

Lundi matin, 8h30, Bureau du directeur des achats d'un grand compte :

"Monsieur NICOLAS, vous avez pu lire dans la presse que cette année encore notre pénétration sur notre marché a encore baissée. Et cela malgré nos efforts, nos baisses d'effectifs. Nous sommes donc contraints de vous demander votre participation active à notre redressement. Croyez-moi, c'est vraiment la mort dans l'âme que je dois vous demander une baisse de prix générale de 6% cette année...

"Mais c'est impossible, vous le savez bien ! ..." s'insurgea le chef d'entreprise.

Cette situation, aussi désagréable pour les deux protagonistes, est fort courante. Pourtant elle pourrait être évitée, et ceci aussi bien sur l'initiative du donneur d'ordre, que du sous-traitant qui lui-même est également un...donneur d'ordres !

Pour cela nous vous proposons de vous attaquer méthodiquement à **la réduction des coûts**.

Pourquoi réduire les coûts ?

Réduire ses coûts de revient permet de **conserver ses clients** et son avance sur la concurrence,

Réduire ses coûts d'achats va permettre d'augmenter **ses marges** ou de faire face à une demande de remise des clients.

Réduire ses coûts d'obtention de produits **est plus simple** que de concevoir de nouveaux produits moins chers. L'investissement est moindre.

Quand faut-il s'attaquer à la réduction des coûts ?

Dès l'apparition d'un des signaux avertisseurs suivants !

- Rentabilité faible ou négative.
- Frais financiers dus à des manques de trésorerie,
- Besoins en Fond de Roulement importants,
- Investissements lourds à rentabilité douteuse.
- Pertes de parts de marché,
- Mauvais ratio ventes / devis.
- Pertes matières, temps, productivité détectées par le contrôle de gestion,
- demandes de baisse de prix des clients,
- Délais non respectés,
- Utilisation de moyens de transport rapides particulièrement coûteux : taxis, avions, hélicoptères.
- Demande d'augmentation de prix des fournisseurs,
- Pénalités de retard facturées par les clients.
- Accidents de travail et / ou maladies professionnelles,
- Critiques émises ou « pression » des clients,
- Retours en SAV importants,
- Manque d'espaces de stockage ou de production.
- Heures supplémentaires importantes.

Comment réduire les coûts ?

Les coûts en eux-mêmes ne sont pas réductibles.

Réduire les coûts, c'est agir sur tous les éléments qui entrent dans la constitution du prix de revient d'un produit.

- les causes directes de coûts (on retrouve leur valeur dans le produit fini)
- les causes indirectes de coûts (on ne retrouve pas leur valeur dans le produit fini, et pourtant leur charge est supportée par les clients)

Les causes directes et indirectes de coûts

Les **coûts directs** sont issus :

- Des matières premières,
- De l'acquisition de composants,
- De la fabrication de composants,
- De l'assemblage des produits,
- De la livraison des produits finis.

Les **coûts indirects** sont issus :

- Des pertes, déchets, rebuts, non-qualité, emballages,
- Des reprises, opérations inutiles, mouvements inutiles, contrôles inutiles,
- Des pertes financières, des stocks, des en-cours, des transports internes, des délais,
- Des frais de structure, du système d'information, des emplois indirects, des accidents.

En japonais on parle de MUDA = gaspillages.

Dans le système de Production Toyota 7 MUDA sont définis :

- Surproduction,
- Temps d'attente (matière, main d'œuvre, machine)
- Transports,
- Stocks,
- opérations inutiles,
- mouvements inutiles,
- rebuts.

Qui agit ?, Quand ?, et sur Quoi ? avec quels Outils ?

Les causes directes et indirectes de coûts sont réductibles, avec les bonnes méthodes (simples!), tableau de synthèse :

Qui ?	Quand ?	Quoi ?	Outils ?
Bureau d'études	Conception	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supprimer les pièces inutiles 2. Intégrer plusieurs fonctions dans la même pièce, 3. Concevoir des pièces avec un minimum d'opérations de fabrication. 4. N'utiliser que les "meilleures pratiques". 	<ul style="list-style-type: none"> - Graphe des contraintes de disjonction (Analyse de la Valeur). - Méthode matricielle des simplifications (Exclusivité Lysippe). - Benchmarking produits. - courbes de corrélation caractéristiques / coûts.
Achats, méthodes	Sous-traitance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifier les prix des fournisseurs, 2. Déterminer les leviers de négociation. 3. Déterminer les "meilleures pratiques" 	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation des coûts de production. - Fiches PPC. (Produit, Process, Coût) - Benchmarking produits.
Production	Fabrication, assemblage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baisse des stocks, des en-cours, des rebuts, des "gaspillages" (voir les 7 "muda" de toyota.) 2. Réduction des délais. 3. Réduction des 'temps de traversée'. 	<ul style="list-style-type: none"> - KAIZEN. (outils d'amélioration continue, groupes de travail) - Production au plus juste (cartographie du flux de valeur).
Commercial, projets	Vente, co-développement chez le client.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Livrer la fonction nécessaire aux clients, avec les paramètres adaptés à ses besoins. 2. Ne pas livrer ce qui lui est inutile, ou minimiser la gêne occasionnée 	<ul style="list-style-type: none"> -AVF. Analyse de la Valeur Fonctionnelle. - ingénierie collaborative.

Les outils :

Au BE :

1. Supprimer les pièces inutiles,
2. Intégrer plusieurs fonctions dans la même pièce,
(Deux méthodes essentielles et pourtant "oubliées" de **l'analyse de la valeur** (avez-vous déjà entendu parler de <<contrainte de disjonction>> ?)
3. Concevoir des pièces avec un minimum d'opérations de fabrication. (**fiche PPC, A.V.F.**)
4. N'utiliser que les "meilleures pratiques" industrielles. (Pourquoi faire pour plus cher ce qu'un concurrent, une industrie connexe, fait mieux que vous ?)

Aux achats, méthodes :

1. Vérifier les prix des fournisseurs : en interne analyse Produit – Process – Coût. Puis visite sur le site du fournisseur pour vérifier les hypothèses (cadences, moyens de production,...) sous prétexte d'un audit qualité par exemple.
2. Déterminer les "meilleures pratiques" par un **BENCHMARKING PRODUIT**. (benchmarking = analyse de l'offre du marché).

De ces analyses, vous déterminerez les leviers de baisse de prix, imparables par les fournisseurs, qui vous permettront de négocier sur des faits concrets. Vous obtiendrez aussi la "collaboration" de votre fournisseur en lui apportant les moyens de s'améliorer et d'augmenter son marché.

En production :

Ne produire que ce dont le client à besoin, au moment ou il en a besoin, sans faire de stocks ni d'en-cours. Ce mot d'ordre est connu, mais dans la pratique ? Voici ce que j'ai entendu le 8 octobre 2002, près d'une photocopieuse, chez un équipementier automobile de premier rang, au fait des meilleures pratiques :

"Merci P-----T, ils ne veulent plus de la référence XX en première monte. Qu'est-ce que je vais en faire moi des 17 369 pièces que j'ai en stock !?!"

A 15 € pièce environ, on comprend la colère de cette personne.

Quel responsable de production n'est pas tenté, pour pouvoir livrer les quantités demandées par ses clients, d'augmenter ses temps d'ouverture (travail en 2x8, puis 3x8, puis les W.E.) plutôt que de s'attaquer aux vrais problèmes (ardus !) – amélioration des TRS, des MTBF machines, des flux de production. Et pourtant les solutions de facilité sont beaucoup plus onéreuses que de s'attaquer aux vrais problèmes. Pour vous en convaincre, un petit calcul.

Soit un atelier qui fonctionne en 3x8, 5 jours sur 7, avec 50% de T.R.S., donc disposant de 60 heures d'ouverture utiles par semaine. Pour satisfaire ses clients l'entreprise décide de faire fonctionner l'atelier les W.E. soit 48h supplémentaires par semaine. **L'accroissement net, n'est que de 24h de production supplémentaires (payées 48!).** Pour arriver au même résultat, sans dépense, il faut augmenter le T.R.S. de $(84/120)-0,5=0,2$ soit 20 %. Ce qui n'est pas facile, mais qui reste un objectif atteignable. (Au-delà de 70% de TRS, il est difficile de progresser, mais c'est possible. Toyota vise au-delà de 85% dès le démarrage d'une ligne).

Découvrez les outils du KAIZEN et la cartographie du flux de valeur.

Au service commercial :

Vos clients ont besoin de services ou de fonctions réalisées par des produits. Adaptez vos produits (c'est à dire leurs paramètres de sortie) aux besoins des clients.

Par exemple chez LAPEYRE (menuiserie industrielle) on fabrique en grande série des produits qui vont s'adapter à chaque client (portes de rénovation re-coupables).

Deux équipementiers livrent en grandes séries des compresseurs d'air à R.V.I., inadaptés à l'usage qui en est fait, et **obligent ainsi à doubler le coût de la fonction achetée** pour adapter leurs produits aux besoins !

Ne livrez pas ce dont le client n'a que faire ! Cette évidence n'est jamais respectée. Emballages, services et fonctions inutiles, ennuis, sont le lot quotidien de l'industrie, et du commerce. Ne vendez pas de problème au client.