

# Comment un objectif de performance opérationnelle a été atteint par un changement d'orientation stratégique



Erwan HARROCH (X94)

Consultant en stratégie et gestion de projets

## Situation du client et objectifs de la mission

Le client est le directeur général d'une société fabriquant et commercialisant des produits pour la construction de maisons individuelles. Cette société est reconnue comme marque premium sur le marché et possède cinq usines, dont une a été construite et mise en service récemment (l'usine #3).

Je suis intervenu sur ce projet en partenariat avec un autre consultant dont le rôle était de le superviser, tandis que j'assumais la responsabilité de la conduite du projet au quotidien.

La demande exprimée par le client portait au départ sur l'identification de pistes de croissance du chiffre d'affaires de l'activité. L'objectif affiché était de poursuivre la course aux volumes engagée historiquement. Le directeur commercial de l'entreprise poussait fortement dans cette direction.

Mais rapidement, après un premier état des lieux, la priorité donnée à la mission s'est réorientée, sur notre recommandation, vers l'identification des mesures de positionnement stratégique et de performance opérationnelle à prendre pour devenir profitable, et vers la définition d'un plan d'action pour comprendre les causes et résoudre les problèmes de qualité.

En effet, dans un contexte de marché défavorable (les permis de construire sont en chute importante, même si les travaux de rénovation résistent mieux), les ventes se maintiennent du fait d'une stratégie efficace de conquête de parts de marché qui compense la tendance à la baisse de la taille du marché, mais au prix de lourdes pertes d'exploitation enregistrées depuis plusieurs années. De plus, l'usine #3 s'avère mal

configurée, et des problèmes de qualité (principalement des problèmes de rétraction thermique) sont apparus ces dernières années. Nous sommes parvenus à convaincre le directeur commercial du bien-fondé de cette approche pour répondre aux objectifs de l'entreprise. Mon partenaire dans cette mission a fait basculer la direction de l'entreprise dans un nouveau paradigme « de création de valeur » en lui présentant les risques que comportait la course aux volumes pour la rentabilité de l'entreprise.

Cette mission s'est ainsi interrogée sur les trois grands domaines abordés dans la plupart des projets de transformation : l'expérience client (problèmes de non-qualité des produits et des services proposés), la performance opérationnelle (optimisation du schéma et de l'outil industriels) et la recherche du bon business model (poursuite d'une stratégie de volume ou ciblage des clients à forte marge ?). Les principales questions clés sur ces trois axes ont pu être reformulées de la façon qui suit.

### *Positionnement stratégique*

Quel devrait être le positionnement cible de l'entreprise (gammes de produits, segments de clients) ? Quelle serait la politique de prix optimale ? Quelle serait la réaction des clients à une hausse des prix ? Quelle est la rentabilité par client ?

### *Performance opérationnelle*

Quel est l'impact d'une variation de volume sur les coûts fixes et semi-variables ? Quel serait l'impact économique d'un transfert de production depuis l'usine #3 vers les autres usines ? Comment l'usine #3 peut-elle améliorer sa position de coûts et devenir profitable ? Quels seraient les coûts de mise sous cocon (mise à l'arrêt complet pendant la reconfiguration) de l'usine #3, si cela s'avérait nécessaire ?

### *Problèmes de qualité*

Quelles sont les causes des problèmes de qualité rencontrés ? Comment résoudre ces problèmes ?

### *Approche adoptée*

Une approche spécifique a été conçue pour chacun des trois domaines concernés.

#### Erwan HARROCH (X94)

Erwan Harroch est consultant indépendant, spécialisé dans le cadrage et la formalisation de stratégie, et l'accompagnement de grands projets de transformation. Il est diplômé de l'École polytechnique et de Télécom Paris. Après une première expérience en R&D chez un équipementier télécom, il rejoint un cabinet anglo-saxon de conseil en stratégie, puis devient consultant indépendant.

Il est membre de XMP-Consult.

**Positionnement stratégique**

Nous avons réalisé une analyse de la rentabilité des différents clients afin de déterminer le niveau de rentabilité de chacune des trois usines. Ensuite nous avons conduit un benchmark des facteurs de rentabilité de l'entreprise comparés à ceux du concurrent direct, de manière à identifier quels seraient les leviers d'amélioration de la performance économique (politique de prix, amélioration de la performance opérationnelle, etc.).

**Performance opérationnelle**

Deux scénarios d'évolution du schéma industriel ont été simulés : soit un maintien de l'usine #3 en fonctionnement pendant son débogage (« scénario A »), soit une mise sous cocon de l'usine, ce qui permettrait de procéder plus efficacement à son débogage juste avant sa remise en fonctionnement (« scénario B »). Pour chacun de ces deux scénarios, nous avons précisé les différentes possibilités de transfert de production entre usines, analysé les risques de perte de clients, évalué les coûts logistiques additionnels et estimé l'évolution du coût moyen de production.

**Problèmes de qualité**

Nous avons conduit une analyse des données disponibles (année et valeur des réclamations des clients, date de production et délai depuis l'installation, usine impliquée, localisation des clients). Ensuite, nous avons réalisé une première analyse des liens existant entre les problèmes de qualité et leurs causes (les causes le plus souvent évoquées ont été considérées en priorité : changement de procédé industriel, changement de la formulation chimique, conditions climatiques).

**Rôles et responsabilités**

Mon rôle a consisté à définir et à réaliser la collecte et les analyses des données, à formaliser et à présenter les résultats. Mon partenaire a, quant à lui, mis à profit sa relation privilégiée avec le client pour mettre en perspective les enjeux de réalignement stratégique de l'organisation, et pour consolider les analyses business dont j'avais la responsabilité.

Je me suis ainsi principalement concentré sur les questions de positionnement stratégique, de performance opérationnelle et de qualité produit, avec comme principales activités :

- la collecte des données financières et industrielles auprès des services internes à l'entreprise, et la mise en confiance des interlocuteurs au sein de l'entreprise,
- le développement d'un modèle industriel et financier,
- l'utilisation du modèle pour décomposer la marge opérationnelle du principal concurrent en effet prix et en effet coûts, et comparer avec la formation de la marge du client,
- l'utilisation du même modèle pour simuler les scénarios de positionnement stratégique et de performance opérationnelle en formulant des hypothèses alternatives au jeu d'hypothèses initiales de la direction de l'entreprise (croissance de la demande, prix, utilisation de la capacité des trois usines, etc.),
- la collecte et l'analyse des informations sur les problèmes de qualité.

J'ai bénéficié de l'appui du directeur du développement de la société et du responsable de la production d'une usine du groupe. Ce dernier a joué un rôle déterminant pour faciliter ma compréhension des enjeux industriels. Les résultats des analyses ont été présentés régulièrement au contrôleur de gestion, au directeur industriel, au directeur financier et au directeur général, et les grandes orientations stratégiques et industrielles ont pu être débattues fréquemment avec eux.

**Résultats obtenus****Positionnement stratégique**

Notre analyse de la rentabilité a démontré que 40 % des ventes auprès des clients étaient réalisées en dessous du seuil de rentabilité relativement à la trésorerie (« Cash Breakeven »), et que 15 % des clients étaient responsables de la dégradation de la marge opérationnelle à hauteur de huit points de pourcentage. La plupart des clients non rentables étaient servis à partir de l'usine #3.

L'usine #3 a en effet des coûts de production bien supérieurs à ceux des quatre autres usines, en particulier en ce qui concerne les coûts semi-variables (salaires, maintenance, achats, etc.), qui ne sont pas compensés par un volume de production suffisant. La productivité des autres usines est ainsi supérieure de plus de 40 % à la productivité de l'usine #3. L'analyse du concurrent principal a démontré les avantages en termes de rentabilité que procure une position de leader fort. Réalisant ses ventes en majorité dans le segment de la rénovation, le leader détient plus de 75 % de parts de marché contre 15 % pour l'entreprise que nous conseillons. Son avantage en termes d'effet d'échelle est très important, ses marges opérationnelles sont plus élevées, il bénéficie d'un premium de prix (des prix supérieurs de 15 % à ceux de notre client) et d'un avantage très net au niveau des coûts, en particulier pour les coûts semi-variables.

Le directeur général de l'entreprise n'avait, jusqu'à présent, pas identifié la cause de la faible rentabilité de son activité, ni le risque que faisait courir la croissance des volumes dans ce contexte de marge dégradée. La présentation des résultats de nos analyses a fortement contribué à le convaincre du bien-fondé du basculement dans le nouveau paradigme, tel que nous l'avions proposé lors du cadrage du projet.

**Performance opérationnelle**

Toutes les parties prenantes du projet ont convenu du besoin de déboguer l'usine #3 afin d'augmenter la productivité. Cette option posait toutefois la question de la possibilité de maintenir le niveau des ventes du fait des temps d'arrêt nécessaires. Nous verrons plus loin que notre position et celle de l'équipe de direction divergeaient sur ce sujet : le client souhaitait procéder au débogage sans arrêter la production, tandis que nous proposons de mettre sous cocon l'usine pour faciliter la résolution des problèmes (et, à cette occasion, se séparer des clients les moins rentables, ce qui constituait en soi une bonne opération !).

Nous avons également attiré l'attention du client sur le fait que les questions de performance opérationnelle et de positionnement stratégique étaient étroitement liées : pas de

croissance profitable pour l'activité tant que les problèmes techniques de l'usine #3 ne seraient pas résolus.

### **Problèmes de qualité**

La raison la plus souvent évoquée au sein de l'entreprise pour expliquer les problèmes de qualité portait sur un changement majeur dans la formulation chimique qui avait eu lieu en 2011. Mais notre analyse des réclamations a montré que les problèmes ont commencé à apparaître dès 2008, trois ans avant ce changement. Il ne pouvait donc en être la seule explication.

Une étude plus fine des autres modifications apportées à la formulation et au procédé industriel réalisées par le passé a permis d'identifier les autres causes de non-qualité et de concevoir, en conséquence, un plan d'action comprenant une optimisation de la formulation pour chaque usine, une adaptation du procédé industriel et une modification de la gestion du stockage, conduisant à déceler et éliminer le maximum de défauts avant l'installation chez le client.

Le directeur du développement a joué un rôle clé auprès des personnes qui, dans l'organisation, détenaient les données dont j'avais besoin.

Au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux, à l'occasion des échanges réguliers que nous avons, les membres de la direction de l'entreprise se sont montrés de plus en plus dubitatifs à l'égard de nos conclusions sur les mesures à prendre. En particulier, la mise sous cocon de l'usine #3 ne leur convenait pas – ils n'étaient pas encore prêts à perdre sciemment des clients.

### **Recommandations et décision**

Nous avons recommandé de donner la priorité à la marge plutôt qu'au volume, en procédant à une augmentation moyenne des prix de 10 % et en acceptant de perdre 15 % des clients qui représentaient 13 % des ventes. Nous avons fait l'hypothèse d'une croissance annuelle des volumes limitée à 20 % contre 40 % dans le scénario proposé par la direction de l'entreprise. Enfin, nous avons recommandé de transférer l'intégralité des volumes de l'usine #3 aux autres usines, ce qui permettait une réduction des coûts semi-variables pour un surcoût logistique limité, et conduisait à mettre sous cocon l'usine #3 pour ne procéder à son débogage qu'ultérieurement, au moment où serait effectivement décidée sa remise en service.

La direction de l'entreprise était, quant à elle, d'abord favorable à un débogage de l'usine #3 au fil de l'eau, sans modifier significativement les volumes de production. Jusqu'à ce qu'elle prenne soudain conscience que les volumes de ventes ne devaient pas être le premier indicateur à suivre, mais bien la marge dégagée, le prix et les coûts de production comparés d'une usine à l'autre.

À partir de là, il a été possible de trouver un compromis entre les deux positions : il serait procédé à un débogage de l'usine #3, tout en maintenant une activité minimale.

### **Plan d'action**

Un plan d'action a été conçu et agréé par la direction de l'entreprise afin de traiter les points en suspens : le plan détaillé

d'augmentation des prix, le compromis à trouver entre augmentation des prix et perte de clients, le plan industriel détaillé, l'organisation, le calendrier et le budget pour le débogage de l'usine #3, l'organisation logistique détaillée pour s'adapter au transfert de production de l'usine #3 vers les deux autres usines. Le client a décidé de mettre en œuvre en interne ce plan d'action sans faire appel à un consultant. Notre travail d'identification de la stratégie industrielle et commerciale à mettre en œuvre a été salué par toutes les parties prenantes.

### **Conclusion**

Cette mission a présenté des caractéristiques typiques d'une intervention de conseil auprès d'une direction générale. Nous avons combiné une réflexion stratégique appuyée sur des données et des faits, une analyse opérationnelle, la formulation de recommandations évaluées économiquement et réalisables, la discussion autour des recommandations afin de les faire valoir et enfin une préparation de l'équipe de direction au changement requis par la solution agréée.

Cette mission m'a appris à quel point les échanges répétés avec l'équipe de direction sont nécessaires pour s'efforcer d'aligner, tout au long du projet, les objectifs de la mission sur la vision du donneur d'ordre. Cette prise de conscience s'est imposée à moi lors de la seconde partie de la mission, après un mois de travail, alors que je m'étais d'abord concentré sur la réalisation des analyses. Il m'a fallu faire un effort pour revoir mes priorités, et en cela j'ai été bien aidé par la direction de l'entreprise qui a communiqué assez clairement ses préoccupations, et ses ambitions pour la suite. Nous avons pu ainsi avancer ensemble vers la solution, et donner de la perspective à long terme, tout en décidant des premières étapes de la transformation. Par ailleurs, cette mission m'a fait prendre conscience de la nécessité de s'adapter avec au moins autant d'agilité que le client au moment de qualifier les besoins ou de basculer dans un nouveau paradigme stratégique. Cela requiert souplesse et agilité, deux qualités premières du consultant.

Cette mission a constitué pour moi la première expérience de cette nature. Depuis, j'ai conduit une série d'autres projets de transformation. ■