

# LA LETTRE DES ECONOMIES



## Retrouvez dans cette édition

Edition N°19

- 🌱 **Témoignage client** : Truffaut réalise plus d'1 million d'euros d'économies grâce à Cosma Experts, p 1, 2.
- 🌱 **Achats** : 3 questions à Jean-Yves Rivens, consultant associé Cosma Experts, p 2.
- 🌱 **Interview** : Elidose réalise plus de 100 000 euros d'économie grâce au réseau Cosma Experts, p 3.
- 🌱 **Témoignage client** : Le Groupe Joncoux ambitionne une économie de 460 000 euros par an, p 4.

## TÉMOIGNAGE CLIENT

## Truffaut réalise plus d'1 million d'euros d'économies grâce à Cosma Experts

Elue jardinerie préférée des français en septembre dernier<sup>1</sup>, Truffaut est une filiale du Groupe de distribution Louis Delhaize. L'entreprise emploie en France 2 500 personnes, réparties entre le siège social à Lisses (91) et 51 magasins en nom propre. Par ailleurs, il y a 7 autres magasins franchisés.

Au premier trimestre 2014, Truffaut a démarré, sous l'impulsion de son Président Bruno Lanthier, une démarche d'optimisation de ses coûts avec l'aide de Cosma Experts. Une dizaine de consultants spécialisés sont intervenus en étroite collaboration avec la direction administrative et financière de l'entreprise et ont déjà permis une économie de plus d'un million d'euros sur certains frais généraux (frais de communication et d'imprimerie, frais de déplacements, solutions d'impression, flotte automobile, emballages des fleurs coupées...).

Interview de François Nègre, Directeur Administratif et Financier de Truffaut



« Nous avons l'habitude de travailler avec des cabinets d'audit ou de conseils spécialisés pour des missions ponctuelles d'optimisation de coûts, mais les résultats étaient mitigés, souvent parce qu'elles étaient confiées à de jeunes consultants manquant d'expérience.

C'est à la demande de notre Président Bruno Lanthier, que nous avons donc démarré fin février 2014 une collaboration avec le réseau Cosma Experts. Suite à un premier rapport d'optimisation durant l'été 2014, qui concernait notre flotte automobile, nous avons pu apprécier le professionnalisme du consultant. Tout de suite, nous avons été séduits par la qualité et la séniorité de l'ensemble des consultants, mais aussi par leurs grandes expériences sur les métiers et les domaines où nous souhaitons faire des économies, ainsi que par leur grand respect vis-à-vis de nos fournisseurs. Cet aspect est très important, car la plupart du temps nous avons gardé les mêmes fournisseurs tout en optimisant les coûts.

Le premier chantier concernait donc la flotte automo-



bile. Notre parc automobile est constitué de 114 véhicules et représente un budget annuel de 800 000 euros. Arrivé en fin de contrat, nous souhaitons étudier les propositions d'autres prestataires en les comparant au nôtre. Grâce au consultant Cosma Experts spécialiste du sujet, nous avons pu réduire cette dépense de plus de 10 % par an.

Le deuxième chantier a été celui de la communication, sur trois sujets bien précis : l'impression et l'envoi des documents commerciaux et des mailings, la distribution des prospectus et la PLV. L'ensemble de ce chantier représente un budget de l'ordre de 3 millions d'euros. Pour la seule distribution des prospectus, nous obtenons aujourd'hui une économie annuelle de plus de 10 %, soit 155 000 euros. Concernant l'impression des documents et l'envoi des documents commerciaux et des mailings, nous avons

d'ores et déjà, en changeant de fournisseur, réalisé une économie de 135 000 euros. La troisième catégorie de coût de ce deuxième chantier concernait la PLV (signalétique, affichage dans les magasins...) et là, sur les conseils de Cosma Experts, nous avons pu changer d'organisation tout en gardant le même fournisseur grâce à la médiation du consultant. Une démarche gagnant/gagnant qui a permis, en optimisant et en créant de nouvelles procédures simples, efficaces et rapides avec les magasins via notamment un portail intranet, de pouvoir obtenir de meilleurs prix.

La troisième mission concerne les frais de voyages et de déplacement des collaborateurs, notamment des acheteurs et des responsables de magasins. Si les acheteurs doivent souvent aller à l'étranger, notamment en Asie, les responsables de magasins et de rayons doivent eux venir très souvent au siège à Lisses, essentiellement pour choisir les produits qu'ils souhaitent vendre dans leurs magasins. Là aussi, grâce à Cosma Experts, nous avons réorganisé l'ensemble du processus avec notre agence de voyages partenaire. Un intranet a été ouvert aux collaborateurs pour centraliser les réservations de transports

(suite page 2)



## Truffaut réalise plus d'1 million d'euros d'économie grâce à Cosma Experts (suite)

et d'hôtels et une nouvelle « politique de voyage » a été définie pour sensibiliser les collaborateurs. Sur un budget de l'ordre de 1 million d'euros par an nous espérons grâce à ce nouveau dispositif une économie annuelle de l'ordre de 10 %.

Plusieurs autres missions mais de moindre impact ont été menées ou sont en train d'être menées notamment sur les frais administratifs et de bureaux, sur les solutions d'impression avec un parc d'une centaine de machines. Une renégociation des

contrats de service est en cours. Enfin, en ce qui concerne les emballages fleurs coupées, une nouvelle mission vient de démarrer, et nous espérons gagner environ 10 à 15 %.

Au total, une dizaine de missions ont été menées par

Cosma Experts depuis 18 mois, pour un budget de dépense global annuel de l'ordre de 7 millions d'euros. A ce stade on peut estimer les économies réalisées à environ 1 million d'euros par an. Les économies devraient être plus importantes les

années suivantes sur certains postes, grâce notamment aux indicateurs de surveillance des évolutions des dépenses installés par Cosma Experts.

Le bilan est également extrêmement positif aussi au niveau humain, tout se

» passe bien entre les consultants de Cosma Experts, nos équipes et les fournisseurs ; ce qui a beaucoup d'importance pour nous.

1/ Etude OC&C Strategy Consultants « Les enseignes de l'année 2015 » - menée auprès de 5 000 consommateurs français en septembre 2015.

**À propos du Groupe Truffaut** - Si le premier établissement Truffaut est créé en 1827 à Versailles, l'entreprise est officiellement lancée en 1897 par Georges Truffaut. Premier réseau de jardinerie intégrée en France avec 58 enseignes, dont 21 en Ile-de-France, le Groupe Truffaut est une filiale du groupe Louis Delhaize depuis 1990. Il emploie 2 500 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires 2014 de 568 millions d'euros en croissance de 3,7 %.

Elue pour la 7<sup>ème</sup> année consécutive « Enseigne jardin de l'année », les magasins Truffaut regroupent une jardinerie, une animalerie et un espace maison (décoration, loisirs créatifs, cuisine et épicerie fine, vêtement outdoor...).

Enfin, soucieux de développement durable, Truffaut a mise en place en 2008 une charte d'engagement en 8 points articulée autour du slogan « Plus belle sera la terre ».

Quant à la Fondation Georges Truffaut créée en 2011 sur le thème : « Favoriser le partage et la relation humaine par le végétal », elle a déjà financé près de 150 projets.

**« L'esprit Truffaut »** - Reconnu à la fois par les professionnels et les amateurs de jardins comme une enseigne de qualité où l'on vient échanger avec des experts compétents, Truffaut se fournit en majorité auprès de producteurs et horticulteurs français. Une démarche symbolisée par le terreau, un de ses produits phares, qui est sélectionné avec soin. Aller dans une jardinerie Truffaut, c'est aller à la rencontre d'un univers valorisant s'inscrivant dans une démarche de développement durable.

**En savoir plus :** [www.truffaut.com](http://www.truffaut.com)

### INTERVIEW

## 3 questions à Jean-Yves Rivens, consultant associé Cosma Experts



**Jean-Yves Rivens**  
Consultant Expert

### Quelles sont les problématiques rencontrées par les entreprises en matière d'achats industriels ?

Quand on parle d'achats industriels, on pense en premier lieu aux achats de matière première, d'équipement de production et de contrôle, de sous-ensembles, voire de moyens de pilotage de l'organisation industrielle. Le plus souvent, ces achats sont pilotés et effectués par la Direction des Achats, en liaison avec la Direction Financière et/ou une équipe projet.

Néanmoins, il y a d'autres domaines d'achats plus ou moins discrets, tels que les petites fournitures, les consommables, ou encore la maintenance, non considérés comme stratégiques pour l'entreprise, dont la maîtrise est laissée aux équipes opérationnelles. Pourtant, ces achats nécessitent souvent d'être observés à la loupe. En effet, lors d'un audit structuré, il n'est pas rare de découvrir que ces achats secondaires sont potentiellement stratégiques : par exemple, acheter un roulement ou un raccord hydraulique « low-cost » peut-être critique par son impact indirect

potentiel sur la production en cas de défaillance.

Compte tenu de la variété de produits et services achetés, il est difficile d'identifier ceux qui sont bien positionnés ou non. Il est également difficile de pouvoir justifier un responsable des achats spécifique pour ces produits dont le montant est généralement inférieur à deux millions d'euros par an. Ces achats passent le plus souvent par des distributeurs qui, en facilitant le processus d'achat pour leurs clients industriels, prélèvent parfois des marges majeures sans justification réelle, autre que la facilité d'achat en grande surface, par rapport au spécialiste.

### Pourquoi une démarche d'optimisation des coûts est-elle souvent un casse-tête pour les entrepreneurs industriels ? Quels conseils et astuces leur donneriez-vous ?

Un projet de rationalisation des coûts est souvent un investissement humain important et complexe. Il est nécessaire de dégager des ressources internes pour mener à bien l'étude ou piloter la démarche de façon structurée, ce qui pose souvent problème. Aussi, annoncer qu'il est possible de faire 50 % d'économie sur l'achat d'une pièce à 3 €, ne va pas nécessairement motiver la refonte de l'organisation interne, sauf si le processus actuel en consomme 10.000 par an. De plus, il sera très probablement nécessaire de présenter le bienfondé d'une démarche d'audit des coûts pour qu'elle ne soit perçue comme une remise en cause des compétences « personnelles ».

### Les freins sont donc multiples :

- Réticence de la Direction à dégager du temps dédié à la production (donc non atteinte des objectifs) pour faire les études, sélectionner et rencontrer de nouveaux fournisseurs, faire des essais...
- Réticence des acheteurs opérationnels qui ne souhaitent pas bousculer les fournisseurs en place depuis des années, lesquels sont alors jugés les plus fiables, réactifs, flexibles et les meilleurs sur le marché...
- Réticence à s'engager vers de nouvelles solutions ou de nouveaux produits.

de l'entreprise. Un cas récent m'a permis de découvrir qu'un même besoin d'équipement était couvert dans une même entreprise par une dizaine d'acheteurs sur quatre sites différents, selon cinq cahiers des charges, et livré par quatre fournisseurs différents, pour un budget d'environ 500 000 €/an.

Entamer ce processus met parfois à jour les insuffisances des outils d'extraction des données internes d'achat se traduisant par des données incomplètes donc non fiables pour cette démarche ; sans parler de saisies manuelles complémentaires sur papier...



Par ailleurs, ce type d'achats industriels, concerne des domaines très variés, avec de nombreuses références produits. Une méthodologie structurée passe par un audit ou un état des lieux. Il n'est alors pas rare de découvrir l'existence de plusieurs cahiers des charges différents pour des besoins finaux identiques, aucune rationalisation n'ayant eu lieu après rachats et restructurations des activités

Quels conseils donner ? En interne, il est judicieux de présenter la démarche comme un projet d'entreprise : transparence interne et levée des craintes. De plus, il faut savoir que le low-cost n'est pas souvent la bonne solution ; il ne faut pas se focaliser sur les prix d'acquisition mais plutôt parler de coût total d'utilisation. Aussi, il faut régulièrement relancer la démarche et benchmark et de veille :

fournisseurs, prix, technologie, réglementation, conditions d'achat... Enfin, je conseillerais tout simplement d'être curieux, à la recherche de pépites. Parfois, même des changements mineurs peuvent conduire à des économies importantes !

En externe, il faut rassurer les fournisseurs actuels, et intéresser les fournisseurs potentiels en donnant de la visibilité, avec un engagement sur des volumes annuels, par exemple. Je conseillerais également de mettre à contribution ces fournisseurs, d'utiliser leurs compétences, leur savoir-faire, leur expérience auprès d'autres clients. Enfin, je dirais qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place une usine à gaz pour suivre ses coûts : de nombreux fournisseurs utilisent des outils de suivi intéressants, qu'ils peuvent partager avec leurs clients, dans le cadre d'un véritable partenariat.

### Comme redéfinir sa stratégie et renégocier les prix ?

La rationalisation des achats industriels « secondaires » s'inscrit donc dans une démarche d'optimisation des processus internes de l'entreprise. Il est nécessaire de clarifier, affiner et simplifier les besoins, tant en interne que pour le fournisseur. Ce dernier répondra donc mieux à la demande. Ainsi menée, la rationalisation des processus conduira à un résultat durable, permettant une meilleure anticipation budgétaire.

Pour cette démarche, il est idéalement souhaitable que le pilote soit extérieur aux services comptables et aux utilisateurs finaux, tout en

étant très proche des opérationnels.

La seule négociation des prix à la baisse n'est pas une solution pérenne : pas de vision à long terme, pas de perspective de développement, de connaissance, de reconnaissance, ou de partenariat client/fournisseur.

Il est indispensable d'identifier les bons leviers à actionner et de connaître parfaitement ses besoins réels : fréquence, qualité, quantité, conditions d'utilisation, condition de prise de commande, de livraison, de facturation, et remises éventuelles.

Un autre élément clé est souvent oublié : le rapport avec les fournisseurs. En effet, dans notre monde où tout va au plus vite, on oublie que les fournisseurs connaissent parfaitement leurs produits, et peuvent être de bon conseil. Pour cela, il faut les impliquer en présentant le projet interne de rationalisation comme une démarche de progrès, y compris pour eux ! Il est hautement souhaitable de tenir également compte de leurs contraintes internes : cela permet d'éviter toute déconvenue future.

Il est hautement souhaitable de tenir également compte de leurs contraintes internes : cela permet d'éviter toute déconvenue future.

Enfin, il faut savoir se fixer un seuil d'économies et d'organisation réaliste mais rentable ! A moins que les coûts n'aient été bien traités avant (ce qui est assez rare), ne pas trouver d'économies signifie que le fournisseur ne joue pas le jeu. Dans cas, pourquoi lui faire confiance et poursuivre une collaboration ?