



L'Optimisation de la Performance par les Achats

Sommaire

[LowendalMasai publie sa brochure consacrée à l'optimisation de la performance achats](#)

[3 questions à Alain Perez, Directeur Administratif et Financier de Senoble](#)

[Entreprises, êtes-vous sûres de votre comptabilité fournisseurs?](#)

[Témoignage de Frédéric Dupont, Directeur du pôle Cash](#)

[Les achats d'investissements aujourd'hui : le point de vue de Christophe Roland, du pôle Achats et Coûts stratégiques](#)

[Etude LowendalMasai sur les pratiques achats dans les pays à bas coûts](#)

découvrir sur lowendalmasai.com

De nouvelles pages concernant l'expertise du pôle Achats et Coûts stratégiques viennent d'être ajoutées sur le site sous la rubrique Métiers. [Accédez au site](#) pour en savoir plus.

Une brochure détaillant des exemples de projets traités y sera également ajoutée très prochainement. Vous pouvez cependant déjà la [télécharger ici](#).

LowendalMasai vous souhaite une bonne lecture, et de bonnes vacances !

questions à

Alain Perez, Directeur Administratif et Financier de Senoble, répond à nos questions à l'issue d'un projet d'optimisation des coûts mené au sein de sa société.



Senoble, 779M€ de CA en 2005, est le 3^e fabricant français de produits laitiers, et le leader sur le marché des marques de distributeurs.

La croissance de la société requiert la mise en place d'une structure adaptée à l'évolution de la fonction Achats. En parallèle, sur le marché très concurrentiel des marques de distributeurs, Senoble souhaite pouvoir continuer à proposer à ses clients des produits au meilleur coût.

Le pôle Achats et Coûts stratégiques de LowendalMasai est mandaté entre décembre 2005 et

décembre 2006 pour piloter ce véritable projet de transformation. Le principal objectif est la mise en place d'une organisation Achats compétitive, renforcée et coordonnée au niveau groupe.

L'optimisation des panels fournisseurs et des conditions d'achats sur des familles d'emballages et de frais généraux permet de s'assurer de l'obtention des meilleurs prix du marché.

Par ailleurs, la mise en place d'outils de reporting et d'évaluation du panel, de processus internes optimisés, et la constitution de cellules de sourcing et de veille packaging sont autant d'outils développés pour accroître la performance et l'efficacité du département au cours des prochaines années.

Comment fait-on pour rester leader sur le marché des MDD ?

L'investissement de productivité est une règle, il est indispensable à la performance productive.

La notion de volume étant également très importante, la planification, la maîtrise des pertes ainsi que la logistique sont des paramètres indispensables.

Enfin, une grande souplesse, une grande réactivité, voire une capacité d'anticipation permettent de maintenir une image d'entreprise novatrice.

Comment la fonction Achats s'y est-elle prise pour initier un projet de transformation d'entreprise ?

La remise en cause de certaines habitudes ne signifie pas "renier ses valeurs". Le Service Achat du Groupe Senoble a eu l'obligation de s'adapter à la dimension de plus en plus internationale du Groupe, à son obligation de compétitivité sans tomber dans le travers d'une mise en concurrence malsaine et destructrice.

Un an d'accompagnement par un cabinet de conseil, vous trouvez ça court ou long ?

Compte-tenu de la charge habituelle de travail, c'est long, mais compte-tenu des enjeux et surtout de la nécessaire acquisition de méthodologie, c'est plutôt normal ! Je pense cependant que 9 mois doivent suffire.

Le chiffre du jour

Savez-vous que les entreprises enregistrent un trop payé fournisseurs de 0,5% en moyenne par an en France ?

Cette affirmation, issue de l'expérience de Frédéric Dupont, en charge de l'expertise Cash du cabinet de conseil LowendalMasai (témoignage ci-dessous), confirme les pressentiments les plus noirs des directeurs financiers : la facture provenant d'erreurs accumulées est lourde à assumer pour les entreprises !

Frédéric Dupont renchérit : « Les projets d'optimisation du poste client que nous conduisons au profit de grands groupes français présentent toujours les mêmes points communs : paiements en double, avoirs non comptabilisés etc. Pour faire simple, 100% des entreprises ne paient pas correctement leurs fournisseurs ! ».

Témoignage

Interview de Frédéric Dupont, Directeur du Pôle Cash de LowendaIMasaï



"Le Pôle Cash de LowendaIMasaï est spécialisé dans l'optimisation et la gestion du poste client. Sa vocation : aider les entreprises à générer rapidement des cash flows en agissant à leurs côtés sur l'ensemble des opérations allant de la vente à l'encaissement."

Voici en substance son message aux entreprises :

La dimension conseil, inhérente au mode d'intervention du pôle Cash

Notre approche allie efficacité opérationnelle et conseil. La dimension conseil est une composante de chacune de nos activités : en amont dans la conduite d'un diagnostic, dans la conduite du changement, mais aussi dans nos systèmes d'information. Pour résumer, il n'y a pas d'économies sans une mise en œuvre conjointe de conseil et d' « opérationnel ».

Cette dimension conseil, nos clients la retrouvent aussi dans nos résultats. Notre intervention a une influence durable sur la performance des organisations à plusieurs points de vue. Tout d'abord, nous mettons en place de nouveaux processus : de nouveaux rôles et responsabilités pour les équipes de nos clients, de nouveaux objectifs et compétences. Une partie de nos missions est consacrée à ce travail de formation ou de coaching des opérationnels, afin de leur permettre d'acquiescer les meilleures pratiques du pilotage et de la gestion du poste client. Ensuite, nous améliorons la performance des organisations en implémentant de nouveaux systèmes d'information et en faisant évoluer les indicateurs de suivi existants. Enfin, nous la dynamisons grâce au développement de procédures de contrôle tels que tableaux de bord, reporting formalisé et automatisé comme Sycare, particulièrement apprécié de nos clients.

L'optimisation des paiements fournisseurs, un levier à la portée des directions financières et achats

Le poste fournisseur est à la marge du périmètre d'action des directions achats. Cependant, dans notre expérience, celles-ci ont tout intérêt à l'optimiser.

Nombre d'entreprises enregistrent un trop payé fournisseurs important. Il est pourtant facile d'engager une action corrective de détection des mauvais paiements au cours d'un projet achats d'analyse du panel fournisseurs. Cette optimisation se mêle parfaitement au travail de refonte des processus collaboratifs. D'ailleurs, les bénéfices résultants permettent même d'autofinancer une partie de ce projet d'optimisation de la performance achats !

Pour en savoir plus sur le Pôle Cash, [téléchargez leur brochure.](#)



Les achats d'investissement aujourd'hui : le point de vue de Christophe Roland, du pôle Achats et Coûts stratégiques

Christophe Roland, 36 ans, récemment nommé Directeur de la practice Investissements au sein du pôle Achats et Coûts stratégiques, nous livre ses réflexions sur le développement des pratiques dans son domaine, et met en lumière le lien potentiel fort entre achats et innovation :

Optimiser ses achats d'investissements, pas encore un réflexe !

Mon expérience, acquise en reconception chez Altran au sein de l'entité belge du groupe, puis chez Masaï et enfin LowendaIMasaï, m'amène à faire le bilan suivant : la maîtrise des achats techniques ressort comme une problématique importante pour la grande majorité des dirigeants aujourd'hui.

Cependant, l'analyse en détail des pratiques révèle des dysfonctionnements importants, que LowendalMasaï a vocation à corriger :

- La Direction des Achats est impliquée trop tardivement dans l'achat d'investissement
- La Direction des Achats et les fournisseurs ne sont pas assez impliqués dans la définition des spécifications
- Les fournisseurs sont insuffisamment sollicités

Il semblerait que ces dysfonctionnements proviennent d'une volonté insuffisante de maîtrise du retour sur investissement et d'une méconnaissance des outils pour y parvenir. En particulier, je dirais que le réflexe de maîtrise du coût des investissements est encore peu présent, et que l'ensemble de la palette des leviers d'optimisation des coûts reste mal connu.

Développement et achat d'investissements : des synergies inexploitées

Les achats dans le processus de développement ne sont pas, d'après notre expérience, particulièrement bien intégrés. Les freins à l'optimisation sont réels : la R&D achète en volumes importants (notamment pour ses tests), parfois à l'unité, et comporte de nombreuses familles d'achats qui sont propres à ses processus. Que de contraintes à prendre en compte !

Toutefois, on observe une nouvelle tendance parmi les entreprises à confier certains processus à leurs centres de R&D. Ce phénomène témoigne d'une prise de conscience générale sur l'intérêt d'évaluer la maturité des projets de recherche, pas uniquement au niveau des achats. Ces derniers doivent encore faire leur révolution pour en profiter.

Nous sommes intimement convaincus que la fonction Achats a son rôle à jouer pour professionnaliser les pratiques achats dans l'environnement R&D. Aussi, nous proposons depuis peu une offre aux entreprises pour leur permettre de transformer leurs centres de R&D en centres de profit.



Pratiques achats dans les pays à bas coûts: LowendalMasaï publie son étude intitulée "Comment optimiser les échanges clients - fournisseurs".

La collaboration avec les fournisseurs LCC (Low Cost Countries) se construit progressivement, les entreprises étant de plus en plus convaincues de la nécessité d'entretenir des liens forts avec les fournisseurs éloignés. Pour autant, pouvons-nous dire que nous raisonnons avec l'ensemble de nos fournisseurs LCC en termes de partenariat plutôt que de simple prestation ?

En lien avec quelques-uns de ses 17 bureaux de sourcing dans le monde, le pôle Achats et Coûts stratégiques de LowendalMasaï annonce la publication de son étude sur les pratiques achats dans les pays à bas coûts en septembre. Menée auprès de 152 fournisseurs de Chine, d'Inde, de Tunisie et de Turquie, celle-ci met en évidence le point de vue des fournisseurs sur leurs échanges avec leurs clients.

Pour obtenir un exemplaire de l'étude dès le mois de septembre, contactez-nous dès maintenant à contact-achats@lowendalmasai.com.

Si vous souhaitez nous adresser une requête d'information ou vous désinscrire, merci de contacter Elodie Teissèdre au 01 55 65 10 86 ou par email à eteissedre@lowendalmasai.com.

À propos de LowendalMasaï

Née des rapprochements de Lowendal group, Masaï et Resulteam, LowendalMasaï est

aujourd'hui la seule société de conseil opérationnel capable de répondre à l'ensemble des besoins des entreprises en matière d'optimisation des coûts à un niveau international. Dirigée par Pierre Lasry, la société développe une offre de services étendue dans les domaines fiscal et comptable, social, cash et achats. Avec un chiffre d'affaires prévisionnel consolidé au 31 mars 2007 de 56,5 M€ et 435 salariés, LowendaMasai est présente dans 17 pays en Europe, aux Etats-Unis, en Chine, en Inde et au Japon.



[Imprimer la Newsletter](#)