



P O I N T D E V U E

Comment réussir un programme de réduction des coûts ambitieux ?

En tant que dirigeant, vous avez à garantir en permanence la compétitivité de votre structure de coûts. Celle-ci doit être assurée dans un contexte de pression externe maximale :

- | Pression des clients sur la réduction des prix de vente et l'amélioration de la qualité
- | Pression des fournisseurs sur l'augmentation des prix
- | Concurrence de pays à bas coûts sur les produits banalisés
- | Pression de l'actionnaire sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise

Toutes les entreprises engagent dans ce sens des programmes de réduction de coûts ; ceux-ci n'exploitent en général pas l'ensemble des potentiels de progrès :

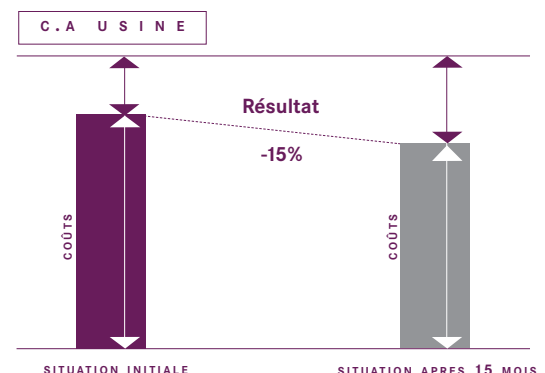
- | Limitation du projet à l'atteinte d'objectifs "accessibles", mais pas "suffisants" au regard des enjeux globaux
- | Effritement progressif du programme d'actions
- | Absence de pérennisation des gains obtenus, voire absence de concrétisation des efforts dans le compte de résultat

De notre expérience des programmes de réduction de coûts, il ressort que 7 principes clés garantissent le succès de ce type d'opérations :

- 1 | Fixer des objectifs permettant à l'entreprise d'être au niveau des meilleurs de sa profession
- 2 | Imposer aux équipes une forte remise en cause pour qu'elles soient conscientes des écarts à combler et du besoin de lutter contre les certitudes et les habitudes
- 3 | Imprimer la bonne vitesse d'action : aller plus vite que les concurrents, obtenir rapidement des résultats mesurables, mais mettre un niveau de tension accessible aux équipes
- 4 | Doter le programme de compétitivité de l'énergie et des ressources nécessaires
- 5 | Disposer d'un corps d'outils et de méthodes communs à l'entreprise pour favoriser la délégation et généraliser l'engagement personnel
- 6 | Mettre en place un système de mesure des résultats, car il n'est pas possible de réaliser durablement des progrès sans système de mesure
- 7 | Démontrer dans la durée la détermination et l'engagement de l'équipe de Direction en traitant notamment avec rigueur et sans état d'âme les points durs remontant du projet

Exemple d'un projet de notre offre "15/15" : réduire de 15% la structure de coûts en 15 mois

L'objectif affiché du nouveau Dirigeant, d'un équipementier du secteur automobile, est d'obtenir en 2 ans 15% de réduction de coûts dans 6 usines européennes du groupe*.



*Hors augmentation de salaire

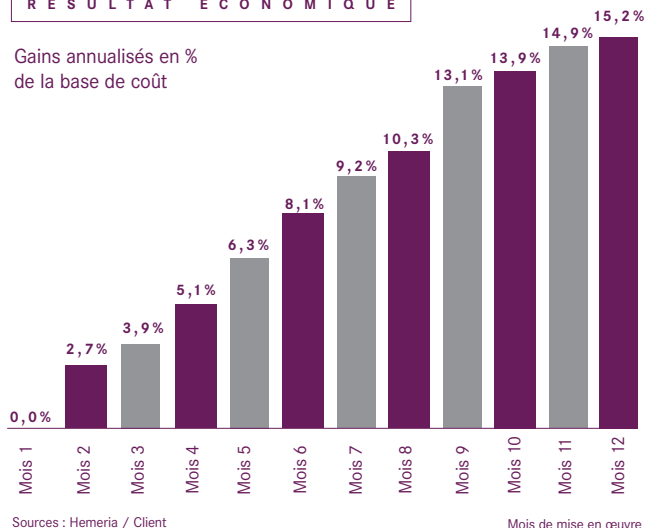
Les 8 semaines de diagnostic ont permis de définir par vague de 2 usines, le plan d'action détaillé permettant d'atteindre le résultat et de convaincre les principaux acteurs impliqués de la faisabilité.

Cette évolution est obtenue grâce à :

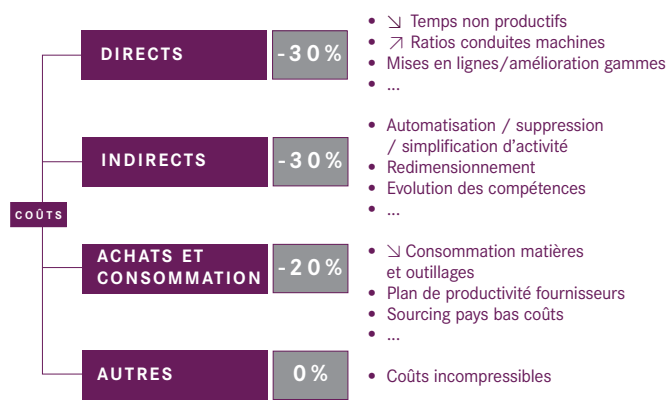
- | Une méthode précise et éprouvée « 15/15 » qui permet en un temps court d'étudier plus de 100 opportunités de progrès et d'en quantifier les résultats attendus,
- | Des consultants expérimentés dans le domaine industriel qui ont la capacité de s'intégrer dans l'environnement client et de focaliser les énergies sur les opportunités les plus fortes.

R E S U L T A T E C O N O M I Q U E

Gains annualisés en % de la base de coût



M E T H O D E 1 5 / 1 5 (E X T R A I T)



Après le diagnostic, notre action dans la phase de mise en œuvre est focalisée sur l'obtention de gains et leur concrétisation dans le compte de résultat.

Notre valeur ajoutée est triple :

- | Sécuriser l'obtention des résultats grâce à un pilotage rigoureux de 50 actions concrètes et opérationnelles,
- | Accélérer l'obtention de certains gains grâce à l'implication directe des consultants sur les actions
- | Eviter la dérive des autres postes de coûts.

Après 15 mois de projet :

- | Usine 1 : (15 mois) : 15,2% de gains sécurisés
- | Usine 2 : (15 mois) : 13,8% de gains sécurisés
- | Usine 3 : (13 mois) : 12,6% de gains sécurisés
- | Usine 4 : (13 mois) : 10,4% de gains sécurisés.

En outre, les gains obtenus sont associés à des changements de comportements, d'organisation et d'hommes qui garantissent la pérennité des résultats :

- | Plus de 150 acteurs clients mobilisés sur la réduction des coûts
- | Renforcement du management et des compétences à tous les niveaux de l'usine
- | Libération de capacités de production (TRS : +20pts)
- | Réduction du temps de cycle
- | Maintien du niveau de qualité
- | Amélioration du taux de service (75% à 95%)
- | Création de la culture d'amélioration continue.

"Concrétiser l'ambition des Dirigeants"

HEMERIA est une société de conseil de 70 consultants créée en octobre 2002 qui centre ses interventions sur le cœur de business de ses clients : marketing, développement, distribution, production, achats.

Hemeria privilégie les projets ayant un impact durable et mesurable sur le résultat économique de ses clients en agissant soit sur des leviers de réduction de coûts soit sur des leviers de croissance. Nous nous engageons par projet sur l'atteinte des résultats.

HEMERIA est un partnership détenus par 13 Partners et Executive Partners.