

19/09 | 15:34 | mis à jour le 20/09 à 10:30 | Arielle Goncalves **Pierre Rougier** : « Achats dans les pays émergents: le mirage

des bas coûts fait place à la réalité industrielle.»

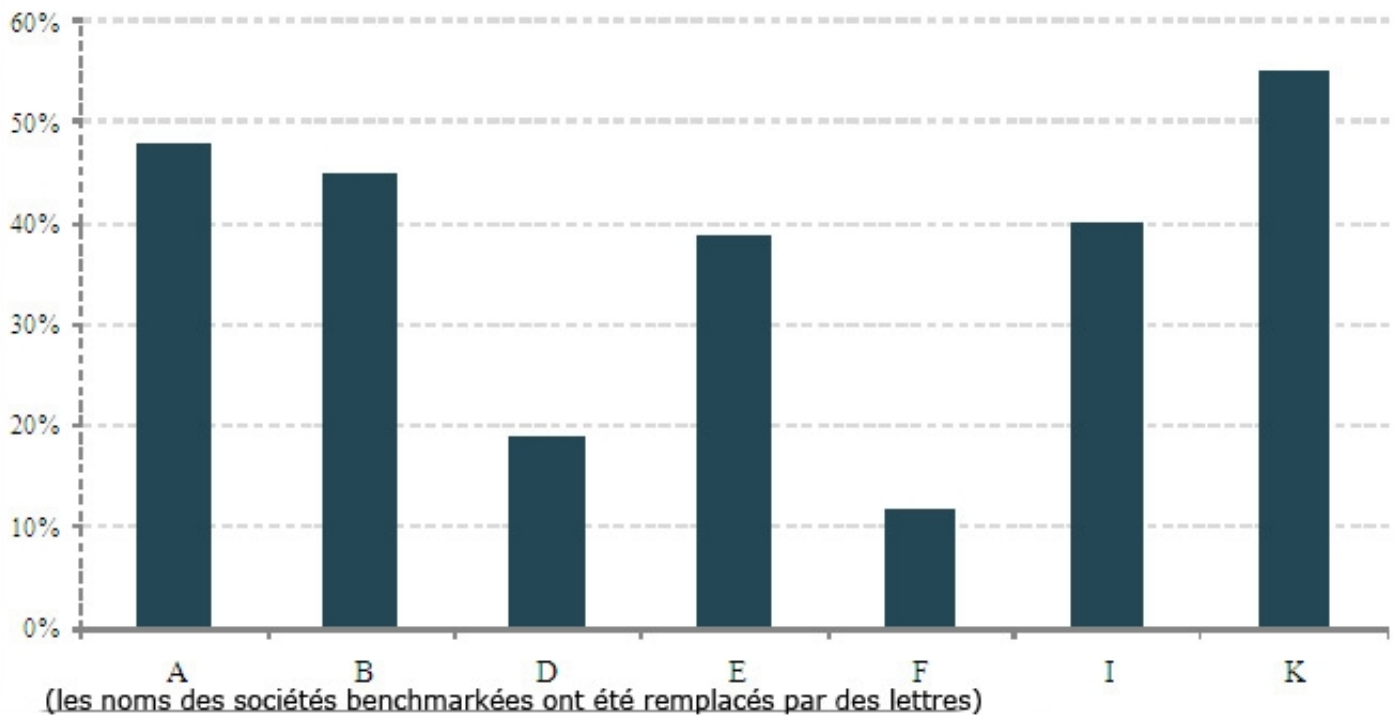
Dans un environnement de plus en plus incertain, les équipementiers tentent de limiter les risques en équilibrant leurs zones d'approvisionnement et en s'appuyant sur un nombre de fournisseurs limités mais stratégiques, indique une étude (*) récemment menée, auprès d'une quinzaine de grands groupes automobiles, par KEPLER. Eclairage de Pierre Rougier, associé fondateur du cabinet.

Quels sont les principaux enseignements de l'étude sur les pratiques d'achats que venez de mener auprès d'une quinzaine de grands équipementiers internationaux ?

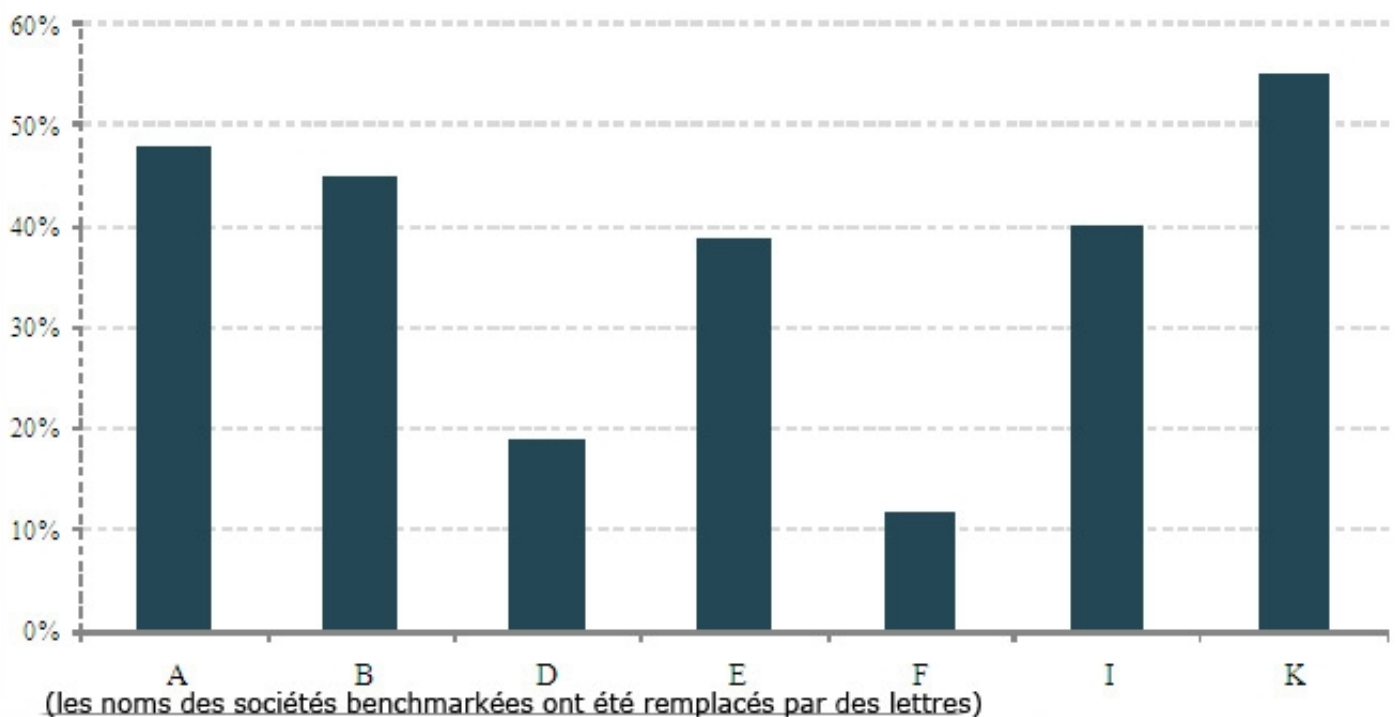


En premier lieu, l'objectif de « *plus de 60% d'achats dans les pays bas coûts* », très en vogue dans les années 2000, a disparu des indicateurs clés de performance des Directions Achats. Le mirage des « *bas coûts* » a fait place à une réalité toute industrielle marquée par problèmes de qualité et de service, de compétence chez les fournisseurs, de réactivité, de hausse des prix après les premières livraisons ...D'ailleurs, le vocabulaire utilisé par ces directions pour désigner ces pays a lui aussi changé : on est ainsi passé de LLCC (Low Labor Cost Country), à LCC (Low Cost Country), puis de nouveau à LCC mais cette fois en tant qu'acronyme de Lead Competitive Country et enfin à ER (Emerging Region). Ce qui traduit bien l'évolution de la contribution des achats au développement industriel des sociétés. Ainsi sur les 15 sociétés que nous avons étudiées, seules trois continuent à piloter le taux d'achat dans les pays émergents, non pas comme un objectif en soi, mais plutôt comme une mesure de la performance de la localisation de leurs achats dans les zones géographiques compétitives proches de leurs usines. Car, si certains équipementiers atteignent effectivement aujourd'hui un taux de 60% d'achats dans les pays émergents, c'est parce que leur production est déjà établie dans ces pays (ainsi que leurs ressources achats !). Il est en effet frappant de constater que lorsque les sites industriels se situent en zones dites « *high costs* », ce taux dépasse rarement les 30 %. Et désormais le sourcing dans les pays émergents ne représente plus que 10 à 15% des économies générées par les Achats, contre 30% il y a encore 5 ans.

% des achats dans les pays émergents (2010)



% des achats dans les pays émergents (2010)

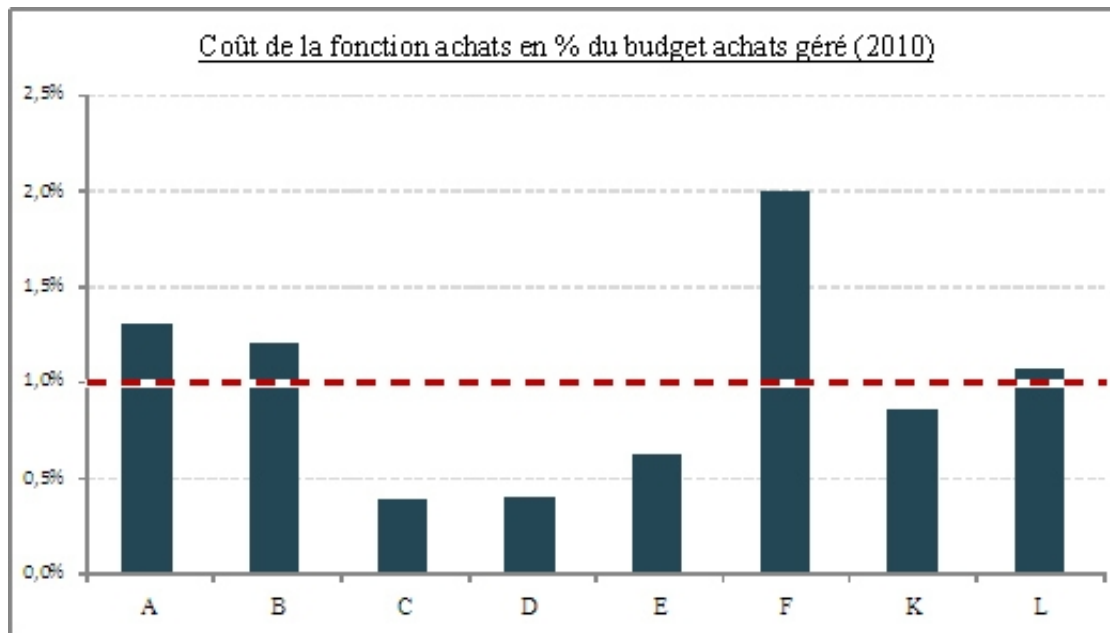


Comment expliquez-vous cette évolution ?

L'étude montre que les sociétés les plus matures apportent beaucoup d'attention à la modélisation des risques dans leur processus de choix fournisseurs : au-delà du coût complet de possession (Total Cost of Ownership), elles évaluent les risques financiers, géopolitiques, géographiques ainsi que ceux liés à la supply-chain et modélisent les impacts possibles des évolutions monétaires et des matières premières. Car les récents événements survenus au Japon, ou encore les changements d'environnement économique en Chine (inflation, risque

sur le Yuan), ont mis en évidence une forte dépendance envers certains produits (électronique, connectique...) et la nécessité de diversifier les sources...mais encore faut-il le pouvoir ! Les Directions achats tentent de répondre à ces enjeux d'abord par l'exploration de nouvelles zones prometteuses (Asie du sud Est, Inde et Russie notamment) qui permettent de maintenir le niveau de compétitivité et de servir l'internationalisation industrielle de leur société. On observe aussi une relocalisation de certains achats dans des zones à « *coût intermédiaire* », présentant une meilleure sécurisation et réactivité de la supply-chain, notamment en Europe de l'Est et en Turquie.

Tentent, dites vous. Cela veut dire que ce ne va pas de soi ?



Non. Les Directions achats se heurtent à trois obstacles majeurs. D'abord la technologie n'existe pas -ou n'est pas encore bien maîtrisée par les fournisseurs, voire n'existe plus ailleurs (électronique). Ensuite, les fournisseurs ne peuvent ou ne veulent plus investir en Europe pour développer des capacités supplémentaires. Ils se concentrent eux aussi sur les pays émergents, source de chiffre d'affaires supplémentaire! Enfin, le développement de nouveaux fournisseurs nécessite de nombreuses ressources, aux compétences rares, difficiles à trouver et à fidéliser. L'étude montre d'ailleurs que les sociétés les plus agressives en termes d'achats dans les pays émergents présentent un coût plus élevé de leur organisation achats : 0,6 à 0,7% de leur chiffre d'affaires contre une moyenne constatée plutôt autour de 0,4%. Ce coût est principalement lié aux ressources de « *Qualité et Développement Fournisseurs* » plus nombreuses et plus chères. Tout est une question de retour sur investissement !

Dans ce contexte, quelles doivent-être les priorités des directions d'achats des équipementiers ?

Notre étude nous a permis d'en identifier six . Si elle veulent trouver de nouveaux leviers de compétitivité, les directions d'achats doivent

- Mieux se synchroniser avec l'Engineering afin d'élaborer et de mieux piloter leurs stratégies d'achat de matières premières et de bien d'équipement (feuilles de route technologiques & achats)

- Segmenter leur base fournisseurs, afin de structurer et de renforcer leurs relations avec un nombre limité de fournisseurs stratégiques et vecteurs de croissance, d'innovation et de compétitivité

-Instaurer des systèmes de management plus robustes en interne et avec leurs fournisseurs pour pouvoir dégager des économies de conception ou de réingénierie plus ambitieux (analyse fonctionnelle/analyse de la valeur). Sachant que l'objectif des équipementiers étudiés est de doubler leurs performances dans ce domaine d'ici à deux ans.

-Se doter de nouveaux processus et outils permettant d'être plus compétitifs en terme de coûts d'achats comme par exemple des organisations « Should Cost » (« Prix de revient »), inspirées des pratiques de leurs clients constructeurs. A partir de base de données (matières premières, composants, coût d'outillage, valeur ajoutée usine, frais généraux, coût R&D, ...), ces organisations calculent le meilleur prix de revient pour une pièce donnée et peuvent ainsi mieux justifier les prix réclamés aux fournisseurs.

-Accompagner la mise à niveau des fournisseurs émergents clés afin de les hisser aux standards de qualité, productivité et développement produit requis.

A ces six priorités, il faut même en ajouter une 7ème : mieux gérer la carrière et le développement des compétences des équipes Achats. En effet, les organisations Achats sont aujourd'hui de plus en plus mondiales et éclatées sur le plan géographique. Ainsi, les ressources Achats localisées dans les pays émergents peuvent représenter jusqu'à 70% de l'effectif total d'un équipementier contre 40% en moyenne pour un constructeur !

Il devient donc crucial de mettre en place des cursus d'intégration et de formation structurés pour développer et la fidéliser les acteurs de talents dans ces zones. Certains équipementiers l'ont déjà bien compris qui ont mis en place des « Université des Achats » ou encore des programmes de certification de leurs collaborateurs (incluant test de connaissance et coaching sur le terrain). C'est en effet vital quand sait que le turnover des acheteurs en Chine avoisine les 15% par an ! Quand on sait aussi que les achats sont de plus en plus un pilier majeur de la performance des entreprises, et notamment de leur succès technologique et à l'international.

(*) étude réalisée au premier semestre 2011 auprès de 15 sociétés automobiles américaines, européennes et asiatiques dans le cadre d'un benchmarking approfondi de leurs organisations et pratiques achats

Bio Express

Ingénieur de formation (Centrale Lyon -1994), Pierre Rougier a débuté sa carrière chez RENAULT-NISSAN. Après six années principalement au sein de la direction des achats, il rejoint un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des achats et de la supply-chain. Pendant six ans, il y conduira de nombreuses missions, principalement dans le secteur automobile, aéronautique et de la distribution. Aujourd'hui associé et co-fondateur de KEPLER, cabinet conseil spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle dans l'industrie (automobile, ferroviaire, aéronautique, biens de consommation), l'énergie et la distribution, il est notamment en charge des secteurs Automobile & Grande série et de la Distribution.

PROPOS RECUEILLIS PAR ARIELLE GONCALVES