

LA LETTRE DES ECONOMIES

Edition Septembre/Octobre/Novembre 2010

Retrouvez dans cette édition

- La réduction des coûts reste au Top 5 des priorités des entreprises, p 1.
- Nos clients **STRYKER** et **AGROVISTA** témoignent, p 1, 2 et 3.
- Gaz et électricité : est-il vraiment possible de réduire ses factures ?, p 3.
- **ALICOOP** : 25% d'économies sur ses factures de gaz, p 4.
- **BOSTIK** : 2 leviers pour 38 000 € de gains annuels, p 4.
- Identifiez des pistes de rentabilité et échangez avec des experts grâce à nos événements, p 4.



La réduction des coûts reste au Top 5 des priorités des entreprises

2010 fait figure d'année de tous les espoirs, de toutes les craintes et de toutes les hésitations.

- Faut-il - pouvons-nous - avoir confiance en la reprise tant annoncée, tant espérée ?
- Nous dirigeons-nous vers une croissance en « V » ou en « W » ?
- Existe-t-il des mesures pour rester dans la course ?

Difficile de se faire une opinion ferme de ce que seront les prochains mois. D'un jour à l'autre, la confiance est soit mise à mal soit retrouvée. L'économie hésite encore. Nous dirigeons-nous vers un scénario nommé par l'Union financière de France « convalescence progressive » avec une croissance tirée par les pays émergents et des mesures de soutien dans les pays développés retirées progressivement ? Ou vers, « la rechute » et le découragement face à une économie qui n'arrive pas à se redresser et des gouvernements qui renoncent aux dépenses et qui ont bien du mal à trouver de nouveaux remèdes ?

Cela préfigurerait d'une croissance en « W » tant crainte par les entreprises. Pour preuve un CAC 40 en dents de scie et des indicateurs économiques globaux qui n'affirment rien de bien optimiste même si en mai dernier le gouvernement français tablait sur une hausse de la croissance de 1,4% en 2010 et 2,5% en 2011. Les déficits publics français en hausse, le taux

de chômage avoisinant les 10%, la stagnation de la consommation des ménages et le non renouvellement des mesures budgétaires de soutien ne facilitent pas le retour des entreprises à la confiance.

En juin dernier, seules les PME étaient optimistes. Selon un sondage BVA paru dans L'Expansion, 46 % des dirigeants de PME déclaraient que leur entreprise maintenait leur activité malgré la crise et

« Pour 88% des entreprises, les politiques de réduction de coûts sont au Top 5 des actions prioritaires pour rester dans la course. »

19 % être même en croissance. Mais ces chiffres ne doivent pas masquer les difficultés qui persistent : leur petite taille, le manque d'ouverture à l'exportation qui ne permet pas de profiter de la baisse de l'euro et le peu de moyens investis dans l'innovation. Et vu le contexte de rigueur, il leur faut implémenter leurs propres mesures pour dégager de la trésorerie.

Par ailleurs, les conclusions du Baromètre 2010 des grandes entreprises françaises, conçu et réalisé par l'Expansion et Manageyourself, société de conseil en management du changement, sont à ce titre édifiantes : 91% des 88 entreprises (70 du CAC 40) qui y ont participé affirment que le ralentissement de l'économie se poursuivra. Et, même si globalement les prévisions d'acti-

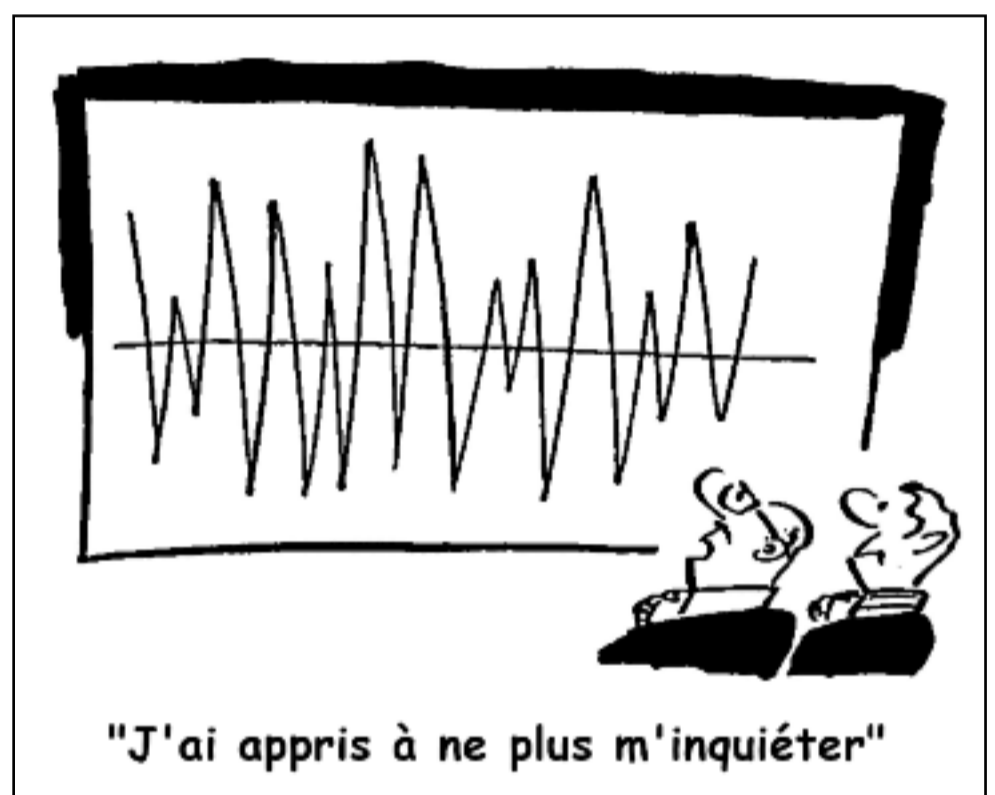
tivité sont à la hausse, celle-ci ne sera réalisée qu'à capacité de production constante pour ne pas grever la rentabilité. Les investissements seront eux maintenus, après plusieurs années de chute, à des niveaux stables. Quant aux emplois, il n'est pas prévu d'accroissement des effectifs.

La crise 2008-2009 a été sans précédent avec par exemple des volumes qui ont baissé dans le sec-

teur de l'automobile de près de 40% fin 2008. « Dans le Baromètre 2009, les entreprises voulaient croire à une reprise rapide de la croissance ; elles maintenaient le cap et adoptaient des politiques volontaristes. 2010 : c'est l'heure du bilan. Les entreprises prennent du recul face à la réalité. Elles attendent de voir ce que la crise va laisser comme traces ; quels seront ses impacts. », fait remarquer Paul Pinto, PDG de Manageyourself.

« Pour 88% des entreprises, les politiques de réduction de coûts sont au Top 5 des actions prioritaires pour rester dans la course. », ajoute Paul Pinto.

Aussi, pour rester dans la course, comme l'affirme ce dernier : « La logique de part de marché repren-



"J'ai appris à ne plus m'inquiéter"

dra ses droits. La croissance des uns se fera au détriment de celle des autres. Aussi, les nouvelles offres produits/services et les investissements marketing seront des armes clés de la croissance et la recherche d'économies dans les achats et les frais généraux, toujours une priorité. » Et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

« Certaines entreprises s'en sortent mieux que d'autres grâce au talent des dirigeants (clairvoyance, capacité d'anticipation, vision et stratégie) d'une part et à la vitesse d'exécution de la mise en œuvre, d'autre part. Au delà du triptyque coûts-qualité-délai, le facteur clé de succès sera la vitesse d'exécution. Mais cela implique pour beau-

coup d'entreprises un changement de modèle organisationnel (...) Donner plus de pouvoir aux opérationnels avec un meilleur équilibre décentralisation/contrôle en utilisant mieux les outils de gestion performants qui existent aujourd'hui permettra de retrouver les chemins de la croissance. », conclut Paul Pinto.

STRYKER réalise 21% d'économies sur son budget transport

STRYKER Europe, filiale de STRYKER Corporation, est une véritable plate-forme logistique dont l'activité est centrée sur la vente et la distribution d'équipements à très haute valeur ajoutée à destination des hôpitaux.

Consciente qu'il existe des marges réelles sur les coûts liés au transport, STRYKER Europe missionne Bert Hummel, consultant chez Expense Reduction Analysts, pour analyser ce poste de dépenses et les aider ainsi à améliorer leurs performances financières.

Le partenariat a débuté par un projet pilote en France qui a permis de réduire de 21% le budget annuel. Fort de ce succès considérable, Expense Reduction Analysts a

aujourd'hui pour mission d'aider STRYKER Europe à optimiser les postes de coûts transports et courriers pour la Belgique, les Pays-Bas, la Scandinavie, l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse.

Voici l'interview de Niek Dudink, Directeur Supply Chain, STRYKER Europe, Moyen Orient, Afrique, présentée lors de la conférence européenne d'Expense Reduction Analysts.

Notre volume d'affaires s'accroît considérablement et très rapidement. Nous sommes confrontés à de nombreux défis opérationnels qu'il nous faut relever : assurer une logistique de plus en plus complexe tout en garantissant le niveau de qualité de service exigé par nos clients.

Comment avez-vous découvert Expense Reduction Analysts et pourquoi avez-vous choisi de travailler avec nous ?

« Nous avons conscience que nous disposons d'un véritable levier de performances financières en matière d'économies sur les coûts qualifiés de non stratégiques, comme le transport ; même si pour un logisticien comme STRYKER Europe cette activité est pour le moins stratégique. »

« Certaines entreprises s'en sortent mieux que d'autres grâce au talent des dirigeants (clairvoyance, capacité d'anticipation, vision et stratégie) d'une part et à la vitesse d'exécution de la mise en œuvre, d'autre part. Au delà du triptyque coûts-qualité-délai, le facteur clé de succès sera la vitesse d'exécution. Mais cela implique pour beau-

« Confier une partie de son activité à des personnes extérieures à l'entreprise exige confiance et conviction. »

C'est un poste clé soumis à des fluctuations majeures en raison des fortes tensions sur les prix des produits pétroliers. Et, parce que notre métier n'est pas de passer aux cri-

bles ces postes de dépenses, nous avons décidé de confier cette mission à des consultants extérieurs.

Notre partenariat a commencé le jour où vous nous avez contacté et présenté Expense Reduction Analysts, réseau d'experts en réduction des coûts : sa vocation, son

offre de services, les femmes et les hommes de talent qui le composent.

Le principe d'accompagnement dans la durée et l'approche gagnant-gagnant ont été détermi-

nants dans notre décision. En effet, un élément fondamental qui vous distingue des autres cabinets de conseil est votre mode de rémunération qui repose sur votre capacité à réduire les coûts. Les gains sont partagés avec le client sur une durée minimum de 18 mois. Les solutions proposées nous apporteraient donc nécessairement des avantages durables.

Alors que la plupart de vos concurrents nous proposaient leurs services en retour d'honoraires établis sans garantie de résultat, votre offre était tout autre. Acheteurs spécialisés par poste de dépenses, vos consultants ne sont rémunérés que sur la base des résultats obtenus. (suite p 2)

STRYKER réalise 21% d'économie sur son budget transport (suite)



Grâce à cette politique si aucune économie n'est réalisée, l'entreprise cliente ne paye rien. Donc aucun risque !

Une vraie chance de dégager des profits supplémentaires nous était proposée, nous l'avons saisie. Même si vos honoraires peuvent sembler élevés, ils ne sont que le reflet des gains réalisés à notre bénéfice.

C'est une proposition forte que nous ne pouvions refuser. Elle engage les parties à travailler ensemble car elles ont un intérêt commun : trouver une solution pérenne qui génère des économies substantielles.

Pourquoi voulez-vous continuer à travailler avec nous ?

Outre cette relation basée sur des succès réciproques, nous poursuivons notre politique de réduction de coûts avec vous pour les raisons

suivantes : le manque de temps et l'absence d'expertise.

Les achats couvrent des catégories de dépenses très diverses et pour bien les traiter des connaissances métiers sont indispensables. Or, si nous avons des compétences en interne, nous ne disposons pas de temps à allouer pour analyser en profondeur la structure de nos différents coûts. En revanche, c'est votre métier et vous avez les ressources disponibles pour le faire.

« Notre partenariat a permis de mettre en œuvre de manière efficace le programme d'optimisation et d'atteindre des résultats qui sont au-delà de nos attentes : plus de 20% sur un poste de plusieurs millions de dollars. Nous étions confiants en vos capacités à atteindre les objectifs mais nous ne nous attendions pas à un tel pourcentage ! »

Nous avons réussi à construire un partenariat qui nous a libéré des contraintes de votre métier et ainsi permis de nous concentrer sur notre cœur de métier : satisfaire aux attentes de nos clients en termes d'équipements hospitaliers.

Par ailleurs, même si nous pouvons compter sur des hommes et des femmes de bonne volonté en interne, la mission a démontré qu'il nous aurait été impossible de dégager des bénéfices de même enver-

« Votre méthodologie permet au client de garder le contrôle de la mission. Nous avons la liberté de refuser, d'accepter ou encore de discuter chaque recommandation. »

gure par nous-mêmes. Notre partenariat est le bon, car il a permis de mettre en œuvre de manière efficace le programme d'optimisation et d'atteindre des résultats qui sont au-delà de nos espérances : plus de 20% sur un poste de plusieurs millions de dollars.

Nous étions confiants en vos capacités à atteindre les objectifs mais nous ne nous attendions pas à un tel pourcentage !

Quelles furent les réactions de vos équipes ? Avons-nous bien géré les résistances s'il y en avait ?

Quand une large part de votre CA (6 milliards de dollars) concerne la livraison d'équipements aux hôpitaux et plus spécifiquement en environnement stérile comme les salles d'opérations, inutile de vous préciser que les premières réactions sont celles de la crainte.

Confier une partie de son activité, le transport et la livraison, à des personnes extérieures à l'entreprise, exige confiance et conviction.

Les produits à transporter et à livrer sont à très haute valeur ajoutée et l'optimisation des coûts ne devait en aucun cas entraver la qualité à laquelle nos clients sont habitués. L'expédition de produits sensibles est soumise à un certain nombre de contraintes et doit suivre un cahier des charges extrêmement strict : les produits doivent être livrés au bon moment, au bon endroit - souvent en environnement stérile - et répondre à des normes d'hygiène irréprochables.

Cela a expliqué certaines réticences au départ qui ont vite été balayées parce que vos consultants ont toujours été très attentifs à la maîtrise de la qualité, à l'optimisation des délais et à la gestion des risques. Et s'ils adoptent une démarche éminemment pragmatique tournée vers les résultats, ils ont su également l'accompagner de celle de l'amélioration de la qualité.

Qu'avez-vous particulièrement apprécié chez Expense Reduction Analysts ?

S'appuyant sur plusieurs décennies d'expérience, vos consultants mettent au service de leurs clients leur expertise des marchés concernés et une méthodologie éprouvée. Leur approche opérationnelle est totalement orientée bénéfique. Toute la démarche mise en place vise à obtenir rapidement des résultats mesurables. Les qualités humaines des consultants d'Expense Reduction Analysts et leur expertise ont conquis l'ensemble de nos collaborateurs qui ont été très impressionnés par leur approche et la qualité de leurs prestations.

Pour une société comme la nôtre, le fait de travailler avec un partenaire qui dispose d'une implantation internationale tout en proposant une méthodologie transversale et sur mesure représente un avantage considérable quand il s'agit de réduire les « coûts indirects inter-pays ». De plus, grâce à votre implantation locale, les consultants connaissent parfaitement le tissu économique dans lequel ils évoluent. C'est une vraie force.

STRYKER Corporation, leader mondial du marché de l'équipement orthopédique à destination des hôpitaux, offre une large gamme de produits à haute valeur ajoutée : prothèses articulaires, implants de traumatologie ou pour rachis, micro-implants, produits d'orthobiologie, systèmes de navigation chirurgicale, matériel destinés aux services des urgences...

Approximativement 80 % du CA provient des implants orthopédiques et des équipements soit 16,3 milliards de dollars. Le groupe prend également part aux différents segments du marché mondial que sont l'endoscopie, les services de thérapie physique, du lit médical et du brancard.

Que feriez-vous de 19,7% d'économies sur vos coûts non stratégiques ?

AGROVISTA cultive l'optimisation

Le groupe AGROVISTA (ALIDAD Invest) exerce deux activités au travers des entités Jardivista, fabricant de produits de jardin, et Vitivista pour les métiers de la distribution en cultures spécialisées.

Pour assurer la mise en place de solutions permettant une gestion rationnelle de son budget transport, AGROVISTA a fait appel à François Perrin et Danielle Quérel, consultants chez Expense Reduction Analysts.

Vincent Bironneau, son Directeur Général, témoigne.

Vous avez fait appel à un cabinet extérieur pour optimiser vos achats indirects. Quels étaient vos objectifs ? Une réponse à la crise ?

Nous avons fait de l'optimisation des coûts une démarche permanente de progrès. Elle n'est pas conçue chez nous comme une réponse à la crise ; elle est une nécessité absolue pour être rentable de façon pérenne. Elle est devenue une partie intégrante de notre culture. Et ce, même si certains

achats tels les fournitures de bureau ne semblent pas représenter un levier d'économies important.

C'est pourquoi l'analyse des coûts de transport sur ventes a été un impératif. Nous savons renégocier nos tarifs avec les fournisseurs, mais cette seule démarche est insuffisante pour atteindre les gains que nous pressentions réalisables. Il fallait s'attaquer aux process et cette partie a été la limite de ce que nous pouvions réaliser seuls.

Comment avez-vous connu Expense Reduction Analysts ? Pourquoi avez-vous choisi de travailler avec nous ?

L'appel de François Perrin est arrivé à point nommé !

Votre approche - diagnostic, analyse des process puis optimisation des coûts - qui conjugue le sur mesure à des méthodologies éprouvées a été pour nous décisive. Le transport est une activité stratégique du groupe qui n'aurait pas supporté d'être analysée avec légèreté. Et pour atteindre les résultats

attendus, seuls des experts étaient à même d'appréhender aussi bien les notions quantitatives (volumes, valeurs, prix) que nos besoins et

« Votre méthode est duplicable. Il s'agit là d'un véritable transfert de savoir-faire. »

nos contraintes. Par ailleurs, vous utilisez plusieurs leviers : réduction des coûts unitaires et des volumes, mais aussi modifications des process. Et ce dernier item est capital ; il est le seul qui permet de garantir la pérennité des résultats.

Comment s'est déroulée la collaboration avec vos consultants ?

L'intervention a été très bien perçue par nos collaborateurs auprès desquels nous avions au préalable expliqué l'objectif. Tout d'abord, parce que votre approche est cohérente avec la nôtre, mais aussi parce qu'elle comportait une dimension de progrès.

Par ailleurs, l'expertise et les qualités d'écoute qui font la force de vos

consultants ont été le facteur clé de succès.

Un autre élément majeur est que

vous entretenez de très bonnes relations avec les fournisseurs et que vous ne nous avez jamais mis en porte à faux avec eux.

Etes-vous satisfait des résultats obtenus ? Quels sont-ils ?

Notre collaboration, qui a duré 18 mois, a été un franc succès.

D'un point de vue purement économique, vous nous avez permis de réduire nos frais de transport de 17%, soit une économie de 265 000 €.

L'essentiel tient au process qui a été mis en adéquation avec nos besoins. Nous ne prenions pas en compte les critères de poids et de volume avant de faire appel à un type de transport ; la segmentation que vous avez faite nous a permis d'affecter les expéditions à nos dif-

férents transporteurs, en les ciblant sur leur cœur de métier. Et cette méthode est duplicable. Il s'agit là d'un véritable transfert de savoir-faire.

Aussi, nous avons décidé de poursuivre avec vous sur les postes taxes et charges sociales, emballages et fournitures de bureau.

Quels conseils pourriez-vous formuler à l'égard d'une entreprise qui envisage de réduire ses coûts ?

PAROLE À L'EXPERT

« Le succès de la mission tient en l'implication sans faille de Vincent Bironneau qui a convaincu ses équipes de la nécessité du projet. Son engagement a fait que les recommandations ont été suivies à tous les niveaux. »

Danielle Quérel,
Consultant et expert transport
Expense Reduction Analysts

PAROLE AU FOURNISSEUR

« Dans ce type de projets, le fournisseur est éloigné du client. Il doit faire confiance au consultant. Danielle Quérel a su l'instaurer par son expertise et son intégrité. Par ailleurs, ils ne sont pas des « cost-killers ». Le fournisseur a la parole. »

Catherine Verger,
Chargée de mission RED Europe
Norbert Dentressangle Distribution

DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE ► DOSSIER ÉNERGIE

Gaz et électricité : est-il vraiment possible de réduire ses factures ?

Les marchés non résidentiels du gaz et de l'électricité sont ouverts à la concurrence depuis le 1er juillet 2004. Six ans plus tard, nombreuses sont encore les interrogations quant à la possibilité de faire jouer la concurrence et de réduire sa facture.

Après s'être assurées d'être éligibles aux marchés concurrentiels, les entreprises ont le choix entre trois types de contrats pour se fournir en électricité : les tarifs réglementés des fournisseurs historiques ; ceux en offre de marché proposés par les fournisseurs historiques et par les fournisseurs alternatifs ; et les TarTAM qui permettent aux entreprises déçues par les conditions de marché de revenir pour un temps, jusqu'en janvier 2011, à un tarif réglementé. Quant

au gaz, les clients peuvent choisir entre les tarifs réglementés ou les contrats en offre de marché.

La France, un contexte particulier

Selon l'Observatoire des marchés de l'électricité et du gaz (données au 31/12/2009), ces marchés sont dominés par les tarifs réglementés : 94% des sites toutes catégories confondues pour l'électricité et 88% en gaz.

Malgré les directives européennes, ces marchés sont encore très concentrés, avec la domination des deux grands acteurs historiques EDF et GDF Suez.

Deux raisons majeures à ce contexte français. Tout d'abord,

EDF dispose d'un vaste parc de centrales nucléaires qui lui permet de disposer de coûts nettement inférieurs aux prix de gros du marché de l'électricité. Par ailleurs, le principe même de tarif réglementé contribue à entraver le développement de la concurrence.

Aussi, afin de régler les différents qui opposent Paris et Bruxelles, la France s'est engagée à se mettre en conformité avec les règles européennes de la concurrence dès le 1er juillet 2010 en mettant fin aux tarifs réglementés pour les grandes et les moyennes entreprises d'ici 2015. Une autre mesure très attendue par les fournisseurs alternatifs d'électricité concerne l'achat à prix coûtants de l'énergie nucléaire ou hydraulique auprès d'EDF dans le but d'une revente à des prix beaucoup plus compétitifs. Ce sont les objectifs même du projet de loi NOME en cours de discussion.

La France étant importatrice de gaz, son marché est plus libre. Des fournisseurs tels que Direct Energie, Distrigas, Poweo concurrencent aujourd'hui GDF Suez.

En attendant la loi NOME...

En raison de l'indexation des tarifs du gaz aux cours du pétrole, les propositions alternatives sont peu nombreuses et peu intéressantes comparativement à celles de l'acteur historique.

Sur le marché de l'électricité, des concurrents tels que Poweo ou Direct Energie, apparus lors de l'ouverture des marchés aux entreprises privées, ont bien tenté d'asseoir leur place. Mais, malgré une politique de prix bas souvent très attractifs à leur arrivée, il leur a été difficile de maintenir le cap. Les tarifs n'ont eu de cesse que d'augmenter pour s'envoler en 2008 et atteindre 94 €/Kwh à leur apogée quand le prix régulé était de 30 € et le TarTAM à 40 €. Les tarifs de marché sont par nature très volatiles en raison de leur corrélation aux cours du pétrole. Aussi, nombre d'entreprises ayant opté pour ces contrats sont revenues au marché régulé via le TarTAM.

La concurrence sur les prix rendue impossible par les situations encore monopolistiques des géants historiques contraint les nouveaux entrants à plus d'innovation en termes de ser-



vices. Puissants, EDF et GDF Suez sont capables de soutenir des guerres de prix et de faire des investissements massifs. Un nouvel entrant est donc contraint de proposer une gamme de services nouveaux.

Aujourd'hui, la tendance écocitoyenne rencontre un vif succès auprès des entreprises qui veulent communiquer sur une utilisation

« Ce manque de concurrence contraint considérablement les entreprises qui souhaitent réduire leurs coûts. », affirment Stéphane Echarhour et Denys Guillard, experts de la catégorie énergie chez Expense Reduction Analysts. Préalablement à toute démarche d'optimisation des dépenses énergétiques (électricité ou gaz), un

« Une fois la consultation lancée auprès des différents fournisseurs, les entreprises pourront par exemple négocier les puissances souscrites, caractéristiques majeures des contrats de fourniture d'électricité. Une mauvaise estimation soumet les entreprises à des surcoûts parfois considérables.

« Grâce à la négociation que nous effectuons, notamment sur la puissance souscrite, nos clients réalisent des économies qui vont de 3 à 10 % sur leur budget énergie. », annoncent Stéphane Echarhour et Denys Guillard.

Néanmoins, cela implique d'avoir une très bonne connaissance des marchés. Aussi, le recours à des consultants externes qui maîtrisent les offres du marché est gage de succès. On notera qu'une excellente connaissance de la réglementation est indispensable dans le domaine de l'énergie.

« Par ailleurs, grâce à notre expérience dans le domaine des achats, nous connaissons les prix moyens pratiqués par les fournisseurs et sommes ainsi à même de vérifier la parfaite cohérence entre les factures et les contrats ou de renégocier les tarifs. », concluent Stéphane Echarhour et Denys Guillard.

(Sources : Expense Reduction Analysts, Enerzine.com, Commission de régulation de l'énergie, Economies-énergie.net, Décision Achats, Observatoire des marchés de l'électricité et du gaz, Assemblée nationale, Sénat, GDF, EDF...)

« Pour l'essentiel, pour réduire les coûts, il faudra jouer sur deux variables : les contrats et les puissances. »

responsable de l'énergie. Une offre écocitoyenne intéressante pour celles de plus de 500 salariés qui, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, ont pour obligation d'établir un bilan carbone d'ici 2011. Ainsi, Poweo proposait aux entreprises soumises au dispositif du Grenelle de l'environnement, un service de mesure et de réduction de l'empreinte énergétique. Qu'en sera-t-il demain avec l'annonce du report de la taxe carbone ?

Mais, dans tous les cas, les services ne réussissent pas à eux seuls à convaincre les consommateurs et ne constituent apparemment pas une alternative.

Une démarche d'optimisation est-elle possible ?

véritable audit de la situation est indispensable :

- Ai-je une bonne cartographie de tous mes besoins poste par poste : chauffage, éclairage, force motrice... et établissement par établissement ?
- Est-ce que je connais la puissance maximale dont j'ai besoin ?
- Mes factures sont-elles conformes aux contrats ?
- Ai-je des sources d'économies d'énergie ? Par exemple, l'instauration du travail pendant les périodes de faible tarif.
- Est-ce que je souhaite utiliser des énergies renouvelables ?

« Mais pour l'essentiel, pour réduire les coûts, il faudra jouer sur deux variables : les contrats et les puissances. », expliquent Stéphane Echarhour et Denys Guillard.



Expense Reduction Analysts

Présents dans plus de 30 pays, nous aidons les entreprises de toutes tailles à optimiser durablement leurs coûts non stratégiques.

find extra profit

www.expensereduction.com
infoeurope@expensereduction.com

ALICOOP : 25% d'économies sur ses factures de gaz



ALICOOP, un des leaders français de la fabrication d'aliments pour animaux d'élevage, a souhaité analyser ses coûts énergétiques, et plus précisément le gaz Propane utilisé dans le processus de transformation et de mélange. Indexé sur des indicateurs mondiaux, ses tarifs sont très régulièrement à la hausse impactant ainsi la rentabilité de l'entreprise.

Aussi, ALICOOP a fait appel à Denys Guilard, expert de la catégorie énergie chez Expense Reduction Analysts pour renégocier les conditions d'achats pour ses 3 sites de production.

Mais deux contraintes ont pesé lourd :

- la qualité : toutes les industries agro-alimentaires sont régies par des programmes d'assurance qualité sévères ;
- la fabrication en continue pour satisfaire aux besoins alimentaires quotidiens des animaux.

Denys Guilard s'est vu ainsi confier

une mission connexe : optimiser le stockage afin de limiter les risques de rupture d'approvisionnement.

3 scénarii précis qui incluait toutes les contraintes du client

Après avoir effectué des appels d'offre auprès de sept fournisseurs (producteurs, importateurs, distributeurs), Denys Guilard a proposé trois scénarii majeurs par fournisseur pour permettre à son client de réaliser des économies de 5,4% à 8,4%. La consultation exigeait de plus une clause d'amélioration des conditions de livraison sur le site dont les besoins croissants exigeaient aussi un changement de matériel.

Le premier scénario visait une concentration des achats auprès d'un seul prestataire avec un prix unique pour les trois sites. Dans le second, il s'agissait de concentrer les approvisionnements auprès d'un seul prestataire mais avec des tarifs différenciés par site. Enfin, le dernier

faisait appel à des fournisseurs différents suivant les sites de fabrication.

Le scénario le plus bas induisait un changement de prestataire avec un fournisseur unique pour les trois sites et des prix différenciés par site. Mais parce qu'il requerrait des interventions lourdes sur les cuves de stockage, cette solution était peu satisfaisante en raison du contexte client (arrêts de production).

Trois prestataires se sont bien positionnés : deux fournisseurs historiques du client qui proposaient de globaliser leurs offres ; et un nouvel entrant inscrit dans une stratégie de prise de part de marché.

ALICOOP a aujourd'hui contractualisé ses achats dans de bonnes conditions en assurant ses approvisionnements.

ALICOOP a choisi un mix de solutions en faisant appel à deux fournisseurs : l'un pour approvisionner deux des sites avec un prix unique et le second pour le troisième site. Pour ce faire, il a conservé les deux prestataires en place par sécurité à court et à long terme.

« ALICOOP a opté pour l'option générant le moins de contraintes. De plus, l'un des fournisseurs a pris en charge une partie des frais de changement de cuve. », annonce Denys Guilard.

Et de poursuivre : « ALICOOP est satisfait car nous avons démontré que notre connaissance du marché apportait une importante plus-value, grâce à notre benchmark, mais aussi par notre lecture des clauses contractuelles. Nous avons assuré la mise en place des nouveaux contrats et le suivi de l'installation de la nouvelle cuve. Bien entendu, les coûts afférents aux travaux encore à la charge du client sont déqualifiés des économies réalisées qui s'élèvent à 7,5% soit 25% sur la partie « négociable »! Depuis, nous suivons les approvisionnements et fournissons au client des informations sur les évolutions du marché. »

BOSTIK : 2 leviers pour 38 000 € de gains annuels



Avec un chiffre d'affaires supérieur à 1,2 milliards d'euros en 2009, 4 000 salariés répartis sur 48 sites dans 45 pays, BOSTIK, filiale du groupe Total, est l'un des plus grands fabricants de colles et mastics au monde.

Dans le cadre de sa politique d'amélioration de la rentabilité, l'entreprise opte pour une politique de réduction des coûts en électricité.

Centrée sur son cœur de métier, BOSTIK ne dispose pas de ressources à allouer à cette mission. Par ailleurs, l'entreprise est consciente que la méthodologie, la veille permanente sur la catégorie de frais concernée et l'expérience de consultants extérieurs sont des facteurs clés de succès qui lui font défaut pour appréhender un secteur complexe où aucune offre concurrentielle n'existe et où il faut être en mesure de réviser les contrats.

Ainsi, BOSTIK confie à Stéphane Echarhour, expert Energie chez Expense Reduction Analysts, la mission de concevoir et d'assurer la mise en œuvre de sa politique d'optimisation du budget électricité pour les 7 sites de production français.

Une mission complexe par nature

Stéphane Echarhour précise : « Ce type de mission est complexe à

mener du fait de la spécificité même du secteur qui nous contraint à ne jouer que sur quelques variables. »

En effet, la particularité des missions relevant de cette catégorie de frais tient en la quasi absence de concurrence (cf. dossier p. 3). Cette situation contraint toute ambition en matière de réduction de coûts dont les résultats avoisinent malgré tout les 3 à 5% de gains.

« Néanmoins, les actions vont bien au-delà du contrôle des factures par rapport aux contrats passés. Nous travaillons à l'optimisation de ceux-ci pour les ajuster parfaitement aux besoins. Puis nous les renégocions auprès du fournisseur, dans le cas présent EDF qui bénéficie d'une situation de monopole. », nous explique Stéphane Echarhour.

Une autre problématique s'est rajoutée en cours d'intervention. « En effet, les recommandations sont effectuées sur une photographie du passé. En cours de mission, BOSTIK a revu à la baisse sa consommation d'électricité. Il a ainsi fallu identifier les impacts sur les scénarii et émettre de nouvelles préconisations. », précise Stéphane Echarhour.

En recherche permanente d'optimisation

Après avoir informé son client de

l'ensemble des caractéristiques du secteur et des marges de manœuvre possibles, il s'est instauré une relation de confiance entre le consultant et le Directeur Achats de BOSTIK qui a suivi les recommandations.

L'audit a mis en exergue la situation déjà optimale de deux sites et les surfacturations d'un troisième qui avait opté pour un contrat relevant du marché concurrentiel appelé « tunnel » qui borne l'approvisionnement ; toute surconsommation étant synonyme de surcoûts.

L'analyse a résulté en un gain annuel substantiel pour BOSTIK de 38 000 € satisfaisant ainsi aux attentes de la Direction des Achats. Les résultats ont cependant été revus à la baisse en raison de la diminution de la consommation du client. « Nous tablions dans le contexte 2008 sur un gain de 53 000 €. », annonce Stéphane Echarhour.

« Par ailleurs, le suivi est en cours depuis un an. Nous nous assurons que les résultats sont pérennes. Si la consommation d'électricité évolue, nous ajustons les puissances et les contrats pour qu'ils soient en parfaite adéquation avec les besoins du client et nous nous assurons que le fournisseur les répercute correctement. Nous sommes en recherche permanente d'optimisation. », conclut Stéphane Echarhour.

Identifiez des pistes de rentabilité et échangez avec des experts grâce à nos évènements

« Optimisation des coûts de fonctionnement, mythe ou réalité ? », conférence du 4 juin 2010 - Maison des Arts et Métiers - Paris

70 participants, DG de PME, DAF et Contrôleurs de Gestion de grands groupes internationaux, managers de transition ont assisté à la conférence organisée par Expense Reduction Analysts, en partenariat avec le Medef Yvelines. Ils ont ainsi pu bénéficier des éclairages de 5 experts sur des problématiques de directions générales et de directions financières :

• Paul Pinto, Fondateur et PDG du cabinet de conseil Manageyourself : « Baromètre 2010 des entreprises, le retour du management opérationnel »

• David Brault, Fondateur et Directeur Associé d'ObjectifCASH : « Bien gérer son BFR... Bonnes pratiques pour sécuriser sa trésorerie opérationnelle »

• Michel Lagrave, VP et Directeur du Pôle Business chez AOS Studley : « Mieux maîtriser les coûts immobiliers, une source d'économie long terme »

• Christophe Ottone, Consultant Pôle Bancaire de Bretton Finance : « La relation Banque-Entreprise en période de crise (gestion des flux, dette et financement) »

• Philippe Labau, Directeur Associé d'Expense Reduction Analysts : « De l'analyse des risques à l'optimisation du poste Assurances ».

D'après le Baromètre 2010 des entreprises du cabinet Manageyourself, la recherche d'économies dans les achats et les frais généraux est et demeurera une priorité. Pour les experts présents, les postes immobiliers, bancaires, et assurances comportent des gains substantiels alors même que d'aucuns les qualifieraient d'intouchables voire n'identifieraient de leviers de performances.

Selon AOS Studley, après les salaires, l'immobilier représente le 3ème voire le 2ème coût d'exploitation. Très souvent sous exploité, il offre un potentiel significatif d'économies. Certains leviers paraissent même évidents. Outre la connue renégociation des baux, on peut

optimiser les surfaces (près de 50% des postes de travail sont inoccupés en permanence), regrouper les sites, relocaliser le siège, repenser son environnement de travail, penser flexibilité des surfaces et des baux, etc.

Bretton Finance constate une multiplication des frais bancaires depuis la fin de l'année 2008. L'opacité et les dérives sont du même ordre concernant le financement à court terme. Aujourd'hui, les entreprises doivent plus que jamais se doter d'un contre-pouvoir performant et efficace pour y faire face. Elles doivent réguler, contrôler et challenger leur relation bancaire.

L'exercice est identique dans le secteur des assurances. Et le préa-

lable y est aussi pour Expense Reduction Analysts, de bien identifier les risques et de les quantifier au plus réel. Pour optimiser les contrats, il faut les corrélés aux besoins : identifier le degré de couverture nécessaire, supprimer les doublons, revoir les montages... Après cette analyse fine de toute l'activité assurances, le niveau de garantie peut être augmenté alors que celui des primes sera revu à la baisse et que la gestion des différents contrats peut être considérablement simplifiée.

En conclusion, des programmes de réduction de coûts sont possibles même dans des secteurs à forts enjeux. Pour qu'ils deviennent une réalité, l'entreprise doit tout

d'abord prendre conscience que l'analyse de ces frais comporte de réelles opportunités de gains. Et, pour profiter pleinement de leurs potentiels, il leur faudra mettre en œuvre une approche professionnelle. Souvent fastidieuse et complexe, elle nécessite expertise et savoir faire pour rester au fait de ces secteurs dont les modèles économiques sont souvent opaques. Par ailleurs, exigeant souvent de revoir les process, elle doit être adossée à de véritables programmes de management du changement, comme le préconisent Manageyourself et ObjectifCASH.

Sudoku

INSTRUCTIONS

Complétez chaque case vide avec un chiffre de 1 à 9. Aucun chiffre ne doit se répéter dans une même colonne, ligne ou grille de 9 cases.

6								
7	4							8
	2	9						7
		2		5				
4			7	9	5	3		
			3	8		4		
		1	4	8				
				3	6			5
8	2					6	3	

	4		8					
1	3	7	9					6
						1		
			7	8				
		2			1	7		5
		1	3		6	9		
5	9			7	3			
6						5		7
			2			8	3	

Si vous souhaitez recevoir les prochaines éditions de La Lettre des Economies ou plus d'informations sur notre activité, envoyez-nous vos coordonnées à cette adresse : lalettredeseconomies@expensereduction.com



Expense Reduction Analysts est la marque de la société Expense Reduction Analysts International Limited, ERA Global Management Ltd - 3 rue de l'Arrivée - BP226 - 75749 Paris Cedex 15
Responsable rédaction/publication : Célia Perrot
Rédacteur : Annika Beckers - Lédeusa
Impression : Druckerei Köller+Nowak GmbH - Bublitzer Straße 32 - 40599 Düsseldorf
Studio graphique : Nismo Carl Pezin - Design Global
Iconographie : Fotolia (J. Tromeur - Engine Images - Daoud - J. Ribieff - P. Leridon - T. Olson) - CartoonStock.com
La reproduction même partielle des articles parus dans La Lettre des Economies est strictement interdite.