



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

## **Matières premières : les équipementiers entre le marteau et l'enclume**

**Le salon EquipAuto est l'occasion pour la plupart des équipementiers de renouer avec un certain optimisme et surtout d'afficher des résultats bien meilleurs que leurs clients constructeurs, bénéficiant mieux que ces derniers de la croissance des pays émergents.**

Cependant derrière ces bonnes nouvelles, un phénomène préoccupe de plus en plus les directions générales des équipementiers : il s'agit de la problématique des matières premières. Celle-ci figure aujourd'hui dans les priorités des acteurs.

### **Un enjeu économique crucial**

En 2010 et 2011, la flambée des matières premières a généré un impact négatif sur la performance achats de l'ordre de 2 à 3% éradiquant ainsi une bonne part des gains de productivité générés. Dans le contexte inflationniste, tous les équipementiers ne sont bien sûr pas logés à la même enseigne entre les assembleurs relativement moins exposés (de l'ordre de 1 à 2%) et les transformateurs pour lesquels l'impact a parfois atteint les 5%.

D'autre part si les métaux traditionnels tels que le cuivre, le nickel, l'aluminium ou encore l'acier sont relativement bien suivis, compte-tenu de l'importance de leur consommation et de leur part dans le prix de revient du produit, la flambée des prix a également révélé l'exposition à des matières moins en vue, notamment dans certains métaux spécifiques ou encore des produits chimiques. Ce phénomène a également révélé la forte dépendance à la Chine sur certains matériaux (comme les terres rares ou encore l'antimoine), celle-ci faisant souffler le chaud et le froid au gré de ses arbitrages entre ses exportations et sa propre consommation domestique.

### **Pris en tenaille entre clients et fournisseurs**

Face à ce constat, les équipementiers se trouvent face à une situation difficile à gérer :

- D'un côté, des fournisseurs de matières en situation dominante imposant leur prix sur le marché (acier, chimie) ou bien des transformateurs répercutant intégralement les

évolutions du LME, compte-tenu de l'importance de la part matière dans leur produit (souvent supérieure à 60%).

- De l'autre côté des clients constructeurs très frileux, voir sourds à toute velléité d'indexation des prix, préférant des négociations « ponctuelles » lorsque l'évolution des cours l'impose...encore que les pratiques soient différentes entre les constructeurs et notamment entre les français et leurs confrères d'outre-rhin. Cette position n'est d'ailleurs pas exempte de schizophrénie quand on connaît l'intrusivité des constructeurs dans la connaissance des structures de coût détaillées de leurs fournisseurs (et donc de la part matière) !

Un chiffre illustre ce déséquilibre : en moyenne, un équipementier est capable de « contractualiser » avec ses clients constructeurs des formules d'indexation sur environ 30% de ses achats matières premières alors qu'il peut subir cette indexation sur environ 60 à 70% des achats matières vis-à-vis des fournisseurs. Il en résulte une exposition théorique de 30 à 40% !

Le risque est suffisamment important pour le piloter précisément, même si les tendances sur 2012 laissent pressentir une accalmie sur le marché.

Or, force est de constater que ce processus est encore insuffisamment robuste chez bon nombre d'équipementiers.

### **Quelles ses solutions mettre en place ?**

Alors, face à cette situation, quelles actions prioritaires les équipementiers doivent-ils engager ? Quels leviers peuvent il utiliser pour se recréer des marges de manœuvre et se libérer de cet étai ? Nous avons identifié 6 axes prioritaires :

- Aligner les mécanismes d'évolution des prix entre les contrats clients et les contrats fournisseurs. Par exemple, rien ne sert de vouloir à tout prix établir une indexation avec un fournisseur si celle-ci n'est pas applicable auprès du client. Ou encore s'assurer que les formules d'indexation sont construites sur les mêmes bases (périodicité, indice...)
- Améliorer la synchronisation entre les achats et les ventes pour un meilleur alignement des pratiques de recouvrement des hausses côté client et fournisseurs
- Mettre en place un reporting précis et des règles de management robustes entre les Achats et les Ventes afin de piloter finement l'exposition matière (côté client et fournisseur) et les politiques de couverture qui en découlent
- Instaurer un pilotage fin de l'évolution de la marge sur achats par projet
- Renforcer l'agilité dans l'homologation produit afin valider de nouvelles matières ou des formulations permettant d'activer des alternatives techniques en fonction de l'évolution des cours
- Renforcer l'intégration des Achats en amont dans l'élaboration des « roadmap technologiques » et les innovations afin d'éviter les situations de monopole fournisseurs (fréquentes sur certains marchés de matières)

Toutefois, l'expérience montre que 4 facteurs clé conditionnent la réussite d'un tel programme :

- Une implication forte de la Direction Générale fédérant les différentes directions (Achats, Engineering, Finance, Ventes) autour d'un objectif commun
- Une action forte de conduite du changement pour briser le cloisonnement et renforcer la collaboration entre les fonctions
- Un système d'information performant soutenant la mise en place du reporting
- Une montée en compétence des acheteurs notamment sur la partie marketing achats (connaissance des marchés, des dynamiques, des facteurs géopolitiques, etc...)

Dans un environnement fortement contraint, il existe donc de vraies marges de manœuvre pour limiter les impacts matières. L'exposition zéro n'existe pas, mais la mesure précise et régulière de ce niveau d'exposition sur l'ensemble de la chaîne de valeur est déjà une première étape en soi. Elle permet ensuite d'engager l'ensemble des fonctions (Achats, Ventes, Engineering...) dans une dynamique de progrès et de réactivité afin d'en limiter les impacts pour l'entreprise.

Pierre Rougier

**URL source:** [http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/industrie/automobile/221140293/matieres-premieres-equipementiers-marteau-et-encl](http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/industrie/automobile/221140293/matieres-premieres-equipementiers-marteau-et-enclume)