

LA LETTRE DES ECONOMIES

Edition Décembre 2009/Janvier 2010

Retrouvez dans cette édition

- Le développement durable est-il rentable ?, p 1.
- Nos clients Ernst & Young et SEDI Equipements témoignent, p 1 et 2.
- Dossier transport : un budget poids lourd des entreprises, p 3 et 4.
- Télécoms : dépensez moins et obtenez plus, p 4.



Le développement durable est-il rentable ?

D'abord assimilé à l'écologie « orthodoxique », puis exploité par les services de communication qui lui ont reconnu un pouvoir de valorisation d'image, le développement durable était encore perçu il y a quelques années comme un effet de mode ou d'annonce. Autrefois considéré comme un luxe, il s'impose désormais comme une nécessité et un thème incontournable impactant toutes les activités et les coûts de l'entreprise : de la fabrication à la distribution des produits et services, en passant par la politique sociale, les coûts de fonctionnements, les relations clients et fournisseurs, etc.

Faisant face à ses détracteurs qui lui reconnaissent davantage de contraintes que d'opportunités, il s'impose aujourd'hui comme facteur de créativité, de compétitivité et de management des hommes. Il devient un élément stratégique de la performance et de la pérennité de l'entreprise.

Le développement durable : source de progrès pour tous

Des PME aux plus grandes sociétés, elles sont de plus en plus désireuses d'élaborer une politique de développement durable pour améliorer leurs performances internes et se « positionner » en tant qu'entreprise « responsable ». On parle alors de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), liée à l'application aux

entreprises du concept de développement durable. La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile. Ainsi, l'entreprise doit créer de la richesse en « consommant » moins d'environnement et en contribuant au progrès social. La RSE concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Ce n'est plus l'apanage des grands groupes « qui en ont les moyens ». Dans la réalité, on constate que la pérennité de l'entreprise et la gestion des risques sont les motivations principales d'adoption d'une démarche de RSE.

Crise et développement durable sont-ils compatibles ?

Les convaincus voient dans le développement durable une véritable opportunité de changement mais la crise et le pessimisme ambiant tendent à privilégier le court terme sur le long terme, et à prendre des mesures d'urgence. Parmi ces mesures, figure la pression croissante exercée par les directions achats sur les fournisseurs, priés de revoir leur prix à la baisse. S'engager dans la voie du développement durable, c'est, pour une entreprise

comme pour chaque individu, commencer à s'interroger sur ses comportements d'achat et de consommation. C'est investir une démarche responsable et vertueuse d'optimisation des coûts. De ce point de vue, le développement durable est assurément compatible avec la crise.

Développer une politique d'achat responsable et durable

L'augmentation du coût de l'énergie, des matières premières et de leurs produits dérivés, l'apparition progressive de nouvelles contraintes fiscales et de normes environnementales plus strictes, pèsent sur les charges des entreprises. Acheter et consommer durable et responsable devient stratégique. L'écologie et le social deviennent des critères de choix complémentaires aux critères de prix et de qualité. Cette évolution des politiques d'achat s'inscrit dans un courant global où les clients et partenaires des entreprises tendent à faire de même et exigent de plus en plus de garanties d'éco-responsabilité.

Acheter et consommer durable et responsable devient stratégique. L'écologie et le social deviennent des critères de choix complémentaires aux critères de prix et de qualité.

Les professionnels qui optent pour une politique d'achat durable doivent parfois faire preuve d'innovation



pour atteindre leurs objectifs d'optimisation des coûts et de réduction de leur empreinte écologique.

Intervient alors une chasse au gaspillage que certains chefs d'entreprises délèguent volontiers à des spécialistes pour les catégories de dépenses techniques, commerciales, la fiscalité, les RH, les achats et frais généraux, etc. Ces derniers, armés de leurs outils de reporting et de méthodes d'analyses des

besoins et comportements d'achat des entreprises, identifient l'ensemble des opportunités de réduction des coûts. Ils peuvent proposer des solutions adaptées et innovantes pour consommer moins et mieux.

(suite p3)

Flotte automobile : 250 000 € d'économies chez Ernst & Young

Ernst & Young est devenu l'un des leaders mondiaux du conseil

et des services professionnels en aidant les entreprises de tous secteurs et de toutes tailles à reconnaître et à exploiter leurs opportunités d'affaires. Il propose un large éventail de services et de conseils dans des domaines

tels que : l'audit, la fiscalité, la finance d'entreprise, les transactions, la sécurité en ligne, la gestion des risques, ainsi que toutes les activités influant sur la performance de l'entreprise.

Le cabinet bruxellois a réalisé plus de 250 000 € d'économies sur son budget

flotte automobile suite à l'intervention de spécialistes de l'optimisation des coûts et la flotte automobile. Après une analyse des processus existants d'achat et de gestion de la flotte d'Ernst & Young composée de 1 000 véhicules, Expense Reduction Analysts est parvenu à développer une nouvelle procédure d'approvisionnement combinée à de nouveaux outils et logiciels de gestion de parc permettant à Ernst & Young d'obtenir le contrôle total de ses coûts. En redéfinissant le niveau d'exigence des services, les experts ERA ont obtenu de meilleures propositions tarifaires de certains fournisseurs interrogés lors de l'appel d'offres.

Le nouvel outil en place offre également un système amélioré de gestion des commandes et de covoiturage grâce auquel la satisfaction

des conducteurs a augmenté. En 4 mois, il a déjà traité 200 commandes de véhicules et permis un service client personnalisé pour les partenaires d'Ernst & Young.

Nous avons recommandé l'introduction d'un nouveau fournisseur capable d'assurer une meilleure qualité de service à des prix inférieurs.

Ghislain Vanfraechem, Facilities Manager chez Ernst & Young, commente : « La diminution des coûts n'est pas incompatible avec une qualité supérieure. Ce nouveau système de gestion nous assure un contrôle rigoureux de nos coûts dans tous les domaines qui nous préoccupent, à savoir : l'entretien des véhicules, les amendes, les assurances, la consommation de carburant ou encore les pannes. ». Bert

rer une meilleure qualité de service à des prix inférieurs. Notre intervention a permis à Ernst & Young de réaliser des économies notables tout en améliorant leur système de gestion de flotte. ».



Impression réussie chez SEDI



La SEDI, Société d'Édition et de Distribution d'Imprimés créée en 1946 à Uzès (Gard), est le leader dans la fourniture en multi-produits pour les collectivités locales. Les imprimés et formulaires administratifs qu'elle fournit depuis sa création ont été rejoints au fil des décennies par une multitude de produits et services couvrant la plupart des besoins des collectivités (reliure, logiciels informatiques, restauration de documents anciens, mobiliers, produits protocolaires...). Avec 200 collaborateurs et son matériel ultra moderne, elle est l'un des plus gros imprimeurs du Languedoc-Roussillon et travaille aujourd'hui avec 80% des 36 700 communes françaises. Pour conserver son rang, M. Roland Bervillé, Président Directeur Général du groupe, se tient à l'écoute du marché et de ses opportunités pour garantir la performance de ses résultats.

C'est dans cet esprit qu'il a choisi ERA pour optimiser ses achats non stratégiques.

Il répond aux questions de Catherine Delagnes, experte transport, concernant son partenariat avec ERA.

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

La démarche m'a paru intéressante : elle permet d'intervenir sur des domaines auxquels nous avons peu de temps à consacrer. Tout particulièrement dans les PME, les chefs d'entreprises sont des hommes à tout faire, très occupés, avec de nombreux dossiers en tête. On hiérarchise les priorités. De ce fait, on laisse de nombreux points de côté que l'on considère moins stratégiques pour l'entreprise, mais qui méritent, à leur niveau, que l'on s'y penche.

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre proposition d'optimisation des coûts ?

Avoir recours à une expertise extérieure via des intervenants dont c'est le métier et qui ont le temps et la capacité d'aller au fond des choses. Je pense que pour la bonne santé de l'entreprise, il est bon de confier cette mission d'analyse à des spécialistes qui nous permettent d'y voir un peu plus clair.

Aviez-vous anticipé l'idée de réduire vos coûts ?

Oui, on optimise en permanence. Mais, on travaille principalement sur nos gros postes de charges et sur nos achats stratégiques. Lorsque j'investis dans une presse pour un budget de 800 à 900 K€, je regarde de très près les différents choix possibles et offres du marché. De même, nos conditions d'achat en matière de transport

sont renégociées chaque année, mais pas avec la même pertinence d'analyse ni le même temps que celui consacré par les experts ERA. Et puis, très honnêtement, on juge souvent la démarche plus accessible en interne, pour des postes considérés comme secondaires, comme la téléphonie par exemple où nous ne pouvons aller au fond des choses et éprouer l'ensemble des factures détaillées et des offres du marché.

L'intervention vous a-t-elle pris beaucoup de temps ?

C'est un rapport entre l'espérance de gain et les moyens nécessaires pour y parvenir. Bien sûr, l'encadrement et moi-même avons été quelque peu sollicités et mis à contribution, mais le jeu en vaut la chandelle.

Comment s'est déroulée votre collaboration avec les consultants ERA ?

D'une façon très professionnelle et très performante : plusieurs thèmes ont été menés de front. Et pour chaque dossier, il y avait de véritables experts en face, aptes à aller au fond des choses. Cette approche non généraliste mais, inversement « spécialiste » se ressent.

En interne, la démarche est enrichissante pour les équipes car elle permet de mettre le doigt sur des sources de progrès et pistes d'améliorations possibles, et de les mettre à profit par la suite.

Les résultats sont-ils conformes à vos attentes ?

Oui, les projections faites sur le papier se traduisent bien par des économies réelles : ce n'est pas du temps perdu !

Seriez-vous prêt à réitérer cette démarche dans les années à venir ?

Absolument. Pour une gestion saine de l'entreprise, il est bon de confier régulièrement des missions d'optimisation à des tiers qui apportent un œil neuf, une technicité et un savoir-faire.

Au-delà de sa réussite dans les affaires, Roland Bervillé pratique le sport automobile à un niveau quasiment professionnel. Il participe aux 24h du Mans et est, cette année, vice-champion GT dans la catégorie Le Mans-Series.

« J'aime ce sport car il nécessite beaucoup de réflexion pour optimiser le véhicule. Une voiture de course, c'est comme l'entreprise : on s'attelle en permanence à régler des points de détail pour la faire aller plus vite. »

FOCUS TRANSPORT

Raynald Thevenet et Catherine Delagnes, consultants et experts transport chez ERA, commentent :

« Chez SEDI, les expéditions se composent de fret, messagerie et petits lots. ERA a mené une action sur la redéfinition des processus afin de transformer certaines expéditions de messagerie en petits lots. Une réadaptation du packaging a également permis de permuter des multi-colis en monocolis. Le gain découlant de ces opérations conjointes s'élève à plus de 100 000 € par an.

A l'issue de l'appel d'offres, il apparaît que les transporteurs petits lots en place sont très compétitifs. Inversement, sur l'activité fret et messagerie, le recours à un transporteur utilisé de façon plus marginale jusque-là, en remplacement des deux principaux fournisseurs en place, permet une économie de plus de 20% sur cette part des flux. Cette alternative bénéficie, en outre, d'une approche environnementale plus adaptée, par le recours au ferroutage. Pour un changement moins brutal et sans risque, une période de test est proposée sur un échantillon des volumes. Elle a permis de valider pleinement les critères de qualité et d'opérer une transition en douceur. Ce nouveau partenaire transport est d'ailleurs, à ce jour, également client de SEDI en papèterie! »



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

Le développement durable est-il rentable ? (suite)



Parole d'expert

ERA donne la parole à Philippe Caner, Président de l'association ETHICUM et spécialiste de l'éthique opérationnelle en entreprise.

Pourquoi avoir fondé ETHICUM et quelle est sa vocation ?

J'ai créé ETHICUM en 2002 initialement pour reconnaître et mettre à l'honneur les entreprises socialement responsables et les initiatives au service du développement dura-

ble. L'association a évolué depuis ses débuts. C'est aujourd'hui une plate forme d'échanges et de rencontres regroupant dirigeants, entrepreneurs, cadres et professionnels de l'entreprise qui souhaitent intégrer l'éthique et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leurs pratiques. Pour ceux qui souhaitent être assistés dans leur démarche, j'exerce également une activité de conseil et d'accompagnement au sein des entreprises.

Que signifie aujourd'hui gérer son entreprise dans le respect des valeurs du développement durable ?

Appliqué au monde de l'entreprise, on parle davantage de RSE que de développement durable. Simplement, je définirais la RSE comme un référentiel de bon sens managérial qui repose sur 2 concepts clés : la cohérence et le respect ; le respect de l'homme au sens large, de son environnement, de toutes les parties prenantes de

l'entreprise et de tous ceux qui sont impactés par son activité. La RSE place l'entreprise face à sa responsabilité vis-à-vis de la société d'un point de vue social, économique et environnemental. Il s'agit de comprendre l'intérêt d'une telle démarche et de définir ses objectifs en lien avec la performance de l'entreprise.

Contrairement aux idées reçues, l'instauration d'une politique de RSE ne représente pas un coût supplémentaire pour l'entreprise mais bien un investissement. Elle se révèle au contraire être un gage de performance et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise et sa pérennité.

La crise a-t-elle étouffé les espoirs d'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise ?

La crise a probablement accentué le clivage entre le pro-développement durable et les autres. Les professionnels qui se sentaient déjà peu concernés par le sujet ont prétexté la crise pour reléguer le déve-

loppement durable au plus bas de l'échelle des priorités. Fort heureusement, elle n'a pas découragé ceux qui souhaitaient adopter une démarche éthique.

Contrairement aux idées reçues, l'instauration d'une politique de RSE ne représente pas un coût supplémentaire pour l'entreprise mais bien

un investissement. Elle se révèle au contraire être un gage de performance et d'avantages concurrentiels pour l'entreprise et sa pérennité.

Comment optimiser ses coûts de manière éthique et durable ?

L'objectif est d'installer une relation durable et profitable avec ses fournisseurs, quitte à leur imposer

certaines critères de fonctionnement et de service ou à faire de la pédagogie. Il s'agit d'impliquer ses fournisseurs pour mettre en place de bonnes pratiques. Il faut s'assurer que pour le service ou le produit vendu, mon fournisseur gagne de l'argent, ce qui n'empêche pas une bonne négociation ! Dans ces conditions, l'entreprise traite souvent avec un fournisseur fidélisé qui lui garantit des prix et une qualité de service optimisés.

Quels sont les facteurs de succès d'une démarche de RSE ?

Elle doit être introduite et impulsée par le dirigeant de l'entreprise mais l'ensemble du personnel doit y être associé. C'est grâce à une bonne communication interne, de la pédagogie et de l'implication que le personnel va s'approprier la démarche. Le dirigeant doit bien sûr se montrer concerné et investi en donnant l'exemple. Il ne sert à rien de déléguer la responsabilité à un directeur du développement

durable ou de rédiger une charte éthique si l'implication du dirigeant n'est pas totale.

Développement durable et optimisation des coûts sont-ils compatibles ?

Ils sont parfaitement compatibles et même tout à fait éthiques ! On ne peut pas être éthique si on n'est pas profitable. Être éthique, c'est tout simplement faire preuve de bon sens et de respect pour ses employés, ses fournisseurs et toutes les parties prenantes de l'entreprise. C'est éviter les déplacements inutiles, consommer l'eau et l'électricité avec modération, chasser les gaspillages, etc. **Être écologiquement responsable, c'est aussi être économiquement rentable.**

DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ► DOSSIER TRANSPORT ►

Le transport : un poids lourd du budget des entreprises

Poste de dépenses dit « non stratégique », le transport pèse pourtant lourd sur le budget des entreprises, représentant 3 à 10% de leurs chiffres d'affaires. Le marché du transport concentre une multitude d'acteurs où la concurrence est sévère et les marges généralement basses, ceci quelle que soit la catégorie concernée : routier (messagerie et lots), express, maritime ou aérien. Parmi les opérateurs présents, seuls les géants du secteur parviennent à couvrir l'ensemble de ces segments. Les utilisateurs de transport sont donc contraints de faire appel à plusieurs opérateurs pour couvrir leurs besoins, forcés de s'y retrouver dans cette offre pléthorique.

Le transport : baromètre de l'économie

La crise actuelle influence considérablement le marché du transport. Depuis le dernier trimestre 2008, les volumes ont considéra-

blement baissé, en particulier sur le maritime et l'aérien. « Dès que l'économie se porte mal, on constate une diminution des volumes. Le transport fait figure de baromètre de l'économie réelle. Prévoyant moins de ventes, les entreprises sont entrées dans une phase de déstockage réduisant ainsi les volumes transportés. Aujourd'hui, les capacités de transport sont au plus bas car les opérateurs, tous secteurs confondus, se sont adaptés à la faiblesse de la demande. », explique Nicolas Lemeunier, consultant ERA dans le sud-est de la France et spécialiste du transport.

Le transport fait figure de baromètre de l'économie réelle. Aujourd'hui, les capacités de transport sont au plus bas car les opérateurs, tous secteurs confondus, se sont adaptés à la faiblesse de la demande.

Le maritime et l'aérien en dents de scie

Les marchés du maritime et de l'aérien, autrement appelés « Overseas », ont enregistré de très fortes baisses des volumes allant jusqu'à plus de 50% sur certaines liaisons maritimes, suivies par des hausses presque aussi importantes au cours de l'été 2009. « Les opérateurs se sont entendus pour créer un manque artificiel et diminuer leurs capacités jusqu'à 20% sur certaines relations, en retenant avions et bateaux sur cale. Ils ont joué sur la loi de l'offre et de la demande pour compenser les pertes enregistrées précédem-



tarifs en 2009. Les prévisions des experts du secteur annoncent une stabilisation des prix voire une légère augmentation sur 2010.

Savoir choisir son transporteur

Pour Nicolas Lemeunier, choisir le moyen de transport et le fournisseur les plus performants et les plus rentables pour une fonction donnée implique de tenir compte des contraintes de l'expéditeur et du destinataire : « Les transporteurs ne sont pas spécialisés sur les mêmes créneaux. Certains livreront par exemple plus facilement en zone industrielle tandis que d'autres préféreront le centre ville pour des raisons logistiques et d'optimisation des trajets. Les prix et services obtenus découleront de notre capacité à cibler au mieux le transporteur en fonction de ses contraintes. Les entreprises qui souhaitent optimiser leurs dépenses de transport doivent s'attacher à travailler avec les fournisseurs qui répondront parfaitement à leurs besoins car il s'agit de leur cœur de métier. Notre connaissance du marché nous permet de leur proposer les meilleurs fournisseurs sur des besoins et critères identifiés tels que le type de marchandise, les délais, les caractéristiques et contraintes du destinataire et des zones géographiques desservies, etc. Nous recherchons le prestataire avec qui les économies seront durables, indépendamment de la conjoncture. ».

Des rapports étroits entre clients et fournisseurs

Les relations fortes qu'entretiennent certains clients avec leurs fournis-

seurs peuvent entraver les démarches d'optimisation des coûts. Des échanges fréquents et souvent de longue date ont consolidé des rapports de confiance indispensables dans ce domaine. Il devient alors difficile de prendre de la distance sur les habitudes d'achat établies ou encore d'entrer en phase de négociation avec ses fournisseurs. On constate que lors d'appels d'offre menés par des consultants externes, les fournisseurs en place diminuent généralement leurs tarifs en s'ajustant aux prix du marché.

Réévaluer ses besoins

Avant d'entreprendre une démarche d'optimisation des coûts, les utilisateurs de transport doivent effectuer une analyse de leurs besoins, c'est-à-dire les réévaluer si possible avec un œil externe. Comme l'illustre Claude Theys, « un des principes clés est de se demander si leurs besoins réels correspondent effectivement à leurs pratiques ; ex : Est-il vraiment nécessaire d'opter pour un service d'expédition en express avant 8h00 ou 11h00 alors qu'une livraison le lendemain suffirait ? Beaucoup privilégient le transport aérien, plus onéreux que le maritime en raison des délais plus courts mais le service mer-air pourrait peut-être correspondre à leurs contraintes de temps. ».

Les questions à se poser

Avant et pendant votre démarche d'optimisation des coûts de transport, voici quelques pistes de réflexion : L'offre transport de vos prestataires est-elle en ligne avec vos besoins ?

Vos habitudes d'achats sont-elles justifiées ? Quel est votre degré d'urgence ? De quand date votre dernier appel d'offres ? Connaissez-vous les clauses de révision des prix de vos fournisseurs et l'impact de l'évolution de la surcharge de gasoil ? Connaissez-vous la santé financière de vos fournisseurs ?

Du mouvement pour l'environnement

Le renforcement progressif des réglementations et contraintes fiscales liées à l'environnement pèse sur le budget des entreprises de transport. L'instauration de la taxe carbone, dernière en date, pousse les opérateurs à s'adapter. Contrairement aux idées reçues, la majorité d'entre eux est sensible à son impact sur l'environnement et a anticipé ces réglementations. Certains ont fait évoluer leurs parcs en s'équipant de camions de dernière génération, moins polluants et moins gourmands en carburant. D'autres brident leurs véhicules pour rouler moins vite et diminuer leur consommation. La prise en compte de l'environnement par les opérateurs de transport devient un facteur de rentabilité et un argument de vente. L'offre de transport tend ainsi à se transformer pour répondre aux critères du développement durable et aux exigences de la clientèle. On note d'ailleurs l'intérêt grandissant des entreprises pour le ferroutage mais la capacité de transport sur rail est encore trop faible pour répondre à la demande actuelle.



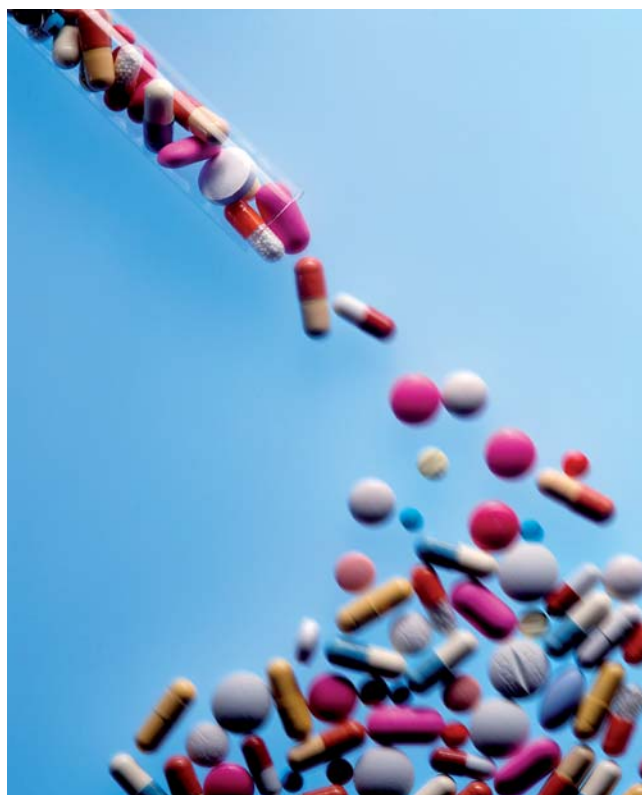
Expense Reduction Analysts

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

Pharmacie : traitement amaigrissant du fret international



Notre client, un groupe pharmaceutique, leader dans son domaine et en plein développement à l'international, expédie ses produits au départ de la France et à destination de partenaires présents dans plus de 80 pays.

Il a souhaité engager une démarche d'optimisation de son budget transport, avec l'aide d'Emmanuel Munier et de Claude Theys, consultants Expense Reduction Analysts. Ce projet de collaboration est né avec la mise en place d'un programme de réduction des coûts au niveau du groupe et la volonté de la Direction des Achats d'appuyer l'équipe interne sur le projet, en vue de résultats rapides.

Qualité d'abord...

La culture qualité pour ce type d'industrie est très forte, les produits transportés sont à haute valeur ajoutée, et l'optimisation des coûts de

transport ne doit en aucun cas entraver la qualité de service à laquelle l'entreprise est habituée. Une partie des produits devant être transportée sous température dirigée, entre 4 et 8 degrés, les changements de fournisseurs peuvent nécessiter des étapes de validation assurance-qualité relativement longues.

Transition en douceur

« Nous avons donc établi, partagé et validé avec notre client une stratégie achats. Il a souhaité dans un premier temps intégrer à la fois une volonté de gains importants, des durées de validation les plus courtes possibles, mais aussi un niveau de perturbation du travail des opérationnels du service logistique le plus faible possible », indique Emmanuel Munier, coordinateur du projet. Grâce à des améliorations significatives proposées par les fournisseurs en place pour le fret maritime et

aérien, ceux-ci ont su rester compétitifs et conserver une partie du trafic. Néanmoins, la direction du groupe avait la réelle intention de faire entrer de nouveaux partenaires pour continuer à progresser, ce qui a été fait pour les envois par route.

Un partenariat longue durée

Claude Theys, expert transport sur ce dossier, revient sur le déroulement de la mission : « Nous avons été très bien accueillis en interne car la direction avait de fortes attentes et nous avons démontré que notre connaissance du marché pouvait apporter une importante plus-value. Nous lui avons permis, dès le début de la mission, d'évaluer la politique de prix de ses fournisseurs en place par rapport aux prix du marché et de réaliser des gains immédiats. La direction avait lancé un appel d'offres un an auparavant mais a tout de même économisé plus de 20 % sur son budget de fret international suite à notre intervention. Depuis, une relation de confiance et de respect mutuel s'est développée entre le client et nous. Nous sommes maintenant en période de contrôle et de suivi de projet depuis plusieurs mois pour nous assurer que les économies sont durables et la qualité de service respectée. Nous conservons des contacts bimensuels avec notre client et les fournisseurs et nous nous rendons disponibles pour toutes demandes ou besoins relatifs au projet : demande de révisions des prix, revue de marché, soucis de qualité, etc. Après plusieurs mois passés au sein de l'entreprise, nous avons le sentiment de faire partie de leur équipe et d'en être les partenaires de longue durée. »
« Le client nous a encore fait part récemment de sa satisfaction, car non seulement les résultats sont très significatifs, mais ceux-ci ont été obtenus par un véritable accompagnement, le partage d'une vision commune, sans pour autant que cela ne génère trop de bouleversements et de tensions dans la relation fournisseurs. », précise Emmanuel Munier.

Transport routier : jeu d'équilibre qui peut rapporter gros



Une société italienne, spécialiste de la fabrication de sacs d'emballages pour l'industrie agroalimentaire et les cimenteries, a souhaité faire analyser ses coûts de transport par ERA. Possédant une filiale en France, elle distribue ses produits provenant d'Italie sur tout le territoire. A sa demande, les consultants Thierry Lambert et Nicolas Lemeunier, sont intervenus pour optimiser son budget transport.

Initialement approchée par ERA en tant que fournisseur, la filiale française avait été interrogée au cours de plusieurs appels d'offres pour différents clients. « La société nous a contactés par la suite pour optimiser ses coûts de transport car elle considérait que nos services de mise en place et de suivi faisaient la différence sur nos concurrents. », précise Nicolas Lemeunier au sujet de l'historique de leur collaboration.

Transport des marchandises : contraintes d'équilibre

Fabriqués en Italie, les sacs en papier personnalisés sont transportés par camions complets, desservant chacun 1 à 3 clients sans rupture de charge. L'expédition de ces produits sensible à l'humidité, est soumise à un certain nombre de contraintes et doit suivre un cahier des charges strict. Les clients de l'entreprise et destinataires, dont certains sont classés Seveso, exigent le respect de consignes sécuritaires comme par exemple le port de vêtements ou d'équipements de protection. Le déséquilibre entre les importations et les exportations Italie-France renchérit le coût du transport. L'offre de fret à destination de l'Italie, proportionnellement

plus faible, incite les transporteurs français à se positionner moins volontiers sur ce marché ou à calculer leur rentabilité sur l'aller et retour. En raison de ce déséquilibre, les consultants ERA ont constaté que les opérateurs proposant les meilleurs tarifs sur certaines destinations n'étaient pas toujours en mesure de travailler aux prix indiqués et refusaient les commandes. En conséquence, l'entreprise bénéficiait rarement des prix annoncés par les transporteurs, à l'origine les plus compétitifs.

Le personnel, « intéressé » au résultat

« Notre démarche a été très bien comprise et acceptée en interne, déjà connue de l'équipe à qui nous nous étions adressés en tant que fournisseur. Le directeur de site a eu l'idée audacieuse d'offrir une prime à l'opérationnel en charge du transport, en fonction des économies constatées pendant notre mission. Notre interlocuteur ne s'attendait pas à faire plus de 5 à 7 % d'économies et souhaitait travailler avec quelques-uns de ses fournisseurs actuels avec qui il entretenait de bonnes et anciennes relations. Nous avons donc conservé 4 d'entre eux et introduit un nouvel opérateur mais les zones et la répartition des commandes ont changé. **L'entreprise a finalement réalisé 15% d'économies sur 500 000 € de dépenses.**

Nous lui avons proposé 4 scénarios possibles, lui permettant quel qu'il soit, de réaliser des économies allant de 5,35% à 21% d'économies. Elle a finalement retenu notre recommandation, privilé-

giant le mieux-disant au moins-disant. Nous avons attribué un transporteur par zone pour qui le trafic déséquilibré ne présentait pas de handicap au vu de son carnet de commandes et de ses ressources. Elle a également validé l'option de réaliser certaines destinations en ferroutage au départ de l'Italie. En choisissant cette formule, l'entreprise devra prévoir 24 ou 48 heures de délais supplémentaires mais chargera plus de marchandises tout en diminuant les émissions de CO₂. Si cette démarche ne peut être réalisée sur l'ensemble du fret, elle lui permet de tester un mode de transport qui, avec les prochaines lois environnementales, pourrait s'avérer incontournable. », explique Nicolas Lemeunier sur le contexte du projet et les résultats atteints.

Une surveillance rapprochée

« Depuis la mise en place des recommandations en septembre 2009, nous nous assurons que les nouvelles conditions contractuelles et les attentes de chacun soient respectées. Nous sommes vigilants sur le respect des critères de qualité, des délais prévus et du matériel utilisé par chaque fournisseur. Nous suivons plus particulièrement le nouveau transporteur qui est encore en phase de test. », ajoute-t-il sur le suivi de la mission.

Les économies réalisées permettent au site français de la société italienne de gagner en compétitivité et de conserver la maîtrise des achats transport, garantissant à ses clients un suivi personnalisé des livraisons.

Télécoms : dépensez moins et obtenez plus

Une entreprise spécialisée dans la maintenance électronique, présente sur une quinzaine de sites en France et en Europe, souhaitait engager une démarche d'optimisation de ses coûts non stratégiques. Elle a finalement retenu le cabinet de conseil Expense Reduction Analysts pour le professionnalisme et l'expertise de ses consultants.

Les consultants Olivier Hugo, Jean Le Gall et Boris Courté ont travaillé sur le projet d'optimisation de ses dépenses de téléphonie. Ce client avait déjà manifesté son intérêt pour la technologie VoIP et la gratuité des communications internes au réseau inhérente à son installation. Il y avait finalement renoncé car les économies dégagées sur les communications ne compensaient pas les coûts d'équipements trop élevés. Après analyse des

besoins du client et étude des offres des opérateurs et de leurs grilles tarifaires, souvent opaques et relativement complexes, les experts ont finalement identifié de nouvelles opportunités de réduction des coûts. Les économies potentielles permettaient de financer les investissements nécessaires à l'installation, sans générer de coût supplémentaire pour l'entreprise.

Un nouvel opérateur a finalement été retenu pour son offre performante sur la téléphonie fixe et mobile : gratuité des communications internes au réseau sur les fixes et mobiles.

En revanche, le client a conservé son ancien opérateur pour la gestion des réseaux de données. Il a privilégié la stabilité du fournisseur historique pour ce segment malgré

une offre de solutions moins compétitives. ERA a cependant réduit les dépenses de ce poste suite à une renégociation du contrat.

Rationalisation du réseau de téléphonie : moins de lignes téléphoniques, moins de lignes de dépenses.

Les consultants ERA ont travaillé en partenariat avec le fournisseur actuel pour déterminer des sources d'économies possibles. Ils ont ainsi répertorié l'ensemble des lignes et services mis en place dans l'entreprise au fil des années et ont vérifié leur utilité vis-à-vis des usages et besoins actuels. Un certain nombre de ces lignes se sont avérées être peu ou pas utilisées, parfois même oubliées, mais elles constituaient toujours un coût inutile pour l'entreprise.



Les services apportés par ERA ont également dépassé le cadre du conseil en optimisation des coûts. Le client se plaignait de son service de visioconférence en raison d'une qualité de transmission médiocre entre les différents sites. Les services techniques fournis par l'opérateur n'étaient pas parvenus à dé-

miner l'origine du problème et leur multiplicité constituait d'ailleurs davantage un handicap qu'un soutien pour le client. L'analyse opérée par ERA a révélé que la bande passante présentait un débit insuffisant pour ce type de service, dont le flux ne fonctionnait que du siège vers sites mais pas dans le sens inverse.

L'intervention d'ERA a permis au client de réaliser 24% d'économies sur son poste télécoms et de bénéficier d'une qualité de service plus performante.

La mission s'est déroulée avec l'investissement et l'appréciation de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le consultant Olivier Hugo ajoute que « l'ensemble des personnes impliquées a bien accueilli le projet et a su faire preuve de la disponibilité nécessaire pour le bon déroulement de la mission. ».

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.

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

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

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 : lalettredeconomies@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 : Célia Perrot

Impression : Druckerei Köller+Nowak GmbH – Bublitzer Straße 32 – 40599 Düsseldorf

Studio graphique : Nismo Carl Pezin - Design Global

Iconographie : Fotolia (photlook, : GR3G : , Jesse Barrow, redrexx, Jaroslaw Szarek) - CartoonStock.com

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