

Comment Logista rationalise ses dépenses d'intérim

[MARIE-SOPHIE RAMSPACHER](#) | LE 08/06/2015 À 01:00

Le plan de performance, commandité par le président, Laurent Bendavid, a d'abord porté sur l'optimisation des achats d'intérim, un poste majeur pour ce distributeur de produits de proximité.

Dans les achats, la force de l'habitude conduit à répéter sempiternellement les mêmes schémas de fonctionnement. Or l'augmentation constante des coûts - plus rapide que celle de l'activité - impose d'ajuster les outils adaptés », explique Laurent Bendavid, président de Logista France. Longtemps, l'ex-division logistique d'Altadis en France, qui assure la distribution du tabac sur le territoire, a joui de sa situation de quasi-monopole auprès des buralistes, mais les temps ont changé. Logista, désormais la [filiale](#) logistique européenne d'Imperial Tobacco, est concurrencée sur ses activités de distribution de proximité (téléphonie prépayée, produits alimentaires, papeterie...). « *Or les coûts, c'est comme les ongles, il faut les limer* », résume le dirigeant sans fausse pudeur.

Au printemps dernier, quelques mois après son arrivée, faute d'expertise en interne, **Laurent Bendavid fait appel à KLB Group**, un spécialiste du conseil opérationnel. « *Couper les coûts pour sauver un résultat est de courte vue. Identifier les surcoûts afin de dégager du cash à réinvestir sur l'innovation et la diversification a du sens* », justifie alors l'ex-responsable de la « supply chain » de Carrefour.

Stratégie de massification

Déployées sur les dix-huit sites de distribution, les équipes de KLB Group identifient vite l'intérim comme la première source de rationalisation des dépenses. Confronté à de réguliers pics d'activité, corrélés aux périodes de vacances scolaires qui déplacent l'activité vers certaines zones (littoral, montagne, sites touristiques, etc.), le groupe achète chaque année 44.000 jours d'intérim - soit 200 équivalents temps plein. A cette saisonnalité s'ajoute un absentéisme chronique, dû à la pénibilité des métiers de cariste, de préparateur de commande et de manutentionnaire.

La stratégie, proposée par le cabinet de conseil, consiste à massifier ces achats auprès de quatre prestataires compétitifs, parmi la dizaine qui opéraient jusque-là selon des modalités d'intervention variables. « *La massification permet, certes, d'avoir de meilleures conditions sur les volumes achetés mais surtout d'élever la qualité des prestations en améliorant le pilotage global* », détaille Pierre-Louis Fraudet, manager de la business unit optimisation des coûts de KLB Group. Autrement dit, optimiser les grilles de prix au plus près du profil de consommation de Logista France.

En interne, cette nouvelle culture de performance a créé un choc. L'objectif, pourtant, n'était pas d'agir sur la masse salariale, mais plutôt d'élever le niveau général : « *Le plan de réduction du personnel est un mauvais levier de performance. Il traduit un constat d'échec tout en générant des perturbations en interne, alors que les processus et les compétences sont parfaitement perfectibles* », appuie Laurent Bendavid. A la manoeuvre, les consultants de KLB Group s'assurent de la bonne application des contrats conclus site par site : « *Notre rémunération étant indexée sur les économies réalisées, notre responsabilité est d'assurer la discipline de l'exécution* », éclaire Pierre-Louis Fraudet. Les opérationnels de Logista sont également accompagnés dans leurs phases de renégociation de contrats ainsi que dans la structuration de leurs appels d'offres. A l'appui, une plate-forme de gestion du personnel et de dématérialisation des flux administratifs, Pixid (signature électronique, candidatures et interviews, relevés d'activité, facturation, reporting etc.), généralisée à tous les sites, constituera également un outil d'aide à la décision.

Reste que changer de paradigme prendra du temps. « *Les analyses post-mortem, post-négociation, ne font pas partie des réflexes. Les opérationnels doivent intégrer que le gain d'un seul point d'achat a un effet similaire sur la marge à 10 points d'augmentation de chiffres d'affaires* », relève Laurent Bendavid.

L'optimisation de l'intérim sera suivie, au second semestre, de celle du budget voyages (train, avion, location voitures, hôtels, etc.). En inflation notoire, ces frais ne sont pas suffisamment anticipés, selon Pierre-Louis Fraudet, alors qu'une meilleure planification des déplacements des commerciaux, doublée de la mise en service d'un outil de centralisation des demandes, devrait permettre de réduire la facture. « *Garder le rythme est stratégique pour convaincre en interne du bien-fondé de la démarche* », estime Laurent Bendavid qui réunit chaque mois le comité de direction autour de l'équipe de KLB. « *Ce comité de décision permet d'affirmer que l'exécution du plan de performance est un objectif partagé par l'ensemble de la direction et d'aligner tous les managers.* »