

## Quelles stratégies adopter pour les achats de matières premières et d'énergie en pleine zone de turbulences?

### Des Marchés tendus

Les spécialistes sont unanimes: Depuis quelques temps, **les prix des matières premières et de l'énergie** ont fortement augmenté et sont devenus extrêmement volatiles, et cette tendance perdurera sur les années avenir.

Il s'est produit de réelles ruptures historiques sur la plupart des marchés de commodités, qui sont **liées à des déséquilibres profonds et durables**

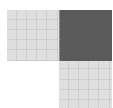
Comment faire pour maîtriser les coûts, fixer les prix et réussir à **sécuriser les marges quand le montant des achats connaît de telles variations ?**

Aujourd'hui, les **groupes industriels doivent mettre en œuvre de nouvelles stratégies de sourcing** pour faire face : révision des approches d'approvisionnement, globalisation des panels, adaptation des politiques de pricing, intégration amont ... jusqu'à l'utilisation des marchés financiers pour couvrir leurs risques (le hedging)

Il existe **tout un panel de solutions** que nous nous sommes attachés à recenser et analyser dans notre dernier Position Paper, dont ce document est un extrait

### Principaux drivers de marché des commodités

- La crise des « sub-primes » aux Etats-Unis a retourné le marché de l'immobilier qui est en crise, non seulement aux Etats-Unis, mais également dans la majorité des pays développés
- Elle a également plongé les institutions financières dans la tourmente (Freddie Mac, Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG...) et pourraient entraîner toutes les places financières mondiales
- Le ralentissement de l'économie et l'inflation américaine se sont propagés à la zone euro et au Japon dont la croissance a également ralenti depuis 2009.
- Report et spéculation sur les Matières Premières, qui constituent les dernières valeurs refuges, devant l'effondrement des marchés actions et du déséquilibre des marchés des changes
- L'instabilité géopolitique au Moyen-Orient (Iran / Irak / Syrie / Yémen / Bahreïn) comme en Afrique (Libye / Egypte / Tunisie / cote d'ivoire) perturbe les marchés énergétiques
- Des déséquilibres « offre / demande » sur de nombreux marchés de matières premières de base, liés notamment à la croissance des pays émergents (Chine, Inde, Brésil...)



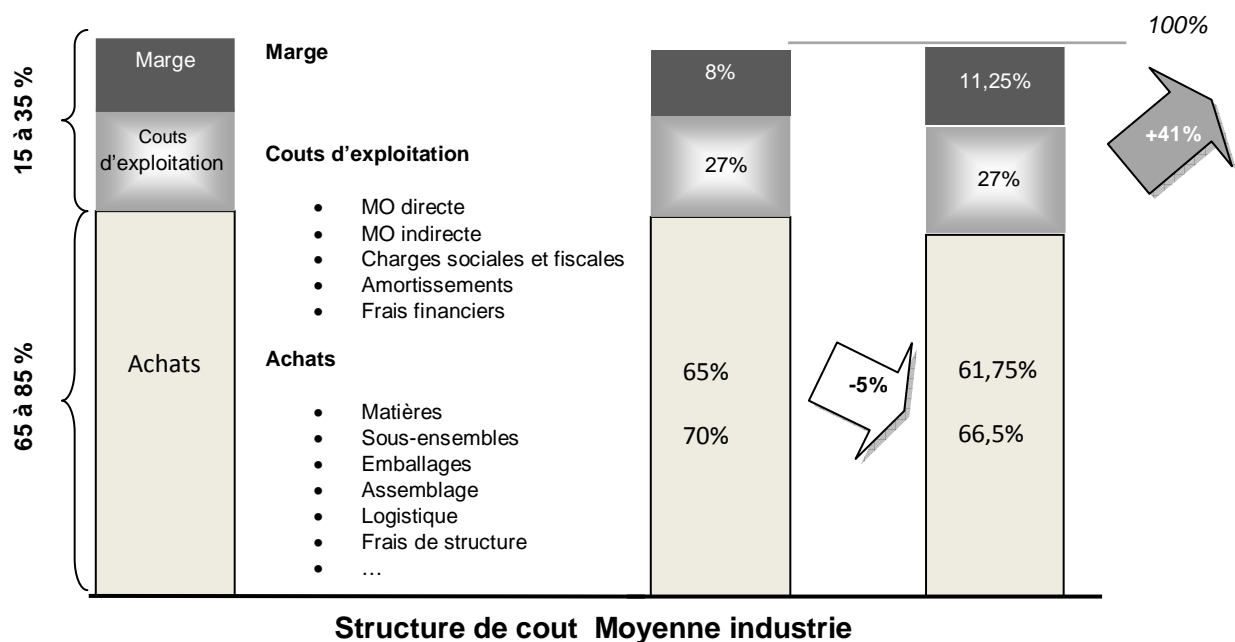
- Parmi les causes: les aléas climatiques, la sécheresse dans les pays de la mer Noire, les inondations au Pakistan ou encore des pluies diluviennes en Asie qui ont dévasté des milliers d'hectares de blé, de canne à sucre, de riz... Il y a également la crise en Côte d'Ivoire, premier producteur mondial de cacao, les incendies en Russie qui ont amené le pays à mettre l'embargo sur ses céréales.

## La position stratégique de la fonction Achats

Considérant ces nouvelles contraintes imposées par les marchés des matières et de l'énergie comme durables, les Directions Achat doivent travailler à structurer leurs démarches de réduction de coûts.

Les programmes de réduction des coûts d'achats permettent de générer des gains largement supérieurs à ceux des programmes de productivité classiques

Une réduction des coûts d'achats de 5 % permet d'améliorer la rentabilité d'une entreprise de 30 à 40% selon le poids de ses achats



Analyse Desproges Consulting

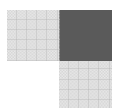
Les Achats restent un sujet majeur dans l'optimisation des coûts

Des opportunités conjoncturelles évidentes :

- Le cycle économique impose de se focaliser sur la maîtrise des coûts et sur la recherche continue de sources d'économies, impactant directement le résultat
- Des réorganisations issues de fusions/acquisitions récentes dans des cadres multi-sites offrent des opportunités de réduction de coûts importantes sur les achats communs et transversaux

Une fonction Achats devenue stratégique dans l'entreprise et un professionnalisme accru des Acheteurs permettant l'utilisation de nouveaux leviers de performance :

- Gestion des fournisseurs stratégiques : externalisation et/ou sous-traitance de certaines activités de support et cœur du métier, partenariat, cogestion de projets à forte technicité
- Travail collaboratif : coordination de plus en plus étroite entre tous les acteurs intervenant dans le cycle Achats (de la définition des besoins à la gestion des approvisionnements)



## Positions à prendre face à cet état de fait

Aujourd'hui, deux approches s'affrontent :

**La tactique de coopération** : recherche d'un accord sur un niveau de hausse acceptable par les 2 parties sur la base d'une détermination le plus souvent empirique du poids des matières premières et de l'énergie.

**La tactique du conflit** : refus des hausses jusqu'à ce que le fournisseur menace d'arrêter ses approvisionnements. Cette approche permet de gagner quelques mois précieux mais cela peut se traduire ensuite par des risques de ruptures d'approvisionnement et des compensations supplémentaires (prolongements ou extensions de contrat). Bien entendu, ces situations sont plus ou moins marquées suivant le poids de la part matière dans le produit final.

**Une démarche plus rationnelle**, organisée en 3 volets, pour mieux appréhender ces négociations :

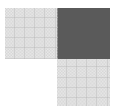
- 1<sup>er</sup> volet : Mobiliser l'entreprise sur tout les cycles de vie d'un produit autour d'une stratégie de compensation des hausses impliquant l'ensemble des métiers de l'entreprise ;
- 2<sup>ème</sup> volet : Identifier et segmenter tout les leviers possibles pour la réduction des coûts
- 3<sup>ème</sup> volet : Prioriser les leviers opérationnels permettant définir des stratégies innovantes de gestion des risques financiers.

## A - Mobiliser toute l'entreprise

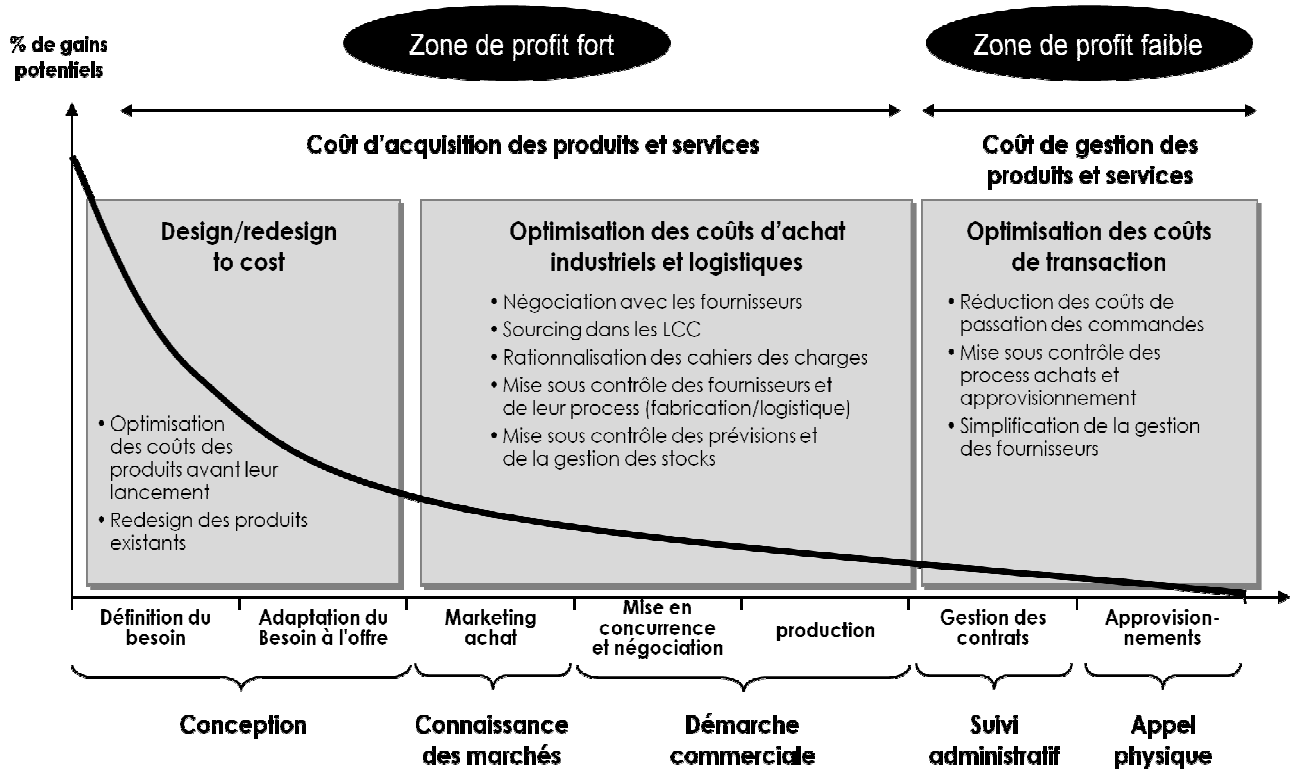
L'implication des différentes directions (Bureau d'études, Marketing, Commerce, Industrielle et Financière) dans l'amélioration des coûts d'achat, effective de longue date, constitue une dynamique qui au bout d'un temps s'essouffle pour des problèmes de priorités et de ressources.

Pour remobiliser ces acteurs, la Direction Générale peut « déclarer la guerre » aux hausses matières en lançant une démarche projet de réduction des coûts avec la constitution d'une équipe projet multi métiers. Elle aura pour tâche d'identifier les leviers techniques, financiers et commerciaux pertinents, à titre d'exemples :

- la diminution des consommations matières en réduisant les rebuts, les plages de tolérance des matières comme sur les bobines d'acier laminé à froid ou à chaud,...
- la diminution des consommations d'énergie des usines en limitant les pointes de consommation électrique par la synchronisation du démarrage des équipements industriels, en réduisant les fuites d'air comprimé dévoreuses d'électricité,...
- la remise à plat de la politique de couvertures des matières premières et de l'énergie avec une décision finale mieux partagée entre les Directions Achats, Financière et Commerciale,...
- la négociation de hausses des prix avec les Clients par la construction d'un argumentaire solide pour les commerciaux.
- le redesign de produit pour réduire le poids matière, alléger certaines spécifications trop contraignantes, optimiser sa taille ou sa forme et les coûts de transports associés, réduire les squelettes matière,...



Les économies sont obtenues à tous les stades du cycle de vie des produits/services des clients



**B - Les 4 familles de leviers de réduction des coûts**

**Réduction des coûts d'achat**

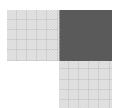
- Optimisation des spécifications**

  - (Re) design to Cost
  - Rationalisation / Simplification des spécifications
- Optimisation des coûts d'achat**

  - Optimisation des prix
  - Massification des volumes
  - Optimisations des sourcing
  - Sourcing dans les "Low Cost Countries"
  - Intégration / partenariat avec les fournisseurs
  - Restructuration des relations avec les fournisseurs
- Réduction des consommations d'achat**

  - Pilotage des consommations (volume, utilisation, évolution, niveau relatif)
  - Déploiement des bonnes pratiques en réseau
  - Application systématiques des accords négociés
  - Normalisation des achats
- Amélioration de la productivité interne**

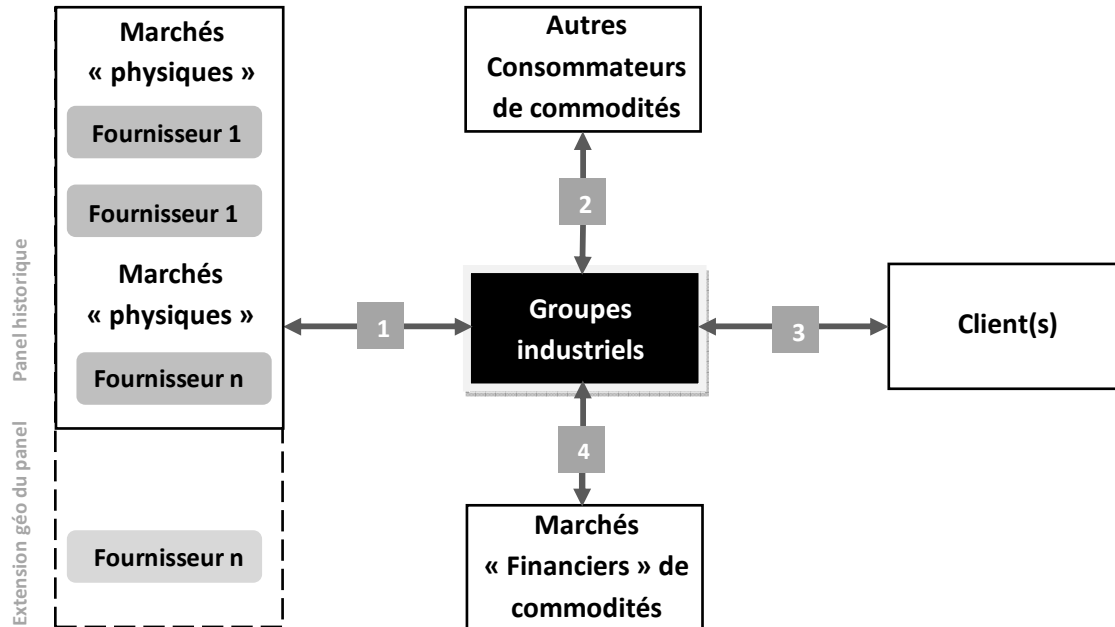
  - Simplification administrative, rationalisation de la facturation
  - Réduction du nombre de fournisseurs gérer
  - Automatisation et informatisation des processus workflows
  - Réduction des flux papiers
  - Fluidification des circuits d'approbation et d'administration



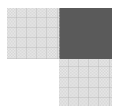
## C - Les stratégies de gestion des risques financiers

Les groupes industriels disposent néanmoins de différents leviers pour gérer les risques financiers liés aux matières premières

Principaux leviers de gestion des risques financiers liés aux matières premières :



- 1** Avec les fournisseurs : contenir le risque au niveau des marchés fournisseurs
  - Contrats long terme
  - Stockage / avances matières
  - Extension géographique du panel
  - Intégration amont
- 2** Avec d'autres industriels : former des regroupements de consommateurs
  - Consortium d'achats
  - Consortium de production
  - Consortium de trading
- 3** Avec les clients : répercuter tout ou partie des risques matières premières sur les clients selon une formule de révision des prix avec indexation
- 4** Avec les instituts financiers : couvrir le risque en faisant appel aux produits dérivés sur les marchés à terme de matières premières / énergies



Il est crucial, donc, pour les groupes industriels de changer de paradigme pour se soustraire aux contraintes du marché, à travers d'une démarche qui s'articule autour d'une redéfinition du besoin et la remise à plat de la chaîne de valeur.

Quelques exemples :

- La redéfinition du besoin peut être le redesign d'un produit comme nous l'avons vu précédemment ou la substitution d'une matière première par une autre moins onéreuse comme l'antracite à la place du coke,...
- Une autre solution peut consister à acheter un sous-ensemble intégrant la matière première devenue trop onéreuse dans un pays à bas coût. Cette démarche peut constituer un levier de négociation supplémentaire vis-à-vis des fournisseurs actuels menacés de perdre le business. L'exemple de l'acier montre que changer de pays d'approvisionnement ne suffit pas.

Acheter des bobines laminées à chaud sur un marché mondial, pourtant plus fragmenté que le marché européen, auprès de pays comme la Bulgarie, l'Afrique du Sud, l'Egypte, la Slovaquie, ou la Turquie ne permet pas de réaliser un saut dans la réduction des coûts. Les prix restent en effet élevés du fait des droits anti-dumping en vigueur et de l'alignement des prix des produits exportés sur les cours mondiaux.

Et il est parfois nécessaire d'assurer le refendage en optimisant les pertes matières des bobines mères.

Mieux vaut alors transférer dans ces pays une partie de la valeur ajoutée réalisée sur la matière pour profiter à la fois du coût de main d'œuvre plus faible et des coûts matières locaux moindres.

## **Poursuivre la démarche malgré l'accalmie des hausses**

Une accalmie probable mais temporaire des hausses dans les prochains mois peut dissuader les entreprises d'engager cette démarche. Pourtant les années de matières premières et de l'énergie à bas prix sont derrière nous, il est urgent d'agir.

Dans le cadre de ses activités de supports aux entreprises industrielles, le Cabinet Desproges Consulting intègre cinq facteurs essentiels pour réussir cette démarche d'adaptation du sourcing de commodités :

- Analyser l'exposition réelle aux risques
- Adapter les organisations, les méthodes, les mesures de performance et les outils
- Intégrer pro-activement les contraintes comptable, fiscale et de compétences
- Développer une stratégie de sourcing et de gestion du risque claire et pragmatique
- Adapter ses relations avec les fournisseurs, les clients, les concurrents et éventuellement les instituts financiers

### **Personne à contacter pour information détaillée:**

David DESPROGES

[david.desproges@desprogesconsulting.com](mailto:david.desproges@desprogesconsulting.com)

