

Petit partenaire, grandes économies

LE CLIENT: Bemis Group
 SECTEUR: Emballages
 CATÉGORIE DE COÛTS: Transport (air, mer, terre)

LE PROJET

Le groupe Bemis, leader mondial de l'emballage plastique flexible, a fait appel à l'expertise d'Expense Reduction Analysts pour gérer de manière optimale ses frais de transport. Yannick Magnon, directeur des achats de Bemis Europe, détaille ce partenariat fructueux.

Quelle mission leur avez-vous confiée?

Yannick Magnon : « Nous leur avons demandé d'optimiser les coûts des prestations de transport (routier, maritime et aérien) du groupe en Europe. »

Comment la gestion entre les différents pays a-t-elle été coordonnée ?

Y. M. : « Il y a d'abord eu une phase de collectes d'informations au sein des différentes usines du groupe Bemis. Par définition, le transport est une activité locale, éclatée entre

les différents sites de production, les entrepôts et les clients. Les besoins de chaque entité dans chaque pays ont été bien compris et des solutions alternatives ont pu être amorcées. Ensuite, ces données ont été mises en forme et une stratégie a été établie pour lancer un appel d'offres sur le marché, avec l'ensemble de notre volume d'achats, auprès d'un nombre de fournisseurs de prestations de transport capables de délivrer le service attendu et d'être compétitifs. Nous les avons sélectionnés ensemble. »

Quelle a été l'étape suivante ?

Y.M. : « Ensuite, il y a eu, entre les équipes de part et d'autre, une démarche très active de validation des résultats et des options à choisir. Des propositions ont été faites sur la base d'une analyse rigoureuse des offres Fournisseurs. Puis un processus décisionnel élaboré et itératif a permis de définir quel était le meilleur compromis pour chacune de nos entités, la décision finale nous revenant tant au niveau corporate que local. »



"« Là où ils se différencient par rapport à d'autres consultants, c'est dans l'accompagnement et l'implémentation. On nous promet souvent monts et merveilles sur le marché, mais face à un imprévu, beaucoup désertent et on se retrouve avec tous les problèmes sur le dos. » "

YANNICK MAGNON, DIRECTEUR
 DES ACHATS, BEMIS EUROPE

Petit partenaire, grandes économies

En quoi consistait la dernière étape ?

Y.M. : « Il s'agissait de l'implémentation des décisions. Une phase très importante et critique. Il est très facile et très simple d'afficher des économies sur un tableau Excel ou un PowerPoint. C'est plus compliqué de les rendre réelles. Le changement d'un prestataire de transport ne se passe jamais comme on l'a prévu. On est dans l'opérationnel, il y a toujours des difficultés. Il faut charger et décharger des palettes, être à l'heure, livrer en assurant la qualité... C'est un marché très concurrentiel et Bemis détient une réputation élevée en matière de services sur le marché. Donc, nous ne voulions pas transiger sur la qualité de nos services. »

Comment les problèmes opérationnels et liés au coût ont-ils été gérés ?

Y.M. : « Expense Reduction Analysts nous a aidés, et nous aide encore, sur le déploiement des différentes décisions prises. L'implémentation des choix n'est pas un long fleuve tranquille. Ensemble, on s'assoit avec les responsables opérationnels et logistiques de chaque site et on trouve des solutions. Ils s'assurent chaque semaine, chaque mois, que les prestations sont conformes à ce que le prestataire avait annoncé. Ils vérifient les factures. Si des problèmes de réclamation qualité surgissent, ils les gèrent avec nous. Ils font une pression commerciale normale sur les fournisseurs pour qu'ils respectent leurs engagements. Encore aujourd'hui, ce groupe d'experts reste l'interface privilégiée des prestataires de transport pour le groupe Bemis en Europe. L'appel d'offres a duré environ 6 mois et la phase d'implémentation fait l'objet d'un suivi pendant près de deux ans. »

Quelle attitude ont ces externes sur le travail en interne ?

Y.M. : « Ils respectent le travail des employés en interne, considèrent leurs idées et leurs expériences et viennent avec des solutions concrètes. Ils proposent des options en identifiant les risques et les opportunités, mais la décision reste entre les mains du donneur d'ordre, en l'occurrence ici le groupe Bemis. Là où ils se différencient par rapport à d'autres consultants, c'est surtout dans l'accompagnement et l'implémentation. On rencontre souvent sur le marché des gens qui nous promettent monts et merveilles, mais qui, face à un imprévu, ne sont plus là et on se retrouve avec tous les problèmes sur le dos. Cet accompagnement différent améliore beaucoup les choses. Après une décision d'achat, quand on change de fournisseurs ou quand on renégocie les prix, ce n'est pas parce que la décision est prise que tout marche comme prévu. Il y a toujours des imprévus, des problèmes. Et il faut toujours mettre beaucoup d'énergie à les résoudre. »

In fine, externaliser la gestion des frais de transport vous a-t-il permis de faire des économies ?

Y.M. : « Oui, d'abord, cela nous a permis d'avoir une vision globale de nos dépenses en matière de transport. Notre société a été construite par acquisitions. Nous n'avons pas de système informatique commun à l'ensemble des sites. Ensuite, cela nous a aidés à faire des économies substantielles, à deux chiffres, sur nos prestations de transport. Nous avons fait travailler des fournisseurs avec lesquels nous ne travaillions pas jusqu'alors. Cela permet une rotation réelle dans le portefeuille Fournisseurs. Nous avons gardé beaucoup de nos fournisseurs historiques en les challengeant, mais nous en avons aussi fait entrer de nouveaux. Ce gain qualitatif pour Bemis générera également de la valeur et des économies pour les années à venir. À partir du moment où il existe une dynamique, les acteurs du marché voient qu'il est toujours possible d'entrer dans notre groupe. Cette double raison - nous n'avons pas les ressources en interne et ce partenaire allait nous permettre de réaliser des économies - justifie amplement de faire appel à leur expertise. »

"« Ils proposent des options en identifiant les risques et les opportunités, mais la décision reste entre les mains du donneur d'ordre. »"

**YANNICK MAGNON, DIRECTEUR
DES ACHATS, BEMIS EUROPE**