

# Les Zelles : inscrire l'optimisation de ses coûts dans la durée



## Un modèle de développement industriel durable

Avec plus de 240 000 fenêtres produites par an et plus de 700 chantiers réalisés chaque année, Les Zelles est aujourd'hui l'un des principaux acteurs du marché français de la menuiserie

industrielle. Créée en 1946, l'entreprise vosgienne rayonne sur l'ensemble du territoire national et compte aujourd'hui plus de 500 collaborateurs.

Une belle réussite construite au fil des années dans un souci permanent de qualité et de respect

de l'environnement : déjà certifié ISO 9000 depuis 2008 pour la qualité de ses produits, Les Zelles a également obtenu en 2010 la certification ISO 14000 pour son système de management environnemental. Une démarche responsable qu'elle applique également au quotidien tant auprès de ses sous-traitants que de ses salariés, notamment pour améliorer leur sécurité et leurs conditions de travail.

Historiquement spécialisée dans la rénovation de logements collectifs, Les Zelles a progressivement élargi son champ d'activité : dans un premier temps, vers les chantiers de construction de logements neufs, collectifs et individuels, qui exigent une expertise toute particulière pour s'adapter à des normes en permanente évolution. Pour y répondre, Les Zelles conçoit et développe ses propres produits,

fenêtres, volets et portes, tous certifiés, en bois, en pvc et en aluminium. Le groupe vosgien a également choisi de proposer son expertise directement aux particuliers, à travers la marque Menuisier-Conseil.

décide de mener avec Cosma Experts, comme il nous l'explique.

## Pourquoi avoir décidé de mettre à plat les achats du groupe ?

**Avant de penser aux économies, nous étions plutôt dans une démarche d'amélioration de certains processus, avec pour ligne directrice le respect des normes de qualité et de management auxquelles nous tenons.**

Dans un souci d'amélioration permanente de son organisation et de ses processus, Robert Dollat, Président du groupe Les Zelles, choisit en 2012 de se pencher sur l'ensemble des achats et d'identifier de possibles points d'optimisation. Une démarche qu'il

Notre portefeuille achats est plutôt conséquent, et représente plusieurs dizaines de millions d'euros, dans des domaines très variés. Il porte sur une vingtaine de catégories de coûts, et pour le gérer, nous disposons d'une équipe de trois personnes, compétentes et expérimentées, mais pour

lesquelles il n'est pas toujours possible d'aller au fond des choses et surtout de connaître les particularités de chaque catégorie. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de faire appel à des spécialistes, susceptibles de mettre le doigt sur de possibles points d'optimisation. Mais avant même de penser à d'éventuelles économies, nous étions plutôt dans une démarche d'amélioration de notre organisation ou de certains processus, avec pour ligne directrice le respect des normes de qualité et de management auxquelles nous tenons. Ce point était pour nous extrêmement important, et nous n'aurions pas pu poursuivre cette démarche si notre partenaire ne l'avait pas pris en compte.

## Comment avez-vous défini les postes de dépenses sur lesquels intervenir ?

## Les Zelles : inscrire l'optimisation de ses coûts dans la durée

Cosma Experts a tout d'abord mené un audit complet et précis de chacun des vingt postes de dépenses que nous avons. À l'issue de cette phase exploratoire, Cosma Experts a pu identifier des leviers d'optimisation pour quatre d'entre eux. La confirmation pour nous que notre politique achats est efficace, mais aussi que sur certains postes, assez techniques et spécifiques, il était encore possible d'améliorer les choses. Le transport a été le premier d'entre eux. Nous sommes présents sur l'ensemble de l'Hexagone, nous assurons des chantiers aux quatre coins de la France, nous livrons des portes et des fenêtres à nos revendeurs aussi bien en Bretagne que dans le sud-ouest ou sur la côte d'azur, et ce depuis nos usines basées en Lorraine, à La Bresse et Cornimont : autant dire que le transport représente pour Les Zelles un poste de dépenses conséquent et stratégique. L'action de Cosma a permis sur ce poste d'optimiser les livraisons et de générer près de 100 K€ d'économies, tout en conservant les deux prestataires en place et sans avoir de répercussions tarifaires pour eux. Nous avons pu aussi faire entrer un troisième partenaire sur des volumes spécifiques, ce qui n'était pas évident du fait de plusieurs contraintes : nous sommes tout d'abord situés dans une vallée des Vosges, encaissée, peu

facile d'accès et de nombreux transporteurs ne couvrent pas cette zone. Autre problématique, nous devons impérativement disposer de camions spécifiques, équipés de chariots élévateurs embarqués, ce qui est peu courant. Une double contrainte qui ne nous avait pas permis jusqu'à présent de trouver un troisième fournisseur, mais que Cosma a surmonté.

pect durable du nouveau mode de fonctionnement. Concernant les assurances, la démarche était un peu plus compliquée, car notre activité nous impose de souscrire à des garanties particulières pour les fenêtres que nous fournissons, comme par exemple la garantie décennale pour les constructions neuves. Très peu d'assureurs les proposent et notre marge de manœuvre

**Il est important de se remettre régulièrement en question, non seulement pour rester compétitif sur son marché, mais aussi pour impliquer et faire évoluer en interne l'ensemble des collaborateurs.**

## Quelles améliorations ont pu être apportées sur les trois autres postes de dépenses : les assurances, l'imprimerie et le tirage de plans ?

Nous éditons un grand volume de catalogues, brochures, dépliants tout au long de l'année. Sur ce poste, nous avons pu obtenir entre 20 et 30% d'économies. Pour la production et le tirage de plans, nous avons entièrement revu le processus pour le rendre plus optimal. Nous avons ainsi amélioré l'organisation de ce poste de travail et pu également réduire notre budget d'un tiers, tout en gardant le même fournisseur, et en étant particulièrement attentifs à l'as-

est assez faible. Mais l'intervention de Cosma et les connaissances techniques de l'expert qui est intervenu sur le dossier nous ont permis d'optimiser ce coût, à hauteur de 30%, et en collaboration avec notre courtier, avec lequel nous travaillons depuis des années et en qui nous avons toute confiance.

## Vous disposez d'une direction des achats expérimentée et performante ; quelle valeur ajoutée a pu vous apporter Cosma ?

Il est vrai que nous avons choisi depuis de nombreuses années d'avoir une démarche achats qualitative et attentive, et de



revoir régulièrement notre fonctionnement, notre organisation, ce que nous achetons et la manière dont nous achetons. Je pense qu'il est important de se remettre régulièrement en question, à tous points de vue, non seulement pour rester compétitif sur son marché, pour progresser et évoluer dans son métier, mais aussi pour impliquer et faire évoluer en interne l'ensemble des collaborateurs. Malheureusement, avec le volume conséquent d'achats que nous avons chaque année, il n'est pas possible pour une équipe de trois personnes d'assurer une veille active sur les nouvelles dispositions réglementaires, les nouveaux matériaux, les fournisseurs... Cette connaissance et cette expertise

spécifique sur chaque catégorie de coûts, nous l'avons trouvée chez Cosma : pour chaque poste de dépenses audité, puis pour chacun de ceux pour lesquels nous avons décidé d'opérer avec eux, nous avons bénéficié d'un spécialiste aguerri et pas d'un consultant généraliste, couvrant l'ensemble des frais généraux. Nous avons besoin d'un véritable expert, capable d'apporter une valeur ajoutée à notre direction achats. Autre point important, et qui a permis de construire une relation de confiance, l'implication des différents intervenants, qui ont été très présents, à la fois pour comprendre notre fonctionnement, nos besoins, nos contraintes, mais aussi pour ensuite s'assurer que les nouvelles solutions mises en place

apportaient les bénéfices attendus et s'inscrivaient dans la durée. J'ai tenu de mon côté à être parfaitement transparent sur cette démarche d'optimisation et sur ses objectifs, tant avec l'interne qu'avec les prestataires en place. Il ne s'agissait pas d'imposer une nouvelle manière de faire ou d'acheter, mais de proposer et de réfléchir dans un esprit participatif aux différentes possibilités d'amélioration. Le projet a rencontré l'adhésion de l'ensemble des personnes concernées, sans réticences particulières, et le bilan que nous pouvons faire aujourd'hui, après les trois premiers mois de mise en œuvre, est très positif et nous ouvre de nouvelles voies de développement et de progression.