

Mondelēz International : économiser grâce au budget base zéro

High performance. Delivered.*



Profil client

Mondelēz International est une multinationale propriétaire de marques emblématiques telles que CARTE NOIRE®, CARAMBAR®, HOLLYWOOD®, PHILADELPHIA®, OREO®, LU®, et MILKA®. Elle distribue ses produits dans 165 pays et réalise un chiffre d'affaires annuel de 34 milliards de dollars en 2014.

Opportunité

Bien que Mondelēz International ait connu une forte croissance, l'entreprise devait augmenter ses marges d'exploitation, inférieures à celles de ses concurrents. Mondelēz International a fait appel à Accenture pour mettre au point une démarche « budget base zéro » qui l'aiderait à accroître sa compétitivité dans un environnement économique de plus en plus difficile.

Mondelēz International et Accenture ont donc collaboré pour initier un changement culturel au sein de l'entreprise, qui permettait de maîtriser les coûts indirects afin d'améliorer les marges et de réinvestir dans la croissance.

Solution

Réaliser des réductions de coûts ponctuelles n'était néanmoins pas suffisant : Mondelēz International voulait que ces économies soient durables. Aussi, Mondelēz International désirait rationaliser ses opérations, tout en préservant les éléments clés à l'origine de sa réussite. Accenture et la direction de Mondelēz International ont donc adopté une approche sur-mesure « budget base zéro », en réduisant les coûts à tous les niveaux de l'activité. L'équipe s'est attachée à réduire les dépenses dans certains domaines de faible valeur tels que les déplacements et autres frais généraux. Ainsi Mondelēz International peut réinvestir ces économies et créer un avantage concurrentiel notamment par le développement de produits et le marketing.

Ensemble, Accenture et Mondelēz International ont créé de nouveaux processus de construction budgétaire et ont initié un large programme de conduite du changement afin de structurer les coûts. Dans le cadre de cette mission, Accenture a aidé à mettre en place un nouvel operating model tout en soutenant des services métiers à l'échelle mondiale de manière compétitive et efficace dans le domaine de la Finance, des RH et des Achats. Accenture fournit également des processus métier dans le domaine de la Finance, Comptabilité et order to cash.

Résultats

Le nouvel operating model de Mondelēz International a été mis en place en seulement trois mois. Au cours de la première année, l'entreprise a réalisé des économies de 350 millions de dollars, avec un objectif de 1 milliard de dollars sur trois ans. Ces économies ont également permis d'améliorer les marges d'exploitation. Plus important encore, le programme de conduite du changement et les nouveaux processus de construction budgétaire ont aidé à intégrer le contrôle des coûts au sein des opérations quotidiennes et de la culture de l'entreprise. Les employés de Mondelēz International ont à leur disposition des outils de suivi leur permettant d'atteindre leurs objectifs budgétaires. Ce changement culturel permet des économies continues qui peuvent être réinvesties dans sa croissance.

MONDELÉZ INTERNATIONAL, OREO, l'OREO Wafer Design et l'OREO Milk Splash sont des marques déposées du groupe Mondelēz International. L'utilisation de marques déposées nécessite une autorisation.

« Nous avons besoin d'améliorer rapidement notre agilité et notre rentabilité, tout en préservant la singularité de notre culture. L'approche que nous avons adoptée avec Accenture nous a fourni des outils sur-mesure pour équilibrer la valeur à court et long terme, nous permettant de faire de la gestion des coûts un avantage concurrentiel. »

BRIAN GLADDEN
EVP et CFO, Mondelēz international

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, qui emploie 336 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. Combinant son expérience 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'activité, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014. Site : www.accenture.com/fr.