



Rationalisation des achats : le collaboratif au service des économies

Eric Anconetti
Directeur Général Adjoint

HOP!

En mars 2013, lorsque HOP! est créée, cette filiale d'Air France regroupe trois compagnies aériennes : Régional, Brit'Air et Airlinair. Eric Anconetti, Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, supervise notamment les achats, qui représentent un montant consolidé de 850 millions d'euros. Il lance immédiatement un travail de fond pour rationaliser les coûts dits pilotables : dès la première année, ce sont 2 millions d'euros d'économies qui sont réalisés, et ce n'est qu'un début...

Au début de l'histoire de HOP!, trois services Achats travaillent chacun à leur façon dans les trois compagnies aériennes : **tout est donc à construire, du diagnostic à la définition d'une véritable stratégie et de processus communs aux trois entités.**

Et Eric Anconetti veut agir vite. *"Pour cela, il nous fallait des spécialistes des achats, à la fois capables d'analyser la situation globale pour détecter les gisements d'économies, et en même temps dotés de compétences opérationnelles pour mettre en œuvre, avec nos équipes, les plans d'actions définis"* : il décide de faire appel à Quaternaire début 2014. *"Un prestataire externe permet aussi d'inscrire les réflexions dans une certaine neutralité : un vrai plus au moment où nous devons faire travailler ensemble des salariés marqués par des cultures locales*

très différentes, chacun étant bien sûr persuadé de détenir LA bonne façon de faire".

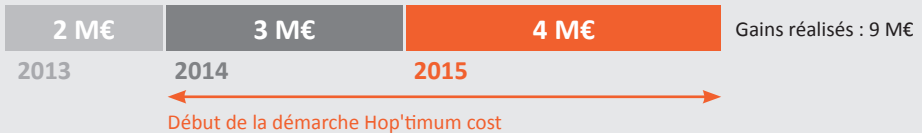
Pour avancer, la méthode est rigoureuse et exhaustive. Elle s'appuie sur les équipes Achats des trois compagnies (onze personnes) et concerne tous les services. *"Nous sommes allés chercher les informations utiles dans chacune des trois entreprises, service par service, famille d'achats par famille d'achats : conditions d'achats, factures, contrats en cours, cahiers des charges, habitudes de consommation. Ce travail d'inventaire a permis d'établir un solide état des lieux qui a été la base de notre diagnostic et le point de départ de nos plans d'actions. Nous avons ensuite isolé un périmètre sur*

lequel nous savions qu'il serait possible de dégager des économies : les frais généraux, les contrats de maintenance, la logistique et l'approvisionnement".

La méthode s'appuie également sur **deux leviers incontournables : la négociation avec les fournisseurs et avant cela, la définition, avec le client interne, de ses justes besoins.** En Logistique et Maintenance par exemple, des groupes de travail sont constitués pour optimiser les coûts d'approvisionnements et de dispatching des pièces détachées. "La maintenance est l'un des cœurs de métier d'une compagnie aérienne ; c'est aussi un sujet très technique sur lequel chacun avait

"sa doctrine" et ses habitudes. **Pour avancer, il était donc indispensable d'associer les équipes à la réflexion** : nous avons mis en place des réunions de coordination avec les responsables Logistique et Maintenance des trois entités. Ils se sont accordés sur un cahier des charges basé sur des objectifs et des modes de fonctionnements communs. Ils ont étudié les différents fournisseurs référencés pour ne retenir que les plus pertinents, au regard du ratio prix-service ". **Sur ce seul chantier, les gains ainsi identifiés représentent 500 000 à 700 000 euros par an.**

Un gain cumulé de 9 millions d'euros



Base de travail : 203 M€ ; les coûts internes (prestations fournies par le groupe Air France) et les coûts externes non pilotables (carburant, redevances et droits liés à l'environnement aéroportuaire, etc.) ont été exclus de l'assiette de référence.

Les bénéfices de la démarche sont supérieurs à ceux attendus ; pourtant, au lancement des travaux, quelques doutes s'étaient manifestés : "en interne, les salariés ne soupçonnaient pas les gisements de gains que nous allions mettre en évidence. Quand les premiers chiffres sont tombés, ils ont commencé à y croire et à adhérer".

"Rationaliser les coûts, oui : pour réinvestir !"

La fonction Commerciale, comme les autres, a été examinée à la loupe. Pour Hélène Abraham, Directeur Général Adjoint Commercial Marketing Produits, *"c'était comme un grand ménage réalisé avec tact et discernement ! Ce travail de fond nous a apporté davantage de lucidité sur nos besoins réels, des process mieux structurés et plus efficaces, qui consolident la relation avec les fournisseurs retenus"*. Le bilan est d'autant plus positif qu'une partie des économies réalisées est réinvestie dans la communication publicitaire : *"un point important au moment où nous lançons une nouvelle activité"*.



Réunion de reporting mensuel. Au-delà de réunions de travail propres à chaque chantier identifié, des reportings mensuels, en équipes et pour chaque acheteur, ont permis de suivre pas à pas la progression collective et individuelle de la démarche : *"une façon efficace de cultiver l'adhésion et d'informer les dirigeants des trois entités constitutives de HOP!"*

Pour Eric Anconetti, dix-huit mois après le début des travaux, le bilan est positif. "Au niveau des process, les équipes Achats de HOP! et de ses entités, travaillent désormais sur une base de coûts qui est saine : nos processus Achats sont cohérents, les outils dont nous disposons sont basés sur un découpage fin de toutes nos dépenses, les remontées d'informations sont claires et nous permettent de voir rapidement où nous en sommes. **Les économies réalisées représentent un gain cumulé de neuf millions d'euros à fin 2015, et sont d'autant plus intéressantes... qu'elles sont pour la plupart récurrentes**".

Et ne lui dites pas que le succès de la démarche est lié au contexte de regroupement d'activités ! "Ce serait réducteur de considérer nos résultats uniquement à travers ce prisme. **Dans toute entreprise, la maîtrise des coûts et**

la rationalisation des achats constituent des enjeux. Notre contexte était celui d'un regroupement ; pour d'autres, il s'agira d'un changement de gouvernance, ou tout simplement de porter un regard neuf sur ses habitudes. Sur ce sujet comme sur beaucoup d'autres, **nous devons nous remettre en cause en permanence, regarder ce qui se fait ailleurs, être créatifs, sans hésiter à challenger les modèles existants...**".

Un outil dédié pour piloter et animer



Per Angusta est un outil de pilotage et d'animation des structures Achats. Il permet d'objectiver les économies réalisées, et par là-même, les rend incontestables.

HOP!

HOP! est une filiale d'Air France (100%) née en mars 2013 du rapprochement opérationnel et commercial de trois entités : HOP! Régional, HOP! Brit'Air et Hop! Aérien. Depuis le 1er avril 2015, les vols domestiques du groupe Air France sont regroupés au sein du réseau HOP! Air France, sous une offre commerciale unique.



3200
salariés



Flotte de
96 avions



600
vols quotidiens



13 millions
de passagers chaque année