

**AVIS D'EXPERTS****Qualinove et LIQSYS Conseil :  
Leur vision de la performance**

Sylvain Girdal et Christophe Villalonga, consultants, expliquent l'intérêt du Lean et de l'Excellence Opérationnelle. Ils livrent aussi quelques conseils aux managers.

**S**ylvain Girdal, est consultant indépendant en Performance Industrielle et Qualité dans la société LIQSYS Conseil, partenaire du réseau Qualinove. Il accompagne les PME principalement sur le chemin de l'Excellence Opérationnelle grâce au Lean Management, à la méthodologie Six Sigma et au système de management de la qualité (SMQ) ISO 9001. Quant à Christophe Villalonga, il est consultant en Management Qualité du cabinet Qualinove. Il intervient dans l'optimisation des Systèmes de Management de la Qualité en utilisant « l'état d'esprit » et des approches Lean. Il est également auteur d'ouvrages et conférencier.

Selon ces consultants, l'appellation « Excellence Opérationnelle » est relativement récente et désigne la capacité d'une entreprise à être non seulement efficace (c'est-à-dire en mesure de fournir des produits ou services répondant aux besoins du marché en termes de qualité bien sûr mais aussi de délais ou de prix de vente) mais aussi efficiente (efficace en engageant le minimum de ressources) en prenant en considération l'ensemble des parties prenantes (clients, actionnaires, employés, ...). Pour atteindre ces objectifs, l'Excellence Opérationnelle regroupe un ensemble de techniques. Le Lean Management fait partie de celles-ci au même titre que, par exemple, la méthodologie Six Sigma (orientée principalement robustesse des procédés et gestion de



**Sylvain GIRDAL**  
Consultant à LIQSYS Conseil



**Christophe VILLALONGA**  
Consultant à Qualinove

*« Il est important qu'un manager fasse preuve d'intelligence contextuelle »*

projets) et les systèmes de management de la qualité du type ISO 9001 (qui vont permettre la mise en place de bases liées à l'organisation et à la qualité). Il cible l'optimisation de la chaîne de valeur en se focalisant bien évidemment sur la réduction des gaspillages mais également, au-delà de ça, sur l'amélioration au quotidien des flux et de la qualité grâce au processus pérennisant d'apprentissage continu.

Dans la pratique, ISO 9001, Lean et Six Sigma se complètent harmonieusement dans les entreprises dont la culture « Excellence Opérationnelle » est mûre (voir figure 1). Le SMQ pose les bases organisationnelles et culturelles (culture qualité, focus client, approche

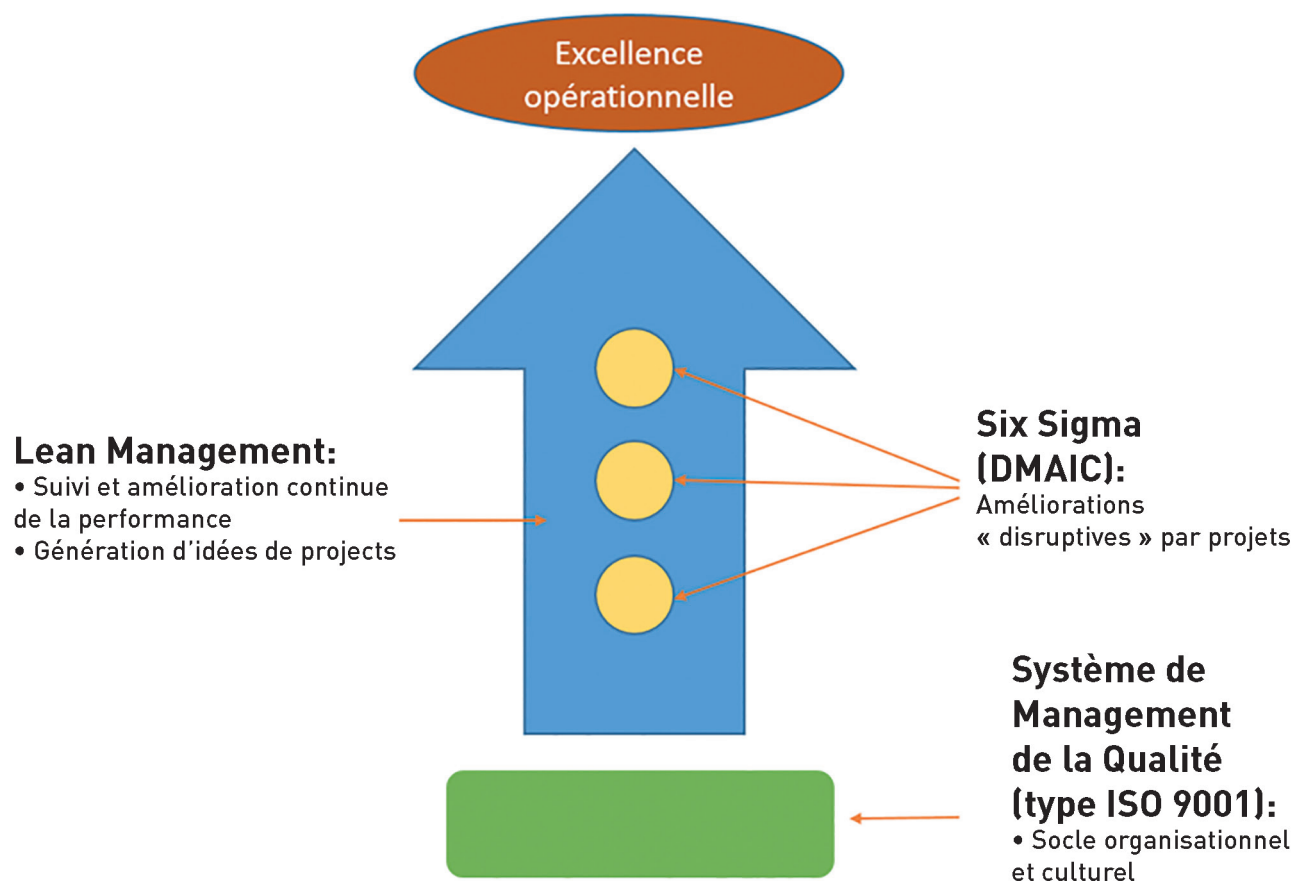


Figure 1 : devant l'aspect complémentaire de l'ISO 9001, du Six Sigma et du Lean Management

processus, amélioration continue...). Quant au Six Sigma, il apporte une structure facilitant les améliorations disruptives au travers notamment de la méthodologie de projet DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler/Maîtriser). Enfin, le Lean Management permet non seulement le suivi et l'amélioration continue au quotidien de la chaîne de valeur mais aussi la génération d'idées de projets. Selon les deux experts, le Lean Management n'est pas juste une collection d'outils et de méthodologies d'amélioration tels que 5S, TPM ou SMED pour ne citer que les plus connus, c'est surtout un système de management très complet (voir figure 2) qui se pratique au quotidien sur le terrain et dont la philosophie est de placer les opérations de création de valeur (et donc les collaborateurs qui la produisent) au centre du jeu.

### DES CONCEPTS AU TERRAIN

En outre, les consultants remarquent : « Afin d'assurer la pérennité de l'amélioration continue et de favoriser l'engagement de ses collaborateurs, le manager, en plus d'être personnellement sincèrement convaincu de l'intérêt de la démarche, doit être particulièrement rigoureux quant à l'application au quotidien des méthodologies rituelles de terrain Lean telles que l'animation à intervalle court qui concourt notamment non seulement à la revue des objectifs et des résultats associés mais aussi et surtout à la résolution systématique des problèmes qui ont perturbé les collaborateurs et par conséquent pénalisé la production. » Ils ajoutent : « Il est important qu'un manager fasse preuve d'intelligence contextuelle, c'est à dire qu'il doit avoir la capacité d'adapter les outils et les méthodes au

contexte de l'organisation. Il ne suffit pas de faire un copier /coller pour que cela fonctionne. Il faut choisir le « bon outil » qui va contribuer à résoudre une réelle problématique de l'organisation. Le contexte et la culture sont les piliers nécessaires pour déployer des outils efficaces. Ainsi, avant tout déploiement d'un nouvel outil « structurant » le manager doit préparer ses équipes à cette implémentation et s'assurer que la « greffe » va prendre. Il ne faut jamais oublier que l'outil est un moyen pour atteindre un objectif... » Selon Sylvain Girdal et Christophe Villalonga, le manager doit acquérir des compétences au niveau technique pour la connaissance des outils et par différents moyens : formation, accompagnement ... Ainsi, il est important de passer rapidement dans une phase de mise en œuvre opérationnelle.

## Système de Management de la Qualité, Lean Management et Six Sigma au service de L'Excellence Opérationnelle

### Les fondations

#### L'Engagement

- Les valeurs
- L'engagement de la direction
- Le déploiement de la stratégie
- Le management des objectifs et des résultats
- L'humain au centre des préoccupations
- L'exemplarité du management

#### Une organisation Qualité

- L'organisation « type ISO 9001 »
- Orientation client, Leadership, Implication du personnel, Approche processus, Amélioration, Prise de décision fondée sur les preuves, Management des relations avec les parties intéressées

#### L'Organisation du travail

- Le standard de travail
- L'équipe autonome de production
- L'animation à intervalle court
- La sécurité
- Le Management Visuel
- Le suivi de production
- La gestion des idées d'amélioration
- L'ergonomie et le bien être au travail
- Le 5S
- La gestion de la polyvalence
- La résolution des problèmes au quotidien

### Les principes essentiels

#### L'Industrialisation des flux

- Le kanban
- Le flux pièce à pièce
- Le flux continu
- Le SMED
- Le Value Stream Mapping (VSM)
- La fiabilité des Stocks
- Le kitting
- Le magasin en bord de ligne
- Les goulots d'étranglement

#### La chasse aux gaspillages

1. Surproduction
2. Stocks Inutiles
3. Transports et Déplacements Inutiles
4. Opérations inutiles
5. Mouvements Inutiles
6. Erreurs, Défauts et rebuts
7. Temps d'Attente
8. Sous-utilisation des Compétences

Figure 2 : Le Lean Management au service de L'Excellence Opérationnelle



### L'excellence opérationnelle, piloter l'entreprise 5.0

Le système de management par l'excellence opérationnelle est un levier de compétitivité, en même temps qu'un projet de société. Quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité, ou leur régime juridique, les organisations qui adoptent ce management mobilisent cinq fondamentaux : combler le client en anticipant ses attentes ; avoir des équipes tournées vers une même vision partagée ; placer l'humain au centre du dispositif en privilégiant la confiance, l'esprit de coopération et la formation ; améliorer sans cesse ses produits et ses services, tout en chassant les gaspillages ; impliquer ses partenaires dans leur aventure, créant ainsi un concept d'entreprise élargie.

Quand elle y parvient à réussir que ces impératifs interagissent en permanence, l'entreprise et ses équipes deviennent alors 5.0. Elles se retrouvent dans les meilleures dispositions pour défier les enjeux de la transformation du monde. Cet ouvrage de management embarque le lecteur dans un voyage en compagnie d'interlocuteurs variés de l'ETI aux groupes du CAC 40.

Philippe Jombart dirige Renault-Nissan Consulting.

« L'excellence opérationnelle, Piloter l'entreprise 5.0 », Philippe Jombart, L'Archipel, 325 pages, 20 €  
[www.editionsarchipel.com](http://www.editionsarchipel.com)

## Transformation, amélioration et pérennisation

### L'amélioration par projets « Six Sigma DMAIC »

- L'organisation de la gestion de projets
- La hiérarchisation des projets
- La méthodologie Six Sigma / DMAIC
- Les outils du Lean / Six Sigma

### L'amélioration continue « Built in Quality »

- Le système Andon (détecter les problèmes, alerter, réfléchir et décider)
- L'autocontrôle
- Les portes qualité (Quality Gates) et le contrôle final
- La checklist de contrôle
- L'apprentissage continu (Le feedback loop)
- La maîtrise des procédés (SPC)
- L'indépendance homme/machine
- L'enregistrement des problèmes
- La méthode de résolution des problèmes
- Le management des problèmes et de leur résolution
- Le principe d'escalade
- La réduction des pertes de productivité main d'œuvre (ratios, mouvements, attentes...)
- La réduction des pertes de productivité machines (TPM, auto-maintenance)
- L'extension de la notion de « Built in Quality » aux services connexes (Logistique, Méthodes, Industrialisation, Bureau d'Etudes....)

Il faut connaître la théorie (les principes) mais surtout le manager doit être capable de les appliquer de façon concrète. En plus, le manager doit développer des compétences liées à l'accompagnement au changement. Il faut qu'il soit en mesure d'expliquer le « pourquoi » et de présenter le « comment ». Enfin, le manager doit être à l'écoute des utilisateurs. L'outil doit être un moyen et non pas une finalité. Ainsi, il doit dépasser le stade de l'expert technique de l'outil pour rentrer en relation avec les personnes devant mettre en œuvre l'outil. Il doit faire preuve de pédagogie en expliquant les objectifs recherchés.

*Valérie Brenugat*

## Des conseils de lecture

Ces références mondiales en matière de Lean Management, expliquent en détail et de manière néanmoins très pratiques la philosophie et les mécanismes du Management Lean :

- James Womack et Daniel Jones, *Système Lean, penser l'entreprise au plus juste*, 2ème édition, Pearson, 2012.
- Jeffrey Liker, *Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Pearson, 2004.

Les ouvrages suivants sont destinés à faire bénéficier aux managers de l'expérience de management Lean des auteurs français :

- Cécile Roche, *Petit guide Lean à l'usage des managers*, L'Harmattan, 2013.
- Michael Ballé et Geoffroy Beauvallet, *Le management Lean*, 2ème édition, Pearson, 2016.



19 rue de Paradis 75010 PARIS  
Tel : +33 1 48 01 51 90  
Fax : +33 1 48 24 17 47  
Email : [contact@abcertification.com](mailto:contact@abcertification.com)  
Site Internet : [www.abcertification.com](http://www.abcertification.com)



#### LES ATOUTS DE AB CERTIFICATION

Une structure réactive,  
proche de ses clients.  
Des auditeurs spécialisés dans votre métier.  
Un interlocuteur privilégié qui vous répond.



#### APPROCHE GLOBALE

Couvrir l'ensemble de vos besoins ISO 9001, ISO 14001, ISO 16949, OHSAS 18001, visite médicale, marquage CE, évaluation externe Anesme, etc...

#### CERTIFICATION REMORQUAGE / DÉPANNAGE



#### ATTESTATION VHU

AB Certification Organisme Accrédité ISO 14001 peut réaliser des vérifications pour la conformité à l'arrêté du 15 mars 2005 de votre entreprise.