

Patrice Barra

Consultant Indépendant, a fait l'essentiel de sa carrière dans le domaine des Parfums et Cosmétiques où il a acquis une expertise industrielle, commerciale, et d'innovation qui lui permettent d'avoir toujours une vue globale sur le secteur. Très concerné par le maintien en France d'une forte activité Industrielle créatrice de Valeur Ajoutée, il nous fait partager sa vision des Opérations et se tient à votre disposition pour échanger sur ce sujet.

Les Opérations dans le Secteur Parfums et Cosmétiques

Depuis de nombreuses années, les Sociétés de ce secteur, privilégient la R&D et le Marketing et ont tendance à se désintéresser de l'industrie soit en cédant leurs usines quand elles en ont, soit en se développant sans usine en choisissant d'externaliser la Production.

L'avenir est-il au cosmétique sans usine ?

Le contexte est :

La durée de vie des produits se raccourcit

Réduction des coûts industriels pour dégager plus de moyens moteurs (Marketing, Publicité, R&D)

Retour sur investissement plus long dans les usines que dans le reste de l'activité

Offre de Sous-Traitance abondante

Pour les Responsables des Opérations Industrielles, le postulat de départ est que le coût MOD et MOI est supérieur à ceux pratiqués par les Sous-Traitants, ne serait-ce que par les avantages inhérents aux salariés des sociétés de cosmétique (Participation, Intéressement, Formation, Couverture sociale etc..)

Le problème à résoudre est comment sortir de cette monoculture financière de la réduction des coûts

La seule réponse à apporter est de faire en sorte que la VA apportée par les usines intégrées soit indispensable au développement et contribue de façon significative à l'amélioration des marges.

Il faut d'abord sortir de la spécialisation à outrance, de l'expertise des domaines inhérents à l'industriel pour avoir une vue globale de la filière et de ses COÛTS et connaître parfaitement les nombreux leviers sur lesquels on peut agir puis il faut :

1) Travailler en totale symbiose avec le Marketing et la R&D de façon à participer dès l'origine aux projets de développement, gagner leur confiance et leur respect pour favoriser certains choix dans le domaine fabrication, du conditionnement, du stockage et/ou de la distribution et leur apporter également des idées d'innovation.

2) Réduire les stocks par tous les moyens possibles (JIT, Stocks consignataires etc..) de manière à réduire le « working capital » nécessaire ; ceci suppose une parfaite connaissance du portefeuille produits (nomenclature, économique et visuelle) pour pouvoir faire les analyses nécessaires grâce aux moyens informatiques (Analyses ABC, couverture de stock sur la base des prévisions et de l'historique, stocks dormants etc..., rechercher les similitudes et proposer des solutions d'harmonisation ce qui est facilité par le point 1 ci-dessus.

3) Favoriser l'initiative, former les personnels à la Polyvalence et rendre l'appareil industriel flexible : La réussite du point 2 ci-dessus dépend pour partie de la capacité à réduire les lots de fabrication et de conditionnement ; il est donc fondamental de réduire les temps de changements de format, de mise en route ; il existe des techniques pour ce faire (SMED, 5S etc...) mais ce n'est pas suffisant, il faut aussi susciter les idées des personnes qui sont confrontées tous les jours à ces problématiques. Les idées de tous sont aussi nécessaires pour agir sur un autre point important qui est la réduction des pertes de fabrication et conditionnement tout en maintenant ou améliorant un haut standard Qualité ; dans ce domaine, grâce encore aux moyens informatiques existants, il est facile de mener des analyses ABC sur les pertes par nature, par équipement etc..

4) Remettre en cause permanente l'existant en se concentrant sur l'analyse de la valeur et la rationalisation, ceci nécessite aussi une vue très globale de la filière ; à quoi sert il de gagner 10 en production pure si on perd 15 en distribution, transport, clientèle ?

5) Assurer une veille technologique auprès des fournisseurs de Matières Premières, de Packaging, de Matériels, de Services et de la Compétition pour dégager des idées d'innovation et de réduction des coûts ; bien souvent les fournisseurs de MP et Packs sont en relation avec les achats avec les axiomes : coût, délai, qualité, mais ce n'est pas tout, ils ont, eux aussi, des projets de développement, d'optimisation, de rationalisation qui peuvent avoir des conséquences importantes pour les utilisateurs. Les fournisseurs de Matériels ont eux plus le contact privilégié avec l'industriel, mais là aussi en dehors des aspects coûts, délais, qualité, ils peuvent apporter beaucoup en termes d'expertise des lignes de production, de retour d'expérience, de rationalisation des équipements etc..

6) Garantir une Qualité optimale, une traçabilité exemplaire et la totale confidentialité : C'est dans ces domaines clé que la maîtrise en interne apporte un avantage majeur sur l'externalisation. Il est évident qu'avec les moyens de communication actuels et à venir, la confidentialité est et sera un élément très difficile à maîtriser, mais si le point 3 est un succès, l'appartenance à l'équipe, au site, à l'entreprise favorisera la confidentialité ; de plus nous restons maîtres en interne des personnes reçues sur nos sites, ce qui n'est pas toujours le cas dans la Sous-Traitance.

7) Savoir Faire : La maîtrise du savoir faire (Know How) en interne favorise l'innovation et la rapidité de développement

A plusieurs reprises, nous avons parlé d'analyses ABC, c'est un moyen très important car cela permet d'identifier les projets majeurs et ainsi de pouvoir sélectionner dans cette catégorie, les projets qui peuvent déboucher très rapidement ce qui est un facteur clé pour la motivation des équipes et la communication : mesure rapide des résultats

C'est à ces conditions que l'avenir des usines intégrées du secteur cosmétique est assuré

Patrice BARRA

Ingénieur Centrale Lille, CAAE

pat@barra.org

33 (0)6 29 74 71 97