

Nicols

Un schéma directeur industriel et logistique innovant pour se projeter à cinq ans !

Evoluant sur un marché très concurrentiel, l'entreprise Nicols souhaite redonner un souffle nouveau à son activité et, pour cela, va conduire ses équipes à se projeter à cinq ans. La construction de son schéma directeur industriel et logistique constitue le maillon clé de ce travail de projection, auquel l'entreprise va associer ses principaux métiers.

L'île Kos en Mer Egée est connue pour être le berceau natal d'Hippocrate... mais elle est aussi réputée pour ses éponges naturelles ! Ainsi, il y a près de 70 ans, un entrepreneur grec installé en Belgique décide de fonder une entreprise pour importer ces fameuses éponges. Depuis, afin de répondre aux fortes particularités culturelles de consommation caractérisant ce marché mondial, le groupe familial n'a cessé de voir le nombre de ses produits croître et s'étendre à d'autres segments du marché des produits d'entretien et de nettoyage. Basé en Belgique, il possède aujourd'hui deux sites industriels, l'un en France, l'autre en Pologne.

Fraichement arrivé, le président directeur général souhaite impulser une nouvelle dynamique au sein de l'entreprise et, pour cela, veut conduire ses équipes à se projeter à cinq ans en impliquant le plus grand nombre possible d'acteurs. Plusieurs axes de réflexion sont lancés en parallèle sur les différents domaines de l'entreprise.

La direction souhaite particulièrement éclairer les grandes options supply chain et industrielles, un challenge important pour cette entreprise centrée sur une vision opérationnelle de son activité et qui n'est pas habituée aux démarches prospectives. Afin de traiter ce sujet clé, elle décide de s'appuyer sur l'expertise de Proconseil et sur sa capacité à évoluer dans des milieux multiculturels.

Créer les conditions de la réussite

Pour l'équipe Proconseil, s'imprégner de la culture de cette entreprise familiale

constitue une première étape indispensable. Très vite, situation classique dans ce type d'entreprise, il ressort que chaque grand domaine - marketing, ventes, finances, ressources humaines - reste concentré sur son cœur de métier. Avoir une vision d'ensemble est donc difficile !



Proconseil va ainsi aider les équipes à structurer leur développement à long terme en l'inscrivant dans un schéma directeur industriel et logistique. Un plan visant à préparer l'entreprise à relever de nouveaux challenges et à renforcer ses capacités en matière de lancement de nouveaux produits, de maîtrise des coûts et de réponse aux attentes du marché.

Mais construire un tel plan nécessite envie et enthousiasme de la part des acteurs concernés. Il est donc essentiel, dans un premier temps, de leur en expliquer la finalité.

L'équipe Proconseil va consacrer beaucoup de temps à démontrer et à convaincre. Elle va inciter des métiers qui coopèrent peu à se parler et à travailler ensemble, leur permettant ainsi de prendre de la hauteur, de décupler leur capacité d'innovation et d'enrichir la réflexion. Et parce que rien ne vaut une illustration

concrète, afin de donner corps à ces convictions, des visites de sites d'autres secteurs industriels vont être organisées.

Eclairer les priorités produits/marchés

Au terme de cette première phase, Proconseil va conduire l'entreprise à analyser la rentabilité de son portefeuille de produits selon l'approche « coûts complets ». Avec l'équipe financière, elle va bâtir des modèles incluant les coûts directs et indirects, de structure et logistiques.

Très vite, des évidences économiques vont s'imposer. La démarche va faire ressortir, par exemple, la structure de coûts très défavorable de certains produits historiques. Cette réflexion permettra d'orienter des décisions inattendues quant aux produits à abandonner, ceux à développer, ceux dont la production nécessite d'être repensée.

Ainsi, sur certains produits à faible marge, il ressort nettement que le coût du transport est prohibitif par rapport à la valeur du produit et que seule une production proche du marché à servir est rentable.

Cette analyse va également conduire l'entreprise à réfléchir à la problématique de « make or buy ». Telle expertise métier en injection plastique ne peut-elle être utilisée pour réaliser une partie des produits et réduire ainsi les coûts d'achat externes ? Un débat intense va émerger autour de cette question, des propositions sur des modifications de produits vont être faites, des plans d'investissements élaborés. Durant toute cette phase, l'équipe Proconseil va insister sur l'importance,

pour l'entreprise, de réaliser plus de valeur sur chacun de ses processus et va l'inciter à allonger sa chaîne de valeur - parfois très courte - en réduisant la part des achats, particulièrement importante dans ce type de produits. Un nouveau « portefeuille produits » va ainsi être élaboré avec le soutien de la direction générale ; il constituera la base de travail pour décliner la stratégie produits en une stratégie industrielle et logistique. L'ensemble des composantes du système industriel - du sourcing à l'organisation en passant par le potentiel humain ou encore l'étude des équipements industriels - va être analysé et Proconseil, en fonction de sa compréhension du marché, va préconiser des choix d'investissement prioritaires. Des choix, pour certains, en rupture avec ceux classiquement retenus par l'entreprise mais qui feront écho avec ceux pressentis par la nouvelle direction générale.

Faire converger potentiel et capacités

Ce travail d'analyse va également conduire à la mise en adéquation de l'agilité - particulièrement importante - de l'entreprise en matière d'innovation et de ses capacités en terme d'industrialisation.

L'équipe Proconseil n'aura de cesse d'inciter les collaborateurs - au travers de workshops - à faire preuve d'initiatives et d'imagination en réfléchissant à de nouvelles hypothèses industrielles. Les directeurs d'usines mais aussi les principaux responsables d'ateliers, de l'ingénierie, de la qualité et de la R&D n'auront qu'un seul mot d'ordre : votre capacité d'innovation est forte,

osez l'audace et mettez cette capacité au service de votre organisation en imaginant l'usine de vos rêves !

Et les résultats sont là : la confrontation des idées va faire émerger une variété de scénarii ; plusieurs schémas d'investissements avec des perspectives d'automatisation plus ou moins poussées vont être élaborés avec, pour chacun, un plan de retour sur investissement. Cette réflexion « coopérative » impliquant les principaux acteurs va aboutir à des solutions « inédites ». Ainsi, pour l'une des lignes de produits considérées, le schéma d'investissement finalement retenu est une hypothèse qui n'avait pas du tout été imaginée avant la tenue du workshop. Le groupe de travail n'aura pas hésité à « sortir du cadre » pour finalement aboutir à une solution inhabituelle mais beaucoup plus pertinente. Bien plus flexible en termes d'investissements, elle permet, de plus, de renforcer la position de l'usine française.

Enfin, en vue de réduire le BFR et permettre à l'entreprise de dégager les moyens de sa stratégie, Proconseil va également mettre en place un vaste plan de réduction des stocks pour se positionner au juste niveau. Des choix judicieux seront faits afin de ne pas saturer les capacités de l'entreprise et de lui laisser un volant de réactivité.

L'approche mise en œuvre au sein de Nicols conduira à rééquilibrer le poids de chacun des sites de production et à préciser la vocation de chacun. Le site français consacrera désormais l'essentiel de son activité à la fabrication d'une gamme de produits adressant principalement les marchés français et britannique. Le plan visant à renforcer l'automatisation du process et l'économie sur les coûts de

transport réalisée grâce à la proximité de son marché, permettront d'insuffler une nouvelle dynamique pour aborder les prochaines années. Le rééquilibrage opéré permettra par ailleurs d'asseoir la présence du groupe Nicols sur ce marché mondial.

Cette démarche, qui a permis d'initier une transformation culturelle au sein de l'entreprise, a délivré une feuille de route destinée à être réactualisée périodiquement par les équipes internes et a généré un plan d'investissements argumenté que les acteurs ont été fiers de présenter à leurs actionnaires.



L'équipe Proconseil nous a apporté une vision globale et structurée et sa capacité à « embarquer » les acteurs dans ce projet afin qu'ils se l'approprient et aient l'envie de « sortir » de l'opérationnel pour y consacrer du temps.

Une réelle dynamique en interne

Cette démarche a ainsi conduit des métiers qui coopéraient peu à échanger pour imaginer leur entreprise dans 5 ans, ce qui a généré une réelle dynamique en interne.

David Gorwood
Président Directeur Général



NICOLS

Fondée en 1947

Effectif : 650 personnes

Chiffre d'affaires : 90 millions d'euros

Implantation : Belgique (Siège) ; France (site de production/Bertry) ;

Pologne (site de production/Lüblin)

Produits : produits ménagers et de nettoyage

Clients : Grande distribution

Principaux marchés : France, Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne,

Pologne, Italie, Espagne



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net