

# Arena

## Accélérer la montée en puissance d'une centrale d'achats monde

**Créée à l'initiative du Groupement des Mousquetaires et de l'entreprise allemande Hagebau, l'Alliance Arena fédère dix enseignes de bricolage et vise à développer une réelle synergie entre ses membres. Afin de répondre à un objectif de chiffre d'affaires ambitieux, cette centrale d'achats va inciter ses « alliés », implantés sur les cinq continents, à mieux travailler ensemble et parvenir ainsi à démultiplier ses performances.**

Accroître les performances de cette organisation multiculturelle implique en premier lieu une coopération plus efficace entre ses différents membres. Or, elle est composée d'enseignes totalement indépendantes que rien n'oblige par conséquent à coopérer. Il est donc essentiel que ces enseignes soient convaincues de la valeur ajoutée apportée par la structure supra-nationale.

Le challenge est ambitieux et implique de profondes transformations. Afin de donner corps à son projet, la direction fait appel à l'équipe Proconseil pour son savoir-faire en matière de conduite du changement dans des contextes multiculturels.

La première étape, six ans après la création d'Arena, consiste à réunir l'ensemble de ses acheteurs au niveau mondial dans le cadre d'une convention de deux jours.

### La convention, acte fondateur du projet de transformation

Cette grande première est cruciale pour la montée en puissance de l'Alliance et la création, pour elle, d'une véritable identité. Plus de cent acheteurs sont invités à confronter leurs expériences et attentes. Durant deux jours, ils vont se réunir en sous-groupes de travail, tout d'abord selon une typologie métiers (« décoration », « building material », « Do it yourself »...), puis en fonction de leur zone d'appartenance, pour construire les objectifs et définir de nouveaux moyens pour performer ensemble. Afin de piloter

cette première phase, Proconseil va s'appuyer sur le savoir-faire multiculturel de son équipe, notamment sur l'expertise de l'un de ses consultants, enseignant à l'INSA en inter-culturalité. Elle utilisera également sa base benchmark, permettant ainsi à Arena d'évaluer sa performance achats vis-à-vis de la concurrence.

Deux exemples illustrent la posture de conseil adoptée lors de cette convention : Lorsque les sous-groupes de cultures mélangées vont positionner les couples « produits/marché » et s'engager sur un chiffre d'affaires prévisionnel, l'équipe Proconseil va prendre en compte la façon dont chaque membre aborde la prise de risque dans la décision et, tout à la fois, moduler l'enthousiasme de certains et rassurer les autres afin qu'ils s'expriment et se prononcent sur des objectifs. Par ailleurs, les animateurs vont systématiquement inciter les tenants de l'individualisme à travailler en groupe en acceptant les idées des autres, et argumenter vis-à-vis des cultures privilégiant le « collectif » pour qu'elles fassent preuve de plus d'initiatives individuelles dans leurs propositions sans « perdre la face ... » pour autant.

Cette phase de rencontre et d'échanges inhabituelle pour Arena va permettre à l'équipe Proconseil de décoder les points de blocage liés aux différences culturelles, d'appréhender la variété des sensibilités marché, de comprendre la façon dont sont managés les alliés et, enfin, de mesurer la robustesse de l'organisation.

Au terme de cette première phase durant laquelle l'ensemble des acteurs a pu s'exprimer, trois axes de développement majeurs se dégagent sur lesquels le consensus est absolu.

D'une part, chaque pays membre doit s'impliquer plus fortement pour optimiser la performance de l'organisation transnationale ; d'autre part, celle-ci doit favoriser la massification au travers de zones géographiques qui prendraient le lead sur certains types de produits ; enfin, elle doit accélérer sa réactivité.



### Favoriser l'implication des pays membres

Proconseil s'accorde tout d'abord avec la direction générale d'Arena sur la nécessité de consolider l'organisation, tout particulièrement par le renforcement du réseau de coordinateurs. Situés physiquement chez les adhérents, les coordinateurs sont salariés d'Arena. Ils constituent le lien privilégié entre leur filiale et l'organisation centrale et occupent donc une fonction majeure.

C'est pourquoi, il est essentiel de mettre en œuvre une véritable animation de ce réseau. Une animation qui, en lui apportant une vision claire de ce qu'est l'Alliance, doit donner envie à chaque coordinateur de s'engager dans un projet commun sans renier pour autant son identité « locale ».

## Massifier

L'objectif consiste ici à inciter les différents acteurs à partager leurs bonnes pratiques. Par exemple, de véritables « show rooms » vont être mis en place lors des réunions de coordinateurs, permettant ainsi à chaque pays de « faire partager » ses produits nationaux.

L'idée sous-jacente consiste à redéfinir les cahiers des charges produits de chaque enseigne pour retarder le plus longtemps possible la différenciation : un même produit pourrait ainsi se différencier par son seul habillage plastique qui serait haut de gamme pour un pays et bas de gamme pour un autre où la sensibilité marché vis-à-vis de l'emballage est faible. En allant plus loin, il pourrait même être envisagé de supprimer toute différenciation.

## Accélérer la réactivité

Parallèlement, un travail de fond va être réalisé sur l'ensemble des processus achats au niveau monde afin d'en renforcer l'efficacité. En se basant sur des outils et démarches particulièrement adaptés à ce contexte (Value Stream Mapping, Lean Office...), l'équipe projet, réunissant plusieurs nationalités, va identifier les temps d'attente sans valeur ajoutée ainsi que les phases où manque de décision et absence de validation engendrent des dysfonctionnements.

## Vers un management multiculturel

Autant d'actions qui ne peuvent être menées avec succès qu'en utilisant le prisme de la multiculturalité. Dans ce cadre, Proconseil va notamment accompagner le management pour l'aider à mieux se positionner au niveau interculturel.

Cela passe tout d'abord par un soutien opérationnel au Directeur des produits imports.

Les outils et méthodologies mis à sa disposition afin d'appréhender les différences culturelles et d'adopter la posture managériale la plus appropriée, vont lui permettre de coopérer désormais de manière plus productive avec les acteurs concernés.

Proconseil va également jouer un rôle de « modérateur culturel » lors des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration et souligner l'importance d'intégrer l'interculturalité dans le travail préparatoire.

En fonction des acteurs assis autour de la table, des profils culturels et des sujets traités, le modérateur sera ainsi amené à préconiser des options dans le choix des mots et dans la façon de présenter les thématiques.

Le jour J, tout en étant en retrait, il régule les échanges si besoin, par exemple en calmant les ardeurs de certains, plus enclins au conflit, face à ceux, plus à l'aise dans le consensus ; ou bien en incitant tel acteur à reformuler ou à apporter des précisions s'il estime que son argumentation peut être mal interprétée par un autre dont la culture est différente de la sienne.

Au terme de deux ans d'accompagnement opérationnel, la collaboration entre Proconseil et les équipes d'Arena a permis d'obtenir des résultats majeurs. Les managers ont appréhendé toute la complexité d'une culture internationale et chacun a mieux compris l'intérêt qu'il y avait pour lui à coopérer avec les autres, et intégré les leviers à actionner pour « réussir ensemble ».

## Résultats

- Réduction d'un tiers du temps de traitement des dossiers
- Amélioration de l'efficacité des réunions
- Mise en place d'un management par objectifs
- Augmentation du chiffre d'affaires de 50%



*Croire et oser, promouvoir pour gagner, adhérer pour agir et donner pour recevoir, telles sont nos valeurs.*

*En jouant la complémentarité des succès, des compétences et des savoirs, nous avons réussi à construire une véritable identité pour notre organisation.*

## Transcender nos différences culturelles et les transformer en atouts

*L'équipe pluridisciplinaire de Proconseil nous a aidés à transcender nos différences culturelles et à les transformer en atouts pour favoriser notre montée en puissance.*

Waldi Wippich  
Directeur Général Arena



[www.alliance-arena.com](http://www.alliance-arena.com)

**Effectifs** : 100 collaborateurs

**Chiffre d'affaires** : 700 millions d'euros

**Activité** : Ingénierie d'achats internationale (10 nationalités) pour produits de bricolage



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet  
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

[Proconseil.net](http://Proconseil.net)