

AVENCORE : TRANSFORMER POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

AVENCORE est le spécialiste de la compétitivité des opérations industrielles depuis ses bureaux en France, Allemagne, Chine et aux États-Unis. Que ce soit à l'occasion de sujets de type « design-to-cost » ou de plans de transformation, il s'agit d'impliquer les Directions Générales pour clarifier l'ambition, construire les objectifs et, plus généralement, créer les conditions de succès. Au niveau opérationnel, Avencore anime et embarque les équipes pour imaginer, développer et valider de nouvelles solutions compétitives selon une approche forcément transverse. Éclairage avec Louis Van Wynsberge (2010), consultant senior chez AVENCORE.



Louis Van Wynsberge (2010)

Quel regard portez-vous sur le modèle industriel français? Est-il compétitif?

Existe-t-il un unique modèle industriel français? On trouve en France des industries se situant à des phases différentes de maturité, consolidation ou transformation, et donc avec des défis et des enjeux eux aussi bien différents. L'ensemble des secteurs industriels est en mutation.

Arrivée de nouveaux compétiteurs, développement de nouveaux modèles économiques axés sur le service, diminution d'investissements institutionnels, évolution des normes de sûreté : chaque secteur est confronté à des enjeux spécifiques. Dans ce contexte, la recherche de compétitivité est un combat de chaque instant, et les réponses à apporter sont variées.

Quel que soit le secteur, sont compétitives les industries qui ne confondent pas ancienneté et légitimité, et qui savent se remettre en cause (d'où la mode des projets de transformation). Renault avec l'entreprise étendue, Michelin et ses nouveaux canaux de distribution, SAFRAN qui élargit considérablement son périmètre en rachetant ZODIAC, Air Liquide qui décentralise sa recherche, Total qui lance son offre d'électricité verte ; même ceux qui ont les positions les plus acquises acceptent d'en changer pour les renforcer. Autre conséquence, montrer que l'on sait changer de cap est un précieux atout dans la recherche et le recrutement de talents.

À quel moment intervenez-vous? Dans quels secteurs d'activités?

Nos clients sont essentiellement des grands groupes industriels et des ETI/PME. Il n'y a pas de secteur particulier que nous privilégions : c'est notre connaissance de l'ensemble des secteurs industriels qui nous différencie de la concurrence. Ainsi travaillons-nous aussi bien sur les marchés B2B que B2C, dans les domaines de l'aéronautique, du spatial, de la santé, du transport ou de l'énergie... avec les grands donneurs d'ordre comme avec leurs fournisseurs. Certains de ces fournisseurs sont d'ailleurs devenus nos clients à la suite d'une mission réussie chez leur donneur d'ordre.

Puisque notre service adresse des problématiques variées, nous intervenons à des moments très différents : en conception pour faire converger les coûts d'un programme spatial européen et valider un financement ; en phase de ramp-up

chez un équipementier aéronautique de rang 1 pour accompagner le succès commercial d'un de ses produits ; au moment d'une baisse de charge pour accompagner la transformation industrielle d'un acteur majeur du naval.

Quel est votre principal but auprès des entreprises? Est-ce le coût?

À l'origine, notre offre de conseil était centrée sur le « Design-to-Cost » (conception de produits à coûts objectifs) : comment développer de nouveaux produits, des plus simples aux plus complexes, avec des objectifs de rentabilité très ambitieux, tout en visant les performances attendues par le marché. Avec le succès, notre offre a évolué. Elle couvre aujourd'hui l'ensemble des leviers de la compétitivité des opérations industrielles : de l'optimisation des investissements (CAPEX) à l'éradication de la non-qualité, en passant par la réduction des coûts d'exploitation (OPEX), ou encore la conduite de plans de transformation.

Fidèle à notre ADN, le fil conducteur de nos interventions reste le même, quelle qu'en soit la nature : nos résultats se doivent d'être visibles dans le P&L de nos clients.

Qui sont vos collaborateurs? Comment interviennent-ils?

Nous sommes certes des généralistes de la compétitivité opérationnelle. Toutefois, à l'inverse de bon nombre de nos concurrents, nous sommes spécialistes de l'industrie. Ce positionnement,

tout comme le recrutement qu'il implique, est unique. C'est d'ailleurs ce que nos clients recherchent. Le profil de nos consultants : tous ingénieurs, dotés d'une capacité de synthèse et de communication hors du commun. L'objectif est simple : conjuguer une vision top-down avec une approche bottom-up, ce qui nécessite à la fois une compréhension fine des enjeux techniques, un langage commun avec les équipes de nos clients, mais également une capacité de prise de hauteur, et de conduite de projets complexes. Notre mode d'intervention est singulier : des projets longs (de 3 à 9 mois), menés en étroite collaboration avec les équipes de nos clients. À ce titre, nous passons la plus grande partie de notre temps dans les murs de nos clients. Autre particularité : nous ne sommes pas structurés en segment ou levier. Tous nos consultants sont en mesure d'intervenir dans l'ensemble des secteurs industriels, et sur des sujets variés.

Quelle est votre méthode? Quelle votre valeur ajoutée?

Nos méthodes sont issues du « Design-to-Cost ». Certains pans de cette méthode peuvent être déjà connus du monde industriel. D'autres sont plus spécifiques à AVENCORE. C'est grâce à l'enchaînement de nos phases d'analyse et de créativité que nous ciblons les leviers à actionner et les zones de potentiel à explorer pour trouver des solutions. Notre métier repose largement sur l'animation intelligente de séances de travail multidisciplinaires. Nous amenons les experts de nos clients à imaginer des solutions innovantes, sur la base d'analyses technico-économiques poussées. Bon nombre de ces solutions donnent d'ailleurs lieu à des brevets. Notre valeur ajoutée : apporter un conseil dédié spécifiquement à la réduction des coûts dans l'industrie, au niveau international, avec une compétence reconnue dans les principaux secteurs industriels. Nous sommes le chaînon manquant entre les grandes entreprises de conseil généralistes et les cabinets spécialisés exerçant de façon verticale dans un seul et même domaine industriel, une sorte de guichet unique de la compétitivité, au service des grands industriels. La nature trans-



AVENCORE

TRANSFORMER POUR GAGNER EN COMPETITIVITE



verse des sujets traités nous donne la capacité d'imaginer des solutions nouvelles, d'adapter et redéployer les solutions gagnantes d'une industrie à l'autre, mais est également clé dans la conduite de chantiers de transformation, transverses par nature.

Comment voyez-vous l'Usine du Futur?

L'Usine du Futur apparaît comme un formidable levier de compétitivité pour les industriels, leur permettant de réduire les coûts, améliorer la qualité et surtout accélérer le time-to-market. Pourtant, face à la profusion des technologies, il est nécessaire de proposer des solutions uniques pour chacun, adaptées aux ambitions et aux moyens alloués.

Notre ne croyons pas aux « gourous » du 4.0. Les grands théoriciens, qui voient dans le 4.0 une finalité sont semblables à ceux qui prêchaient pour les méthodologies de la qualité totale dans la fin des années 90. L'enjeu est d'identifier le bon outil pour répondre à une problématique donnée, autrement dit faire le tri dans la multitude d'offres de briques technologiques. Notre apport dans le domaine : réaliser un diagnostic de maturité, identifier les leviers de compétiti-

vité 4.0 à déployer, mettre à disposition notre réseau de partenaires (industriels et institutionnels).

Le défi de demain sera-t-il humain? Prendre en compte les salariés?

Nous le voyons, en particulier dans les projets de transformation : l'influence du facteur humain dans les organisations et les projets est toujours plus prégnante. Les enjeux, notamment avec les nouvelles générations, sont multiples : mobilité, recherche de sens, disparition de la structure hiérarchique. La réponse au défi humain : maintenir les compétences et l'engagement des salariés, individualiser les parcours de carrière, concilier stabilité de l'organisation et aspiration au changement. ■