

Le ralentissement économique

Une chance à saisir pour la fonction achat

Le point de vue d'Accenture



*High performance. Delivered.**

Au moment où la réduction des coûts semble prévaloir sur tout autre objectif, les responsables achats doivent faire preuve d'esprit de finesse pour trouver le juste équilibre entre concrétisation rapide d'économies et transformation des pratiques achats. Pour combiner ces objectifs et éviter que la fonction ne soit réduite à un rôle de « cost killing », Accenture a bâti une feuille de route comprenant 4 objectifs afin de délivrer les économies attendues par les Directions Générales tout en maintenant le cap de la transformation des achats en fonction stratégique de l'entreprise.

- Conseil • Technologies • Externalisation

*La haute performance. Réalisée.

Interrogés par Accenture en Novembre 2008¹, plus de 50% des Directeurs Achats déclarent que le ralentissement économique que nous traversons se traduit par une **réduction de leur budget de fonctionnement** (au-delà de 15 % pour 1 Directeur Achats sur 7) et le **relèvement de leurs objectifs d'économies** (au-delà de 15% pour 1 Directeur Achats sur 5).

Faire plus avec moins, tel semble être donc le mot d'ordre pour les responsables achats en ce début d'année 2009. Rien que de très classique diront certains n'était l'ampleur du retournement conjoncturel dont les effets vont modifier en profondeur les objectifs et pratiques achats. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner l'impact de quatre phénomènes liés ou aggravés par le ralentissement économique:

Un niveau record de défaillance fournisseurs

Le cas du secteur des équipementiers automobile constitue une illustration exceptionnelle de cette situation avec près de 25% des fournisseurs aujourd'hui en difficulté. Le niveau de défiance entre les acteurs est tel que les équipes achats de certains constructeurs en sont réduites à lancer des campagnes de collage de stickers à leur nom sur les outillages en dépôt chez leurs fournisseurs. Cette situation ne concerne pas, loin s'en faut, le seul secteur automobile. Tous les secteurs d'activité sont concernés et l'on observe depuis quelques mois la multiplication au sein des directions achats de cellule de crise chargées d'objectiver le risque fournisseurs et d'activer des solutions inédites comme l'acquisition pure et simple des fournisseurs en difficulté. Une fois les feux du retournement conjoncturel éteints viendra le temps des remises en questions. Plus de 50% des Directeurs Achats que nous avons interrogés admettent d'ores et déjà revisiter de façon systématique les stratégies d'achats « mono-source ». Les stratégies

« dual-source » sont elles compatibles avec l'objectif de « cost killing » qui prévaut actuellement ? Va-t-il falloir adapter la mesure de la performance d'acheteurs jusqu'alors objectivés sur la réduction du nombre de fournisseurs et la maximisation des économies contractualisées ? De beaux débats en perspective et un enjeu majeur pour les Directions achats.

Une incertitude sans précédent sur la demande de ses propres produits

L'incertitude qui pèse en ces temps difficiles sur les ventes atteint des proportions telles qu'elle désorganise la Supply Chain des industriels et fragilise quand elle ne met pas tout simplement en péril les fournisseurs de la filière concernée. Dans ce contexte, la stratégie du poker menteur consistant à prêter le faux sur les volumes futurs nous semble une approche à courte vue. Les acheteurs ne peuvent en effet se contenter d'observer en spectateur les effets de la volatilité de la demande sur leurs fournisseurs. A partir d'une analyse de la fiabilité des prévisions de vente par ligne de produits, Accenture a par exemple accompagné un acteur des hautes technologies sur la définition et le déploiement de trois types de contrats fournisseurs comprenant des niveaux variables d'engagements sur les quantités et sur les prix. Ces contrats permettent de partager avec les fournisseurs les risques et les bénéfices induits par la volatilité de la demande. A la faveur du retournement conjoncturel, l'urgence d'une collaboration accrue avec les fournisseurs apparaît comme une évidence. Sur ce sujet, nombreuses sont les directions achats qui vont devoir aller au-delà des déclarations d'intentions et s'engager résolument sur cette voie de la collaboration. Certaines directions achats franchissent déjà le pas et objectivent leurs acheteurs sur la collaboration et l'optimisation des coûts de la Supply Chain étendue et plus seulement sur les économies dégagées pour leur organisation.

Une exceptionnelle volatilité des prix des commodités

En matière de commodités, nombreux sont les responsables achats qui se retrouvent en situation difficile au moment de rendre des comptes à leur Direction Générale. La presse spécialisée fourmille d'exemples ici des effets pénalisants d'une stratégie de couverture inadaptée sur le prix du baril de pétrole, là d'un jackpot aussi inattendu qu'opportun sur des matières premières comme la pâte à papier, la résine ou la gomme naturelle. A dire vrai, peu nombreuses sont les directions achats qui disposent aujourd'hui des moyens requis pour naviguer sans dommage dans cet environnement chahuté. Accenture a assisté au cours des dernières semaines un industriel des biens d'équipements à objectiver l'impact des fluctuations du prix des matières premières sur chaque ligne de produit et chaque Business Unit dans le monde. Suite à cette première étape indispensable une cellule a été mise sur pied pour « industrialiser » le suivi et la concrétisation de chaque opportunité liée aux fluctuations des marchés. Le ralentissement économique actuel accélère donc la prise de conscience de l'ardente obligation du renforcement des capacités achats sur la gestion des commodités. Elle force également la fonction achat à revoir les mécanismes de collaboration avec les fonctions commerciales et financières dans le cadre d'un exercice budgétaire aujourd'hui problématique. A la faveur du ralentissement économique, les responsables achats ont donc l'opportunité d'élargir leurs prérogatives et d'asseoir leur crédibilité au sein de leur organisation. Sauront-ils la saisir ? C'est un des enjeux que recèle le retournement conjoncturel pour la fonction achat.

¹ Source : Enquête Accenture - CPO Circle auprès d'une centaine de Directeurs Achats en Europe, Novembre 2008.

Une pression généralisée sur les budgets de fonctionnement et d'investissement

Au moment où les Directions Générales revoient les budgets à la baisse, le rôle des achats dans la gestion de la demande se trouve singulièrement renforcé.

Parfois sur un mode prescriptif.

Accenture a par exemple déployé dans les sociétés gérées par un fonds d'investissement des politiques de consommation sur les principales catégories d'achats indirectes (Telecom, voyage, impression, etc.) afin de mettre ces dépenses sous contrôle avec effet immédiat sur le compte de résultat.

Le plus souvent sur un mode collaboratif en apportant aux clients internes des solutions qui leur permettront de boucler leur budget. Le ralentissement économique constitue donc une opportunité non conflictuelle d'extension du périmètre d'intervention de la fonction achat.

A l'horizon de la sortie du retournement conjoncturel, l'enjeu est de sécuriser ces « acquis ». D'où la nécessité d'ancrer les bonnes pratiques dans les processus de l'organisation (Approche Budget Base Zéro, charte de collaboration, plan d'action conjoint, etc.).

Au moment où le « cost killing » semble prévaloir sur toute autre considération, les transformations que doivent mettre en œuvre les responsables achats sont tout sauf secondaires. **Notre conviction est même que c'est sur ce volet de la transformation que se joue pour la fonction achat la sortie par le haut.** Aussi, pour garder le cap de la transformation stratégique des achats tout en répondant aux attentes court terme du management, les responsables achats doivent poursuivre un plan d'action en 4 volets :

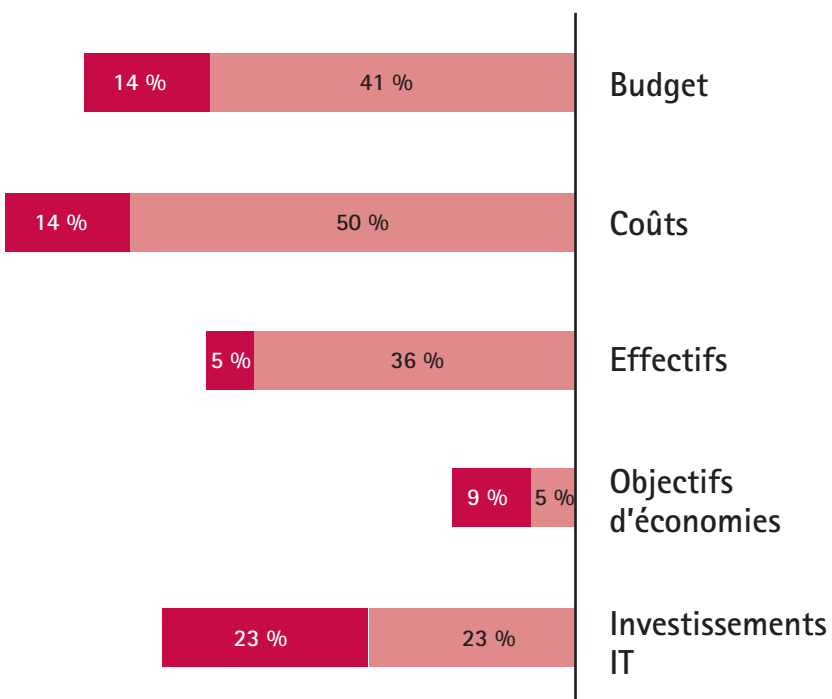
1. Maîtriser les risques fournisseurs tout en approfondissant la logique de collaboration
2. Etendre son périmètre d'intervention sans s'aliéner les clients internes
3. Industrialiser la concrétisation des opportunités offertes par le retournement conjoncturel à court et moyen termes
4. Mobiliser les équipes achats tout en les préparant aux défis de la fin du retournement conjoncturel

La feuille de route du Responsable achat en temps incertains présentée en page suivante illustre à travers des exemples concrets tirés de missions récentes la mise en œuvre d'un tel plan d'action.

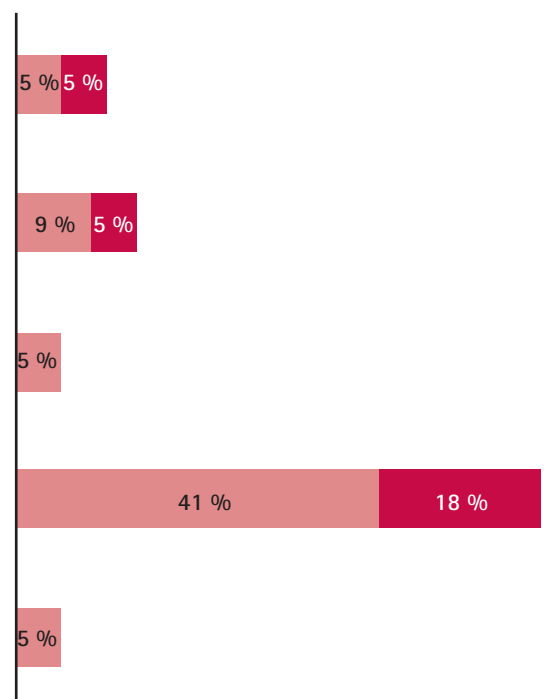
Impact de la crise sur la fonction Achats

(en % des Directeurs Achats interrogés¹)

En baisse...



En hausse...



1-15 %

15 % ou plus

La feuille de route du responsable Achats en temps incertains

Industrialiser la gestion de crise tout en accélérant la transformation des achats

1

Relations avec les fournisseurs

Objectiver et maîtriser le risque fournisseur

Un leader de l'aéronautique met en place une « task force SRM » pour suivre et sécuriser les relations avec les fournisseurs stratégiques en utilisant des approches différenciées selon leurs situations (difficulté financière, mono-source sans alternative, forte dépendance, litiges suite à des annulations de commande, disposant de liquidité, ...).

Un équipementier automobile fait appel à des fonds d'investissements ou des concurrents pour (co)financer les fournisseurs les plus en difficulté.

Un leader de l'industrie électronique négocie avec ses fournisseurs confrontés à des difficultés de trésorerie des remises en échange de paiements anticipés.

Approfondir les mécanismes de collaboration pour créer un véritable éco-système fournisseurs

Un leader mondial des hautes technologies met en place trois types de contrats fournisseurs comprenant des niveaux variables d'engagements sur les quantités et sur les prix. Ils permettent de partager avec les fournisseurs les risques et les bénéfices induits par la volatilité de la demande.

Un leader de l'agroalimentaire lance un projet d'intégration fournisseurs dans plus de 300 usines et 85 pays pour réduire les coûts totaux d'acquisition dans la Supply Chain étendue.

Un constructeur de biens d'équipements industriels lance un programme SRM pour devenir « client privilégié » de tous ses fournisseurs stratégiques afin de disposer d'un accès préférentiel à l'innovation, aux capacités de production.

2

Relations avec les clients internes

Apporter aux clients internes des solutions pour atteindre leurs objectifs de réduction de coûts

Un fond d'investissement déploie dans ses sociétés des politiques de consommation restrictives sur les principales catégories d'achats indirects. Ces politiques génériques sont déployées rapidement et permettent de mettre sous contrôle les achats indirects sans impacter la performance.

La direction des achats d'un industriel des biens d'équipements utilise le contexte de la crise pour faire accepter par les clients internes les spécifications au juste besoin sur des catégories stratégiques.

Utiliser le ralentissement économique pour élargir les prérogatives de la fonction achat en interne

La Direction des achats d'un industriel de l'électronique profite de la crise pour accroître son implication dans le processus budgétaire et aligner le mécanisme de calcul des économies sur les règles utilisées par le Groupe.

Les achats rentrent au comité d'investissement d'un équipementier automobile à l'occasion de la refonte du plan d'investissement Groupe.

Un leader mondial des boissons met en œuvre une politique de « Budget Base Zéro » pour assurer le bouclage budgétaire des économies d'achats sur les dépenses indirectes. Pour chaque catégorie d'achat, un responsable de la ligne managériale doit faire respecter les engagements budgétaires. Son bonus individuel est conditionné par la réalisation de cet objectif.

3

Stratégies d'Achats

Capter sur un mode industriel toutes les opportunités offertes par le ralentissement économique

Un fabricant de biens d'équipements européen met en place une « negotiation & eAuction factory » pour accélérer le rythme de négociations ou de renégociations sur la totalité du portefeuille.

Un leader mondial des boissons développe à l'intention de ses acheteurs un guide d'aide à la négociation des clauses de révision des prix des commodités.

Un acteur majeur du tourisme engage de manière systématique et sélective les investissements présentant à la fois un « payback » rapide et l'opportunité de profiter d'un marché baissier (immobilier, licence de logiciel, etc.)

Adapter sa stratégie d'achat à un environnement économique plus volatile

Un constructeur automobile mondial met en place un dispositif pour simuler l'impact des fluctuations de l'acier sur les coûts de chaque ligne de produit et adapter la politique de gestion des risques et les paramètres contractuels en conséquence.

Un industriel des biens d'équipements revisite de façon systématique les situations de « single source » et développe une stratégie moyen terme de développement de sources alternatives en zones Low et High Cost.

Un leader mondial de la connectique instruit des options stratégiques de « Make or Buy » et de « Green Sourcing » dans la perspective de scénarios de sortie de crise.

4

Organisation Achats

Mobiliser et former les équipes

Un grand industriel français reconfigure le rôle de ses acheteurs pour être efficace dans la crise. Notamment, ils se focalisent sur les dossiers à forts enjeux et sont déchargés des achats de petits montants (délégation, e-Procurement, etc.)

Un leader du secteur de la distribution associe les employés à l'identification des leviers de réduction des coûts. 400 suggestions sont postées sur l'intranet de l'entreprise en 24h et l'initiative contribue à juguler la peur dans l'organisation.

Un leader de l'agroalimentaire sensibilise et forme sa population d'acheteurs aux enjeux de gestion du BFR et de gestion du risque. Par exemple, les acheteurs sont objectivés sur la valeur comptable des stocks de matières premières.

Développer les nouvelles compétences achats pour sortir du ralentissement économique par le haut

Un constructeur automobile lance un programme de renforcement du leadership de ses cadres dirigeants – pour mobiliser les équipes et préparer la sortie de crise.

Un industriel lance un plan de transformation de sa fonction achats pour l'adapter aux nouveaux enjeux (innovation, risk management, développement fournisseurs, etc.). Notamment, pour dépasser le paradigme de la simple réduction des coûts, de nouveaux indicateurs de création de valeur sont mis en place pour refléter ces nouveaux objectifs.

A propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies de l'information et externalisation. Combinant son expérience, son expertise et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Avec plus de 181 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 23,39 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2008. Site Internet : www.accenture.com/fr

Si vous souhaitez en savoir plus :

Pierre-François Kaltenbach
Associé en charge de la practice
Achats & Supply Chain en France
pierre.f.kaltenbach@accenture.com

Aurélien Rothstein
Senior manager en charge de l'offre
sur « les Achats en temps incertains »
aurelien.rothstein@accenture.com

Copyright © 2009 Accenture
Tous droits réservés.

La marque Accenture,
son logo et la signature
« High Performance. Delivered. »
sont la propriété d'Accenture.