

# LA LETTRE DES ECONOMIES

Edition Octobre/Novembre 2009

## Retrouvez dans cette édition

- La Crise - source d'opportunités ?
- Dossier « Nettoyage » : une catégorie complexe mais riche en opportunités.
- Dossier « Télécoms » : Que d'offres, que d'offres... mais, au fait, comment s'y retrouver ?

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



## La crise, source d'opportunités ?

La crise économique perdure. Les entreprises doivent développer de nouvelles stratégies pour résister. Tout comme un organisme face à un nouveau virus, elles doivent se renforcer pour traverser cette période sans encombre. Mieux, elles peuvent – doivent ? – s'organiser pour être en position de chasseur et non de proie !

PAR SOPHIE CAULIER

Il existe un idéogramme chinois qui désigne tout à la fois le concept de crise et celui d'opportunités ! Les Américains ont eux aussi depuis longtemps intégré cette relative synonymie. Si la crise fragilise les entreprises les plus vulnérables, elle offre aux autres des occasions de procéder à des acquisitions et de se renforcer sur leurs marchés. Elle donne à ces dernières l'occasion de remettre en cause leurs pratiques habituelles et de tester de nouvelles solutions ou de nouvelles technologies. L'entreprise est un peu comme le corps humain. Sa robustesse et son équilibre dépendent bien sûr de son patrimoine génétique, mais aussi de son hygiène, de sa pratique régulière d'une activité qui lui convient. En cas d'apparition d'un virus, le corps résiste d'autant mieux qu'il est en « bonne santé ». Face à une épidémie, les plus robustes s'en sortent toujours mieux. Il en va de même avec la crise économique. Les entreprises les plus solides sont à même de profiter des opportunités qui se présentent et de traverser les tempêtes

sans subir de trop gros dégâts. La crise ne fait pas de cadeau, elle répartit les rôles entre proies et prédateurs.

### Être prêt à agir

Alors comment être du bon côté et organiser ses défenses ? Comme pour le corps humain, une approche systémique vaut mieux qu'une réponse au coup par coup. Il ne s'agit pas d'intervenir ponctuellement pour soigner un symptôme au moment où il apparaît, mais d'entretenir l'équilibre de l'organisme pour qu'il ne soit pas vulnérable à long terme. Transposé dans le monde de l'entreprise, cela signifie qu'il ne s'agit pas de réduire les dépenses de façon drastique et d'un seul coup si aucune solution de substitution n'a été anticipée. Il ne s'agit pas de changer de cap brusquement sans avoir informé l'ensemble de l'équipage au préalable. De même, la restructuration n'est souvent qu'une solution à court terme qui ne garantit pas la pérennité de l'entreprise. Une société qui déciderait, par exemple, de réduire les frais de déplacements de son personnel sans mettre en place un système d'échange d'information

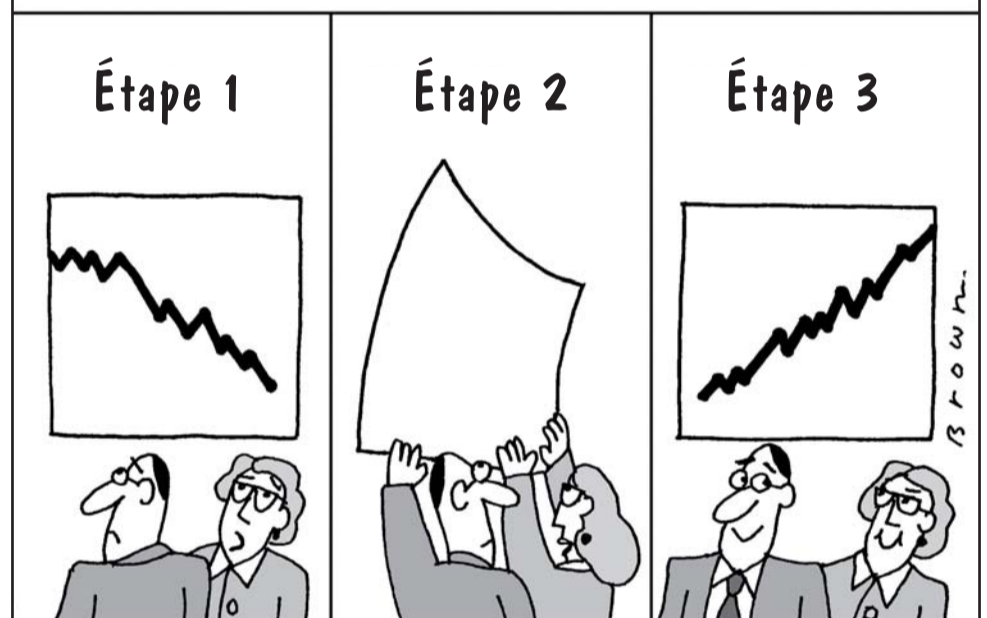
et de téléconférence verrait vite sa cohésion s'effriter. L'information ne circulerait plus ou mal et les projets en cours seraient ralentis.

Pour pouvoir agir, il faut d'abord se positionner précisément dans le contexte de crise. De quelles marges de manœuvre la société dispose-t-elle sur ses prix, sur sa production, sur ses approvisionnements ? Quelle est sa position par rapport à ses principaux concurrents ? Est-elle en mesure d'effectuer d'éventuelles acquisitions ? Comment son secteur d'activité est-il affecté par la crise ? Ses ressources financières lui permettent-elles de maintenir ses activités de R&D ? L'entreprise qui dispose de ces informations est mieux armée pour réagir.

### Maîtriser ses ressources

Il s'agit ensuite de maîtriser ses dépenses et de gérer sa trésorerie de façon très fine. La maîtrise des dépenses passe par la renégociation des contrats, bien évidemment, mais aussi par l'exploration de nouvelles pistes, l'étude de solutions innovantes. Et ce, dans tous les domaines de l'entreprise.

## RENVERSER LA TENDANCE EN TROIS ÉTAPES



Envisager des partenariats à l'international peut par exemple ouvrir de nouveaux débouchés et apporter à l'entreprise des compétences

dont elle ne dispose pas jusque-là. L'acquisition d'un distributeur, d'un partenaire ou d'un concurrent peut générer des économies d'échelle.

La consolidation des achats de matières premières, par exemple, ou le partage des compétences les plus pointues avec d'autres (suite p3)



## Economies XXL pour Paul Smith

Ashley Long, directeur financier de Paul Smith, est constamment à la recherche de moyens pour améliorer la déjà très bonne rentabilité de l'entreprise.

**Paul Smith - créé à Nottingham en 1976 - emploie à présent plus de 700 personnes et réalise plus de 60% de ses 173 millions d'Euros de chiffre d'affaires à l'export.**

Ashley Long connaissait déjà Expense Reduction Analysts, à qui il avait fait appel en 2005 pour analyser les postes Emballages, Frais de cartes bancaires et Fournitures de bureau. Des économies de 13 à 38% avaient été identifiées. M. Long a insisté pour continuer à bénéficier des services d'ERA une fois ces dossiers bouclés.

L'expert en emballage impliqué dans le premier projet continue aujourd'hui à proposer des économies à Paul Smith, tant pour les emballages en usine que pour les emballages individuels. Il a implanté des systèmes d'approvisionnement parallèles et négocie directement avec les fournisseurs en cas de hausses des tarifs. Il participe souvent à des réunions avec la direction de Paul Smith afin de présenter les opportunités d'optimiser les dépenses de l'entreprise, tant en Grande Bretagne qu'à l'étranger.

Suite à des soucis financiers, le fournisseur de matériel de bureau a dû cesser son activité. M Long a été particulièrement heureux de pouvoir compter sur ERA. Dès que les

difficultés du fournisseur ont été connues, la consultante ERA a contacté Paul Smith et a lancé dans la foulée une étude de marché pour aider l'entreprise à choisir un nouveau fournisseur. Paul Smith a aussi demandé à ERA de passer en revue les dépenses de reprographie, de courrier et de collecte de trésorerie des magasins.

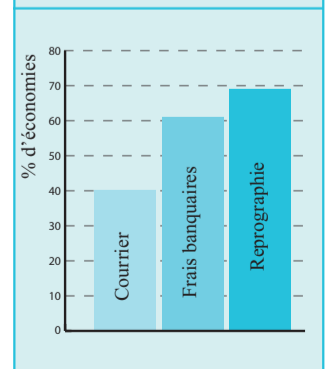
69% d'économies ont été identifiées sur le poste reprographie. A présent, le consultant ERA continue à conseiller l'entreprise dans la sélection et l'achat de nouvelles machines.

La catégorie courrier présente quant à elle 40% d'économies. De plus, le consultant a négocié une remise auprès de Royal Mail en compensation d'un trop perçu au cours des dernières années.

Les frais bancaires ont pu être réduits de 61% et l'entreprise reçoit à présent des informations régulières sur les indicateurs clés de performance financière de ses magasins.

Et à M Long de conclure « En continuant à travailler avec ERA, nous savons que nous bénéficions du meilleur rapport qualité / prix possible. Depuis quatre années que nous travaillons ensemble, nous savons à qui nous avons affaire et, surtout, nous savons que les meilleurs conseils nous sont prodigués. »

### Economies réalisées



« Nous avons été extrêmement satisfaits des résultats obtenus sur les projets initiaux. Aussi, nous avons souhaité maintenir le lien avec ERA, car nous étions persuadés qu'avec l'aide de leurs consultants les coûts pouvaient être davantage maîtrisés, voire réduits. »

# « Coup de balai sur les dépenses »

Afin de compléter le dossier nettoyage, Emmanuel Munier, expert ERA de la catégorie nettoyage présente le marché de l'entretien.

**L**e marché de l'entretien se divise en deux branches bien distinctes :

- le nettoyage classique dans le secteur tertiaire, ou les sites de production.
- le nettoyage spécialisé concernant quelques secteurs d'activité bien spécifiques tels que la santé, les transports en commun, l'hôtellerie, le nucléaire...

Certaines entreprises de propreté ont su trouver des relais de croissance à travers des services additionnels proposés à leurs clients. Ils constituent aujourd'hui des groupes multiservices, proposant un panel d'activités qui s'étend de l'accueil à la sécurité des locaux en passant par l'intérieur et la maintenance technique.

**Des chiffres impressionnants se cachent derrière le nettoyage de sites :**

Entre 1995 et 2000, le chiffre d'affaires de la profession a enregistré une croissance forte (+5 à 7%). Celle-ci a cependant ralenti depuis le début des années 2000. Sans qu'on puisse parler d'un effritement ou une stagnation du chiffre d'affaires du secteur qui se monte aujourd'hui à 9 milliards d'Euros.

Par définition, le secteur du nettoyage est une activité de main d'œuvre, les effectifs employés sont significatifs (plus de 400 000 salariés). La part de l'activité à temps partiel est forte (37%) cela s'explique par la demande des clients de réaliser des prestations tôt le matin et tard le soir en l'absence des employés. Cela crée un fort phénomène multi employeur (45% des salariés travaillent dans 2 établissements différents).

*La première spécificité du secteur est qu'il est extrêmement concentré.*

Les entreprises de plus de 500 salariés représentent 4% des sociétés du secteur et détiennent 47% du chiffre d'affaires. On remarque aussi que plus des trois quarts (78%) des entreprises de ce secteur comptent

moins de 10 salariés et réalisent un peu moins de 18% du chiffre d'affaires sectoriel.

On peut mentionner comme grands opérateurs les groupes ONET, SAMSIC, ISS Derichebourg, GSF.

L'autre spécificité réside dans la répartition territoriale hétérogène de ces entreprises, 1/3 se trouvant en Ile de France, le reste en région Rhin, Rhône-Alpes et PACA principalement ainsi qu'en Nord Pas de Calais et Pays de Loire.

## Éléments à connaître

De plus, il est important de noter que la Convention Collective garantit l'emploi des salariés affectés à un « chantier » en cas de changement de prestataire.

## 2- Points importants du cahier des charges

Il convient avant toute chose de définir le type des locaux et leur localisation. Il faut inclure des plans détaillés mentionnant les superficies et types de surfaces traitées.

La seconde étape consiste en la définition du type de besoin. Pour cela, il faut soit définir de manière très précise dans une grille, les tâches à réaliser avec obligation de moyens. Ou alors, s'entendre avec l'entreprise de nettoyage pour qu'elle propose des solutions en fonction de son appréciation du chantier, de son expérience, du besoin client ressenti avec dans ce cas, une obligation de résultat.

L'expérience nous montre qu'il est

**Par ailleurs, les entreprises de nettoyage s'inscrivent de plus en plus dans des démarches de développement durable.**

En effet, il est pour elles capital de suivre les évolutions réglementaires liées au risque chimique et à la prise en compte des problématiques de dépollution des locaux. En restant dans cette lignée, les entreprises de nettoyage doivent veiller à ce que le processus de nettoyage reste non polluant. Cela passe par l'utilisation de produits verts limitant les rejets et par la mise en place du tri sélectif.

## Rappel des points importants pour l'optimisation des coûts.

### 1- Les prestations :

Les prestations de base concernent essentiellement le nettoyage de bureaux et la fourniture de consommables sanitaires avec des prestations additionnelles (nettoyage, vitrerie, shampoings des moquettes, lustrage des marbres, etc.).

Il est important de bien prendre en compte l'ensemble de ces prestations dans une logique de coût global.

souvent préférable d'entrer dans ce dernier type de démarche avec les prestataires, cela permet le plus souvent d'envisager des schémas alternatifs à ceux en place et pouvant contribuer de manière significative à la recherche d'économies.

### 3- Prise en compte de la législation

L'article L122-12 du Code du Travail stipule (alinéa2) : [...] s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employé, notamment par succession, vente, fusion, transformation de fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise [...]

Cet article L122-12 est complété par l'annexe 7 de l'Accord du 29 mars 90 rattachée à la Convention Collective Nationale des Entreprises de Propreté (du 1<sup>er</sup> Juillet 1994). Cette annexe impose à toute entreprise



du secteur, lors d'une succession dans la détention d'un contrat de prestataire pour des travaux effectués dans les mêmes locaux, les règles suivantes :

Reprise de 100% du personnel « ouvrier » effectuant sur le chantier au moins 30% de son temps total ou du personnel classe IV « agents de maîtrise et techniciens » affecté exclusivement sur le chantier s'il est présent sur ce chantier depuis au moins six mois sans être absent pendant plus de quatre mois.

Le contrat de travail se poursuit avec maintien de l'ancienneté et de la rémunération globale annuelle (salaires et primes). Enfin le prestataire doit aussi s'engager sur le respect des textes de loi relatifs au travail de nuit et à l'utilisation de la sous-traitance.

### 4- Contrôle qualité de la prestation

Il est nécessaire dans le cadre d'un contrat à obligation de résultats de prévoir une démarche de contrôle de qualité des prestations et d'inclure dans le cahier des charges une exigence de réponse fournisseur sur la fréquence et les méthodes proposées. C'est aussi un point important dans notre politique d'accompagnement de nos clients au cours de la période contractuelle définie avec eux.

Par expérience, il apparaît aussi nécessaire de bien définir le mode de fonctionnement des équipes en place chez nos clients et notamment leur degré d'encadrement : un degré d'encadrement faible est souvent synonyme d'une mauvaise prise en compte des tâches sur lesquelles le prestataire s'est engagé et au final sur la qualité de la prestation réalisée.

### 5- Utilisation des leviers achats

- On peut faire appel à des grands fournisseurs
- Il est aussi important de benchmarker les coûts entre sites et de les comparer avec les taux horaires issus des missions ERA dans la catégorie.
- On peut établir un benchmark du coût des formations sanitaires et des prestations annexes.

### 6- Prise en compte problématique du développement durable

De manière générale, les clients et fournisseurs sont de plus en plus concernés par les problématiques de développement durable. Cela concerne par exemple la réduction des impacts à la source, les économies d'énergies, l'amélioration du traitement des déchets. Nous avons ainsi aidé certains de nos clients à la mise en place d'un tri sélectif.

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

## La crise, source d'opportunités ? (suite)

entreprises du secteur peuvent également se traduire par des économies appréciables.

Deux éléments sont fondamentaux dans ce contexte : la décision et la pédagogie. Prendre des décisions, c'est agir ! Et cela vaut toujours mieux qu'une réaction tardive et contrainte. La pédagogie est nécessaire pour que tous dans l'entreprise comprennent les décisions prises et en mesurent l'impact sur l'activité de la société. Priver un employé d'un outil ou d'une fonction parce que cela réduit les coûts ne peut se

faire sans explications ni participation de l'employé à cette décision. L'arbitraire est ici contre-performant.

### L'occasion d'innover

C'est surtout dans l'exploration de nouvelles pistes, en remettant en cause ses procédures habituelles que la société peut trouver des gisements de productivité et de profits. La dématérialisation des documents échangés avec les clients et les fournisseurs s'avère rapidement rentable. Les solutions technologiques sont aujourd'hui

abordable et éprouvées. Leur mise en place se traduit par d'importantes économies de papier, d'affranchissement, d'espace de stockage et la recherche d'un document précis se fait beaucoup plus rapidement. Conséquence : le service aux clients comme aux fournisseurs s'en trouve amélioré. La centralisation au siège de tâches administratives assurées dans les filiales ou l'externalisation de certaines fonctions peuvent également être envisagées. Les moyens de communication numériques offrent eux aussi des

solutions efficaces. La vidéoconférence peut, dans bien des cas, remplacer un déplacement physique. Son coût est sans commune mesure avec celui du transport et de l'hébergement d'une mission. De plus, le bilan carbone d'une vidéoconférence est sensiblement inférieur à celui d'un déplacement en avion... Un cabinet d'études estime que la vidéoconférence haute-définition permettra d'économiser plus de 2 millions de billets d'avion par an dans les prochaines années. Une entreprise implantée

dans plusieurs pays d'Europe a ainsi réussi à économiser 100 000 euros en remplaçant un comité de direction hebdomadaire par une visioconférence ! Enfin, les moyens de communication comme l'adsl, le WiFi, la téléphonie mobile 3G - dont le coût ne cesse de diminuer - favorisent aussi le télétravail. Permettre à des employés de travailler depuis leur domicile, une fois par semaine par exemple, contribue à la réduction des coûts. Les employés passent moins de temps dans les transports, ils peuvent conjuguer leurs activités

avec certaines contraintes personnelles sans s'absenter, etc.

L'entreprise doit donc agir et pas seulement réagir. Pour cela, elle doit anticiper et optimiser régulièrement ses dépenses avec l'aide d'un spécialiste comme le font les Chinois qui consultent régulièrement leur médecin et ne le rémunèrent que s'ils sont en bonne santé ! Le rôle du spécialiste est d'éviter la maladie, pas de la soigner ! Le proverbe ne dit-il pas qu'il vaut mieux prévenir que guérir ?

DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ► DOSSIER TÉLÉCOMS ►

# Les télécoms ? Un secteur indispensable mais dans lequel vous avez du mal à vous retrouver ?

## Suivez le(s) guide(s)...

Des offres pléthoriques, des technologies qui changent vite... L'utilisation étendue de l'IP et le boom de la téléphonie mobile sont les principales évolutions de ces dernières années.

Dans un secteur qui évolue extrêmement vite, il est souvent difficile de s'y retrouver. Aussi, les consultants ERA, Christophe Alaux, Boris Courté et Jean Le Gall, totalisant près de 30 années d'expérience chez des opérateurs téléphoniques, à présent spécialistes de la catégorie télécommunications, nous présentent les évolutions de la catégorie et évoquent la réduction des coûts.

### La pertinence des offres de VoIP (Voice over Internet Protocol) ?

On assiste à un fort engouement des entreprises pour l'IP, bien que cette technologie existe depuis les années 70, l'amélioration de la qualité des supports de télécommunications et les améliorations technologiques de ces dernières années ont rendu possible l'utilisation de ce protocole pour la transmission de la voix à partir des années 2000.

Cette technologie est souvent perçue comme une « solution magique » de réduction de budget ou comme une innovation totale dans le cas où le client souhaite modifier son organisation.

Cependant, il est important de tempérer la première de ces assomptions, en effet le retour sur investissement est très long.

L'IP a bien entendu des avantages et peut aboutir sur une réduction de coûts mais cette réduction se réalisera de façon indirecte : coûts de maintenance du matériel, frais de gestion et d'interventions. Par exemple, la voix sur IP peut permettre dans certains cas d'organiser des « bureaux mobiles » pour les collaborateurs d'une entreprise en déplacements fréquents. Ce qui amène en fin de compte à une économie de surface et à un grand confort d'utilisation pour les collaborateurs « nomades ». Donc, le choix de l'IP se répercute non pas sur la ligne « télécommunications » du budget, mais dans ce cas, sur le loyer et la productivité.

Un autre avantage tient dans le gain de temps. L'IP permet de s'affranchir des contraintes de la gestion

d'annuaire, il suffit de cliquer directement sur le nom qu'on cherche pour être mis en contact.

Cependant, l'IP est rarement la solution en termes de réduction de coûts. Les intégrateurs mettent en avant les offres IP mais cette technologie a beaucoup de coûts cachés, comme l'installation de son architecture et ses frais de fonctionnement.

Concernant le passage à la VoIP, les experts ERA estiment que l'entreprise doit d'abord chercher la technologie dont l'usage lui correspondra le mieux et pas nécessairement se laisser tenter par les sirènes de la nouveauté technologique. Par ailleurs, les investissements technologiques qui vont de pair profitent aux intégrateurs et pas nécessairement aux opérateurs. Enfin, la voix sur IP correspond à des profils d'utilisation spécifiques tels que la gestion interne, ou l'amélioration de la relation client fournisseur.

### Les réseaux de données

Ces réseaux de télécommunications sur ressources partagées (Virtual Private Network) sont construits par les opérateurs pour répondre aux besoins des entreprises (voix, données, images) pour les échanges externes (avec les administrations et les fournisseurs, les clients) ou en interne (Intranet) ou vers l'internet. Les offres des opérateurs ont beaucoup évolué ces dernières années et il est important de faire régulièrement le point sur les besoins et d'analyser l'adaptation du réseau de données aux nouvelles exigences de l'entreprise.

### On assiste à une convergence data et convergence mobile.

Au niveau de la téléphonie mobile, il y a une réelle explosion de l'usage data en France et à l'international. Les utilisateurs de téléphones portables s'en servent de plus en plus pour collecter des données (mails, sms, connexions aux Bases De Données internes, navigation sur internet, services tels que géolocalisation).

### A présent, 40% du chiffre d'affaires des opérateurs sur le marché professionnel vient de l'usage data.

Et cette tendance n'est pas là de s'arrêter ; elle a pour les entreprises, un inconvénient majeur : les coûts deviennent difficilement contrôlables. Les prix de la data en France ne sont pas alignés sur les autres pays européens.

La plupart des nouvelles offres indiquent une diminution des budgets de téléphonie classiques. Et elles restent dans l'ensemble opaques.



(Ex : les forfaits dits illimités ne semble justifié que pour moins de 15% des utilisateurs. Il a par contre, l'avantage de représenter, pour l'entreprise, un budget fixe et plafonné).

Si on fait le point sur l'utilisation des téléphones mobiles en entreprise, la dépense moyenne mensuelle pour un appareil est de 50€. Il est intéressant de noter que le budget data d'une entreprise représente dans la majorité des cas la moitié du budget télécoms.

Les solutions de convergence n'ont pas de réelles implantations. Cela

en place de la technologie adaptée au besoin du client. Le levier des tarifs est difficilement exploitable dans la mesure où seuls des volumes importants peuvent entraîner une révision des tarifs.

L'intervention sur le poste télécoms se déroule comme une intervention sur les coûts généraux ce budget est perçu surtout comme un coût qui n'est pas maîtrisé.

Dans la partie data, les prix sont en général immuables, en revanche, les négociations amènent bien souvent une augmentation du débit. La qualité de la prestation se trouve donc optimisée pour un meilleur rapport qualité / prix.

La valeur ajoutée d'ERA est la vision globale qui permet de couvrir l'offre fixe, mobile et l'offre data. C'est un travail qui prend du temps car il faut travailler segment par segment. Une fois la vision globale acquise, on peut rentrer dans le détail. Par ailleurs, les analystes ont le recul nécessaire par rapport aux offres.

Les prix augmentent, les budgets télécoms ont tendance à exploser facilement. Le suivi proposé par ERA permet de contrôler la qualité et de maintenir les économies.

### Comment se porte le secteur des télécoms ?

Secteur toujours innovant avec une augmentation des besoins. L'évolution des besoins pousse l'innovation. Le chiffre d'affaires du secteur est moins dynamique à présent qu'il ne l'était au début de la décennie mais il reste toujours élevé et connaît une croissance ininterrompue.

Les revenus sont en augmentation sauf dans le cas de la téléphonie fixe (ceci malgré une augmentation du trafic), où les revenus sont en chute libre en raison de la concurrence et des produits nouveaux.

En termes d'investissement, les télécoms restent des valeurs refuges en raison de la croissance continue du chiffre d'affaires.

Actuellement, les opérateurs travaillent surtout sur le marketing, les offres sont à la fois techniques et commerciales.



## 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](http://www.expensereduction.com)  
[infoeurope@expensereduction.com](mailto:infoeurope@expensereduction.com)

# Optimisation des coûts de nettoyage - 3 études de cas.

Pour une entreprise, le nettoyage est une obligation, mais c'est aussi un coût. Qu'elle décide de traiter cette activité en faisant appel à un prestataire externe ou qu'elle le traite en interne, des frais seront engagés.

Dans le cadre du nettoyage, il peut être intéressant de décomposer le monde de l'entreprise en secteurs : agroalimentaire, tertiaire, pharmaceutique... Car l'approche est totalement différente en fonction de l'activité de l'entreprise.

Pour certaines industries, le nettoyage est un impératif et doit être réalisé par des professionnels certifiés. Des cas de contamination de produits sur le site de fabrication ont été relevés ces dernières années.

**Pour illustrer ce postulat, Laurent Parra, consultant ERA, l'un des spécialistes de la catégorie nettoyage, s'appuie sur des cas concrets.**

**Pouvez-vous définir en quoi l'activité nettoyage est délicate pour les entreprises du secteur agroalimentaire ?**

Il est important de savoir que pour les entreprises du secteur agroalimentaire, le nettoyage revêt une dimension extrêmement stratégique.

Prenons l'exemple d'une action menée chez un acteur de ce secteur. Initialement, le nettoyage de l'usine se faisait en interne. Au bout de plusieurs années, pour des raisons qui lui étaient propres, l'entreprise a décidé de faire appel à un prestataire extérieur.

Quelques mois après l'implémentation de ce changement, il s'est avéré que le prestataire ne donnait pas satisfaction.

Un détail essentiel à ne jamais négliger tient au fait que l'industrie agroalimentaire exige de nombreux tests et contrôles bactériologiques. Dans le cas présent, ceux-ci se dégradent à vue d'œil. Il arrivait même que des produits soient contaminés. La dégradation de l'hygiène s'est accompagnée de la dégradation rapide du chiffre d'affaires. Des distributeurs s'étaient même vus dans l'obligation de renvoyer des produits à l'usine.

**Fallait-il conclure que le prestataire ne s'acquittait pas de sa tâche ?**

La réponse est assez complexe. L'entreprise avait besoin d'un audit sur ce dossier, et de fait, la proposition d'Expense Reduction Analysts tombait à point nommé.

Dans un premier temps, l'analyse a consisté en une étude qualitative avec comme point de départ, des entretiens avec le responsable de la qualité.

Dans un second temps, l'organisation de la prestation a été examinée à la loupe tant l'aspect qualité que l'aspect contrôle.

**Comment évaluer la partie qualité ?**

La démarche est la suivante: à partir du contrat du prestataire en place, on procède à une évaluation de la proposition incluant une analyse du suivi des engagements.

Dans le cas de cette entreprise, ces engagements stipulaient la présence obligatoire d'un responsable sur site, il fallait également qu'un responsable d'équipe gère un nombre défini d'opérateurs. Enfin, le directeur d'agence devait être facilement joignable pour faire remonter les informations.

En cas de problème, le directeur d'agence convoque, si besoin, le responsable multisite qui s'entretient avec le chef d'équipe du chantier pour voir la teneur du problème.

Il s'est avéré à l'analyse de la partie qualité que le responsable de site n'avait pas de formation agroalimentaire et donc ne connaissait pas les procédures de nettoyage adaptées.

**Comment évaluer l'organisation ?**

Le consultant procède à des interviews sur l'organisation, la maintenance, le matériel spécifique... Puis s'assure que les Fiches Techniques ont été remises, et qu'elles sont conformes aux décisions relatives au HSE (Hygiène Sécurité Environnement).

La définition des gammes opératoires est aussi passée en revue, c'est-à-dire le bon dosage et le bon emploi des produits et / ou les procédures

(ceux-ci sont différents en fonction du support à nettoyer). Au cas où les produits ne seraient pas validés, l'entreprise court le risque de problèmes bactériologiques.

Il faut également vérifier que tout est annexé au dossier de chantier. S'assurer que les opérateurs aient une formation adaptée à l'agroalimentaire. Y compris en cas de remplacement, d'où l'importance du livret d'accueil (livret qui indique quotidiennement le nom de l'opérateur assigné à telle tâche).

**Qu'en est-il du système de contrôle, ou du suivi de la prestation ?**

Il faut s'assurer de l'existence de réunions périodiques entre prestataires et clients et de contrôles périodiques bactériologiques et visuels (se fait à la demande. Le client le faisant faire soit en interne soit par une société spécialisée). Un système de contrôle quotidien avec une check liste doit avoir été mis en place.

On peut mettre en place des audits contradictoires mais il est important de s'assurer que le client et le prestataire sont d'accords sur la méthodologie. De grandes différences peuvent exister.

**Comment décomposer la méthodologie**

La première étape du travail du consultant consiste en la recherche du maximum d'informations.

A l'issue des visites des sites, il faut réaliser un tableau des surfaces et des revêtements. Au niveau sanitaire, il est important de connaître le nombre de personnes présentes.

La seconde étape consiste à reformuler le cahier des charges à partir de ce qui est prévu dans le contrat par zone. Ainsi, dans le cas de cette entreprise, le nettoyage du quai où sont reçus les produits frais répondra à une certaine procédure.

Il est important de rentrer dans le détail, puis de comparer le nombre d'opérateurs et les horaires, de vérifier quels sont les problèmes de confidentialité, de sécurité... S'assurer que les budgets sont conformes.

Une fois les informations collectées, elles sont soumises au client pour validation.

Le barème de référence correspond au coût de la prestation mensuelle. Il est important de séparer la partie nettoyage sol, la partie vitrerie et consommable... des prestations spécifiques hors contrat (ex : les prestations exceptionnelles à l'heure ou au m<sup>2</sup>).

Une fois que le client a validé les informations. Il faut entrer en contact avec les fournisseurs et lancer un appel d'offre. La sélection s'effectue au premier tour sur dossier. Une vérification du prix d'un certain nombre d'heures avec le prestataire s'impose avant qu'il ne vienne sur le site.

Puis au vu du rapport de recommandation, le client choisit les finalistes. Le prestataire fait une offre à l'identique (à ce qu'elle est décrite). Puis les finalistes viennent sur site pour qu'ils puissent faire part de leurs idées et éventuellement de propositions alternatives ou de chantier d'optimisation.

**Quel a été le dénouement de cette action ?**

Dans le cas de l'entreprise agroalimentaire, la solution pour optimiser les coûts de nettoyage s'est basée en premier lieu sur des horaires accrus. En effet, l'ancienne prestation n'était pas réaliste, la spécificité des surfaces à traiter demandait plus d'heures de nettoyage. Mais aussi sur une augmentation importante de la qualité de la prestation. Le coût horaire a pu être optimisé et le prestataire choisi proposait un tarif horaire moins élevé, que le prestataire initial, tout en donnant entière satisfaction.

Par mesure de sécurité supplémentaire, des entretiens avec les inspecteurs de sites et les fournisseurs potentiels ont été organisés. Les cv des chefs de sites potentiels ont été examinés pour vérifier s'ils avaient la compétence requise. Le prestataire sélectionné disposait d'un inspecteur ayant 20 ans d'expérience dans l'agroalimentaire, et le chef d'équipe possédait les formations nécessaires en agroalimentaire (BT en agroalimentaire).



**En règle générale, qu'en est-il des produits utilisés ?**

Le prestataire propose les produits « classiques » ou « verts » et le client tranche. L'écart de prix semble important au début mais il s'amenuise quand les volumes augmentent. La surface à nettoyer joue un rôle dans la sélection des produits. Certains produits « verts » ne sont pas assez efficaces et ne peuvent pas être utilisés dans des contextes spécifiques.

De nouveaux produits sont mis au point, les produits enzymatiques, qui devraient mélanger l'efficacité des produits chimiques avec l'étiquette respectueuse des produits « verts ».

**Pouvez-vous nous parler d'autres secteurs ? Les contraintes sont-elles toujours aussi pesantes ?**

Non Je pense par exemple, à un laboratoire pharmaceutique, qui était satisfait par la prestation de nettoyage, mais qui payait trop cher. Aussi avait-il prévu de diminuer ses coûts.

Quand il a fait appel à ERA, le client avait déjà baissé ses coûts de 6%. Mais, les économies avaient été mal visées et allaient immanquablement déboucher sur une perte de qualité.

Finalement, au terme de l'audit, 13% d'économies supplémentaires ont pu être obtenues par ERA.

La méthodologie appliquée a été le benchmarking des tarifs du prestataire qui a été amené à consentir à

une diminution de ses tarifs. Le client bénéficie à présent d'une prestation qui correspond aux prix du marché.

**Dernier exemple, que se passe-t-il quand un client a déjà plusieurs prestataires en place ?**

Je finirais avec un exemple tout à fait différent. Chez un client dont l'activité est complètement tertiaire et qui possède 212 sites, la prestation nettoyage est gérée site par site et n'est pas centralisée. Cela pose d'importants problèmes de contrôle, dans la mesure où on compte 14 prestataires répartis sur quatre départements.

Il était impossible pour le client de réaliser la réduction des coûts en interne car cela aurait demandé beaucoup de temps. Une synergie s'est créée entre le client et ERA, le client a amené et validé progressivement le projet en interne auprès des directeurs de site et ERA s'est chargé de la partie technique et des relations fournisseurs.

La réduction des coûts passe par la diminution du nombre de prestataires. La difficulté réside dans l'importance de ne pas casser les relations entre les prestataires et le client. La solution consiste pour ERA à proposer un benchmark à partir duquel le client pourra baser ses choix. Etant donné le nombre de sites à traiter, on peut prédire que le travail de remontée d'informations sera considérable.

## « Il y a toujours un gain à faire. »

Créée en 1947, Lavoisier est devenue la 1<sup>ère</sup> librairie professionnelle française avec plus de 1000 000 ouvrages, de 30 000 éditeurs référencés dans tous les domaines de la vie professionnelle : de l'Agronomie à la Zoologie en passant par la chimie, le droit, la gestion, l'informatique, les mathématiques, la physique, les sciences de la vie, l'urbanisme...

Pour ce qui est du domaine de l'optimisation des coûts de nettoyage, Lavoisier ajoute ERA à ses références et réalise une économie de 13,45%. Monsieur André Nebbe, Directeur Administratif et Financier, s'exprime au sujet de l'intervention de MM Gabriel Ménard et Emmanuel Munier, Consultants ERA.

**Pourquoi avoir fait appel à un cabinet extérieur pour optimiser vos coûts indirects ?**

« Dans la fonction de Directeur Administratif et Financier ou de chef comptable, il est notoire que le temps est une ressource rare. La recherche d'économie est une activité chronophage qu'il faut de surcroît mener régulièrement. Les prestataires extérieurs disposent à la fois de l'expertise et de temps. »

**Comment avez-vous connu ERA ?**

« J'ai été contacté par M. Ménard. Il m'a fait une proposition d'optimisation des coûts et on peut dire qu'il est arrivé au bon moment. En effet, tous les cinq ans environ, je passe à travers les dépenses cachées et je tâche de les faire opti-

## Lavoisier

miser. J'avais fait appel à une société avec laquelle j'avais déjà travaillé pour réduire les coûts liés aux taxes. Les consultants ERA m'ont contacté et nous nous sommes entendus sur une analyse du poste nettoyage. »

**L'optimisation des coûts est-elle courante dans votre secteur ?**

« En fait, il vaut mieux ne pas raisonner en secteur mais en métier.

**Dans les fonctions de DAF ou de chef comptable, il faut être à l'affût des économies**

bien souvent qu'au bout de trois ans par exemple le prix a augmenté de 5 à 10, voire 15%. D'où l'importance de revoir les contrats.

Dans des domaines comme la fiscalité, je recommande aussi une révision tous les trois ans en raison des délais de prescriptions qui ne vont pas au-delà de cette limite. »

**Comment vos employés ont-ils réagi à la démarche ?**

« L'action a été globalement bien perçue, car en plus des économies générées, les améliorations qualitatives ont été immédiatement visibles (moquettes plus propres, ajout de sèches mains utilisant le tissu dans les sanitaires, parking nettoyés...) »

**Etes-vous satisfait des résultats obtenus ?**

« Nous sommes extrêmement satisfaits par les résultats obtenus. Je dois ajouter par rapport à la prestation que le choix du prestataire est important, mais il ne faut pas oublier que ce qui est un élément primordial dans la satisfaction qu'elle apporte reste le travail effectué sur place par les agents du prestataire. De leurs aptitudes dépend la qualité du travail. Par ailleurs, le prestataire que nous a proposé M. Munier assure un suivi trimestriel de la prestation. Et nous tenons à souligner la qualité de la prestation des consultants ERA et tout particulièrement du suivi. Nous sommes toujours en contact et nous apprécions la façon dont ERA s'engage dans le service après-vente. »

## 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.

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

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

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](mailto:lalettredeseconomies@expensereduction.com)



Expense Reduction Analysts est la marque de la société ERA Global Management, 3 rue de l'Arrivée, BP 226, Paris 75759 cedex 15. Contact : 01-45-38-34-50.

Responsable rédaction/publication : Maxime Lemaire

Impression : T.O.P.P. Imprimerie, 5 zone artisanale Croix Saint-Mathieu 28320 GALLARDON

Studio graphique : Nismo Carl Pezin

Iconographie : Fotolia - Helder Almeida, Darren Baker, Sergey Yarochkin, Annerp

La reproduction même partielle des articles parus dans La Lettre Des Economies est strictement interdite.