



E-dito

Chers lecteurs,



L'optimisation de la performance opérationnelle reste au cœur du métier de Masai. Avec cette newsletter, nous choisissons d'insister sur l'efficacité organisationnelle des entreprises, et de vérifier combien amélioration de performance rime avec maturité des Achats.

Pierre Rougier, Directeur de notre practice Organisation, le dit d'ailleurs très bien dans son témoignage ci-dessous : les initiatives visant à améliorer le professionnalisme des équipes Achats sont extrêmement recherchées des entreprises et « impactantes » pour leur performance globale.

L'exemple de la société Orefi détaillé un peu plus loin montre tout l'intérêt d'un accompagnement conseil pour les entreprises en cours de fusion/acquisition à la recherche de synergies achats. Son Directeur Christian Collignon commente dans une interview la nécessité d'une communication adaptée et d'un soutien massif de la direction pour solliciter l'adhésion de tous lors d'un projet de performance organisationnelle.

Prenez également le temps de découvrir les prochains petits déjeuners que nous organisons pour vous dès le mois d'avril, sur La réduction de gamme, La réussite d'une démarche de sourcing par la supply chain, Le développement durable et la réduction des coûts, et enfin La refonte d'un concept magasin.

Nous interviendrons prochainement avec notre client EADS à une conférence organisée par Marcus Evans les 2 et 3 avril à Amsterdam, sur le sujet du « Strategic Procurement of Business Services ». A bientôt peut-être !

François-Xavier Terny

Directeur associé, Masai



Sommaire

[Témoignage de Pierre Rougier, Directeur de la Practice Organisation de Masai](#) [Questions à Christian Collignon, Directeur d'Orefi](#)

[Prochains petits déjeuners et conférences Inscrivez-vous!](#)



Témoignage

Pierre Rougier, Business Manager chez Masai, détaille les avancées de sa practice Organisation, qui fête aujourd'hui son accréditation comme

prestataire de formation.



"La practice Organisation de Masaï a été créée il y a un peu plus d'un an. Cependant, nous conduisons des projets de nature organisationnelle depuis cinq ans environ. Parmi nos clients les plus importants figurent Coca Cola Entreprise, Wheelabrator, GCS, Hutchinson, Deutsch, Orefi, Senoble, Bouygues Immobilier, Axa et Mapa Spontex.

Quel est l'objectif de nos missions ? Nous assistons nos clients dans l'amélioration de leur performance opérationnelle, à travers le renforcement de la maturité et du professionnalisme de leur fonction Achats.

Nos interventions peuvent être soit ponctuelles soit s'inscrire dans le cadre d'un projet global de transformation achats : nous mettons alors en œuvre les initiatives organisationnelles visant à atteindre et à pérenniser dans le temps les économies obtenues.

Notre offre s'est considérablement élargie au fil des années et présente aujourd'hui quatre axes majeurs :

La structuration de la fonction Achats

Nous travaillons plus spécifiquement sur la mise en place d'une organisation adaptée au contexte et aux enjeux du client : nous définissons le positionnement stratégique, l'organigramme (dimensionnement, profils, niveau de coordination) ainsi que les outils de pilotage de la performance de la nouvelle organisation. Ce type de projets concerne le plus souvent de grands groupes et accompagne la mise en œuvre d'un programme de réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise, comme chez Hutchinson par exemple.

Benchmarking fonction Achats

Cette offre s'adresse à des entreprises qui ont déjà mis en place une fonction Achats structurée et qui souhaitent en comparer la performance avec d'autres entreprises aux problématiques proches (concurrentes ou non). Au-delà de la comparaison factuelle, l'objectif final consiste à bâtir un vrai plan de progrès à 2 ou 3 ans pour notre client. Nous venons de mener ce type d'action chez une entreprise leader dans le secteur de l'assurance.

Les actions de coaching

Dans ce cas, il s'agit d'intervenir directement auprès des équipes opérationnelles afin de les aider à progresser dans l'acquisition et la mise en œuvre des pratiques achats (négociation, achats LCC (pour Low Cost Countries), stratégies d'achats, gestion des fournisseurs stratégiques...).

Nous privilégions une approche « formation » consistant à former les équipes clients aux méthodologies et à déployer des actions avec eux sur quelques cas pratiques afin de vérifier leur bonne appropriation de celles-ci. C'est un vrai plus par rapport à une simple formation théorique et cela permet aux DRH de maximiser la valeur de leurs investissements en formation.

Nos interventions sont conçues « sur mesure » et chaque programme est bâti en fonction des besoins du client : il peut s'agir soit d'actions très ciblées soit de missions visant à accompagner des changements forts dans la stratégie d'entreprise, comme le détaille un peu plus loin Christian Collignon, Directeur des Achats d'Orefi, chez qui nous sommes intervenus dans le contexte d'une alliance avec Auto Distribution.

L'optimisation des processus et l'innovation

L'objectif de cette offre consiste à optimiser les processus internes et collaboratifs avec les fournisseurs afin d'en améliorer l'efficacité. Quelques exemples ci-après permettent d'illustrer nos interventions : optimisation du « time to market » (Mapa-Spontex), mise en place de processus de développement de packaging (Senoble) et de processus d'élaboration de devis (Lacroix Electronique).

Masaï vient d'être reconnu comme prestataire de formation par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ce qui nous permet d'offrir à nos clients la possibilité d'imputer les projets sur leur budget formation."

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Pierre Rougier : prougier@masai.fr ou 06 67 33 29 70

3 questions à _____

... Christian Collignon, Directeur d'Orefi



En Juin 2006, Orefi, acteur majeur dans le domaine de la distribution de fournitures industrielles (CA de 250M€) est racheté par le fond d'investissement InvestCorp, lui-même actionnaire du groupe Autodistribution (distribution rechange automobile et fournitures industrielles). Une question se pose alors très vite : comment maximiser les synergies entre les deux sociétés sœurs ? Différents chantiers sont initiés et Masaï est sélectionné pour accompagner les équipes Autodistribution et Orefi dans la recherche et la mise en œuvre de synergies achats.

Le projet se déroule en 3 grandes étapes :

- Mai 2006 : Quantification des potentiels de gain
- Juin à septembre 2006 : Optimisation des conditions commerciales avec les fournisseurs communs dans le cadre de l'adhésion d'Orefi à la centrale d'achats Autodistribution (alignement sur les meilleures pratiques)
- Octobre 2006 à janvier 2007 : La création du réseau Orefad, né de la cession des activités Fournitures Industrielles d'Autodistribution à Orefi, permet de fédérer les deux réseaux et d'offrir de nouvelles perspectives de développement aux fournisseurs. Dans ce contexte, des études de massification sont réalisées et une deuxième vague de négociations est conduite sur une sélection plus large de fournisseurs.

Christian Collignon, Directeur d'Oradis, Centrale d'Achats du groupe Orefad, répond à nos questions :

Quelles sont pour vous les principales difficultés liées à une démarche d'optimisation des coûts ?

Elles sont d'ordre interne et externe. Cette démarche teste la capacité de l'entreprise à changer certains comportements et à faire évoluer sa culture : remettre en cause des habitudes d'approvisionnement, un relationnel avec des fournisseurs...

Au niveau des difficultés externes, il ne faut pas minimiser la résistance des fournisseurs au changement. Je ne peux pas dire que celle-ci s'exerce durant les négociations, mais elle existe dans la façon de traiter avec les exploitants (opérationnels). Certains fournisseurs pratiquent par exemple des offres promotionnelles telles qu'elles contrecarrent les négociations au niveau corporate.

Une autre difficulté que nous avons rencontrée tient à notre récente alliance avec le groupe Autodistribution. Dans ce contexte, la qualité d'informations dont nous pouvions disposer était assez variable selon les sources, ce qui risquait de conduire à des estimations.

La versatilité de la demande a été une autre contrainte majeure : dans notre métier d'intermédiaire du commerce, il faut constamment s'adapter et donc remettre en cause certaines orientations. Un exemple : Nous décidons de concentrer une partie de nos achats sur un fournisseur. Mais dans l'éventualité d'une demande client concernant un autre fournisseur, nous sommes dans l'obligation d'y répondre, quelle que soit notre politique antérieure vis-à-vis de ce fournisseur précis.

Quelles initiatives avez-vous engagé pour surmonter ces difficultés ?

Nous nous sommes engagés à susciter l'adhésion des employés. La direction générale s'est mobilisée pour expliquer le projet aux équipes corporate (Achats, Produits et Marketing) chaque semaine pendant les 6 premiers mois. Ceci a permis de faire comprendre à chacun qu'un soutien extérieur, en l'occurrence Masaï, allait faciliter la mise en œuvre des axes stratégiques définis par la direction générale et les actionnaires. Au bout des deux premiers mois, nous avons organisé un séminaire de formation sur les processus de négociation entre autres. Les réunions ont été

l'occasion de débats plus larges et d'échanges sur la stratégie de l'entreprise, et ont activement participé au ralliement des équipes.

Nous avons également amélioré notre politique fournisseurs, en réduisant le plan de ventes de ceux que nous souhaitons marginaliser.

Enfin, beaucoup de choses ont été faites pour améliorer la qualité de l'information et la partager de façon plus efficace. Le lancement d'un intranet, une formation et des incentives, y ont largement contribué. Deux autres initiatives me tiennent particulièrement à cœur : le développement d'outils de vente mettant en avant les produits que nous souhaitons sélectionner aux Achats. Et surtout, la mise en place d'un système de commissions associant les exploitants aux résultats des équipes Achats et Marketing.

Quels conseils donneriez-vous à un Directeur Achats confronté, comme vous l'avez été, à une fusion des services Achats?

L'expérience de la fusion me permet de donner cinq conseils. D'abord, la démarche d'optimisation des coûts est la conséquence d'un projet d'entreprise : elle ne se lance pas sans être validée au plus haut niveau.

Ensuite, il est important que les équipes aient compris la démarche, et se soient approprié ses implications dans leur travail.

La direction doit aider les équipes à se forger un discours et leur donner les outils pour qu'elles puissent communiquer sur le projet, en interne comme en externe.

La préparation est elle aussi essentielle pour réussir une démarche d'optimisation des coûts. Par préparation, j'entends collecte de données, tri, analyse, modules de formation (par exemple de coaching négo). L'apport de Masaï dans ce domaine a été crucial.

Enfin, ne pas manquer la phase de reporting : restitutions en sortie de négociation fournisseurs, consolidation par segment de produit, valorisation, etc. Il ne faut pas oublier de mesurer les résultats !

[Imprimer cet article](#)



Lundi 2 et mardi 3 avril : Conférence sur le thème "Strategic Outsourcing of Business Services", à Amsterdam

L'événement, sponsorisé par Masaï, aura pour centres d'intérêt le procurement et l'offshoring de services. Il mettra sur le devant de la scène de grands groupes ayant une expérience dans ce domaine, tels EADS, GlaxoSmithKline, Eli Lilly, Kraft Foods ou BAE Systems.

L'intervention de Masaï, qui s'appuiera sur un projet conduit au sein du groupe EADS, détaillera les moyens et méthodes permettant d'offshorer avec succès des services d'ingénierie. Olivier Jan, Associé de Masaï, animera la présentation et répondra aux questions suivantes:

- Pourquoi offshorer et où se trouvent les opportunités actuellement?
- Quels points votre stratégie doit-elle adresser?
- Comment choisir vos partenaires et avec type de contrat?
- Comment préparer votre organisation à ce changement?

Pour vous inscrire à cet événement, vous pouvez contacter directement Marcus Evans en appelant Richard Hajduk au +420 255 707 214. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à joindre Elodie Teissèdre chez Masaï au +33 142256409.

Mercredi 4 avril: Conférence ProcureServices à Shanghai

Clément Homolle, Directeur du bureau de représentation de Masaï en Chine, sera intervenant à une conférence sur le thème de l'optimisation des dépenses marketing, lors de l'événement ProcureServices sponsorisé par le China Supply Chain Council le 4 avril à Shanghai.

Pour cette intervention, Clément Homolle détaillera une expérience client relative à l'optimisation de la chaîne graphique. Les dépenses de services dans l'entreprise représentent en moyenne 30% des achats des sociétés implantées en Chine. Cette conférence est donc primordiale pour les responsables de l'acquisition ou de l'administration de services d'entreprise en Chine. Pour télécharger la brochure de l'événement, [cliquez ici](#).

Les Petits Déjeuners Masai



La saison des Petits Déjeuners Masai reprend ! Adressés aux directions financières, supply chain, logistique et achats entre autres, ces Petits Déjeuners sont l'occasion de débats privilégiés entre professionnels sur des thématiques variées :

Jeudi 26 avril : La réduction de gamme est-elle la réponse à un objectif de maîtrise des stocks ?

Vendredi 8 juin : La refonte et la mise en oeuvre d'un concept magasin : quels processus collaboratifs pour réussir ce projet ?

Jeudi 28 juin : Réussir son sourcing par la supply chain

Jeudi 20 septembre : Développement durable et réduction des coûts : des objectifs compatibles pour une direction supply chain ?

Si vous êtes intéressé, ne tardez pas à vous inscrire en écrivant à Elodie Teissèdre à l'adresse eteissedre@masai.fr (ou Tel : 01 42 25 64 09). Les places sont limitées à 10 pour des échanges approfondis. L'heure et lieu seront précisés ultérieurement.

[Imprimer ces dates](#)

Si vous souhaitez vous désinscrire, écrivez-nous à desinscription@masai.fr. Pour nous adresser une requête d'information, merci de contacter Elodie Teissèdre au 01 42 25 64 09 ou par email à eteissedre@masai.fr.

Masai est un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des coûts. Son objectif : aider les entreprises à dégager des économies importantes et durables, tout en leur donnant les moyens d'améliorer leur performance. Masai est une société de Lowendal group, conseil opérationnel en optimisation des dépenses fonctionnelles. Pour plus d'informations : <http://www.lowendalgroup.com/>.



[Imprimer la Newsletter](#)