

◆ A lire: « La méthode Apte »

Réduire les coûts en optimisant la qualité

La méthode Apte®, qui fait aujourd'hui l'objet d'un ouvrage, va plus loin que l'analyse de la valeur: elle permet de trouver des solutions moins coûteuses pour apporter au client des services ambitieux.

La méthode Apte®... qu'est-ce que ça peut bien être? « Plutôt que de faire ce que l'on peut avec ce que l'on a... Mieux vaut faire ce que l'on doit au moindre coût ». Voici le paradigme qu'a choisi Bertrand de la Bretesche pour débiter l'ouvrage dont il a dirigé la publication. Le p-dg de la société Apte, « cabinet de génie méthodologique » comme il aime à le nommer, résume par ces deux phrases la philosophie d'une méthode singulière, basée sur l'analyse de la valeur.

« Plus qu'une démarche, qui se borne à lister des actions sans préciser le pourquoi du comment, Apte est une méthodologie. C'est-à-dire qu'elle fournit des principes de raisonnement et des outils », insiste B. de la Bretesche. Autre caractéristique: l'analyse des fonctions est poussée très loin. On évalue les solutions en se référant au service à rendre (cahier des charges fonctionnel) au lieu de les comparer entre elles. Car on définit les objets en exprimant leurs buts, indépendamment des moyens. On gagne ainsi en objectivité. Prenons l'exemple d'une chaise. Si l'on dit qu'elle sert à s'asseoir, on donne déjà une solution qui nous rend prisonnier du principe de la posi-

Apte ouvre les voies de la créativité

tion assise. Alors que si l'on dit qu'elle permet d'oublier son corps, on peut imaginer une palette de positions et appuis possibles. Bref, la méthode Apte ouvre les voies de la créativité. Très bien, mais à quel prix? Une question à ne pas occulter car elle préoccupe tout industriel. « Réduire les coûts en optimisant la qualité, cela n'est pas paradoxal », affirme B. de la Bretesche. L'approche de la méthode Apte repose sur le constat que 80 % des coûts ne rendent pas directement service à l'utilisateur. Diminuer ces dépenses inutiles permettrait d'augmenter la marge sur les produits, tout en améliorant la valeur pour le client final. Le référentiel coût, appelé « Juste Nécessaire », représente une asymptote dont on cherche à s'approcher en minimisant les coûts inhérents au choix et en maximisant ceux liés au but poursuivi.



tion assise. Alors que si l'on dit qu'elle permet d'oublier son corps, on peut imaginer une palette de positions et appuis possibles. Bref, la méthode Apte ouvre les voies de la créativité. Très bien, mais à quel prix? Une question à ne pas occulter car elle préoccupe tout industriel. « Réduire les coûts en optimisant la qualité, cela n'est pas paradoxal », affirme B. de la Bretesche. L'approche de la méthode Apte repose sur le constat que 80 % des coûts ne rendent pas directement service à l'utilisateur. Diminuer ces dépenses inutiles permettrait d'augmenter la marge sur les produits, tout en améliorant la valeur pour le client final. Le référentiel coût, appelé « Juste Nécessaire », représente une asymptote dont on cherche à s'approcher en minimisant les coûts inhérents au choix et en maximisant ceux liés au but poursuivi.

Les IAA s'y mettent

Pour des raisons historiques, certains secteurs utilisent davantage les concepts d'analyse fonctionnelle et se sont donc naturellement tournés vers la méthode Apte: c'est le cas de l'armement, de l'automobile, du bâtiment ou encore de l'informatique. Son utilisation dans l'agroalimentaire reste plus confidentielle pour le moment. Apte peut néanmoins se targuer de quelques références de poids: Vandamme la Pie qui Chante, Lustucru, Régilait, Kraft General Foods, Bongrain, Générale Sucrière, Erca, etc.. La plupart du temps les interventions ont porté sur la conception d'emballages, de machines voire de process, qui représentent une part élevée du coût de revient. « Kronenbourg, par exemple, a d'abord souhaité s'attaquer à la conception de blocs d'embouteillage. Puis, preuve de l'efficacité de la méthode étant faite, l'entreprise a

La méthode Apte Analyse de la Valeur, Analyse Fonctionnelle

Sous la direction de: Bertrand de la Bretesche, président d'Apte.

Editions: Pétrelle 240 pages - 157 F. Cet ouvrage poursuit deux buts: - faire connaître la méthode Apte, - assurer une protection littéraire et artistique de la méthode, pour des raisons économiques et qualitatives. La seule lecture du livre ne permet pas à l'industriel d'appliquer lui-

même les raisonnements et outils décrits. Très didactique, riche en exemples concrets, en dessins humoristiques et citations pertinentes, il introduit le lecteur à la compréhension de la méthode Apte. Un excellent ouvrage de culture générale et de remise en question de son propre fonctionnement. Pour les entreprises qui souhaitent appliquer la



Bertrand de la Bretesche.

méthode à leurs procédés, leurs produits ou leurs services, contacter le cabinet Apte, dont les dix consultants interviennent sur toute la France. Tél: 01 47 04 49 62. E-mail: apte@methode-apte.com

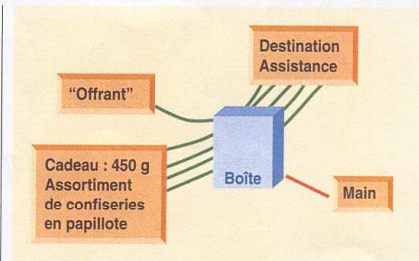
appliqué la méthode au produit », témoigne B. de la Bretesche. « Une mini-révolution culturelle car la bière était perçue comme un produit presque miraculeux, que le directeur de production goûtait chaque matin. Y mettre quelque chose de rationnel semblait inimaginable ». Dans de nombreuses IAA, la matière première demeure un poste de dépense limité; ceci explique également que la réflexion sur le produit vienne souvent en seconde approche.

À l'écoute du consommateur

B. de la Bretesche, et il a raison, croit en l'intérêt de la méthode Apte pour l'agroalimentaire : « malgré son caractère durable, ce secteur fait face à une concurrence croissante. Sa problématique consiste à devenir plus performant dans le service rendu au consommateur. » L'industriel d'aujourd'hui est à la recherche de la moindre économie, sans pour autant dégrader la qualité. Il existe par ailleurs un besoin de sécurité dans la démarche d'innovation: on sait combien le risque est important, pour un produit alimentaire innovant, de quitter les linéaires au bout de quelques mois, faute du succès escompté. La méthode Apte est en mesure de répondre à ce besoin, car elle oblige à prendre le temps de la réflexion et à optimiser les fonctions (le rapport qualité/prix). Elle peut également participer au développement des processus de commercialisation, un sujet sur lequel B. de La Bretesche fonde

Un exemple d'outil employé dans la méthode Apte : la Pieuvre

La Pieuvre est un outil méthodologique qui intervient dans la phase de démarrage de l'étude, lorsque l'on pose le problème. « L'objet permet l'accomplissement de relations entre des éléments de son environnement. En étudiant la finalité de ces relations, on peut en déduire les fonctions de l'objet », explique Jean-Luc Barbey, qui a collaboré à la rédaction de l'ouvrage « La méthode Apte ». Nous avons demandé à ce dernier d'illustrer ses propos par un exemple concret: une boîte de bonbons de luxe. On s'intéresse dans un premier temps à la boîte, qui est donc placée au centre de la Pieuvre. On liste les **fonctions principales**, c'est-à-dire les besoins fondamentaux qui sont satisfaits lorsque l'on offre une boîte de bonbons :
- Valoriser la relation entre l'offrant et le



La Pieuvre, appliquée à la boîte de bonbons. En vert: les fonctions principales, en rouge: les fonctions contraintes.

destinataire; la boîte doit permettre de communiquer sur des critères tels que l'importance de l'affection (taille apparente de la boîte), l'estime pour la personne (design, graphisme, décor), ou encore la solidité de la relation (matériau, poids).
- Valoriser le cadeau vis-à-vis du destinataire; cette fois-ci, les critères sont relatifs à la nature du contenu (« beaucoup de bonnes choses pour toi ») ou l'estime

(« c'est une confiserie de qualité »).
- etc..
Il ne faut pas oublier les **fonctions « contraintes »**, sans lesquelles les fonctions principales deviennent irréalisables. Exemple: la boîte étant tenue par la main, le matériau et par conséquent l'impression tactile qu'il évoque influe sur la perception qu'a le destinataire du cadeau. L'intérêt d'un tel outil réside dans le fait qu'il pousse à examiner de manière critique les solutions: mon produit

remplit-il les fonctions attendues par le consommateur, ou inversement, est-ce que je ne fabrique pas de la sur-qualité, est-ce que je ne m'impose pas des contraintes inutiles (ex: choix d'une technologie d'impression de la boîte réclamant de nombreuses couches d'encre, alors que le client ne perçoit pas la prouesse technologique)?
« Dans un premier temps, il ne s'agit pas d'outils de présentation de solutions, mais de formulation et de conduite du raisonnement », précise J.-L. Barbey. « Nos intervenants se positionnent comme des animateurs de la réflexion de l'industriel. » Aussi souligne-t-il, pour la réussite d'un projet autour de la méthode Apte, l'importance de mobiliser le personnel compétent de l'entreprise afin de le rendre acteur du changement.

beaucoup d'espoirs. « Le défi, pour nous, c'est de permettre aux industriels de l'agroalimentaire de proposer une alimentation saine, sûre, de haute qualité, respectueuse des aspirations nouvelles des consommateurs, tout en minimisant l'écart entre le prix de tels produits et le prix de

produits ordinaires ». La philosophie prônée par le cabinet Apte s'inscrit donc totalement dans la tendance actuelle: le respect de la chaîne naturelle allant de l'agriculture jusqu'au consommateur final, en passant par la transformation, et l'abandon de modèles qui ont conduit

à faire des économies au détriment de la qualité et de l'environnement. Bertrand de La Bretesche conclut par ces mots: « notre travail consiste à mettre en musique une réalité macro-économique et industrielle ».

NADÈGE CLAPHAM

Concours étudiants PROCESS 2001

Le stage, c'est une chose...
Mais pourquoi ne pas collaborer avec votre entreprise et devenir reporter?
Une façon originale de valoriser votre travail...

Publication des meilleurs reportages
Plusieurs prix à gagner



Pour recevoir un dossier d'inscription, contacter le secrétariat du Concours étudiant Process.

Sylvie Monnier tel: 02 99 32 21 21
Process BP 6359 35063 Rennes Cedex

Les dossiers de candidatures remplis seront à retourner au plus tard avant le 30 août 2001.