

Vitesse (et coûts)

clés du succès en développement

La lutte concurrentielle actuelle se déroule dans un contexte de demande de plus en plus versatile, centrée sur l'hyperpersonnalisation et des cycles de plus en plus courts.

Pour les entreprises soucieuses de leur leadership, voire de leur survie, le time to market le plus court et la parfaite maîtrise des coûts sont deux impérieuses nécessités.

Les opérations en amont de conception-développement déterminent pour l'essentiel les performances de ces deux axes et subissent donc logiquement une mise sous pression croissante pour les améliorer.

L'auteur, Christian HOHMANN, est directeur associé au sein d'un cabinet international, en charge du pôle Lean & Supply Chain

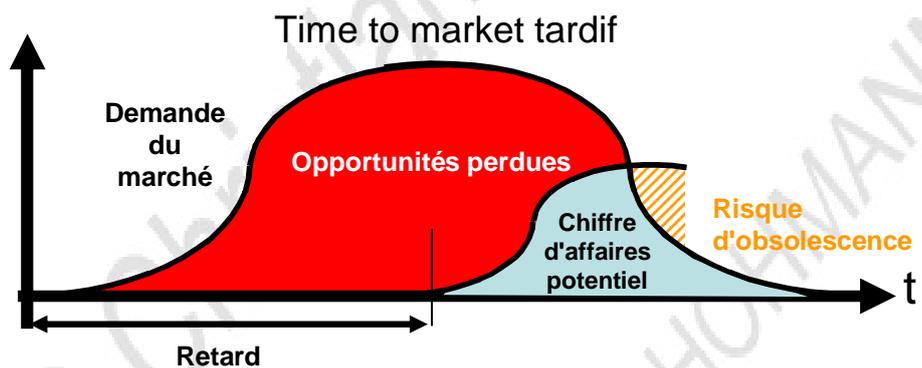


Besoins de performance

Dans de nombreux secteurs, la rapidité de mise sur marché est un facteur de succès discriminant. Elle permet de vendre à prix élevé des produits nouveaux et/ou innovants avant que les imitations ou solutions concurrentes n'apparaissent et que les prix baissent.

La maîtrise d'un délai de mise sur le marché court peut être exploitée comme une arme offensive ou défensive en fonction de la stratégie de l'entreprise.

En effet, elle peut se positionner comme une entreprise innovante sur son secteur ou répondre avec agilité aux innovations des concurrents, les privant de l'exploitation de la « prime au premier », correspondant aux produits des ventes sans concurrence.



Source : adapté de M. Christopher, "Creating agile supply chains in the fashion industry"

Inversement, le manque de rapidité de mise sur le marché est un facteur de risques importants (fig.).

D'une part le retard pris sur les concurrents dans des marchés de plus en plus volatiles sont autant d'opportunités perdues, réduisant le chiffre d'affaires potentiel.

D'autre part, la conquête des parts de marché et l'inertie des processus risquent de laisser l'arrivant tardif avec des stocks en voie d'obsolescence sur les bras !

Time to market, nouvelle performance discriminante

La prise en compte croissante de la performance future lors du déploiement de programmes Lean, par le biais du progrès permanent, a mis en évidence l'impérieuse nécessité d'élargir la mise en flux aux étapes avant la fabrication et de ne plus laisser subsister de clivages entre la phase de développement et la mise en fabrication.

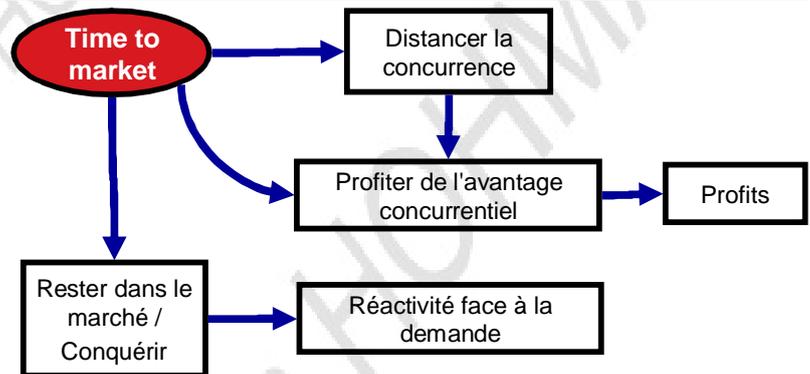
Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>

Vitesse (et coûts)

clés du succès en développement

Cette fluidification permet non seulement d'anticiper et résoudre au plus tôt les problèmes avant même la mise en fabrication, de réduire les coûts de mises au point mais aussi et surtout d'accélérer le time to market.



Etre "simplement" le premier n'est pas suffisant !

Etre simplement le premier n'est pas suffisant, les consommateurs apprécient de moins en moins d'être les testeurs involontaires de produits immatures, ou «incomplets», dont les défauts sont corrigés ultérieurement par des rappels (automobile) ou des mises à jours (informatique).

Un time-to-market court implique la maîtrise simultanée des délais et de la qualité, étant donné que la défaillance de l'un entraîne la défaillance de l'autre.

Et les coûts ?

Les coûts des produits et des processus /procédés associés pour les fabriquer et les distribuer, ainsi que leurs performances futures respectives sont limités par les choix initiaux*.

En phase de développement, la maîtrise des coûts est trop souvent comprise comme la résultante d'une analyse de la valeur, qui minimise les coûts (d'achat) des constituants et éventuellement la délocalisation de la production vers les pays à bas coûts salariaux.

Or toute décision prise durant la phase de conception est pratiquement irrévocable car sa remise en cause serait plus coûteuse que les économies espérées.

Par ailleurs la plupart des hypothèses permettant de dimensionner les ressources et capacités sont erronées.

Les donneurs d'ordres émettent des prévisions optimistes et demandent à leurs fournisseurs de garantir des élasticités et des capacités pour absorber des pics de ventes qui le plus souvent ne se réalisent pas.

Pour ces raisons, et dans une optique de maîtrise des coûts, vaut-il mieux utiliser des moyens simples et peu chers, quitte à les dupliquer si la charge le nécessite, plutôt que des moyens sophistiqués, chers et peu flexibles qui risquent de rester sous-employés et dont l'amortissement sera une longue histoire...

*lire à ce propos l'article sur http://chohmann.free.fr/lean_engineering/