

Mise en place d'une démarche d'analyse de la valeur et Analyse Fonctionnelle dans l'entreprise PRP Technologies

Francis BUCAILLE

PRP est une société conceptrice et fabricante de solutions techniques permettant à l'agriculture de remettre au centre sa fonction première : produire de la nourriture de qualité en utilisant l'énergie lumineuse via les processus biologiques du milieu vivant qu'est le sol. Les produits, qu'elle commercialise elle-même, consistent donc à améliorer les fonctions biologiques du sol. Depuis 1971 jusqu'en 2006, la mise en marché s'est effectuée en B to C. Depuis, il a été décidé stratégiquement de recourir à un réseau de distributeurs (négociants et coopératives) afin d'élargir et d'accélérer son développement.

En 2007 et 2008, face à des changements de cette ampleur : nouveaux métiers, nouveaux clients, clients ayant des clients, évolution des marchés agricoles..... une réflexion globale et rationnelle s'est imposée. Nous avons fait appel à Patrick CONCHOU, praticien expérimenté, avec un parcours professionnel dans des groupes industriels lui donnant du recul et une excellente connaissance des outils de maîtrise de la croissance durable d'une entreprise que sont l'Analyse de la Valeur et l'Analyse Fonctionnelle.

La première étape fut d'abord de sensibiliser la Direction Générale puis de former les équipes à ces modes de pensée. Le premier frein est avant tout culturel. Il y'a là un changement de paradigme : le champ des possibles s'en trouve complètement modifié et les recettes d'hier qui avaient fait notre succès en vente directe ne convenaient à l'évidence plus à une clientèle de grands comptes : interlocuteurs à la fois plus puissants, mieux formés et informés dont l'aval et l'amont sont largement internationalisés. Une approche autrefois « instinctive » trouvait rapidement ses limites dans un environnement désormais beaucoup plus exigeant où les balbutiements expérimentaux sont toujours pénalisés, voire mortels.

Ce challenge nous a contraints à cristalliser nos efforts autour du client et à réintroduire la culture du résultat.

Les plus grandes sources de progrès au niveau de l'entreprise :

Nous sommes parvenus à faire s'imbriquer plus naturellement notre couple offre/produit dans la demande du marché : le travail de vente en est grandement facilité.

Les salariés en interne ont compris que seule la perception du client compte. A travers l'utilisation de l'Analyse de la Valeur, chacun a compris qu'une connaissance fine des besoins des clients génèrait une excellence opérationnelle, laquelle se traduit par une supériorité des produits. Tout le processus de réflexion en est bouleversé : un balayage spatio-temporel beaucoup plus large est effectué : les clients, mais aussi les clients de nos clients sont pris en compte, les fournisseurs et surtout l'évolution dans le temps de ceux-ci. L'efficacité se construit dès la conception des offres et les avantages concurrentiels ne s'expriment que si chacun des coûts génère un avantage perçu : à quoi bon développer une logistique nous permettant de livrer à 72h00 si cette surqualité n'est pas perçue comme un avantage concurrentiel ? A quoi bon assurer un accompagnement technique mensuel auprès de l'utilisateur si ce n'est pas un élément décisif dans sa perception ? A contrario, la qualité de la sacherie relevait d'une sous qualité cruellement perçue. Nous avons trouvé là des sources d'optimisation insoupçonnées. Valeur d'image accrue pour des coûts inférieurs !!!!!

Dans la chaîne de la valeur, l'Analyse Fonctionnelle est l'outil privilégié pour « démonter » dans ses composants les plus simples (démarche très cartésienne) un produit, une offre ou un processus. Ça a été le meilleur moyen de ne rien oublier d'important, mais aussi de ne pas intégrer du superflu coûteux tout en intégrant le caractère évolutif de ce profil de l'offre. La hiérarchisation des fonctions identifiées est là pour aider à porter un regard aussi froid que possible afin de s'adapter aux besoins du client. Nous n'essayons plus de créer le marché en pensant qu'il est comme nous l'imaginons ou le voudrions où comme il était il y'a encore quelque temps.....

L'un des avantages non négligeable dans cette méthodologie a été aussi de pouvoir intégrer toutes les équipes de l'entreprise dans la réflexion autour d'une problématique : il n'ya guère de sujets qui n'ont eu à faire appel à la fois à des compétences techniques, commerciales, marketing, communication, recherche ou de production. Seule la logique du découpage en fonctions a permis de rassembler des cultures aussi différentes que celles de nos commerciaux et des comptables. La culture de la performance individuelle était si ancrée qu'il a fallu la pertinence de l'Analyse de la Valeur pour montrer que la perception client est globale même si une seule raison (fonction) non conscientisée la motive : le produit est bon ou mauvais ; sa décision est binaire : il achète ou il n'achète pas. S'il y'a mévente à cause d'une fonction déficiente mal identifiée, peu importe qu'une individualité ait été excellente, la résultante est un échec collectif. Le choc (positif !!!!!) a été que des administratifs, ou des comptables ont découvert qu'ils étaient tous fournisseurs de service en interne mais aussi en externe, bref qu'ils avaient eux aussi le pouvoir d'apporter leur contribution directe au succès de l'entreprise.

Evidemment, la mise en œuvre de ces chantiers réclame de la méthodologie. Il faut pouvoir passer d'un joyeux brouhaha sympathique mais inefficace à une symphonie organisée. Le fonctionnement en groupes de projet est la solution. Les règles du jeu sont ainsi clairement définies. Cet outil est le corollaire indispensable d'une démarche, intellectuellement mais aussi concrètement, redoutablement efficace. C'est aussi un moyen, dans le cadre de ces groupes à durée de vie limitée de substituer pendant un temps la hiérarchie des compétences à celle des titres. Voilà un espace hautement valorisant pour ceux dont les seuls atouts sont des savoir-faire professionnels mais pas forcément managériaux. L'ascenseur de la reconnaissance sociale a joué assez sympathiquement pour quelques-uns de nos collaborateurs.

Nous entendons régulièrement qu'une entreprise, c'est d'abord des hommes. Jolie formule qui ne peut prendre corps que si l'entreprise fait appel à eux autrement que dans des situations d'urgence. Et plus particulièrement dans des contextes constructifs. La mobilisation des équipes autour des offres n'est plus perçue comme une lubie des chefs, mais bien comme une adaptation nécessaire de l'entreprise à un marché évolutif. L'anticipation a cela de rassurant que les changements attendus sont moins menaçants. En matière de gestion des ressources humaines, nous avons là des impacts positifs précieux : s'adapter, c'est sécuriser l'emploi de demain ; c'est aussi développer des compétences chez les collaborateurs et leur permettre d'évoluer. **Mais le plus important de tout : c'est redonner du sens aux actions individuelles.** Chacune des actions individuelles vise à satisfaire les besoins des clients. Chacun a une perception plus claire et plus convaincue que chacun de ses gestes, chacun de ses efforts correspond à une exigence, une fonction recherchée par les clients de l'entreprise. Rien de plus, rien de moins. Tout ce qu'il faut et rien d'inutile. Voilà ce que sont les produits de l'Analyse Fonctionnelle et l'Analyse de la Valeur : Compétitivité et Motivation.

Le 8 juillet 2010