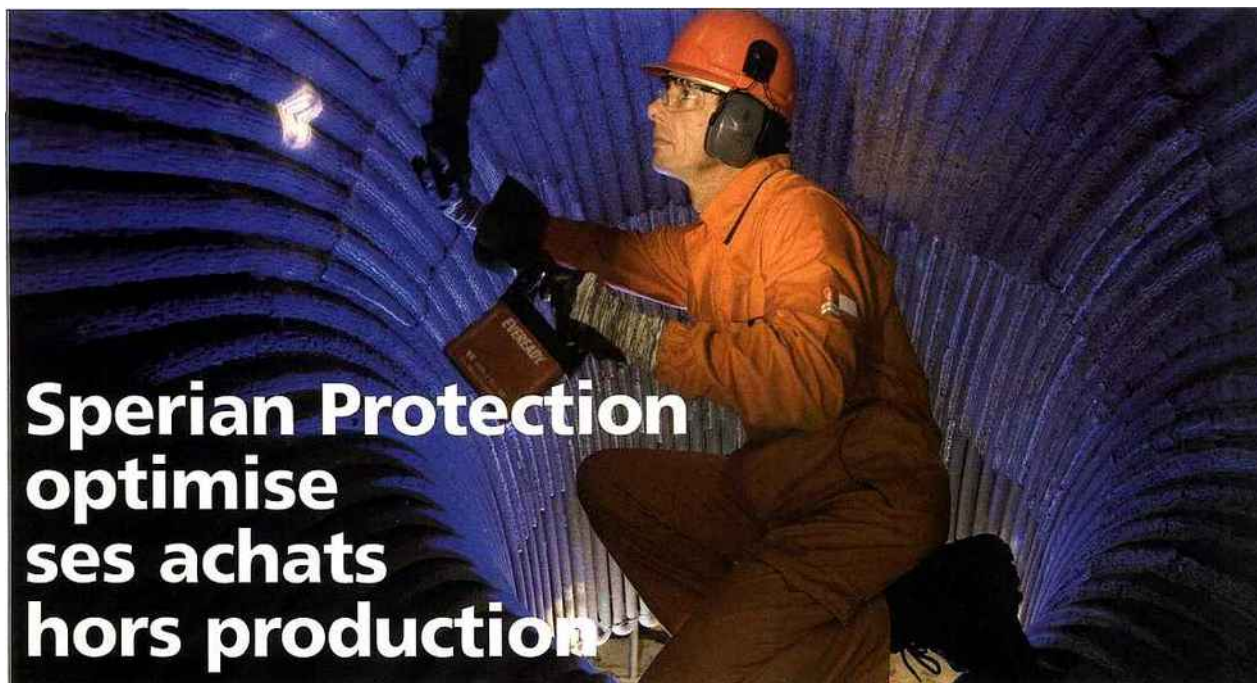


■ Gestion financière



Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de développement, le leader mondial des équipements de protection individuelle, ex-Bacou-Dalloz, lance une démarche globale d'optimisation de ses achats hors production.

En septembre 2007, le spécialiste des équipements de protection individuelle n'a pas opéré qu'un simple changement de nom. En abandonnant son ancien patronyme, Bacou-Dalloz, né de la fusion des deux entités industrielles Christian Dalloz et Bacou en 2001, pour un dynamique et international «Sperian Protection», le groupe a choisi d'amorcer une nouvelle page de son histoire. L'heure est à la conquête du marché mondial. Pour preuve, les acquisitions en cascade réalisées par le groupe (754 millions d'euros de chiffre d'affaires) ces derniers mois, dont le dernier en date est le rachat de l'américain doseBusters en septembre. Impulsée par Henri-Dominique Petit, nommé PDG en 2004, cette nouvelle politique a touché également la fonction Achats. Il y a deux ans, Evelyne Martinez a donc été embauchée pour «dynamiser et renforcer les achats» sur la partie Europe/Moyen-Orient/Afrique (EMEA). Une vingtaine de personnes travaillent dans ce service, qui jouxte les départements traitant des autres parties du monde, Asie et Amériques. «Nous sommes très structurés sur nos achats production, qui sont le cœur de notre métier, mais nous n'avons

pas de ressources achats dédiées pour nos dépenses hors production, que sont la flotte automobile, les fournitures de bureaux, etc., explique-t-elle dans le show-room du siège à Roissy, où se font face de vastes vitrines remplies de mannequins portant casques, gants, combinaisons orange et autres accessoires de protection. Ces achats sont très importants puisque ce sont des moyens que l'on met à disposition des collaborateurs pour que l'organisation soit efficace». L'objectif est simple : «Générer de la valeur pour rendre le coût complet de ces achats plus performants».

6 à 9 mois pour mettre en place des solutions opérationnelles

Par manque de personnel affecté en interne à cette fonction des achats hors production, la démarche a été de se tourner vers un cabinet spécialisé, seul à même de «faire l'analyse des besoins et des pratiques de l'entreprise et d'estimer ce qu'offre le marché en face», estime Evelyne Martinez. Sperian Protection a donc décidé de solliciter l'accompagnement du cabinet LowendalMasai. L'opération a été initiée en mars-avril 2008. Selon le calendrier

retenu, entre six à neuf mois seront nécessaires pour conduire à la mise en place de solutions opérationnelles. Deux domaines plus spécifiques ont été passés à la loupe par le cabinet et les interlocuteurs en interne : les voitures de location longue durée et les voyages d'affaires. «Ce sont deux postes symboliques où il existe de vrais enjeux pour une entreprise et sur lesquels nous pouvions encore progresser» note Evelyne Martinez. Un critère important a prévalu sur la nouvelle politique mise en place : celui d'intégrer la dimension de développement durable déjà présente dans certains secteurs de l'entreprise. «Nous sommes dans le domaine de la protection de l'homme au travail, et donc de l'homme dans son environnement. Cette notion de développement durable fait donc partie intégrante du groupe et doit d'abord être diffusée par les managers», fait valoir Evelyne Martinez.

Des collaborateurs responsabilisés pour les défenses de voyages d'affaires

Concernant la flotte automobile, les opérations sont d'abord menées sur le territoire français, avant d'être reproduites dans les autres pays où Sperian est présent. Le groupe possède une centaine de véhicules dans l'Hexagone. Une sélection de nouveaux véhicules a été réalisée, devant notamment respecter des rejets inférieurs à 140 grammes de CO₂. Les contrats sont en voie d'être finalisés avec les fournisseurs. Il s'agit non pas de changer forcément de prestataires mais de redéfinir des politiques. Mais, l'équipe se heurte à certaines difficultés telles que le manque d'offres sur le marché. «Nous avons par exemple du mal à trouver un véhicule correspondant à nos attentes dans la catégorie des Monospaces, souligne Evelyne Martinez. L'idée est qu'à travers ce choix de véhicules, les collaborateurs s'approprient aussi les valeurs de Sperian», indique la vice-présidente des Achats. Le renouvellement du parc entier se fera sur trois ans. Pour les voyages d'affaires, une nouvelle politique prévaut également. Un outil de réservation en ligne va être mis en place. L'objectif est «d'aider les collaborateurs à être plus responsables dans leurs dépenses, par exemple à sélectionner les meilleurs tarifs, à réserver à l'avance ou à regrouper

**«Nous misons sur
10 à 20 % de
réductions de
coûts en fonction
des postes.»**



**Evelyne
Martinez,**
vice-présidente
Achats EMEA,
Sperian
Protection

leurs réunions. Nous voulons aussi intégrer la notion de voyage utile : faire réfléchir sur la consommation de CO₂ induite par les déplacements et commencer à nous pencher sur des mécanismes de compensations», précise Evelyne Martinez.

Si la fonction Achats a bien évidemment été impliquée de près dans cette démarche, le service Ressources Humaines a été associé pour la politique voyages ou automobile. LowendalMasai, qui sera rémunéré sur les résultats, doit accompagner Sperian jusqu'à la contractualisation avec les sociétés retenues. Parmi les clés de réussite de l'opération, Evelyne Martinez met en avant la nécessité «de faire participer les utilisateurs majeurs, que sont les managers ou les responsables RH, mais aussi les assistantes dans le cadre par exemple des organisations de voyage». Certes, cela n'empêche pas certaines «résistances» en interne face à des conduites de changement sur des secteurs sensibles, mais «ces dernières disparaissent si on en explique le sens» assure la responsable. «Si on ne fait que de la réduction de coûts, ça ne marche pas. Il faut montrer que l'on crée de la valeur afin que les collaborateurs adhèrent à la démarche». Les résultats attendus ? «Entre 10 à 20 % de réduction de coûts en fonction des secteurs». Après les voyages et les véhicules, Sperian s'appête à conduire une même réflexion sur les supports communication (presse, printing...) et le packaging. ■

Marion Kindermans

Un groupe en plein redéploiement

Cette démarche vers une nouvelle politique d'achats hors production s'inscrit dans une refonte en profondeur de la stratégie du groupe. Au-delà du changement de nom, l'année 2008 est marquée aussi par une réorganisation du portefeuille de marques, avec le passage à quatre marques leaders (Sperian, Uvex, Miler, Howard Leight) contre plus de 40 auparavant. Sperian poursuit également sa politique active d'acquisitions : après le norvégien Nacre AS en juin 2007, spécialisé dans la protection auditive

électronique et les technologies de communication vocale, le groupe a fait main basse sur Combisafe International en août 2008, fournisseur britannique de systèmes de sécurité pour les personnes travaillant en hauteur, puis plus récemment, mi-septembre, sur doseBusters, l'un des pionniers de la technologie de dosimétrie individuelle du bruit. Un nouveau directeur général adjoint a été nommé fin août en la personne de Brice de La Morandière, en charge désormais des directions opérationnelle et financière

de Sperian Protection. Il était précédemment Executive Vice-Président, en charge des activités de protection du corps depuis juin 2006 et directeur administratif et financier de Sperian Protection depuis 2001. Le groupe, qui avait affiché de belles ambitions – atteindre un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros en 2009 par croissance organique et acquisitions – a dû fin octobre revoir ses prévisions à la baisse en raison notamment de l'annulation d'un contrat américain.