

LIVRE BLANC

Le Design-to-Cost est mort, vive le Design-to-Value !

L'approche intégrée du développement de produits et services qui
maximise la valeur client.

Argon&Co*

Ces dernières années resteront dans les mémoires comme celles où les taux d'inflation ont fortement augmenté dans le monde entier. Bien qu'ils aient généralement diminué depuis, les entreprises font toujours face à une conjoncture économique difficile et l'avènement de la compétition asiatique menaçant leur rentabilité.

Les chaînes d'approvisionnement sont encore sous pression à cause de facteurs comme les tensions géopolitiques, des taux d'intérêt encore élevés qui rendent les emprunts coûteux, et des prix de l'énergie qui restent relativement chers. À cela s'ajoutent les défis supplémentaires liés au respect des réglementations ESG, de plus en plus strictes en particulier en Europe.

Face à ces pressions économiques incessantes, l'importance de l'innovation ne peut être sous-estimée. Il n'est donc pas surprenant que les plus grandes entreprises mondiales investissent plus de 1 000 milliards USD chaque année en R&D. Cependant, avec la compétition internationale accrue et des changements radicaux de politique de certains pays, vient la nécessité de compromis financiers, poussant les dirigeants à se concentrer sur des programmes de réduction des coûts.

En période difficile, les entreprises réduisent souvent les coûts pour des économies rapides, mais cette stratégie a ses limites. En effet, malgré son impact indéniable sur les marges, cette approche a ses limites car elle ne permet pas de pérenniser les meilleurs pratiques visant à améliorer durablement le résultat net.

En revanche, optimiser les coûts tout en maximisant la valeur des produits pour les clients s'intègre dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les organisations visionnaires doivent adopter cette approche pour équilibrer réduction des coûts et qualité, assurant ainsi une valeur ajoutée durable pour leurs clients.

Ce livre blanc, enrichi de cinq études de cas et d'analyses sur la méthodologie éprouvée d'Argon & Co, détaille comment l'adoption de l'approche

Design-to-Value peut permettre aux entreprises d'aligner leurs efforts d'optimisation des coûts avec le développement de produits et de services, afin de fournir une valeur optimale à leurs clients.

Qu'est-ce que le Design-to-Value ?

Le Design-to-Value (DtV) est la boussole stratégique du développement produit visant à maximiser la valeur perçue par le client en équilibrant le coût complet et la durabilité. L'objectif principal du DtV est d'améliorer la valeur perçue par le client final et en améliorant drastiquement le rapport performance/coût. Elle permet en outre la recherche de différenciateur.

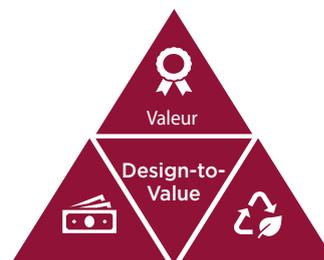


Figure 1 : Le Design-to-Value : une approche 360°

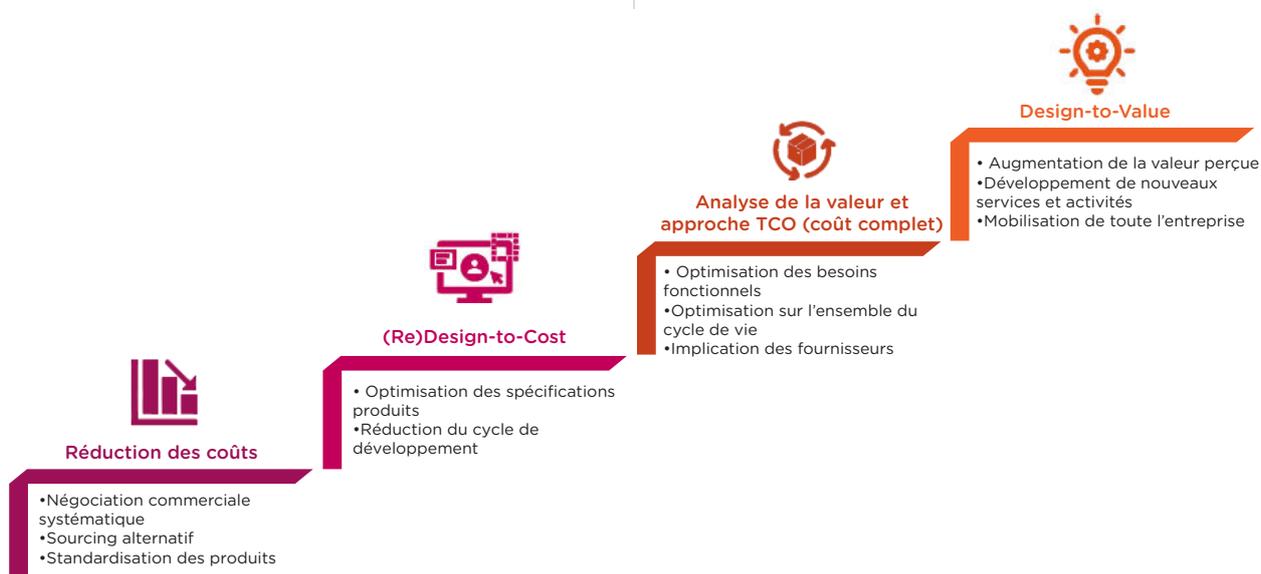


Figure 2 : Design-to-Value : le résultat d'une évolution de la réduction des coûts vers la valeur

Depuis plus de 50 ans, les entreprises ont utilisé diverses stratégies pour réduire les dépenses et affiner les spécifications des produits. Ces tactiques sont devenues de plus en plus complexes, intégrant des concepts tels que l'analyse de la valeur et l'approche du coût total de possession, qui prennent en compte le cycle de vie complet d'un produit. Le DtV fait avancer cette notion en se concentrant sur la valeur client et en l'utilisant pour renforcer la compétitivité, le service client d'une entreprise et la durabilité.

Le Design-to-Value se concentre sur cinq sources de valeur pour le client final

Le Design to Value adresse cinq sources de création de valeur :

- **Fonction supplémentaire** : Offrir des fonctionnalités innovantes, comme l'ajout d'un GPS sur les smartphones, pour enrichir l'expérience utilisateur.
- **Performance supplémentaire** : Améliorer les performances, illustré par le silence et l'accélération remarquables de la Renault 5 électrique.
- **Time to Market** : Gagner un avantage compétitif en réduisant le temps de mise sur le marché, à l'image de Zara qui réagit rapidement aux tendances de la mode.
- **Ecodesign** : Intégrer des principes durables, comme l'utilisation de matériaux écologiques dans les brosses à dents en bambou, pour répondre aux attentes environnementales.

- **Compétitivité** : Aller au-delà du simple coût en explorant d'autres facteurs de différenciation pour renforcer la compétitivité

Ces cinq axes permettent aux entreprises de maximiser la valeur apportée aux clients tout en s'alignant sur leurs objectifs stratégiques.

Une méthodologie efficace de Design-to-Value doit prendre en compte l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'un service.

Tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service, des équipes issues de divers départements doivent collaborer efficacement. Les départements tels que les Achats, le Marketing, la R&D et les Opérations unissent leurs forces lors des phases initiales de développement, de test et d'industrialisation pour lancer de nouveaux produits ou services, introduire de nouvelles fonctionnalités et renforcer la valeur pour le client. De même, après le lancement, les équipes de la Chaîne d'approvisionnement, de la Logistique et de la Qualité, par exemple, poursuivent leurs efforts pour améliorer la performance des produits ou services existants, éliminer les coûts inutiles et optimiser les processus actuels lors de la phase aval.

Pourquoi mettre en œuvre l'approche Design-to-value ? Les cinq principaux avantages

Lorsqu'il est mis en œuvre efficacement, le Design-to-Value offre une large gamme d'avantages définis dans le schéma suivant :



Figure 3 : Les cinq principaux avantages du Design-to-Value

Cinq thèmes clés illustrés sur des cas concrets dans la mise en œuvre du DtV

Dans les sections qui suivent, nous explorerons des études de cas qui illustrent l'application concrète du Design-to-Value (DtV) à travers divers secteurs. Ces exemples mettent en lumière les axes suivants :

- **La recherche de performance** : Optimisation de la valeur, des coûts et de l'empreinte environnementale pour un acteur industriel
- **Le facteur humain au centre du DtV** : Transformation et ancrage du Design-to-Value dans l'aéronautique
- **L'IA au service du Design-to-Value** : le potentiel inexploité des données pour un acteur industriel
- **La reconquête de part de marché avec le Design-to-Value** pour redynamiser une nouvelle offre de valeur dans l'industrie pharmaceutique
- **L'accélération des cycles** : le Design-to-Value en action dans le secteur de l'énergie

1. Optimisation de la valeur, des coûts et de l'empreinte environnementale pour un acteur industriel

Face à une concurrence féroce, une inflation galopante et une complexité croissante des produits, les entreprises industrielles doivent évoluer pour survivre. Intégrer les ambitions RSE n'est plus une option, mais une source de valeur incontournable. Une approche structurée permet un gain sur tous les aspects.

Etude de cas #1 : un acteur industriel

Un industriel a souhaité standardiser et redynamiser ses gammes pour améliorer la compétitivité de son offre en termes de coût et d'empreinte environnementale. Le Design-to-Value a offert une réponse stratégique : une vision 360° du cycle de vie qui a permis de sécuriser :

- L'impact économique : 10% de marge supplémentaire
→ 10 à 25% de réduction des coûts
→ 50% des pièces standardisées (Réduction des coûts de 15% par la massification, réduction du besoin en fonds de roulement et gain de 30% de la surface du magasin)
→ 50% de réduction de cycles en transférant la production de l'Asie vers la France
- L'impact sur l'environnement : 30% de réduction des émissions de CO₂ avec la suppression d'un four d'emballage très énergivore.

2. Ancrage des modes de travail transverses du Design-to-Value pour optimiser programmes complexes pour un acteur de l'aéronautique

Dans un environnement international compétitif, le Design-to-Value permet de transformer les pratiques de management de programme pour :

- Construire des offres plus compétitives en coûts et délais
- Renforcer l'innovation grâce à une collaboration efficace avec les fournisseurs
- Manager les programmes de façon plus collaborative pour sécuriser les développements

Le DtV est un processus transverse nécessitant de repenser les modes de collaboration pour sécuriser la valeur latente.

Etude de cas #2 : Un leader entreprise mondial d'aéronautique

Un leader entreprise mondial d'aéronautique a souhaité transformer ses pratiques de développement produit pour systématiser l'approche DtV. Un diagnostic a établi de nombreuses lacunes : plus de la moitié des programmes avait une maturité faible sur certains fondamentaux :

- Objectifs peu clairs
- Budgets en dépassement
- Travail séquentiel limitant la créativité et retardant les programmes
- Implication tardive des fournisseurs dans le développement
- Manque de maîtrise des coûts et des outils de costing
- Passage de jalons dans l'urgence

En conséquence, le groupe a formalisé un standard méthodologique adaptable à toutes les Business Units. Ce référentiel a permis de clarifier les attentes pour sécuriser le travail multifonctionnel de bout-en-bout, le partage des référentiels de coûts et des hypothèses sous-jacentes et une gestion proactive des risques (passage sécurisé des jalons, arbitrage). Cette approche a été testée avec succès sur des cas pilotes, fournissant des retours d'expérience précieux.

Un ambitieux plan de formation couvrant tous les niveaux a été mis en place. En effet, le déploiement du Design-to-Value dans les programmes nécessite l'engagement à tous les niveaux, pas seulement des opérationnels ou des experts techniques. Le résultat est la formation de plus de 400 chefs de projets en mesure de l'implémenter et plus de 1 000 managers acculturés au DtV pour transformer l'organisation.



3. Le Design-to-Value boosté avec de l'Intelligence Artificielle pour rationaliser les gammes

L'IA a révolutionné bien des domaines depuis l'avènement de ChatGPT, le Design-to-Value n'est pas une exemption. Un industriel souhaité de simplifier un portfolio complexe de produits et optimiser la compétitivité des offres.

Etude de cas #3 : le secteur de l'Intelligence Artificielle

L'utilisation de l'Intelligence Artificielle a servi à l'analyse de plus de 1 500 produits finis, représentant plus de 10 000 composants. L'IA a permis une classification fine par taxonomie, dimensions et matériaux, identifiant ainsi 300 clusters pour une analyse approfondie.

Les résultats ont permis de relever des incohérences et de rationaliser rapidement l'ensemble du portefeuille en délivrant de l'impact :

- Standardisation : 30 % de composants supprimés ou standardisés
- 5% d'économies par la massification des achats
- +10% de rendement de production grâce à la simplification

L'intelligence artificielle s'impose donc comme un accélérateur clé pour optimiser le retour sur investissement des projets Design-to-Value. Elle offre une analyse rapide et exploitable de données complexes, mais l'expertise métier reste cruciale pour saisir les inducteurs de performance.

Les technologies d'IA sont matures pour permettre l'identification de gains rapides.

4. Le Design-to-Value pour redynamiser une nouvelle offre de valeur dans l'industrie pharmaceutique

Le Design-to-Value ne doit pas uniquement se concentrer sur la réduction des coûts ; il vise également à optimiser la marge et renforcer l'image de marque.

Une entreprise pharmaceutique de renom avait besoin de repositionner une gamme historique de produits de bien-être, dont la pertinence s'était érodée au fil des années. Cet acteur a adopté l'approche DtV (Design-to-Value) pour le lancement d'une gamme innovante de produits de santé. Leur objectif principal était d'assurer une marge bénéficiaire cible et d'établir une différenciation claire sur le marché.

Etude de cas #4 : l'industrie pharmaceutique

Pour la première fois, une équipe collaborative et interfonctionnelle composée d'experts de l'industrie, de fournisseurs, d'acheteurs, du marketing, de la qualité/ réglementation et de la R&D a repensé toute la chaîne de valeur.

Le résultat a été un modèle industriel et un processus de développement rationalisés, un partage des risques avec les partenaires et un positionnement de marché innovant pour le produit. Des objectifs dépassés avec :

- Une nouvelle gamme présentant une marge améliorée de +10%
- Une amélioration de la fabricabilité (+5% TRS¹)
- Un positionnement prix / offre compétitif renouvelant l'image

¹ TRS : Taux de rendement synthétique, soit le rendement de machine de production



5. Le Design-to-Value pour accélérer les cycles dans le secteur de l'énergie

De nombreuses entreprises peuvent considérablement améliorer leurs opérations, comme l'approvisionnement, la fabrication et la maintenance, en adoptant la philosophie du lean management. En identifiant et en priorisant les exigences des départements internes et des clients, les entreprises peuvent mettre en lumière les activités sans valeur ajoutée et remettre en question leur nécessité. Le DtV analyse la réduction des délais de livraison, l'augmentation de la production, l'amélioration de la qualité, et vise des économies de coûts substantielles grâce à l'utilisation optimisée du personnel, des ressources matérielles, favorisant ainsi l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

Etude de cas #5 : le secteur de l'énergie

Dans le secteur de l'énergie, une organisation de premier plan a mis en œuvre l'approche DtV avec deux objectifs principaux :

1. Améliorer les coûts opérationnels (couvrant l'allocation des ressources et la performance opérationnelle)
2. Améliorer l'efficacité des processus des chantiers de maintenance pour minimiser les temps d'intervention

L'application de la méthode DtV a révélé le défi de redéfinir une offre de services différenciée pour les clients finaux. L'introduction de nouveaux services, grâce aux innovations numériques, aux nouveaux processus industriels dans l'exploitation du réseau et aux partenariats avec un fournisseur stratégique, a conduit à la modularisation de l'offre qui a permis une réduction de plus de 20 % des coûts sur l'ensemble du cycle de vie et une division par trois du temps de maintenance.



Les facteurs clés de succès du Design-to-Value

Le DtV apporte toujours une valeur significative, mais sans la maîtrise des bons facteurs, les résultats optimaux ne peuvent être atteints.

Six facteurs clés de succès permettent de réussir un projet DtV :

1. Définir des objectifs ambitieux mais réalistes
2. Construire une équipe multifonctionnelle
3. Concentrer les efforts
4. Découpler la prise de risques de la décision
5. Assurer un sponsorship fort
6. Exploiter les données.

Ces six facteurs clés de succès sont définis dans le schéma suivant.

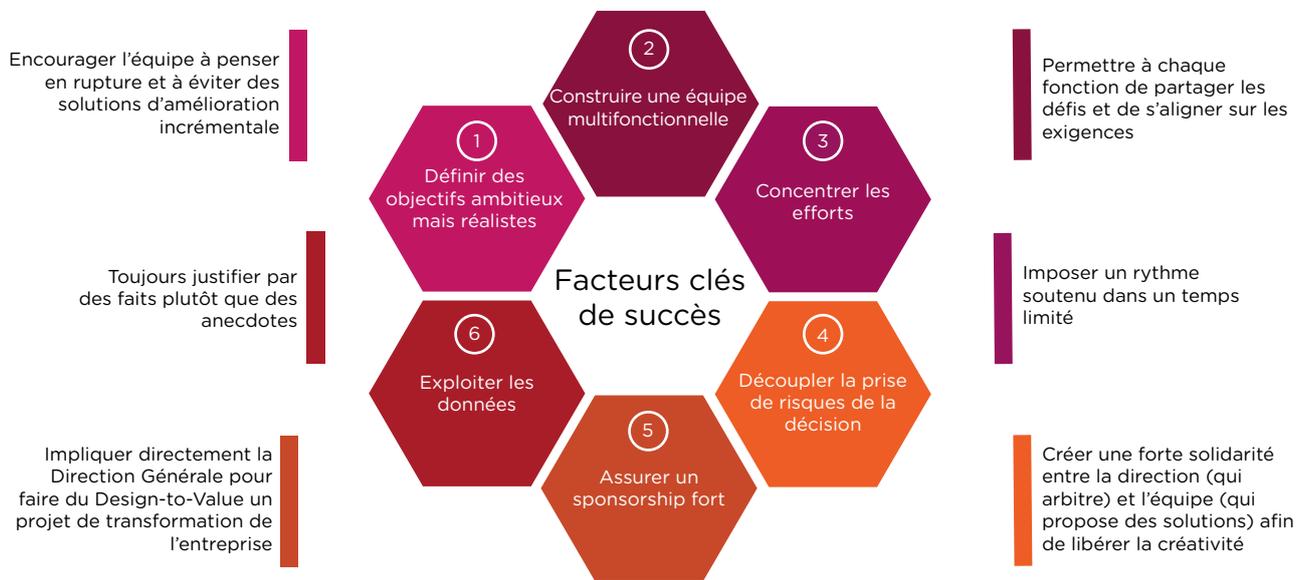


Figure 4 : Les facteurs clés de succès du Design-to-Value

L'absence d'action amplifie le risque

Les entreprises sont confrontées à des pressions économiques croissantes qui impactent significativement leurs revenus et leurs marges. Parmi ces défis figurent une concurrence intensifiée dans divers aspects tels que les prix, l'innovation produit, et la durabilité. Les entreprises doivent continuer à s'adapter à ces réalités et reconnaître qu'elles doivent offrir des produits/services toujours plus compétitifs pour rester rentables. Être à la pointe de l'innovation et afficher de solides références en matière de durabilité est devenu de plus en plus essentiel pour se démarquer de ses concurrents. En relevant ces défis de manière proactive et en adoptant des approches appropriées telles que le Design-to-Value, les entreprises peuvent manœuvrer plus sereinement dans la complexité de cet environnement dynamique et assurer leur avantage concurrentiel durable.

A propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, de la Logistique, du Manufacturing des Achats, de la Finance et des Fonctions Support, nous accompagnons nos clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Nos consultants s'engagent auprès de nos clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Nous sommes présents dans 17 bureaux en Europe, en Australasie, en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient.

www.argonandco.com

Auteurs



Renaud Durand

Partner : renaud.durand@argonandco.com

Renaud a plus de 20 ans d'expérience dans la compétitivité des produits complexes et performance des grands projets dont 10 ans dans l'industrie aérospatiale dans la R&D (CNES) et les achats dans le groupe Airbus. Il a fondé un think tank sur les grands programmes de développement.



Jean-Pierre Pellé

Associate Partner : jean-pierre.pelle@argonandco.com

Jean-Pierre Pellé a travaillé, en plus de 25 ans de conseil, sur de nombreux projets de compétitivité, de performance Achats, d'efficacité de l'ingénierie et de management de programme, dans l'Industrie et l'Énergie. Il a dirigé des missions traitant de plans de réduction de coûts et développement de solutions durables.

Argon&Co*