

Industrie automobile

Points de vue & Perspectives

Plan de profitabilité : générer les ruptures à même de dynamiser un projet de réduction de coûts

Sur le marché européen, la conjoncture économique difficile a incité les entreprises industrielles à déployer des stratégies innovantes afin d'améliorer leur performance opérationnelle et ainsi conserver leur avantage concurrentiel sur les acteurs issus des pays émergents.

L'amélioration de la marge opérationnelle passe notamment par la **réduction globale et significative des coûts** de l'entreprise. Pour être globale, la démarche doit s'appliquer non seulement à toutes les entités géographiques mais surtout à tous les projets et à tous les métiers de l'entreprise. Pour qu'elle soit significative et complète, l'entreprise doit mobiliser en même temps ses forces vives et générer des idées en rupture.

Quatre facteurs de réussite sont à retenir pour un programme de réduction de coûts :

1. **Un alignement** de tous les projets et métiers
2. **Des idées à fort impact**
3. **Des équipes ayant les moyens d'agir**
4. **Une gouvernance** permettant d'accélérer la mise en œuvre

Facteur de réussite n°1 : un alignement de tous les projets et métiers

Pour réussir un projet de réduction de coût global, l'ensemble des entités, des projets, des métiers de l'entreprise doit être mobilisés. Dans un environnement industriel, les organisations achats, ingénierie, fabrication, logistique seront incitées à trouver des marges de manœuvre propres à leur périmètre afin de tendre vers le même objectif fixé par la direction générale.

Si les indicateurs de performance peuvent varier d'une fonction à l'autre, l'indicateur de mesure de réduction de coûts doit être unique et partagé de bout en bout par toutes les fonctions. La totalité des coûts liés au produit doit être prise en compte. Il pourra d'ailleurs être exprimé en masse ou par unité de produit, selon le contexte.

Toutes les fonctions sont réellement **impliquées** y compris l'après-vente, le marketing ou la qualité qui participent, par leur connaissance du produit, à sa compétitivité.

Cela crée une **solidarité entre les différents acteurs de l'entreprise** mobilisés à travailler ensemble autour d'un objectif commun, générant ainsi des réductions de coûts souvent plus transverses (multifonctions, multiprojets, multisites) avec un fort impact pour l'entreprise.

Facteur de réussite n°2 : des idées à fort impact

La réduction **significative** des coûts tient à la capacité de l'entreprise à générer des ruptures. Le risque d'un projet de réduction de coûts est de générer beaucoup d'idées – parfois des milliers – avec un gain moyen très faible relativement au produit – quelques centimes d'euros pour un véhicule automobile par exemple.

Afin d'obtenir des réductions de coûts remarquables, une première source peut provenir d'initiatives **transversales** définies sur le terrain.

La seconde voie – d'ailleurs compatible avec la première – consiste à focaliser les équipes « terrain » sur les idées à fort business case, s'appuyant idéalement sur de nombreux benchmarks :

- les idées sont priorisées en fonction de leur gain potentiel sur l'année en cours et seules les plus prometteuses sont analysées.
- les benchmarks proviennent d'autres secteurs pour évaluer la compétitivité des coûts internes / externes par exemple mais aussi de concurrents pour s'en inspirer, voire sensibiliser à la nécessité du changement... Des gains très sensibles ont été observés grâce à ce type de benchmarks : réduction du coût produit significative, allant parfois jusqu'à 50 %, y compris sur des systèmes complexes.

Facteur de réussite n°3 : des équipes ayant les moyens d'agir

Nous avons évoqué la nécessité d'une approche « terrain » dans le cadre d'un projet de réduction de coûts. Si un tel chantier doit être placé en priorité pour les équipes de fabrication dans chacun des sites industriels, les équipes « terrain », composées des représentants de chaque métier, doivent avoir les moyens d'agir au niveau d'un produit ou d'une usine spécifique le cas échéant. Plusieurs raisons à cela :

- La **responsabilisation** individuelle **des directeurs d'usine et des directeurs de projet** avec un pouvoir de décision réel et la mise à disposition d'un outil cohérent et partagé par tous les sites et fonctions donnent aux équipes « terrain » l'autonomie et la flexibilité propices à la génération de ruptures,
- Des équipes « terrain » partageant l'indicateur de réduction de coût avec le reste de l'entreprise mais peu impliquées dans les choix d'options et dans la politique produit pourraient avoir le sentiment de « subir » les décisions prises par d'autres lorsque l'impact sur les coûts serait défavorable. Ceci n'est évidemment pas propice à leur pleine mobilisation.

Facteur de réussite n°4 : une gouvernance pour accélérer la mise en œuvre

Pour être décisif dans la réussite de ce type de projet et à l'inverse d'une gouvernance centralisée, le mode de gouvernance doit permettre d'apporter de la vitesse dans l'application des actions de réduction de coûts.

En effet, faute d'un accélérateur au niveau supérieur de l'entreprise, le risque est élevé de voir les délais de mise en œuvre des actions se rallonger et leur taux d'abandon augmenter. Lorsque les résultats sont attendus pour l'année en cours et que les délais entre approbation et mise en œuvre dépassent les six mois, les chances de succès du projet deviennent très faibles...

Trois orientations dans la gouvernance permettent en particulier cette accélération :

- une **approche par lots** : les principaux chantiers sont définis au niveau de l'organisation du projet. Ils peuvent concerner :
 - les synergies entre plusieurs sites : multifonctions, multiprojets et multisites. Citons le cas de plusieurs usines proches géographiquement.
 - la politique produit : multifonctions et multisites. Réduction de la diversité ou du contenu produit par exemple.
 - la performance d'une fonction en particulier : multiprojets et multisites. Amélioration de la performance industrielle.
 - les synergies entre plusieurs fonctions : multifonctions et multiprojets. Design-to-cost de pièces sous-traitées associant ingénierie et achats.

Ces chantiers sont dans tous les cas placés sous une direction transversale pour décupler l'effort de réduction des coûts.

- des **boucles de décision courtes** : différents niveaux de décision sont définis par la gouvernance. Chaque niveau possède une ou des instances de décision se réunissant régulièrement, (deux fois par mois *a minima*) ces instances peuvent faire partie de l'organisation de l'entreprise et ne sont pas nécessairement créées pour les besoins du projet, comité projet ou comité de direction d'une usine par exemple. Chaque instance communique en permanence avec celles des niveaux supérieur et inférieur et le niveau de décision de chacune est connu par tous.
- la remontée des problèmes à l'échelon supérieur pour **arbitrage** : lorsque les décisions ne peuvent être prises sur le champ, le problème est immédiatement remonté à l'instance de niveau supérieur qui arbitre ou transmet elle-même à l'échelon supérieur. Le plus haut niveau est piloté par le top management de l'entreprise, il prend les décisions clés liées au processus de réduction de coûts, il affecte les ressources nécessaires et lève les obstacles.

Conclusion

La conjonction de ces quatre facteurs clés de succès instaure une dynamique continue d'amélioration :

Les paramètres nécessaires sont manquants ou erronés.

Approche transversale, idées à fort impact



Chantiers placés sous une direction transversale pour décupler l'effort de réduction des coûts



Levée des obstacles



Equipe « terrain » ayant les moyens d'agir au niveau d'un produit ou d'une usine spécifique et placées sous la direction du directeur d'usine et du directeur de projet

Poursuite des activités en cours au sein des différentes fonctions

Pagamon, cabinet de conseil en Stratégie et Organisation fondé en mars 2013, accompagne les acteurs de l'industrie afin de structurer leur vision stratégique, améliorer la performance opérationnelle de leur entreprise et pérenniser le changement dans les organisations.



Nos interventions se situent principalement dans les secteurs automobile, agroalimentaire, sciences de la vie, et aéronautique. Elles couvrent les domaines d'expertise suivants :

- Stratégie et Organisation
- Marketing et Expérience Client
- Innovation et Développement
- Transformation Digitale et Big Data

En savoir plus – Contact Pagamon : contact@pagamon.com