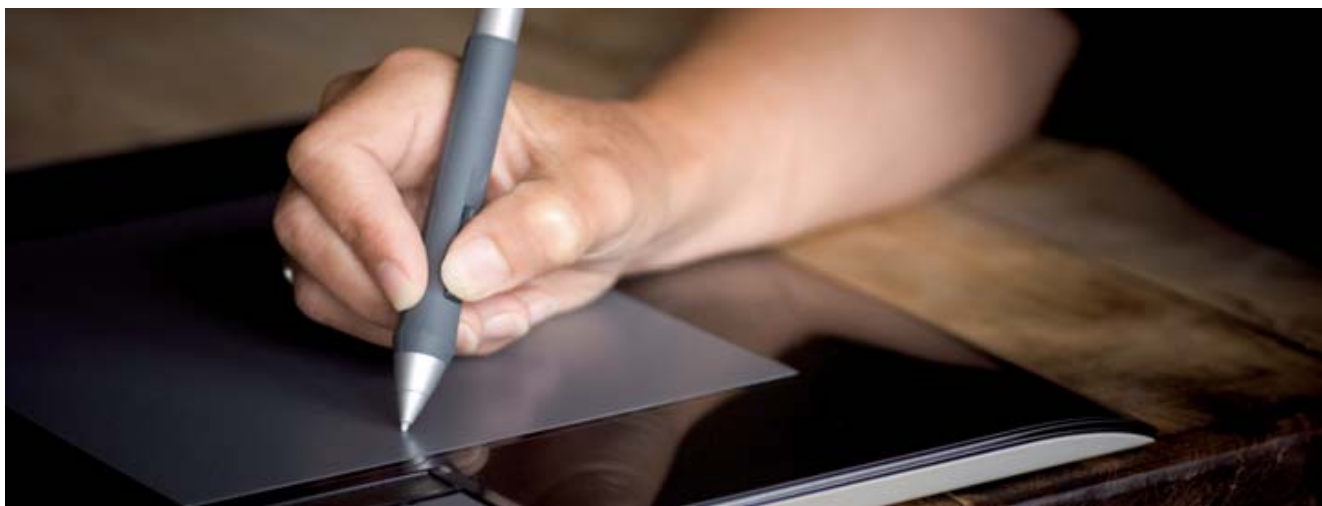


Face à la crise actuelle, ne résisteront que les entreprises dont la structure de coût est adaptée. Or toutes les analyses montrent que le redesign du produit ou de la gamme de produits est la plus grande source d'économies potentielle, loin devant l'externalisation ou le sourcing dans les pays à bas coûts. Dommage que si peu d'industriels y songent ...

## Des gisements insoupçonnés au bout du crayon !



©Beaba-Fotolia

80

**O**n le sait, l'industrie française souffre globalement de coûts structurellement élevés rendant nos entreprises, et plus particulièrement nos PME, peu compétitives à l'export. Evacuons les critiques tendant à faire des coûts salariaux l'alpha et l'omega de la compétitivité française : les succès scandinaves ou allemands prouvent que même avec des coûts salariaux élevés, ces pays sont capables de développer un tissu de PME extrêmement dynamiques. Une des causes essentielles de la fragilité des PME françaises tient aux relations particulières qu'elles entretiennent avec leurs clients grands comptes. Nous ne développerons pas ici cet aspect du problème mais il méritera à coup sûr un prochain article...

### Réduire ses coûts, une démarche indispensable

Enetek est une jeune société de conseil travaillant principalement pour de grands groupes internationaux, essentiellement étrangers (Turquie, Inde, Chine, USA, Scandinavie). Nos clients nous demandent de les aider à réduire leurs stocks, de faire du « Lean », de réduire leurs temps de cycle, de peser sur leurs coûts de distribution, de production en étudiant les possibilités d'économies d'échelles par spécialisation des sites... Tous ces efforts doivent être menés. Néanmoins, lorsque l'on analyse la structure moyenne des résultats d'une société industrielle et le potentiel de réduction des coûts, on obtient le graphique suivant, très intéressant : Les stratégies habituelles des consultants en opérations industrielles



©Enetek

**Thibault Quiviger**  
Fondateur d'Enetek  
thibault.quiviger@enetek.eu

# Votre supply chain optimisée

generix  
group



Rendez-vous sur



Stand L30



sont des marques déposées de Generix Group

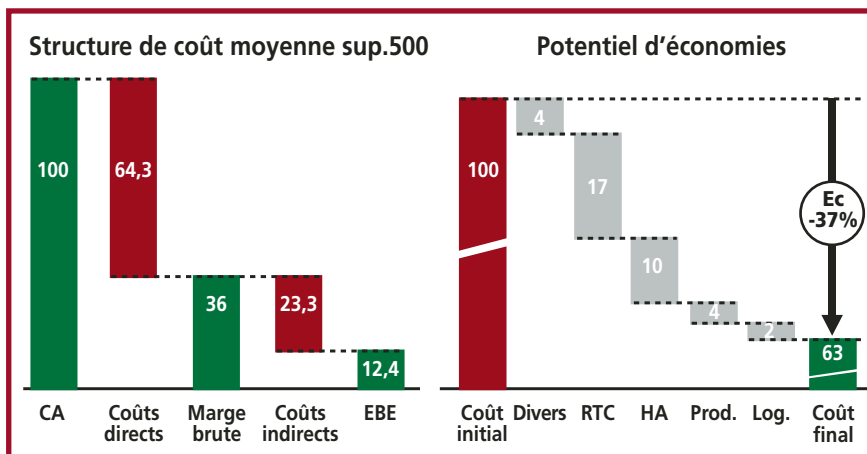
- Gestion des flux logistiques
- Optimisation des approvisionnements
- Pilotage de l'entrepôt (WMS)
- Optimisation du transport (TMS)
- Yard Management : Gestion de la cour
- Ressource Management : Planification des ressources
- Event Management : Gestion des alertes et des KPI
- Traçabilité

Generix Group  
69/71, rue Beaubourg  
F-75003 Paris

Contact : Valérie Pétillon  
vpétillon@generixgroup.com  
Tél. : +33 (0)1 77 45 41 80

[www.generixgroup.com](http://www.generixgroup.com)





visent essentiellement à réduire les coûts d'achats, de production ou de logistique, avec une forte spécialisation entre ces trois familles de « réducteurs » de coût : les spécialistes des achats et autres fonctions support, ceux du « Lean » et enfin les « experts » de la distribution.

### La spécialisation des approches de réduction des coûts, un problème en soi

Or, les chefs d'entreprise et les consultants le savent : dissocier ces trois champs que sont les achats, la production et la distribution peut générer beaucoup de difficultés, cette différenciation des approches étant plus calquée sur l'organisation classique des entreprises (le fameux râteau : production, distribution, achat sous le DG) que sur une typologie des coûts industriels et de leurs inducteurs.

Par exemple, la délocalisation des

fournisseurs dans les pays à bas coûts a très souvent engendré des ruptures de chaînes logistiques et industrielles car elle a souvent été décidée exclusivement sur des critères de coûts. Les conséquences industrielles telles que stocks, allongement des temps de cycle, rebus de qualité supérieurs – et toujours découverts « trop tard » –, les problèmes de synchronisation des flux ne sont souvent perçus qu'après la mise en place de ces décisions.

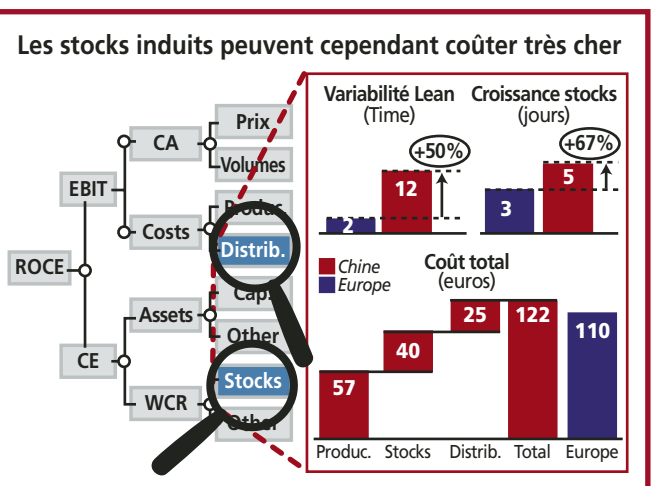
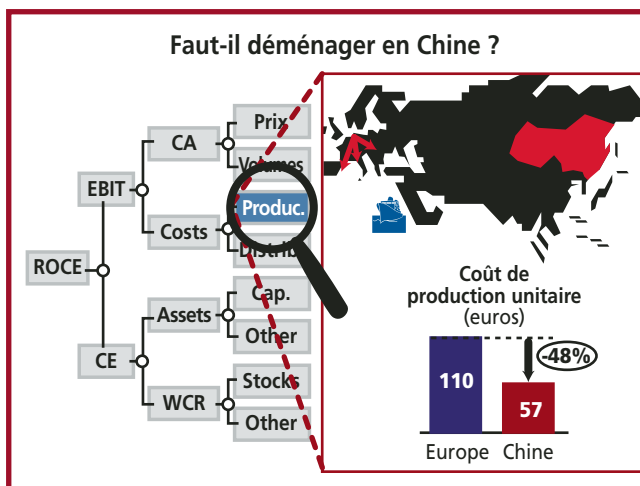
Après ce type de déconvenue, de nombreuses entreprises font marche arrière ou au mieux, reportent leurs projets d'achats dans des pays à bas-coûts. Ces problèmes auraient pu facilement être anticipés par une quantification précise des contraintes de la Supply Chain de l'entreprise, en menant des analyses de sensibilités sur les paramètres les plus critiques, notamment l'augmentation des temps de cycle, leur impact sur la dégradation des prévisions commerciales,

l'inflation des stocks... Ces problèmes proviennent aussi du fait que de trop nombreuses entreprises envisagent des changements structurels majeurs de leur Supply Chain à « iso conditions » pour les autres paramètres. Les autres dimensions du problème doivent être prises en compte : l'offre commerciale, les produits, la demande, l'outil de production en France ou en Europe, etc.

Cette approche plus globale nécessite une compréhension fine et quantifiée des interactions invisibles aujourd'hui entre la complexité du portefeuille produits, la variabilité de la demande, les temps de cycle, la flexibilité de l'outil de production. La spécialisation des fonctions dans l'entreprise complique la mise en œuvre d'initiative de métamorphose de la Supply Chain, incluant le redesign de l'offre produit/service, du réseau d'approvisionnement, de production et de distribution.

### Le produit, un gisement presque toujours ignoré

La plupart des industriels conçoivent leurs produits très en amont de la définition de la chaîne industrielle amenée à les produire et les distribuer. Sans parler des produits dont le design et les choix techniques remontent à plusieurs années, bien avant que les décisions ayant généré l'évolution de ladite chaîne n'aient été envisagées. Ces produits, dont le design et les caractéristiques sont un



mélange compliqué d'héritage technique historique, de demandes du marketing, de « caprices » du bureau d'étude, sont souvent « gelés » alors que la Supply Chain est amenée à évoluer : fournisseurs, offre combinée de produits... Il faut donc, si l'on veut adresser ses coûts de façon ambitieuse, s'autoriser une évolution du produit et de ses caractéristiques fonctionnelles et techniques.

Or, une analyse exhaustive des caractéristiques des gammes de produits et des produits montre souvent que :

- ◆ les ingénieurs, par biais culturel, aiment les prouesses techniques : la complexité ne les effraie pas. Or la complexité est source de coûts importants, aussi bien au niveau de la gamme de produits qu'au niveau des produits eux-mêmes ;

- ◆ la gamme des produits est souvent trop diversifiée (trop de références, générant des surcoûts associés à la diversité...) ou alors trop simplifiée (excès de composants communs, notamment de composants onéreux) ;
- ◆ les caractéristiques des produits excèdent souvent les besoins exacts des clients ;

- ◆ trop de fonctions secondaires sont présentes, coûtent chers et sont à peine valorisées par le client ;

- ◆ le design du produit pourrait être simplifié sans altérer la valeur fonctionnelle de ce dernier.

Un grand effort de redesign des gammes de produits (gestion de la diversité) et des produits eux-mêmes (le Redesign to Cost) peut amener des baisses des prix de revient unitaires de 15 à 50 %, sans commune mesure avec les gains potentiels associés à une mission d'optimisation de la Supply Chain qui s'interdit de toucher au produit.

### Réduire la diversité

La réduction de la diversité consiste, afin d'optimiser les coûts, à objectiver la pertinence de la diversité :

- ◆ de la gamme de produits offerte,
- ◆ des architectures techniques des produits

- ◆ et des moyens de production au sein de l'entreprise.

Cette diversité n'est que très rarement sous contrôle au sein des entreprises. Pourtant, une entreprise qui « rationalise » sa diversité peut générer des économies substantielles, le meilleur exemple étant l'avantage compétitif majeur obtenu par Volkswagen lorsqu'a été appliqué, pour la première fois au sein de l'industrie automobile, le concept de plates-formes communes à l'ensemble des marques du groupe. Mais attention, optimiser la diversité peut aussi consister à « déstandardiser » lorsque la diversité limitée de la gamme génère des surcoûts directs liés à des surperformances des produits par rapport au besoin des clients.

### Le Redesign to Cost

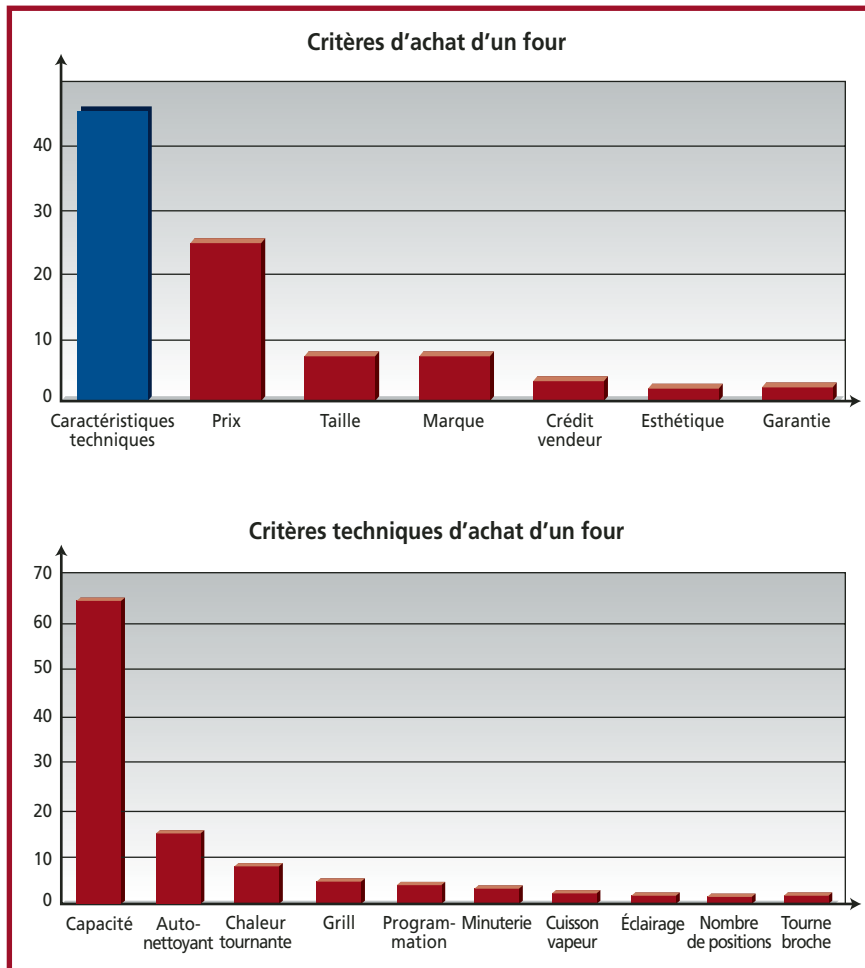
Le Redesign to cost a pour mission de redéfinir les fonctions à satisfaire et les niveaux de performance à obtenir

afin d'optimiser les caractéristiques du produit ainsi que l'ensemble du cycle de fabrication. Le but étant de viser un prix de revient cible minimal, incluant l'ensemble des coûts (matières achetées, valeur ajoutée de production, composants achetés, valeur ajoutée d'intégration, valeur ajoutée logistique et de distribution, valeur ajoutée des services achetés à l'extérieur). Cela inclut l'analyse fonctionnelle des produits (Telle fonction secondaire est-elle indispensable ? Peut-on l'éliminer ? Quelle analyse coût/bénéfice ?). Les questions à analyser de façon systématique incluent, par exemple :

**1. Quid des besoins du client, des fonctions primaires, secondaires de l'objet :**

un café est-il indispensable en avion ? Une voiture doit-elle avoir des vitres électriques ? Un composteur de billet de train doit-il être « beau » ? Une analyse plus poussée des besoins

Suite page 84



Suite de la page 82

clients permet de reconsidérer les choix techniques et l'ensemble des caractéristiques techniques du produit. Par exemple, quels sont les critères d'achat de four des clients ? Comment réduire les coûts de production ? Le fait d'imposer un tournebroche sur l'ensemble de la gamme engendre pour ce fabricant de fours un surcoût annuel de 500 K€/an sur les fours d'entrée de gamme, alors que cette option n'est pas valorisée par le client.

**2. Quid des matériaux :**

le matériau choisi est-il le moins cher pour la même fonction (réduction des épaisseurs d'acier, acier vs plastique...)?

**3. Quid de la forme, du design :**

la forme de la pièce n'induit-elle pas un surcoût de production ? Les nouveaux logiciels de DAO/CAO poussent inconsciemment les designers à choisir des formes complexes, si élégantes mais si onéreuses à produire.

**4. Quid du nombre de pièces ?**

La complexité du produit induit souvent des coûts insoupçonnés : telle « fioriture » esthétique oblige par exemple à utiliser une machine de production manipulant l'objet dans les trois dimensions de l'espace. L'éliminer permet d'utiliser une machine plus simple, ne nécessitant alors que de bouger la pièce dans un plan : économie moyenne sur le coût de cette étape de fabrication -20 %.

**Les vertus d'une approche transversale**

Notre expérience en France et à l'étranger nous a montré combien le cloisonnement des fonctions dans l'entreprise entre production, distribution, approvisionnement induit une offre symétrique des cabinets de conseil alors que la solution est souvent dans une approche transversale en raison des interactions entre les choix de fournisseurs, la gamme de produit, les moyens de production et de distribution des produits. Une analyse des coûts des entreprises montre que pour beaucoup d'entre elles, des gisements importants existent encore en France : tous les coûts n'ont pas été réduits, en particulier, les coûts induits par une inadaptation de la gamme produit ou encore par des surcoûts liés au design du produit. Le produit, parfois conçu il y a des années, est souvent considéré comme une donnée, trop peu d'industriels envisageant de le repenser dans une optique de réduction des coûts. Or toutes les analyses montrent que le redesign du produit ou de la gamme de produits est la plus grande source d'économies potentielle, loin devant l'externalisation ou le sourcing dans les pays à bas coûts. Malheureusement trop peu d'industriels y songent : biais culturel avec une culture dominante « manageriale », décideurs éloignés de la technique... Aidons les entreprises à reprendre la planche à dessin, des gisements insoupçonnés sont au bout du crayon ! ♦