

Groupe international de parfumerie IFF : oui à l'optimisation des coûts, mais sans concession aucune sur la qualité des produits !



Une relation de longue durée, basée sur la confiance

Créé en 1833, le groupe IFF (International Flavors & Fragrances) est l'un des plus importants créateurs de parfums, de fragrances et d'arômes au monde, et compte aujourd'hui plus de 5 500 employés à travers 33 pays.

En 2009, le marché de la parfumerie subit la crise de plein fouet, amenant la direction du groupe à amorcer une démarche d'optimisation des coûts, dans un premier lieu sur un coût important et lié à son métier : le flaconnage.

« Le flaconnage est au cœur de notre activité, nous connaissons bien ce poste de dépenses, et c'est d'ailleurs ce qui nous a permis d'obtenir, seuls dans un premier temps, des résultats plutôt concluants », explique David Bontems, Responsable Financier Parfumerie Europe chez IFF. « Mais cela a également mis en lumière deux points importants : d'autres catégories de dépenses pouvaient elles aussi être optimisées, avec cette fois par contre, la nécessité d'être accompagnés par des experts dans chacune de ces catégories, car là, il ne s'agissait plus de notre cœur de métier », ajoute-t-il. C'est ainsi que débute il y a 10 ans la collaboration avec les experts de Cosma, qui perdure encore aujourd'hui.

Un suivi qualité personnalisé, adapté aux besoins spécifiques du parfumeur

Dès 2009, le business model de Cosma Experts séduit David Bontems : « leur rémunération est

uniquement basée sur les résultats obtenus, ce qui induit une forte motivation des deux parties. Et le suivi qu'ils apportent ensuite sur 24 mois au minimum permet de s'assurer de la bonne mise en œuvre des solutions choisies ». Un suivi qui peut même



se prolonger au-delà de cette période, comme c'est d'ailleurs le cas au sein du groupe IFF, pour le poste télécoms notamment.

« Il s'agit là d'une catégorie de coûts très particulière, qui nécessite un suivi quasiment quotidien, du fait de l'évolution permanente du marché et de la complexité engendrée par les multiples acteurs, mais aussi du flou qu'aiment à véhiculer les opérateurs dans leurs contrats comme dans leurs factures », explique Jean-Philippe Doussard, responsable du projet IFF chez Cosma Experts depuis son démarrage en 2009.

Une approche personnalisée, tout en souplesse

Dans un premier temps, Cosma Experts se penche sur plusieurs catégories de coûts, sept au total : nettoyage, traitement des déchets, fournitures de bureau, transport des échantillons (à l'international), coursiers parisiens, télécommunications (mobile,

fixe, data) et flaconnage. En 2011, trois autres postes de coûts sont également audités : les mutuelles et la prévoyance des salariés, ainsi que la partie versement transport des charges sociales. Ils sont suivis en 2014 par la flotte automobile.

Le processus est identique pour chaque poste de coût : un expert est désigné sur chacune des catégories et démarre sa mission par l'analyse des dépenses sur les douze derniers mois, de manière extrêmement détaillée. Suite à cet audit, il propose alors plusieurs pistes d'optimisation.

Ainsi par exemple, pour le transport des échantillons à l'international,

une solution personnalisée a été proposée à IFF : « ce poste de dépense est très complexe, dépendant d'un grand nombre de facteurs, comme la destination, les pays ou régions traversés, le poids de la marchandise, son mode d'acheminement...

L'expert en charge de cette catégorie a su affiner son analyse en fonction de chacun de ces paramètres, nous permettant ainsi de proposer une solution au plus près des besoins et des contraintes d'IFF », précise Jean-Philippe Doussard. Le résultat a été très concluant avec, après mise en œuvre, une économie de 45% sur le budget de départ.

Autre exemple, les télécommunications : poste de dépenses habituellement très coûteux mais aussi nébuleux du fait des multiples offres des opérateurs, que ce soit pour les communications fixe, mobile ou data, elles ont nécessité un diagnostic précis des consommations et des usages des différents collaborateurs du groupe.

Après analyse et recommandations, l'opérateur historique a ainsi laissé place à un nouveau prestataire. Et le suivi permanent effectué par Cosma porte concrètement ses fruits : après une première économie de 50% réalisée au démarrage de la mis-

sion puis 25% l'année suivante sur les communications mobiles.

Toutes les catégories ont ainsi été étudiées à la loupe, et ont permis de dégager des économies substantielles : ainsi par exemple 39% sur le traitement des déchets, 32% sur les coursiers parisiens, 26% sur les fournitures de bureau et 20% sur la flotte automobile ou encore 15% sur le poste mutuelle/prévoyance.

Une catégorie spécifique pour laquelle l'expertise du consultant a été essentielle, comme le note David Bontems : « nous souhaitons optimiser le poste mutuelle/prévoyance pour les 280 collaborateurs de l'Hexagone,

mais sans toucher au contrat groupe, et si possible en conservant nos trois partenaires en place, l'assureur, le courtier et le gestionnaire. Un défi délicat, relevé avec succès par Cosma ! ».

La qualité de service privilégiée

Presque 10 années de collaboration, le groupe IFF fait aujourd'hui un bilan plus que positif de la démarche entreprise avec Cosma Experts et de l'accompagnement personnalisé dont ils ont pu bénéficier, comme le confirme David Bontems : « dans cette démarche d'optimisation, nous souhaitons avant tout privilégier la qualité et le service, ce qu'ont tout de suite compris les experts de Cosma. Il était essentiel que leur approche s'accorde avec notre culture d'entreprise et qu'ils soient attentifs à la conduite du changement tant auprès de nos collaborateurs que de nos prestataires ».

« Nous avons ainsi pu bénéficier d'une expertise métier très pointue, obtenir des résultats concrets, et bénéficier d'un suivi pendant plusieurs mois, en fonction des postes de coûts et de nos besoins, ce qui a été très rassurant pour nous, et surtout synonyme d'une relation de confiance qui peut s'inscrire dans la durée », ajoute-t-il.

Une collaboration qui poursuit en effet son chemin, la mission sur la flotte auto étant toujours en cours de déploiement, et devant se poursuivre encore pendant 4 ans, au rythme souhaité par IFF.