

Add

Revue dédiée à l'excellence opérationnelle # 02

Achats
Production & maintenance
Opérations logistiques
Supply Chain
Gestion de la relation client
R&D et innovation



**Comment réussir un plan
de compétitivité ?**

ARGON
CONSULTING

Les règles d'or de la **compétitivité**

Après un premier numéro dédié à la gestion de l'incertitude dans les opérations, nous avons souhaité consacrer ce nouveau numéro de **ADD** - magazine semestriel édité par Argon Consulting, centré sur la performance opérationnelle dans l'entreprise - à la **Compétitivité** des entreprises.

Si **l'actualité récente** se focalise sur la compétitivité de la France (28^e/60 au dernier classement de l'IMD) et les quelques emblématiques plans sociaux récents, on parle peu de la compétitivité au quotidien dans l'entreprise.

Mais qu'est-ce que la Compétitivité ? Pour l'entreprise, elle désigne sa capacité à produire et vendre durablement des biens ou services sur un marché en situation de concurrence.

Elle suppose l'existence et la pérennité d'une différence, valorisée par les clients, entre l'offre faite par une entreprise et celle de ses concurrents. Lorsque cette différence est fondée sur l'existence d'un écart de prix de revient, on parle alors de compétitivité prix. Si elle est fondée sur l'innovation ou la qualité, on parle alors de compétitivité hors-prix.

Nous nous sommes donc intéressés aux initiatives prises par les entreprises pour conserver / restaurer leur compétitivité prix avec le souci de répondre à la question **Comment réussir un plan de compétitivité ?**

Nous avons essayé de **tirer les enseignements d'une centaine de plans de compétitivité** lancés ces dernières années. Pour ce faire et avec l'aide de l'institut BVA, nous avons interrogé des chefs d'entreprises pour définir des règles d'or. Nous avons aussi interviewé des dirigeants : Mohed Altrad, Président et Fondateur du groupe Altrad, et Luis Flaquer, Directeur Général de Cofel - 2 leaders européens dans leur secteur - qui nous expliquent les motivations et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leur plan respectif.

Enfin, pour éviter l'amalgame entre plan de compétitivité et plan social, et pour sortir des actions connues, nous nous sommes efforcés d'apporter un éclairage sur des **initiatives originales : réduction de la complexité, démarche 'should cost',...** Autant d'initiatives porteuses d'enjeux que les entreprises lancent de plus en plus fréquemment de façon préventive.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Yvan Salamon
Président,
Argon Consulting



Add#02

Sommaire

- 04 05 **Enquête**
Le plan de compétitivité, un outil incontournable pour améliorer la rentabilité
- 06 09 **Interview**
Mohed Altrad – Président-Fondateur du groupe Altrad
Comment gagner des parts de marché en stimulant sa compétitivité?
- 10 15 **Focus**
Comment réussir le lancement d'un plan de compétitivité?
- 16 19 **Business Case**
Comment faire de la compétitivité un moteur de croissance?
- 20 25 **Gestion de l'offre**
Comment rationaliser son offre produits?
- 26 29 **Interview**
Luis Flaquer – Directeur général de Cofel
Comment faire de la compétitivité un moyen de rebondir face à la concurrence?
- 30 33 **Achats**
Comment optimiser ses coûts cible ?

Le plan de compétitivité, un outil incontournable pour améliorer la rentabilité

Plan de compétitivité : toutes les entreprises sont concernées !

Les plans de compétitivité concernent de plus en plus d'entreprises : 66% d'entre elles en ont mis en œuvre, dans les trois dernières années, d'après les résultats du sondage réalisé par Argon en partenariat avec BVA, auprès d'un panel de dirigeants d'entreprise. Plus étonnant, **76% des entreprises qui déclenchent des plans de compétitivité le font sans faire face à des difficultés particulières**, mais pour assurer leur performance future voire se démarquer de la concurrence.

Les résultats de tels plans de transformation sont généralement satisfaisants : seuls 2% des sondés déplorent des résultats largement en deçà de leurs objectifs !

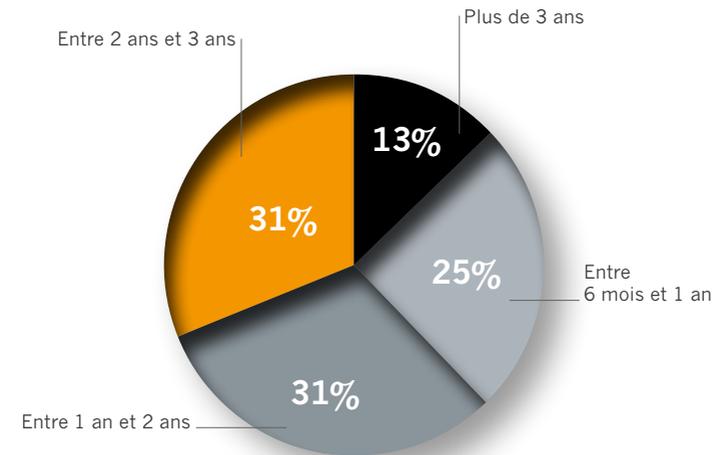
Une approche pluridisciplinaire

Dans plus de 80% des cas, les entreprises s'attaquent en parallèle à plusieurs dimensions des opérations - Achats, Supply Chain, Manufacturing... - ainsi qu'à la rationalisation du portefeuille et à l'organisation. Les facteurs-clés de succès les plus cités par les entreprises sont : un bon alignement du top management sur l'ambition (73%), l'association des collaborateurs le plus en amont (59%) et une focalisation de l'entreprise sur les efforts qui payent (56%).

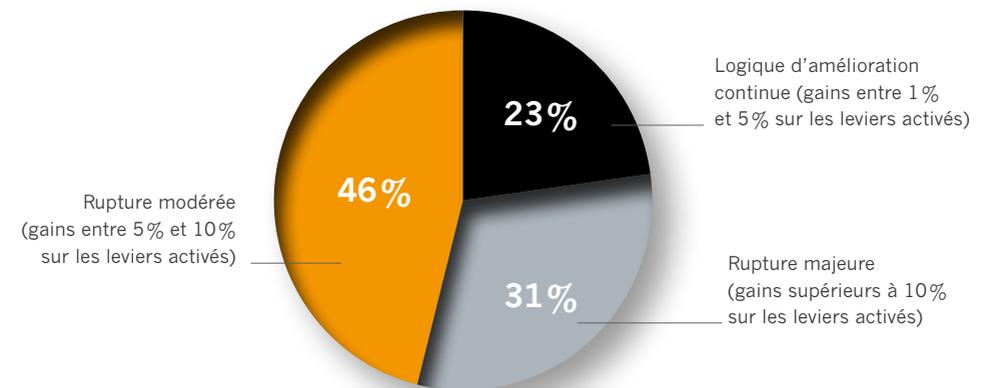
Dans 75% des cas, ces plans durent plus d'un an, ce qui permet d'aller chercher des gains significatifs : 77% des sondés déclarent avoir visé plus de 5% de gains, dont 31% qui ont visé plus de 10% de gains au travers de leviers de rupture majeurs.

Les entreprises font d'ailleurs, dans près de la moitié des cas (44%) **appel à un partenaire externe** pour mener à bien leurs projets.

Combien de temps durent les plans de compétitivité ?



Quel est le niveau de gains recherché ?



(Enquête Argon/BVA réalisée par téléphone et par internet auprès de 116 entreprises)

Comment gagner des parts de marché en stimulant sa compétitivité ?



Production, achats, supply chain... Au sein du Groupe Altrad, les mesures de compétitivité sont insufflées à tous les niveaux et dans toutes les filiales. L'objectif : développer les synergies. C'est ce que nous explique **Mohed Altrad**, fondateur et dirigeant du groupe qui porte son nom.

Quelles sont les principales ambitions du Groupe Altrad ?

En 1^{er} lieu: poursuivre notre croissance, interne autant qu'externe, pour atteindre 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à moyen terme.

À cet égard, développer les activités de service est l'une de nos priorités. Se positionner sur toute la chaîne de valeur permet en effet de mieux résister aux fluctuations du marché et de profiter d'un avantage concurrentiel unique !

En parallèle, nous prenons des mesures pour maîtriser les coûts, le besoin en fonds de roulement, et limiter notre endettement. Car pour nous, conserver notre capacité d'autofinancement et la confiance de nos partenaires financiers est primordial.



Mohed Altrad
Président - Fondateur du groupe Altrad

La compétitivité est donc l'un des piliers de votre stratégie...

Oui, c'est un sujet-clé à plusieurs titres ! Pour accroître nos parts de marché ou les conserver face à la pression concurrentielle exercée par les produits d'importation, il nous faut optimiser nos process en permanence.

Et dans un contexte de développement des flux entre filiales, la performance de la supply chain et de la logistique est tout aussi essentielle.

La compétitivité se joue également au niveau des achats, qui représentent jusqu'à 65 % des revenus du Groupe et impactent significativement le résultat opérationnel.

Quels sont vos principaux leviers ?

Tout d'abord, l'optimisation de nos infrastructures industrielles. Pour cela :

- nous systématisons l'approche *make or buy*, qui consiste à étudier la production en interne de certains produits achetés hors du groupe ;
- nous augmentons notre production dans les pays à bas coûts de main-d'œuvre ;
- nous investissons dans des machines plus performantes et améliorons l'organisation de nos sites de production.

L'optimisation de la supply chain est donc un autre enjeu majeur ?

Tout à fait. Nous voulons profiter au maximum des synergies et des expertises du Groupe, notamment pour rationaliser notre logistique. À cette fin, nous cherchons à :

- maîtriser l'organisation et les coûts des transports ;
- optimiser les niveaux de stocks et de service dans chacune des filiales comme entre les filiales ;

- développer des plans de productivité et d'amélioration continue dans toutes nos business units.

Qu'en est-il de l'optimisation des achats ?

Nos filiales ont des gammes de produits assez proches. Nous avons donc logiquement mis en place une politique de coordination, qui nous a permis de réaliser des gains significatifs. Nous sommes désormais plus forts vis-à-vis des fournisseurs. Nous avons également accentué la standardisation, pour réduire le nombre de références. Enfin, notre implantation en Chine et en Europe de l'Est est un atout de taille pour un sourcing global et optimisé.

Tout ceci est orchestré par la Direction des achats Groupe, récemment créée pour harmoniser les pratiques et accélérer notre plan d'économies.

Ces démarches influent donc sur la manière de concevoir vos produits...

Oui. Pour rester compétitif face à la concurrence de la Chine et de l'Europe de l'Est, nous avons initié des projets de simplification de nos gammes. Nous produisons par exemple des bétonnières low cost. Des produits en parfaite adéquation avec les attentes de nos clients.

Quels défis votre Groupe a-t-il relevés pour réussir ces mesures de compétitivité ?

La conduite du changement, en particulier auprès des dirigeants des filiales ! Nombre d'entre elles ont fait l'objet d'une acquisition récente et possèdent leur propre culture. Leur intégration au fonctionnement collectif est souvent perçue comme contraignante. C'est pourquoi l'équipe de direction du Groupe doit convaincre l'ensemble des

acteurs que les synergies profitent à tous, sans nuire à la liberté de chacun. Les freins sont souvent davantage humains que techniques ou économiques.

Quels peuvent être ces autres freins ?

Le sourcing global, par exemple, tend à éloigner les sources d'approvisionnement des points de consommation. Ce qui démultiplie les opérations de contrôle de la qualité.

L'enjeu de la qualité implique également une exigence toujours croissante vis-à-vis de nos fournisseurs et sous-traitants. Nos équipes doivent donc assimiler et appliquer des protocoles de collaboration régulièrement mis à jour.

Enfin, de nouvelles compétences doivent être développées au sein des sociétés, en matière de gestion des stocks et d'optimisation des flux, par exemple.

Ces mesures donnent-elles des résultats ?

Depuis 1 an, nous observons des résultats très encourageants sur des achats stratégiques comme l'acier, les moteurs électriques, le parc de véhicules...

Au final, la compétitivité concerne toutes les fonctions et activités du Groupe : supply chain, industrie, achats... La recherche de la meilleure solution globale constitue le fil directeur de nos approches !

L'essentiel

Le groupe Altrad est leader européen de la production et location d'échafaudages, de systèmes d'étalement et de matériel de construction. Sa présence industrielle et logistique s'étend dans une vingtaine de pays, et son activité commerciale dans 100 pays.

En 2012, le chiffre d'affaires du Groupe s'élevait à 730 millions d'euros, dont 60% réalisés hors de France, et sa marge opérationnelle à 7%.

La **conduite**
du changement
auprès
des dirigeants
de filiales
est nécessaire
pour réussir
un **plan**
de compétitivité.

Comment réussir le lancement d'un plan de compétitivité ?



Patrick Legris
Directeur, Argon Consulting

Jean-François Laget
Directeur Associé, Argon Consulting

Les plans de compétitivité sont plus que jamais d'actualité pour les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). Ils peuvent en effet s'adapter à des objectifs et des situations variés. Guide des règles d'or à respecter pour optimiser son plan de compétitivité.

Lancer un plan de compétitivité... pourquoi ?

De manière synthétique, la compétitivité **vise à améliorer significativement la performance économique d'une entreprise**. Deux grands axes de performance peuvent être distingués :

- 1. la compétitivité prix**, qui est la capacité à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents pour une prestation identique, un point-clé dans la plupart des situations,
- 2. la compétitivité hors-prix**, qui valorise des critères autres que le prix, tels que l'expérience client, le coût global et la couverture de l'offre.

Qu'est-ce que la compétitivité ?



En réalité, pour être durablement compétitive, une entreprise doit jouer sur les 2 tableaux !

Lancer un plan de compétitivité... Dans quel contexte ?

Le plan de compétitivité est un formidable outil managérial pour faire converger les énergies de l'entreprise vers un même objectif. Il consiste toujours en une approche globale qui implique l'ensemble des acteurs.

Il en existe 3 grands types, chacun adapté à des situations particulières :

1. pour se démarquer, innover et développer ses parts de marché, une entreprise active un **plan offensif**,
2. un **plan préventif**, pour anticiper une dégradation de la compétitivité et toujours garder un coup d'avance,
3. enfin, un **plan défensif** pour faire face à une situation d'urgence. Il implique d'avoir des résultats forts dès la première année du plan (séparation d'actifs, mesures sociales...).

Les 10 règles d'or

Quel que soit le plan envisagé, **les 10 règles** suivantes contribueront au succès du projet.

Règle n°1 : Fédérer le top management

Les plans réussis sont ceux pour lesquels le dirigeant a su très tôt embarquer son équipe. Il faut pour cela, comme l'explique John P. Kotter, professeur à Harvard :

- **partager le sentiment d'urgence**, en trouvant LA raison qui rend le plan incontournable;
- **construire un 'noyau dur'** autour du patron, composé de l'équipe dirigeante et de quelques personnes-clés (experts...);
- **définir collectivement un objectif clair**, appuyé sur une vision 360° et justifié par la création de valeur pour l'entreprise, et décliné par direction.

Règle n°2 : Se donner les moyens de réussir

Il est nécessaire **d'identifier dès le démarrage du plan les ressources** internes et externes nécessaires pour réussir et mettre en place les actions.

Il est illusoire de croire qu'une telle transformation puisse se faire en plus du quotidien, sans sanctuariser les ressources qui vont la mettre en œuvre.

Enfin, **une estimation précise des investissements** (temps, CAPEX, etc.) est impérative, pour éviter des actions menées en mode dégradé et une mobilisation affaiblie.

Règle n°3 : Focaliser le projet sur l'atteinte des objectifs

Les objectifs et leur rythme d'atteinte sont au centre d'un projet de compétitivité. Ils doivent être établis avec discernement par le dirigeant, en fonction des impératifs liés à la situation de l'entreprise, et déclinés sur les différentes directions de l'entreprise.

Alors que ces objectifs ne sont pas discutables, les actions et la manière d'atteindre ces objectifs font partie **des marges de manœuvre de leurs porteurs**.

Règle n°4 : Ne pas perdre de vue le client

Selon une étude Mercuri Urval (2010), 90% des dirigeants français mentionnent l'écoute des clients comme levier de croissance durable. Le plan de compétitivité doit bien évaluer l'impact réel pour le client des différentes actions envisagées. De façon paradoxale, c'est même l'opportunité de **créer de la valeur in fine pour le client**. Le fait de mettre en valeur le client dans la communication autour du plan motive d'autant plus les collaborateurs et leur donne une ligne directrice claire.

Règle n°5 : Élargir le champ des leviers accessibles

Le préalable au lancement d'un projet de compétitivité est **d'investiguer l'ensemble du champ des leviers possibles**.

Cela permet à la fois de fixer le bon niveau d'ambition et de cibler, dans un deuxième temps, les actions les plus pertinentes et adaptées à la stratégie de l'entreprise.

Thèmes	Macro-leviers	Exemple de leviers à investiguer et type d'impact
Portefeuille produits/services	Optimisation de l'offre	Réduction de la complexité, rationalisation de l'offre, arrêt des produits non rentables, conception à coûts objectifs (DTC)...
	Gestion des prix	Repositionnement des prix de vente, segmentation du portefeuille produits, Yield Management...
	Innovation produit/service	Accélération de nouvelles activités, nouveaux produits, nouvelles offres...
Performance commerciale	Optimisation de la distribution	Optimisation des canaux de distribution, stratégie multi-canal, Lean Entrepôt, réduction des coûts de transport...
	Efficacité commerciale	Ciblage stratégie de communication, organisation de la force de vente...
Performance des opérations	Efficacité opérationnelle	Amélioration de la productivité, diminution de la non qualité, augmentation des rendements machine...
	Optimisation des achats	Mise en concurrence, élargissement du périmètre achats, revue des spécifications, développement des achats en pays bas coûts...
	Diminution des cycles	Réduction des lead time d'achats, optimisation de la planification, Value Stream Mapping, re-engineering de processus...
	Réduction des stocks	Optimisation des approvisionnements, amélioration des prévisions, rationalisation de la politique de stock...
Footprint industriel	Allocation produit/site	Spécialisation des sites, équilibrage charge et capacité des sites pour optimiser les absorptions de coûts fixes...
	Make or buy	Recentrage sur les activités cœur de métier, réintégration d'activités, externalisation...
	Optimisation des investissements	Révision de la politique d'investissement, procédure claire de contrôle des investissements et des engagements, timeboxing projets...
Optimisation des fonctions supports	Optimisation des effectifs supports	GPEC, mobilité interne ou externe, externalisation d'activités support, mise en place de centres de services partagés...
	Réduction des coûts SI	Externalisation des infrastructures et du run, offshore, rationalisation du portefeuille et des méthodologies de développement projet...

Règle n°6 : Provoquer une vision transversale

Le plan de compétitivité, piloté à un niveau global, implique l'ensemble des directions de l'entreprise. Si la déclinaison des objectifs se fait par direction, les actions doivent être menées de manière transverse, les gains étant souvent aux interfaces.

L'équipe dite du 'noyau dur' doit donc faire preuve :

- d'une capacité à **faire travailler ensemble des métiers différents**,
- d'une **expertise** sur l'ensemble des sujets,
- d'un **esprit critique et analytique** aiguisé.

Règle n°7 : Bousculer les comportements

Les ETI, surtout lorsqu'elles sont familiales, sont empreintes d'une **culture forte** et d'une grande stabilité managériale. Ce sont des atouts importants qui peuvent aussi être des obstacles à l'évolution des comportements.

Pour gagner en compétitivité, une **remise en cause** individuelle et collective est nécessaire jusqu'au plus haut niveau. Par capillarité, former les équipes aux nouveaux comportements est l'un des enjeux majeurs du projet.

Règle n°8 : Prendre la mesure des impacts sociaux

Un plan de compétitivité peut avoir des conséquences significatives sur l'emploi ou les conditions de travail, qu'il soit offensif, défensif ou préventif.

Il est nécessaire d'identifier au plus vite les possibilités de redéploiement des effectifs au sein de l'entreprise (réinternalisation, croissance), ou de reconsidérer les leviers considérés. Plus les plans sont subis, plus les conséquences sont douloureuses.

Si des actions de redimensionnement des effectifs s'avèrent nécessaires, il faut tenir compte des **impératifs du dialogue social** et intégrer ces échéances.

Règle n°9 : Gérer l'effort dans la durée

Le plan de compétitivité combine les exigences du marathon et du sprint. Il importe de maintenir dans la durée la motivation initiale des équipes. Comment ?

- **établir une feuille de route**, véritable fil conducteur du plan mis à jour en continu **et s'y tenir** – en veillant à limiter l'impact des événements conjoncturels,
- **créer de la dynamique** sur les périodes courtes en jalonnant l'obtention des résultats et en privilégiant un mix d'actions *quick wins*, qui facilitent l'acceptation du plan, et de mesures à plus long terme,
- **communiquer** et valoriser régulièrement les résultats.

Règle n°10 : Gérer la fin du plan

La **transition du mode projet à un nouveau mode nominal** doit être préparée. Il est nécessaire d'adapter le système de management de l'entreprise – référentiels métier, indicateurs de performance, instances de pilotage, objectifs individuels et collectifs.

Il faut aussi anticiper la valorisation des forts contributeurs au programme qui ont enrichi leurs compétences au cours du plan.

Quelle que soit la nature du plan envisagé, il reste essentiel de l'inscrire dans la stratégie de l'entreprise, que ce soit vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs ou l'ensemble de ses partenaires.

Un plan de compétitivité où l'on travaillerait uniquement sur les processus et les coûts, sans s'intéresser aux hommes et aux femmes, serait voué à l'échec.

Seule une **alchimie entre les impératifs stratégiques de performance opérationnelle et les enjeux humains** porte efficacement et durablement l'entreprise vers une plus forte **création de valeur**.

Trop d'entreprises sont acculées à la mise en œuvre de plans défensifs douloureux, faute d'avoir su anticiper les décisions nécessaires et d'avoir su impulser le changement requis.

L'enjeu pour les ETI dans le contexte d'aujourd'hui est d'intégrer que les plans de compétitivité, s'ils sont anticipés, sont de formidables moteurs pour provoquer le changement et faire converger les équipes vers une même ambition.

Comment faire de la compétitivité un moteur de croissance ?



Christophe Durcudoy
Directeur Associé, Argon Consulting

Pour retrouver une compétitivité aujourd'hui en berne et faire face à la crise du secteur en Europe, EFI Automotive a mis au point un plan de compétitivité prometteur. Un projet en cours de déploiement qui mobilise l'ensemble des collaborateurs. Nous vous en présentons les grandes lignes.

Le contexte

Créé en 1936, EFI Automotive est aujourd'hui un équipementier automobile de 1^{er} plan. L'entreprise fournit aux principaux constructeurs de la planète les systèmes électroniques et électromagnétiques nécessaires à leurs activités. Un succès construit à l'international : le Groupe français, resté familial, s'est progressivement implanté dans de nombreux pays européens, mais aussi en Chine, aux États-Unis ou encore en Turquie.

Depuis quelques années cependant, EFI Automotive est confronté à la récession économique qui frappe le secteur en Europe. La pression exercée sur les prix comprime significativement les résultats du Groupe et un plan d'amélioration de la performance était nécessaire.

Piloté à un niveau global, un plan de compétitivité embarque toutes les directions de l'entreprise, à la différence d'un projet classique.

« EFI Automotive souffre d'un manque global de compétitivité dans ses 2 gammes cœur de métier, le moteur et la transmission, et la crise le met particulièrement en lumière », résume Daniel Marchand, Directeur général du Groupe. « Parce que [nous avons] de réelles perspectives de croissance, nous devons nous donner les moyens de surmonter ce problème qui constitue un handicap majeur. »

Diagnostic et plan de compétitivité

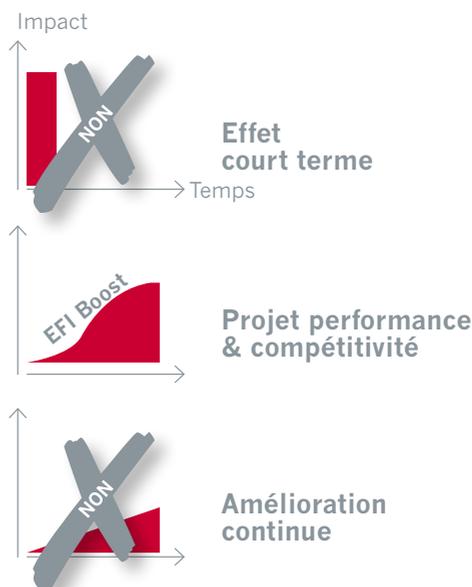
Pour relever ce défi, EFI Automotive et Argon ont collaboré pour établir un diagnostic précis et rapide. Cette phase a abouti, début 2013, à la validation par le Comité de direction d'un **plan de compétitivité** ambitieux mais réaliste.

Il s'agira, comme l'analyse Daniel Marchand, d'« un vaste programme qui boostera la performance et la compétitivité, et constituera la colonne vertébrale des 2 premières années [de notre] plan stratégique ».

Le nom du projet de transformation : « *EFIBoost, Projet Performance et Compétitivité* ». Son enjeu est double :

- **activer les nouveaux leviers de compétitivité** pour redresser durablement les marges et les résultats ;
- **promouvoir et diffuser le changement** auprès des équipes.

EFIBoost n'est donc aucunement un plan de restructuration brutal aux objectifs de court terme, ni un programme d'amélioration continue, exclusivement efficace à long terme.



Un plan autour de 7 axes

Le projet de transformation globale s'articule autour de 7 axes fondamentaux.

- 1. Optimisation du portefeuille produits :** identifier les produits peu rentables, stopper leur production, les renégocier ou les reconcevoir.
- 2. Amélioration de la performance des achats :** intensifier le sourcing alternatif, standardiser et maîtriser les consommations sur les dépenses indirectes.
- 3. Adaptation des fonctions support :** adaptation des besoins au niveau Groupe et l'appui aux filiales.
- 4. Accélération des initiatives existantes :** lean production, lean engineering et optimisation des stocks.
- 5. Amélioration des pratiques qualité :** optimiser le coût d'obtention de la qualité en réduisant le coût des défaillances et en améliorant l'efficacité de la prévention et de la détection, déployer les bonnes pratiques, former les équipes à de nouvelles techniques.
- 6. Optimisation des pratiques de maintenance :** améliorer la disponibilité et la performance des équipements, réduire les coûts de maintenance,

préparer la mise en place d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.

- 7. Rationalisation du footprint industriel global :** transférer la production entre sites, penser *make or buy*, optimiser les investissements.

L'implication de toute l'entreprise

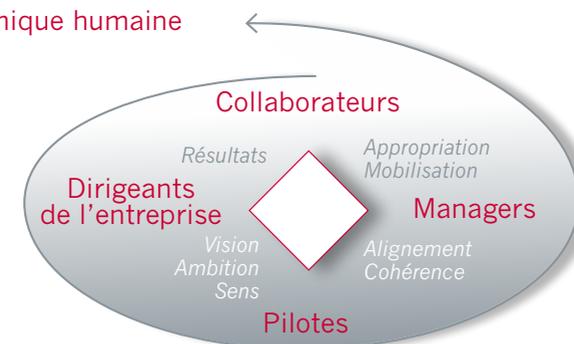
Le principal écueil à éviter pour réussir ce type de projet ? Le considérer comme un sujet 'sensible' et travailler à huis clos. Ce qui ne manquerait pas de creuser un fossé entre les personnes impliquées et les autres collaborateurs, voire de susciter la méfiance de ces derniers.

Et si le plan de compétitivité est piloté à un niveau global, il a pour particularité d'embarquer toutes les directions de l'entreprise, à la différence d'un projet classique.

Ainsi, très tôt, la Direction d'EFI Automotive a informé les équipes de son engagement dans ce vaste plan de transformation. Plus de 100 collaborateurs ont été mobilisés dans le monde entier, représentant les différents métiers de l'entreprise. Ce qui a permis d'investiguer l'ensemble des leviers possibles contribuant à la performance, sans contraintes a priori, et à l'encontre des idées reçues voire des tabous.

Cette **dynamique humaine** et transversale est donc bien l'une des clés de la réussite du projet, dont les premiers résultats sont très encourageants.

Dynamique humaine



Comment rationaliser son offre produits ?

**Christophe Durcudoy**

Directeur Associé, Argon Consulting

Jean-François Laget

Directeur Associé, Argon Consulting

Pour accroître la compétitivité de leur entreprise, les industriels peuvent activer différents leviers. Parmi les plus efficaces et en fort développement : la rationalisation du portefeuille produits. Son principe ? Étudier la performance économique, industrielle et commerciale des produits et ne pas hésiter à supprimer ceux qui ne sont pas rentables ou stratégiques. Une méthode efficace et qui donne des résultats rapides et pérennes si elle est bien appliquée.

Rationaliser son portefeuille produits : pour quoi faire ?

Depuis 5 ans, on observe une augmentation très sensible des portefeuilles produits de nombreux industriels. Les facteurs principaux expliquant cette évolution sont l'importance grandissante des enjeux de différenciation, la segmentation toujours plus fine des besoins clients, le besoin de renouvellement grandissant, la difficulté de supprimer des produits en fin de vie ou l'angoisse de perdre des clients...

Dans un tel contexte, rationaliser son portefeuille produits s'avère souvent indispensable, et ce pour remplir 4 objectifs :

1. **réduire les coûts**, en identifiant les familles de produits qui n'offrent pas les enjeux attendus (ventes, marges, satisfaction client, positionnement de la marque, surcoût de distribution, coût de non qualité...),
2. **optimiser le schéma industriel**, en supprimant les produits sur-consommateurs de moyens et de coûts fixes, ou générateurs d'obsolescence,

3. **focaliser les ressources internes** (marketing, développement, industrialisation, vente...) sur les produits les plus contributifs,
4. **renforcer l'impact sur le client**, en augmentant la lisibilité de la gamme, en maximisant la valeur perçue, en simplifiant l'acte de vente...

Une démarche qui mobilise l'ensemble de l'entreprise

Le travail de rationalisation du portefeuille produits est, par nature, transverse et concerne tous les services de l'entreprise. Il doit donc être effectué collectivement, et implique nécessairement des arbitrages entre attractivité économique, commerciale et industrielle. Petit vade-mecum en 5 étapes.

Objectifs

Interviews et collecte des données

- Comprendre le marché, la demande
- Caractériser l'offre
- Définir le périmètre

Analyse du portefeuille produits

- Segmenter le portefeuille produits
 - › Analyse des familles au CA=0
 - › Analyse des familles < à x% du CA
 - › Analyse des familles à marge < 0

Prise en compte des contraintes

- Marketing : interdépendance, cohérence, stratégie
- Industrielles : technologies-clés, savoir-faire
- Commerciales : analyse des ventes, spécificités des marchés, concurrence, accords commerciaux...

Arbitrage et décisions

- Construire les scénarios et mesurer les impacts sur la rentabilité
- Evaluer les risques

Mise en œuvre et suivi

- Suppression effective des produits et impact sur les nomenclatures
- Renégociations, redesign...
- Pilotage et suivi des gains

La rationalisation du portefeuille produits en 5 étapes

1^{ère} étape : caractériser l'offre et prendre la mesure du problème

Afin de porter les discussions sur un terrain factuel et le moins émotionnel possible, il convient de segmenter l'offre et de mesurer l'étendue du portefeuille.

Causes de variantes	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Produits	15	7	4	18
Produits x packaging	64 (+49)	20 (+13)	20 (+16)	32 (+14)
+ promotions centrales	79 (+15)	20 (+0)	20 (+0)	36 (+4)
+ permanents spécifiques au pays	112 (+33)	32 (+12)	20 (+0)	37 (+1)
+ promotions spécifiques au pays	204 (+92)	75 (+43)	30 (+10)	51 (+14)
+ spécifiques aux clients	241 (+37)	94 (+19)	32 (+2)	56 (+5)
+ autres variantes SKU	263 (+22)	99 (+5)	35 (+3)	63 (+7)
SKU/Type de produit	x18	x14	x9	x4

Une adaptation de l'offre non maîtrisée peut conduire à la prolifération des références

2^e étape : caractériser et analyser la performance de l'offre

S'ensuit une **analyse objective** sur des considérations à la fois économiques, industrielles et commerciales.

Quelques indicateurs à évaluer à la maille des produits :

- **économique** : contribution à la marge sur coût direct et indirect, poids des obsolescences, couverture de stocks...
- **industriel** : spécificité des actifs, complexité des flux produits, maîtrise des procédés...
- **commercial** : valeur perçue client, impact sur la lisibilité de la gamme, complexité de vente...

Coût de la complexité

Poste de coût	Impact 'a priori'
1. Cost of good sold	
1.1 Coût d'achats	
1.2 Prix de revient industriel	
1.3 Logistique	
1.4 Frais Généraux Opérations	
2. Publicité & promotion	
2.1 Publicité	
2.2 Promotion	
3. Marketing & Ventes	
3.1 Marketing	
3.2 Ventes	
3.3 Service Client	
4. Général & Administration	
5. Coût de détention des Stocks & Obsolescence	

La complexité liée à l'élargissement du portefeuille a un coût

3^e étape : évaluer les risques... et les enjeux

Une lecture purement analytique et financière de la segmentation est insuffisante et peut même s'avérer dangereuse. En sollicitant chaque direction concernée, il faut **considérer l'ensemble des contraintes** :

- marketing (interdépendance entre produits, cohérence de gamme, etc.),
- commerciales (spécificités du marché, analyse concurrentielle, etc.),
- ou industrielles (technologies-clés, savoir-faire particuliers, etc.).

L'historique des ventes doit également être passé à la loupe.

Prendre en compte toutes ces contraintes permettra de mieux évaluer les risques en regard des enjeux potentiels.

4^e étape : oser prendre des décisions

Il est désormais temps pour la direction générale d'**arbitrer**. Pour prendre des décisions efficaces, déterminer le bon niveau d'interlocuteurs est crucial, tant les intérêts peuvent diverger... En général, quatre types de décisions sont possibles :

- arrêter le produit,
- ajuster son prix de vente,
- reconcevoir le produit (redesign to cost),
- maintenir le produit tel quel.

le marketing que l'industriel et le commercial. Il revient au pilote de la rationalisation d'assurer le suivi de ce déploiement et d'en mesurer les effets.

L'arrêt potentiel d'un produit ou service étant souvent un sujet émotionnel, voire politique, un dispositif de **pilotage** de projet rigoureux doit être mis en place pour éviter les régressions.

Il s'agit par ailleurs d'identifier et de **traiter les causes racines** de cette prolifération pour en éviter la reconduction.

Une démarche éprouvée

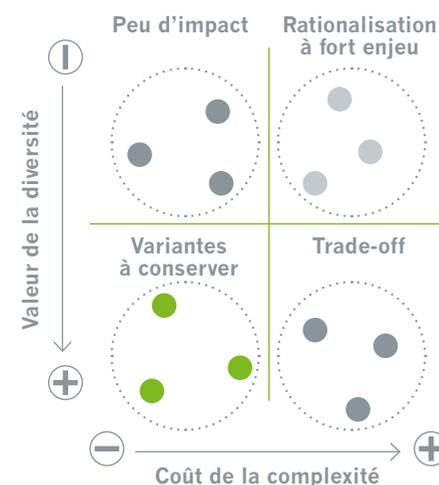
Pourvu qu'elle soit méthodique, complète et bien processée, la rationalisation du portefeuille produits peut ainsi contribuer de manière significative aux plans de compétitivité. Dans certains cas, les chantiers de rationalisation du portefeuille produits portent jusqu'à 20% des enjeux d'économies.

Un groupe leader en matériel électrique, accompagné par Argon, a su employer cette démarche pour mettre en œuvre avec succès sa concentration industrielle. Un des dirigeants témoigne : « *L'enjeu est important. Il s'agit de retrouver de la compétitivité pour développer des volumes en direction du grand export, vers l'Inde, le Brésil, la Chine... Un impératif au vu de la baisse d'activité en Europe depuis 2009, qui a créé des vides dans nos usines avec l'arrêt de certaines fabrications. D'où l'idée de cette concentration qui va aussi nous permettre de rapatrier une production que nous avons délocalisée il y a quelques années* » (L'Usine Nouvelle, 29 février 2012).

Ce cas est loin d'être isolé : de nombreux projets de compétitivité menés en 2013 intègrent un volet de rationalisation du portefeuille produits. Ce levier est adapté à des contextes autant offensifs que défensifs. De notre expérience, c'est d'ailleurs un des leviers les plus rémunérateurs après le levier achats.

Opportunités de rationalisation

Analyse des variantes produits



Les analyses doivent permettre d'arbitrer entre coût de complexité et valeur de la diversité

5^e étape : être robuste dans la mise en œuvre

La rationalisation du portefeuille ne portera ses premiers fruits qu'une fois les plans d'action mis en œuvre. Ces actions sont transverses et mobilisent tout autant



Comment faire de la compétitivité un moyen de rebondir face à la concurrence ?



Les plans de compétitivité ne sont pas systématiquement déployés pour sortir d'une situation critique. Dans leur version préventive, ils aident à maintenir de bons résultats face à une concurrence accrue. C'est l'objectif du groupe Cofel, leader de la literie en France, qui s'est engagé en 2013 dans un plan de compétitivité aux côtés d'Argon. **Luis Flaquer**, son Directeur général, détaille pour nous ce projet ambitieux.

Cofel est une entreprise rentable. Pourquoi avoir pris la décision d'engager un plan de compétitivité ?

Cofel est effectivement une entreprise saine, rentable et dépourvue de dette. La vocation du plan que nous avons initié n'était donc pas défensive, mais préventive. Le marché de la literie présente en effet des signes d'essoufflement : la pression sur les prix est importante et la concurrence, de plus en plus rude. En parallèle, nous faisons face à une augmentation de nos coûts et charges sociales. Mis bout à bout, ces différents facteurs dégradent notre marge. Il nous fallait donc réagir.



Luis Flaquer
Directeur général de Cofel

Quelles ont été les premières étapes du plan de compétitivité ?

Nous avons tout d'abord identifié 7 axes d'optimisation, qui ont tous un impact direct sur notre résultat : les achats, la supply chain, la gestion des magasins (matières premières et produits finis), le transport, les pertes de matière, la qualité de la relation client et l'innovation industrielle.

La présence des experts d'Argon, forts de leurs précédentes expériences, a facilité ce diagnostic. Ils nous ont ensuite accompagnés pour structurer le projet et solliciter les équipes. Le but : faire émerger les meilleures idées. Car toute l'intelligence était déjà là, mais il fallait la faire remonter !

Enfin, nous avons fixé des objectifs annuels sur 3 ans, de 2013 à 2015. D'où le nom du plan : « Performance 2015 ».

Notre plan de compétitivité est une **grande réussite collective**. Ses gains sont profitables à tous.

Dès 2013, vous avez obtenu des résultats positifs.

Quels sont les facteurs-clés qui expliquent cette réussite ?

Comme toujours, le premier facteur est l'humain. Bien avant la mise en place du plan, nos équipes étaient convaincues qu'il était possible de travailler et produire plus efficacement, et que le succès serait au rendez-vous si les bons efforts étaient fournis. Elles se sont donc pleinement impliquées dans le projet. Le fait que nous ayons investi les moyens nécessaires a également beaucoup joué. Ces moyens supplémentaires ont contribué à confirmer la détermination de la Direction sur le projet, motivant encore davantage nos collaborateurs.

L'organisation a été un autre facteur de succès. Nous avons mis en place une gouvernance adéquate, en choisissant un responsable pour chacun des 7 axes d'amélioration du plan. Ces responsables sont nos 5 directeurs d'usine, le Directeur logistique et le Directeur des achats.

Les impliquer nous a donné un double avantage. Cela nous a permis :

- d'une part, de bénéficier d'une expertise terrain déterminante,
- d'autre part, de déployer les actions d'amélioration pour chaque axe dans une usine, puis de les optimiser avant de les appliquer à l'ensemble de l'entreprise. Nous avons ainsi réalisé des tests grandeur nature.

Comment anticipez-vous la suite ?

Je suis confiant quant à la réussite du plan dans les prochaines années, même si tout n'est pas encore joué. Il va falloir poursuivre sans Argon, dont les consultants ont apporté discipline, cadrage et rythme au projet. Leur mission s'achèvera avec un dernier audit des progrès du plan de compétitivité, à la fin du 1^{er} trimestre 2014.

Nous continuerons logiquement d'investir beaucoup de temps et d'énergie dans la réussite de 'Performance 2015'. Prochaine impulsion : la nomination d'un directeur de projet en interne, qui viendra renforcer la gouvernance.

- enfin, d'augmenter la cohésion de nos industriels basés sur nos 5 sites de production, car les réussites de chacun ont contribué au succès de tous.

Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre du plan ?

Le plan a démarré alors que Cofel était déjà engagé dans plusieurs projets d'envergure, comme la mise en place d'un nouvel ERP ou construction d'une nouvelle usine. L'investissement de nos collaborateurs, qui ont fait de leur mieux pour être partout à la fois, nous a heureusement permis de surmonter cette difficulté.

Comment vos collaborateurs vivent-ils ce projet ?

Comme une grande réussite collective... provisoire, car nous avons réussi la première année, il nous reste encore deux tiers du chemin à parcourir, en 2014 et 2015. Chacun sait que les gains de compétitivité seront profitables à tous et devraient nous permettre de maintenir la production en France sans baisse d'effectifs.

Le point sur Cofel

Avec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, Cofel est leader de la literie en France. Epéda, Bultex, Mérinos... Les marques du Groupe, distribuées par près de 900 clients dans plus de 4 000 points de vente, figurent parmi les plus connues sur le marché national.

Détenu par Pikolin, une société familiale espagnole, Cofel reste très ancré dans l'Hexagone, où l'entreprise exploite ses 5 usines et emploie 950 personnes.

Comment optimiser ses coûts cible ?



Mark Simmons

Directeur Associé, Argon Operations Consulting Ltd (UK)

Jean-François Laget

Directeur Associé, Argon Consulting

Christophe Durcudoy

Directeur Associé, Argon Consulting

Savez-vous ce que vos produits ou services devraient réellement vous coûter ? La question est apparemment simple. Pourtant, beaucoup d'industriels auraient bien du mal à y répondre. C'est pour combler ce manque que la méthode du Should Cost Modeling a été développée. Le principe ? Décortiquer les modèles de coût de revient et analyser les bons paramètres pour déterminer le coût cible idéal (should cost).

Automobile, luxe, alimentaire... Cette méthode essaime aujourd'hui dans de nombreux secteurs. Les entreprises qui l'appliquent annoncent des potentiels de gains substantiels, parfois supérieurs à 20%.

De quoi s'agit-il ?

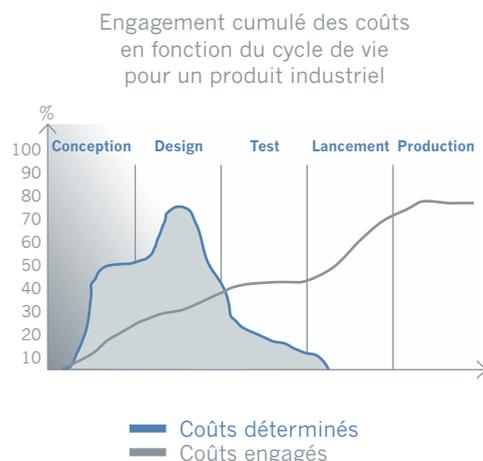
Pour optimiser leur compétitivité-coût, les entreprises ont jusque-là largement activé les leviers traditionnels : achats, *lean management*, productivité. L'approche Should Cost est novatrice en ce sens qu'elle s'attache à comprendre en détail les mécanismes de constitution des prix de revient d'un produit pour identifier les leviers les plus porteurs en termes d'enjeux. Il s'agit soit de simuler l'effet des différents leviers de performance sur le coût de revient, soit d'anticiper l'impact-coût d'une modification des spécifications techniques :

- modification des éléments de design,
- substitution de matières premières,
- hausse ou baisse des volumes de production,
- hausse ou baisse du prix de l'énergie,...

Une utilisation tout au long du cycle de vie

Le *Should Cost Modeling* permet d'identifier des opportunités de création de valeur à toutes les étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service :

- 1. en amont, dès la phase de conception** (qui détermine 80% des coûts de revient), dans l'orientation du design et de la stratégie (investissement, production...),
- 2. lors du choix des fournisseurs** (stratégie achats),
- 3. en support, lors des négociations avec les fournisseurs retenus.** Par exemple, pour déterminer le prix de revient objectif d'un fournisseur en fonction de sa technologie, de sa localisation et des volumes consentis,
- 4. en production,** dans l'optimisation des prix de revient interne (*Redesign To Cost*) et externe (*Supplier Development*) et face à des situations imprévues, comme la fluctuation du prix de l'énergie par exemple.



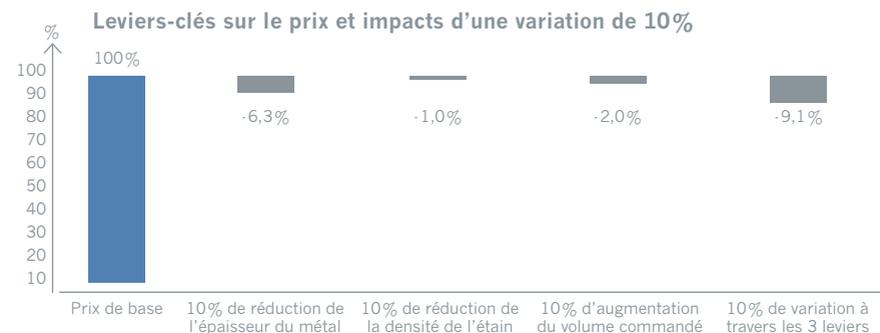
Un exemple : le *Should Cost Modeling* au service de l'agroalimentaire

Cet outil est de plus en plus utilisé par les industriels de l'agroalimentaire. Il permet notamment une meilleure maîtrise des achats de packaging, qui représentent une grande partie de leurs coûts. Certains industriels associent même leurs fournisseurs à la démarche pour élaborer des modèles en commun, dont les bénéfices sont partagés.

Dans l'exemple illustré ci-dessous, 3 leviers liés aux phases de conception et de production ont été étudiés. La standardisation produit sous-jacente a ensuite été validée par la R&D, le marketing et le fournisseur. Enfin, les leviers ont été intégrés dans la stratégie d'achat puis au *business plan* de la division concernée.

L'enjeu ? Une réduction de 10% du coût du packaging d'un produit mondial et des dizaines de millions d'euros à la clé.

Exemple de leviers sur le prix d'un packaging (Source : Corus Metals Price Model)



Les difficultés à surmonter

Adopter le *Should Cost Modeling* implique de surmonter 3 principales difficultés.

1. Tout d'abord, cet outil requiert une approche transverse de l'entreprise. Toutes les équipes doivent être mobilisées (R&D, achats, production, marketing, etc.) dans une démarche commune.
2. Ensuite, le *Should Cost Modeling* nécessite la disponibilité d'une information homogène sur toute la chaîne de réalisation interne, mais aussi en provenance des fournisseurs.
3. Enfin, et c'est sans doute la principale difficulté, les responsables de la démarche doivent faire preuve d'un ensemble de compétences large et rare : maîtrise technique, connaissance des leviers de performance opérationnelle, compréhension approfondie du business, modélisation économique et financière, capacité à interagir avec les différentes équipes, etc.

Une méthode, de nombreux avantages

Les entreprises qui sauront déployer cette démarche disposeront d'un outil efficace pour identifier de nouveaux gisements de création de valeur.

Le *Should Cost Modeling* leur donnera également les moyens de challenger constructivement leurs équipes et leurs fournisseurs, en montrant une compréhension fine de leurs métiers.

Enfin, cette approche permettra aux industriels de réduire leurs coûts en les alignant sur ce que leurs produits ou services... *should cost*.

Liste des contributeurs

Patrick Legris – Directeur

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'Agro Paris Tech, Patrick est un spécialiste des programmes de compétitivité et de Supply Chain dans l'Industrie et l'Énergie.
patrick.legris@argon-consult.com

Jean-François Laget – Directeur Associé

Diplômé de Sup'Aéro et MBA du Groupe 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

Christophe Durcudoy – Directeur Associé

Ingénieur et diplômé d'HEC, Christophe intervient sur des projets de compétitivité et performance Achats.
christophe.durcudoy@argon-consult.com

Mark Simmons – Directeur Associé, Argon Operations Consulting Ltd (UK)

Diplômé d'un MBA de l'Université du Michigan, Mark est un spécialiste des Achats et 'Design to Cost' dans les secteurs Industrie et PGC.
mark.simmons@argon-consult.com

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.

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.

Depuis notre création en 2001 à Paris, nos équipes de consultants interviennent sur toute la chaîne opérationnelle des entreprises : R&D et innovation, achats, production, maintenance et maintien en conditions opérationnelles, distribution et service aux clients - depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle avec un objectif constant de résultats tangibles, à fort impact et durables.

Aujourd'hui, Argon Consulting regroupe près de 100 consultants issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce. Depuis nos bureaux à Paris et à Londres, nous accompagnons nos clients en Europe ainsi qu'à l'international.

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

ARGON
CONSULTING

www.argon-consult.com