Oger

Directeur des Opérations Industrielles SDA
Groupe SEB

« L'agilité industrielle nous permet d'épauler la force de vente en industrialisant rapidement des nouveaux produits et en ajustant les volumes de production à la demande »

Au-delà de l'Europe, l'implantation mondiale de SEB encourage-t-elle son agilité industrielle ?

Oui, elle favorise l'agilité industrielle car elle nous permet de produire les mêmes produits à différents endroits de la planète pour les rapprocher de leurs marchés, grâce à des circuits de distribution plus courts qui tiennent compte des spécificités locales. C'est particulièrement le cas pour l'activité d'électroménager, assez peu consommatrice de CAPEX (CAPital EXpenditure ou dépenses d'investissement).

Quels sont les grands leviers mis en place par SEB pour développer son agilité industrielle ?

Depuis deux ans, SEB a actionné trois leviers pour conduire sa transformation progressive, portée à la fois par l'Industrie et la Supply Chain. Le premier levier concerne l'architecture produit qui doit être de plus en plus flexible. Concrètement, nos produits reposent sur des composants communs qui réduisent les coûts et simplifient le processus de production en retardant le plus possible le moment où les produits seront différenciés dans les usines. L'implication conjointe du Marketing, de la Supply Chain et de l'Industrie est essentielle pour relever ce défi.

« L'implication conjointe du Marketing, de la Supply Chain et de l'Industrie est essentielle pour relever ce défi »

Le second levier, plus simple à mettre en œuvre, concerne la réduction des délais fournisseurs sur lesquels le groupe a déjà réussi à gagner en moyenne 14 jours.

Le troisième et dernier levier porte sur la réduction du temps de traversée de nos usines, qui représente un vrai moteur de performance. En effet, rien ne sert, par exemple, de produire en Europe si nous ne réduisons pas significativement ce temps de traversée par rapport à un site de production éloigné, mais capable d'acheminer ses produits plus vite grâce à une logistique bien rodée.

Quelles difficultés SEB a-t-il rencontrées ?

Il est parfois difficile de faire accepter que l'agilité industrielle est un progrès. La notion de flexibilité est, en effet, souvent associée à celle de précarisation des emplois. Il n'en est rien. Les équipes de production peuvent être amenées à travailler plus ou moins, d'une semaine à l'autre, en fonction du carnet de commandes. Cela se fait toujours dans le cadre d'un accord, régi par le droit du travail, qui veille à préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Nous devons, par ailleurs, faire évoluer les mentalités sur la question de la compétitivité. Il faut faire admettre qu'il est possible de devenir plus compétitif en coûts complets, malgré un coût de revient unitaire légèrement plus important en raison des efforts déployés dans l'agilité industrielle.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite améliorer son agilité industrielle ?

Tout d'abord, il faut associer l'ensemble des Top Managers et obtenir leur soutien indéfectible. Ensuite, il faut mobiliser dès le départ l'ensemble des métiers : Opérations Industrielles, Supply Chain, Excellence Opérationnelle, SI, Ressources Humaines, Marketing... Enfin, il faut faire preuve de persévérance. Le changement de culture exige du temps.

« Il faut associer l'ensemble des Top Managers et mobiliser dès le départ l'ensemble des métiers »

AI



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE: NOUVEAU LEVIER DE L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE

Propos d'Augustin Huret, Fondateur et CEO, MondoBrain
Recueillis par Jean-Baptiste Sebag, Senior Manager, Argon Consulting



Personne ne peut contester le fait que le Digital a un impact majeur sur la performance des Opérations (cf. ADD6 : Le Digital va-t-il aussi transformer vos Opérations ?). Dans le monde industriel et le périmètre de l'usine, on entend régulièrement parler de machine learning ou d'intelligence artificielle. Fondée sur l'exploitation « sans limite » de données, cette évolution digitale vient bouleverser les modes de production et de pilotage de la performance industrielle. Nous avons donné la parole à Augustin Huret, fondateur de la société MondoBrain, et concepteur d'une nouvelle solution de Digital Manufacturing.

3 idées clés à retenir au sujet de l'Intelligence Artificielle.

1. Capitaliser sur la connaissance complète du process

Il y a principalement 3 sources de connaissance sur les produits et les process : la connaissance des hommes, les historiques de données et la connaissance des organisations.

Tout l'enjeu de l'Excellence Industrielle est de réussir à les combiner pour améliorer durablement la performance.

En premier lieu, le technicien a besoin d'évaluer la situation en cours ou à venir et de simuler (ou tester) certains réglages en temps réel. Jusqu'à présent, il n'avait aucun moyen de le faire « scientifiquement ». Les data et la maîtrise des procédés ont longtemps reposé sur la maîtrise des statistiques. Or l'enjeu de la vie réelle en usine est de pouvoir comprendre ce qui est spécifique à chaque situation.

Savoir qu'en général, il faut une température entre 310°C et 325°C et un débit de 24 m/min \pm 2 est une bonne base de départ, mais ce que l'on souhaite savoir c'est comment régler au mieux la température lorsque le débit est de 25,2 m/min.

« Le lien entre l'information, la compréhension et l'action doit être immédiat »

Ainsi, le Digital Manufacturing met en place des outils et des processus extrêmement simples donnant aux opérationnels les moyens de prendre à chaque étape et en temps réel la meilleure décision possible, en se fondant sur leur connaissance, les données historiques exploitées par intelligence artificielle, et le savoir de l'organisation.

Mais les nouvelles technologies ont aussi apporté de nouveaux moyens de visualisation des données qui permettent de simuler des décisions, d'en évaluer la performance et la robustesse.

Enfin, grâce aux principes de géométrie algébrique, il est maintenant possible d'extraire, pour chaque situation unique, les meilleurs réglages qui, par le passé, ont permis de maximiser la performance de manière robuste.

2. Passer de la « réaction » à « l'action » grâce à l'instantanéité et l'exhaustivité des informations

Au-delà des algorithmes, le Digital Manufacturing s'appuie sur le cloud computing. Ce dernier a apporté depuis quelques années des puissances de calcul telles qu'il est maintenant possible de ne plus travailler de manière globale et générique en se référant uniquement à la moyenne et aux écarts type. Les ordinateurs peuvent explorer la totalité des données disponibles sans les résumer, et en extraire une véritable compréhension et description des réglages optimaux au cas par cas.

Cela dit, pour que cette information soit immédiatement utilisable et permette de prendre des décisions, il faut que la simplicité et l'ergonomie des outils soient telles que tous les Opérateurs, Techniciens ou Managers puissent instantanément comprendre et « discuter » avec la machine.

Une interface qui nécessite la lecture d'un mode opératoire pour en comprendre le fonctionnement est déjà potentiellement rejetée par une partie des utilisateurs. Il faut des systèmes tellement ergonomiques qu'ils en deviennent presque ludiques et totalement intuitifs. Le lien entre l'information, la compréhension et l'action doit être immédiat.

3. Installer un mode de pilotage de la performance fondé sur les (Big) Data pour anticiper et prédire : but ultime de l'Excellence Industrielle !

Les outils de Digital Manufacturing, comme MondoBrain, ouvrent une nouvelle ère pour l'Excellence Industrielle. Après de nombreuses années et tentatives complexes, la convergence des technologies de data visualisation, d'ergonomie des applications, de machine learning et de cloud computing permet maintenant de partager la connaissance au plus près de l'action. Ces technologies descendent la décision au plus près de la connaissance et compréhension du contexte spécifique.

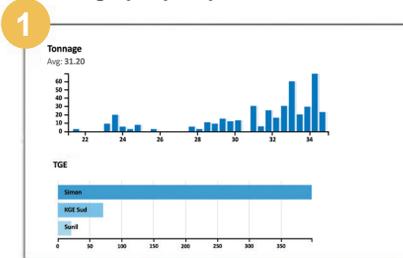
Il est possible de donner, au quotidien, les moyens aux opérateurs de piloter leur production au mieux de ce que toute la connaissance passée a permis de comprendre, d'expérimenter et de tester. La production devient un plan d'expériences permanent dont on sait extraire les meilleures pratiques spécifiques à chaque contrainte.

Ainsi, les organisations peuvent à la fois s'appuyer sur les compétences de leurs équipes de manière plus déléguée, et leur apporter des outils pour prendre la meilleure décision en tenant compte de l'expérience déjà acquise.

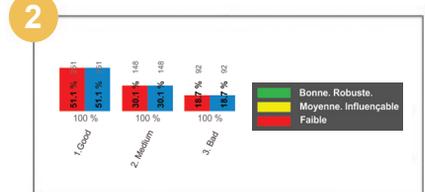
Enfin, ces outils garantissent une traçabilité parfaite des décisions et donc un pilotage en temps réel de l'impact et de la stabilité des process.

LES 3 ÉTAPES CLÉS DE L'INTERFACE MONDOBRAIN

Sélectionnez directement les valeurs dans les graphiques pour établir un scénario



Demandez à MondoBrain d'expliquer le scénario optimal et d'identifier les variables les plus influentes



Évaluez la pertinence du scénario vis-à-vis du résultat



L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE: UNE VÉRITABLE CULTURE D'ENTREPRISE



Présent dans 50 pays, le Groupe français Imerys est leader mondial des Spécialités minérales pour l'Industrie. Bien que décentralisé, le Groupe est doté d'une Direction Industrielle Corporate pour diffuser dans toutes ses entités les meilleures techniques et pratiques existantes, dans une logique d'Excellence opérationnelle. Pour Jean-François Claver, Chief Industrial Officer, cette dynamique de changement profonde impacte le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Explications.

Pourquoi l'Excellence opérationnelle est-elle aujourd'hui devenue indispensable ?

Avec la mondialisation, les environnements concurrentiels sont devenus extrêmement changeants : beaucoup d'entreprises se créent, surtout dans les pays émergents, et les acteurs établis doivent s'adapter très rapidement pour maintenir leur compétitivité. Inscire son entreprise dans une démarche d'amélioration continue est la condition sine qua non pour rester dans la course, même si elle ne donne pas l'assurance de devenir le leader dans son secteur. Les différents segments de l'industrie doivent donc adopter une démarche d'Excellence opérationnelle.



Jean-François Claver
Chief Industrial Officer
Imerys

Quelles difficultés les entreprises rencontrent-elles dans le déploiement de leur démarche d'amélioration continue ?

Beaucoup d'entreprises manquent de compétences internes pour déployer correctement leur système de progrès. Elles sous-estiment les difficultés à surmonter et ne s'appuient pas assez sur des ressources extérieures, soit en recrutant, soit en faisant appel à des consultants.

L'Excellence opérationnelle n'est pas une simple mode, mais une véritable discipline d'entreprise à mettre en place, ce qui se fait plus ou moins facilement en fonction des cultures. Au Japon, où les gens ont déjà un comportement très structuré dans leur vie de tous les jours, ce type de démarche se diffuse rapidement au sein des entreprises. En Europe, il faut répéter les mêmes processus pendant très longtemps pour qu'ils soient véritablement intégrés et deviennent naturels. Comme une thérapie à vie.

Quelles sont les bonnes questions à se poser au démarrage d'un programme d'Excellence opérationnelle ?

Il convient de définir avec précision les objectifs à atteindre. L'Excellence opérationnelle n'est, en effet, pas une fin en soi. Elle permet d'augmenter les ventes, réduire les coûts, améliorer la qualité des services et des produits, mobiliser le personnel ou - le plus important - améliorer la sécurité du personnel. Souvent, l'objectif visé est un mélange de toutes ces dimensions, avec des pondérations suivant la situation de l'entreprise. Par exemple, un industriel bien

« L'Excellence opérationnelle n'est pas une simple mode, mais une véritable discipline d'entreprise à mettre en place »

installé dans un secteur en développement où les exigences des clients sont élevées, privilégiera un programme axé sur la qualité du service et des produits. À l'inverse, un acteur qui voit ses marges attaquées par de nouveaux concurrents se concentrera sur la réduction des coûts.

Quels sont les facteurs de succès d'un programme d'Excellence opérationnelle ?

Une fois les objectifs définis avec clarté, la démarche doit être portée par la Direction Générale et l'ensemble du management dont l'adhésion et l'alignement auront été obtenus au préalable. Ensuite, il faut mettre en place une organisation solide, dotée de moyens et de compétences suffisants, pour déployer cette approche de progrès en sensibilisant et formant les collaborateurs. Il ne s'agit pas de provoquer un big bang, mais d'agir progressivement dans une logique de développement séquentiel, se

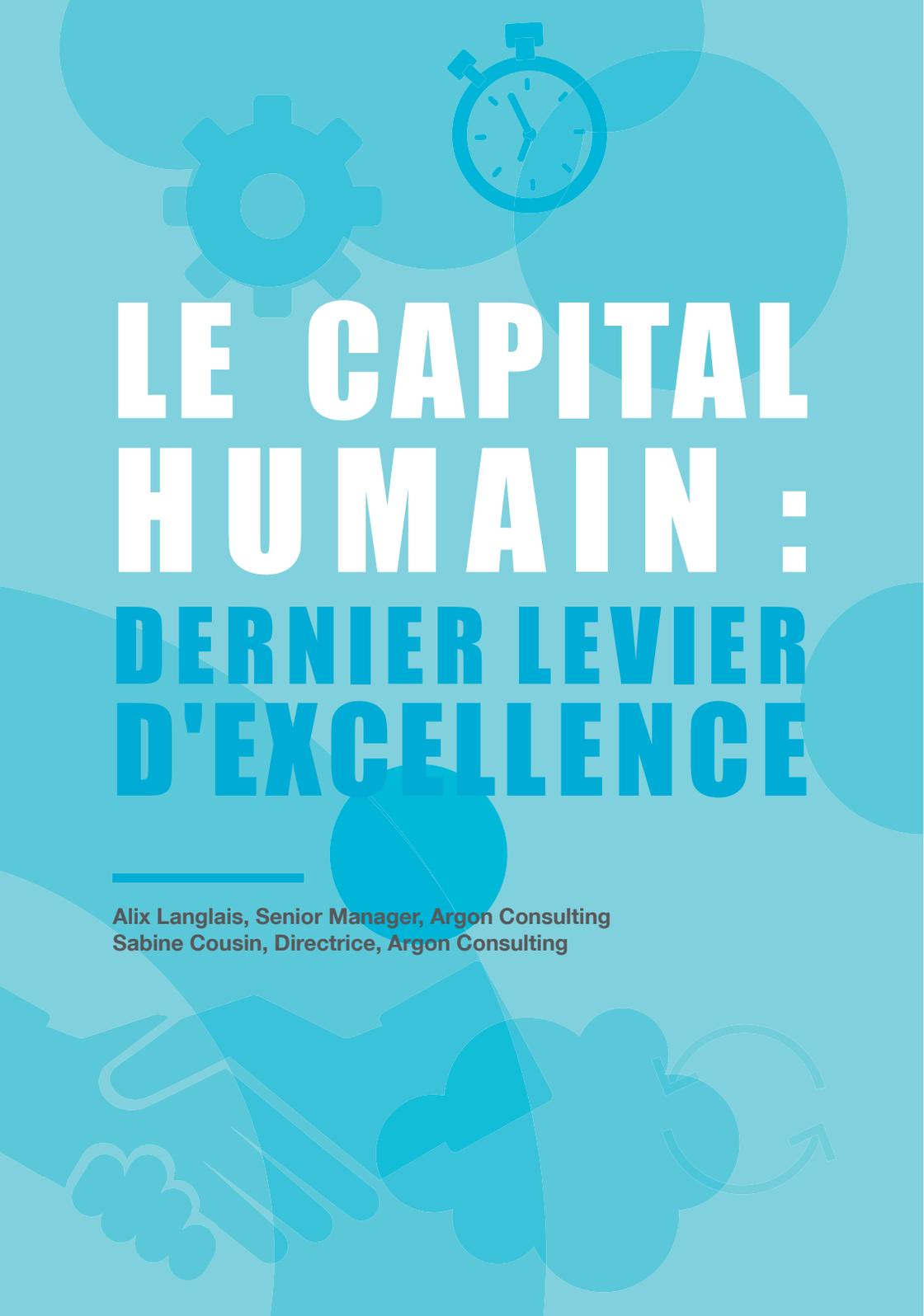
basant sur des unités pilotes, pour identifier, tester et formaliser les bonnes pratiques et ensuite les diffuser à l'ensemble du Groupe. Chez Imerys par exemple, une dizaine de sites de référence ont été choisis pour mettre au point les outils d'Excellence opérationnelle les mieux adaptés aux systèmes de production variés du Groupe. Une équipe transversale constituée de champions de l'Excellence opérationnelle a également été créée pour soutenir et accélérer la diffusion de ces bonnes pratiques dans tout le Groupe.

De plus, il est essentiel d'embarquer l'ensemble du personnel de l'entreprise, et particulièrement les opérateurs dont la participation aux actions de progrès visera notamment à améliorer leur sécurité, leurs conditions de travail mais aussi la performance des lignes de production.

Enfin, il est clé de communiquer sur le programme d'Excellence opérationnelle en lui-même pour donner du sens. Il faut utiliser tous les outils de la communication interne (intranet, newsletter, magazine interne, affichage...) en adoptant une démarche de branding. Ainsi chez Imerys, tous les salariés connaissent le programme Imerys Industrial Improvement, appelé I-Cube et au logo très reconnaissable.

Se demander chaque jour ce qu'on va faire pour être plus performant qu'hier est un état d'esprit particulier qui s'acquiert après des années de pratique, surtout si on veut que cette attitude soit présente à tous les niveaux. Cela ne se décrète pas, cela s'apprend, se vit et, avec le temps, devient une manière de faire les choses. Le progrès continu nécessite donc un système structuré et un engagement de tous les collaborateurs sur le long terme.

« Le progrès continu nécessite donc un système structuré et un engagement de tous les collaborateurs sur le long terme »



LE CAPITAL HUMAIN : DERNIER LEVIER D'EXCELLENCE

Alix Langlais, Senior Manager, Argon Consulting
Sabine Cousin, Directrice, Argon Consulting

Les témoignages recueillis et publiés dans ce magazine montrent que réussir la transition des organisations vers l'Excellence Industrielle, c'est aussi réussir une transformation culturelle.

Petit tour d'horizon de pratiques différentes centrées sur l'Humain, qui facilitent et/ou accélèrent l'atteinte de l'Excellence Industrielle.

#1 : La culture du transverse

Face à la difficulté que représente l'atteinte de l'Excellence dans les Opérations, une personne seule n'a pas la réponse. Pour trouver une solution, il est nécessaire d'affronter le problème de manière transverse, de faire appel à l'intelligence collective en mettant autour de la table l'ensemble des acteurs concernés : a minima l'ingénierie, les méthodes, la production, les achats voire le marketing, les ventes, les RH, la DSI en fonction du niveau de complexité. Ces acteurs devront faire preuve d'ouverture d'esprit, de confiance mutuelle, de bienveillance, d'écoute et de modestie... tout comme les personnes qui les ont mandatés !

3 points clés à retenir pour qu'une démarche transverse prenne corps :

- Avoir le bon niveau d'expertise et de prise de recul sur une question donnée ;
- Donner envie en responsabilisant les acteurs concernés : avoir un mandat clair dans un délai de temps donné, faciliter la prise de décisions et ne remonter que les décisions stratégiques ;
- Repenser le Management pour qu'il accepte et encourage les solutions proposées quelles qu'elles soient, qu'il donne le droit à l'erreur, qu'il endosse pleinement son rôle de décideur, qu'il délègue en acceptant de féliciter les victoires et d'assumer les éventuels échecs.

Réussir la transition des organisations vers l'Excellence Industrielle, c'est aussi réussir une transformation culturelle

Trouver collectivement des solutions fait appel à des compétences « soft » : esprit critique et capacité à remettre en cause les « pratiques historiques », capacité à appréhender et à traiter les problématiques de façon holistique, créativité, entrepreneuriat, ainsi que la capacité à animer et à challenger les échanges. Bref, un mode de travail plus collaboratif mais également plus agile.

Ces compétences doivent être encouragées chez l'ensemble des acteurs de l'entreprise (le manager, l'expert, l'opérateur...). Par exemple, on préférera « l'expert éclairé » capable d'écouter et d'appréhender le besoin client dans son environnement à « l'ingénieur ingénieux » motivé par la performance technique à tout prix.

Un nouveau profil de collaborateurs apparaît donc ; son « expertise » réside dans sa capacité à faire travailler ensemble les autres et à faire émerger la créativité.

Ce mode de fonctionnement représente un challenge culturel pour bon nombre d'entreprises. La réussite passe très souvent par un accompagnement externe (le regard externe) pour faire évoluer ces pratiques.

#2 : La capacité d'adaptation des opérateurs

Que l'entreprise réponde à une nouvelle industrialisation, une évolution du mix produit ou des volumes, ou qu'elle affronte un problème qualité, un des enjeux de l'Excellence Industrielle est de maintenir un niveau de service constant.

Il est nécessaire [...] de faire appel à l'intelligence collective en mettant autour de la table l'ensemble des acteurs concernés

Pour les équipes de production, cela signifie être capable, à l'échelle du collectif, de changer rapidement de machine ou de manière de faire, tout en maintenant le niveau de qualité... La question de l'équilibre entre opérateurs experts et opérateurs polyvalents, tous destinés à s'adapter rapidement aux nouvelles contraintes, est une question que la recherche d'agilité met en exergue.

Cela suppose de repenser les organisations, le prisme de la polyvalence et l'accompagnement de cette évolution.

#3 : Le Manager de proximité comme pilier de l'Excellence

Dans le contexte de recherche d'Excellence, le Manager de proximité a une double casquette :

- Il est le premier relai de diffusion de la culture de transversalité : il participe à la définition des solutions transverses et accueille les changements avec ouverture d'esprit et bienveillance. Par cette exemplarité, il diffuse cet état d'esprit et encourage ses équipes à faire de même.

- Il encourage ses équipes à développer leur esprit critique et à proposer des améliorations qui pourront être diffusées au sein de l'entreprise.

Le Manager de proximité tient ce double rôle par une présence soutenue sur le terrain et une posture d'appui aux équipes. Cette nouvelle attitude doit être accompagnée et valorisée par le Management.

Ces pratiques « humaines » différentes qui facilitent et/ou accélèrent l'atteinte de l'Excellence Industrielle ont une condition préalable. Cette condition préalable est le partage du sens de la transformation qui mène à l'Excellence Industrielle, autrement dit, le partage du Pourquoi. L'alignement de l'ensemble des Managers et des collaborateurs sera alors plus aisé. Ces derniers deviennent acteurs voire moteurs de la transformation culturelle qui les mènera à l'Excellence Industrielle.

L'ensemble de ces pratiques seront le sujet du prochain magazine ADD.

Le partage du
Pourquoi : condition
préalable à l'atteinte
de l'Excellence
Industrielle

Liste des contributeurs

Fabrice Bonneau – Directeur Général

Diplômé des Ponts & Chaussées et agrégé de mathématiques, Fabrice intervient principalement dans les domaines de la performance des opérations dans l'Industrie. Il est, par ailleurs, Président du département Génie Industriel de l'école des Ponts & Chaussées.

fabrice.bonneau@argon-consult.com

Sabine Cousin – Directrice

Diplômée de l'Université de Heidelberg en Allemagne, Sabine est une spécialiste du Change Management et intervient sur des programmes de Transformation. Elle accompagne également des équipes dirigeantes sur des sujets de Leadership & Organisation.

sabine.cousin@argon-consult.com

Jean-François Laget – Directeur Associé

Diplômé de Sup'Aéro et d'un MBA HEC, Jean-François est un spécialiste des programmes de compétitivité avec une focalisation sur la performance des opérations dans l'Industrie, le Luxe et la Santé.

jean-francois.laget@argon-consult.com

Alix Langlais – Senior Manager

Diplômée de l'Ecole Centrale de Paris et coach en développement personnel et professionnel, Alix est spécialisée dans le design, la gouvernance et le pilotage des programmes de transformation, ainsi que dans la gestion du changement. Elle intervient en particulier dans l'accompagnement des populations « Opérations ».

alix.langlais@argon-consult.com

Thierry Lucas – Directeur Associé

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Agro Paris Tech, Thierry est un spécialiste de la Supply Chain et du Manufacturing dans les secteurs Aéronautique, Santé, Luxe, Métal et Industrie.

thierry.lucas@argon-consult.com

Jean-Baptiste Sebag – Senior Manager

Diplômé de Sciences Po et d'ESCP Europe, Jean-Baptiste est spécialisé sur les projets de compétitivité et de performance Industrielle et Achats, depuis la Stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle.

jean-baptiste.sebag@argon-consult.com

Directeur de la publication : Yvan Salamon / Rédacteur en chef : Fabrice Bonneau / Directrice Marketing : Aline Rivet / Rédaction : Argon Consulting, WordAppeal / Création : M&C SAATCHI ONE / Crédits photos : Getty Images / Impression : Mise en pli / 2017

ARGON

C O N S U L T I N G

Argon Consulting est un **cabinet de conseil** indépendant, à vocation **internationale**, dont le métier est d'**aider ses clients** à atteindre un **avantage compétitif** durable au travers de l'**Excellence de leurs Opérations**.

Depuis plus de 10 ans maintenant, nos équipes de consultants accompagnent, en Europe et à l'international, les entreprises et leurs dirigeants dans leurs **projets de transformation opérationnelle** (R&D, Achats, Manufacturing, Supply Chain, Distribution, Fonctions Support...) en prenant en compte le facteur humain par le biais du Change Management. Nous les accompagnons également dans l'**optimisation de leurs SG&A** et le **pilotage de leur performance**.

Aujourd'hui, Argon Consulting regroupe plus de **120 consultants** issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce dans nos **bureaux européens** (Paris et Londres).

Chez Argon Consulting, nous pensons que toute société a la capacité d'améliorer significativement ses **performances opérationnelles**. Notre challenge, en tant que société de conseil, est d'identifier ce **potentiel** et de le transformer en **source de valeur durable**.

Nous sommes devenus en 10 ans le **cabinet de référence** en France dans le domaine de l'**Excellence opérationnelle**. En 2016, **Gartner** nous a reconnus comme l'**un des 20 meilleurs cabinets de conseil au monde** dans le domaine des Opérations. Nous avons également été élu, la même année, Meilleur Cabinet de Conseil 2017 par le magazine **Capital** dans le domaine de la **Supply Chain** et des **Opérations**.

Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site :
www.argon-consult.com

ARGON
CONSULTING

www.argon-consult.com