

## La hausse des prix des matières premières et de l'énergie : quelle stratégie adopter face à une tendance long terme ?

### **L** La hausse des prix matières et de l'énergie est structurelle

En 2004, la croissance mondiale s'est nettement accélérée et s'est accompagnée d'une flambée des matières premières. Pétrole, métaux précieux et industriels, matières agricoles,... l'indice CRB des principaux métaux a gagné plus de 50% depuis un an. Aujourd'hui, la Chine tire cette croissance : elle est le premier consommateur mondial de cuivre, d'étain, de zinc, de platine et d'acier ; le deuxième utilisateur d'aluminium et le troisième de nickel. Demain l'Inde...

Une accalmie s'annonce pour 2005, mais **cette tension sur les prix risque de persister**. Elle sera, qui plus est, accentuée par une hausse attendue du prix de l'électricité du fait du renouvellement des installations de production, et de la mise en œuvre d'un marché des permis d'émission de gaz à effet de serre.

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.

### **R**endre les démarches de négociation fournisseurs plus rationnelles

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 et approfondie en 3 volets, permet de mieux appréhender ces négociations :

- 1er volet : Mobiliser toute l'entreprise sur une stratégie de compensation des hausses impliquant nécessairement l'ensemble des métiers de l'entreprise ;
- 2ème volet : Analyser finement les impacts des hausses ;
- 3ème volet : Identifier les rapports de force et définir des stratégies innovantes.

### **M**obiliser 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 :

- 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 le squelette matière,...
- 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.

## **A** Analyser finement les impacts des hausses

La Direction des Achats peut **objectiver à court et moyen terme l'impact des hausses** structurelles des matières premières et de l'énergie grâce à la construction et l'analyse d'un modèle de coûts fiable par produit.

La qualité des informations recueillies et leurs utilisations sont un enjeu majeur : il est nécessaire d'analyser en détail les données financières des fournisseurs et les processus de fabrication du produit. Généralement, cette démarche met en évidence que le poids réel des matières premières et de l'énergie sur lequel s'exercent les hausses, est plus faible que celui précédemment évalué sur la base de décompositions de prix fournisseurs plus « commerciales » qu'« industrielles » ou d'analyses trop macro-économiques.

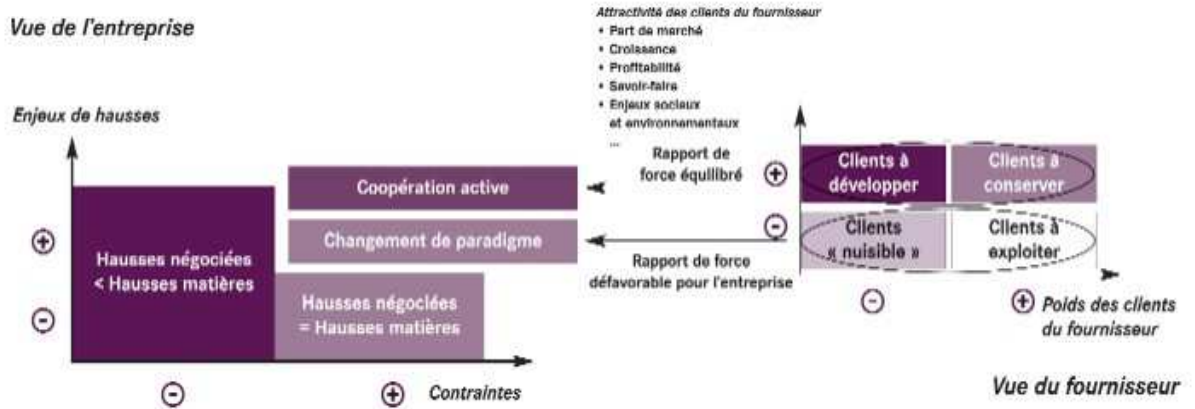
Après avoir défini précisément l'impact réel des hausses dans le prix des produits achetés, il reste à développer la stratégie de négociation avec les fournisseurs.

## **I** Identifier les rapports de force et définir des stratégies innovantes

Trois critères majeurs permettent d'analyser les rapports de force avec les fournisseurs :

1. les enjeux économiques liés à la hausse des matières et de l'énergie, identifiés grâce à la précision des modèles de coûts ;
2. le niveau de contraintes en interne (lié aux exigences des prescripteurs) et en externe (fonction de la complexité du marché) ;
3. le positionnement de l'entreprise par rapport aux autres clients de ses fournisseurs en terme d'attractivité de son business (vue du fournisseur).

En fonction du positionnement du couple produit/fournisseur sur la matrice « Vue de l'entreprise », de nouvelles stratégies de négociation avec les fournisseurs peuvent être envisagées pour les enjeux majeurs :



**Le rapport de force est équilibré** : l'entreprise est attractive pour son fournisseur, bien que le niveau de contraintes soit élevé, elle a les moyens d'aborder une coopération active avec son fournisseur pour compenser les hausses matières et de l'énergie par des actions de productivité menées conjointement.

**Le rapport de force est défavorable** pour l'entreprise, ce qui est souvent le cas des matières premières et de l'énergie où les fournisseurs sont en position dominante : il est alors préférable de changer les règles du jeu.

Changer de paradigme pour se soustraire aux contraintes du marché, est 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.

## **P**oursuivre la démarche malgré l'accalmie des hausses

L'accalmie probable mais temporaire des hausses des 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.