

MAÎTRISE DES ACHATS D'INVESTISSEMENTS

Une enquête auprès des DAF et dirigeants de l'industrie en France

Paris, le 20 octobre 2010

Olaf de Hemmer

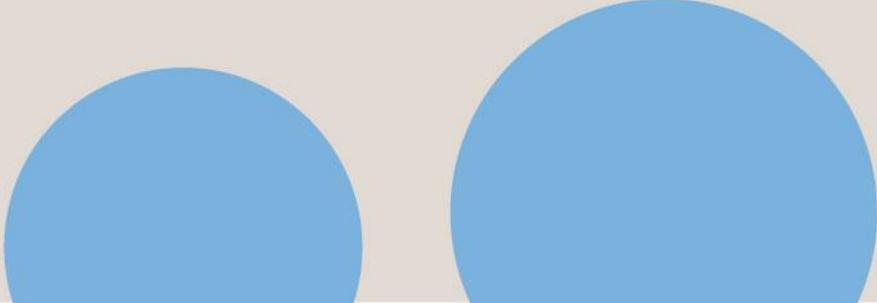
International Business Manager

Purchasing Department

16, rue Washington 75008 Paris

T. + 33 1 73 78 28 10 - M. + 33 6 67 33 58 88

odehemmergudme@lowendalmasai.com

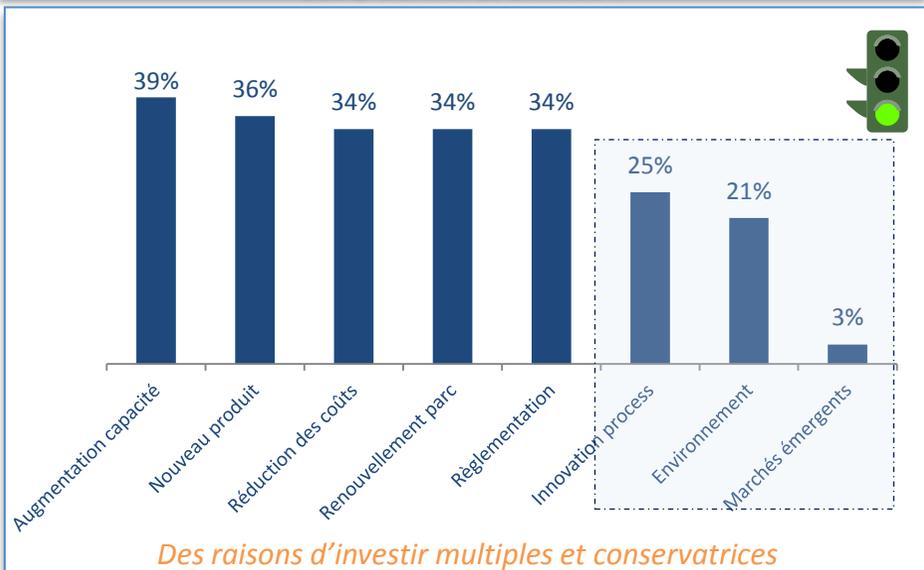


- Que ce soit pour de grands projets, de nouveaux produits ou des achats récurrents, les entreprises sont constamment en train d'investir.
- **LowendalMasai**, cabinet de conseil en **optimisation des coûts**, a mené courant juin 2010 avec le soutien **d'ESCP Europe Conseil**, une enquête donnant la possibilité à 107 responsables d'entreprises de différents secteurs de faire part de leur expérience en mettant en lumière leur niveau de maîtrise des **achats d'investissements**.
- Si nous constatons une **maturation** sur ce sujet depuis notre précédente étude menée en 2005, il reste bien des points à améliorer pour la maîtrise des achats d'investissement :
 - ✓ Une veille plus **systematique** des projets d'investissement;
 - ✓ Un **arbitrage** entre projets d'investissement dépassant la seule dimension de rentabilité;
 - ✓ Un suivi des projets d'investissement basé sur le triplet **Budget / Performance / Résultat**;
 - ✓ Une **meilleure implication** des achats dans la **décision** d'investir et dans la définition des **spécifications**;
 - ✓ Une plus grande sollicitation des **fournisseurs**, source d'optimisation des solutions.

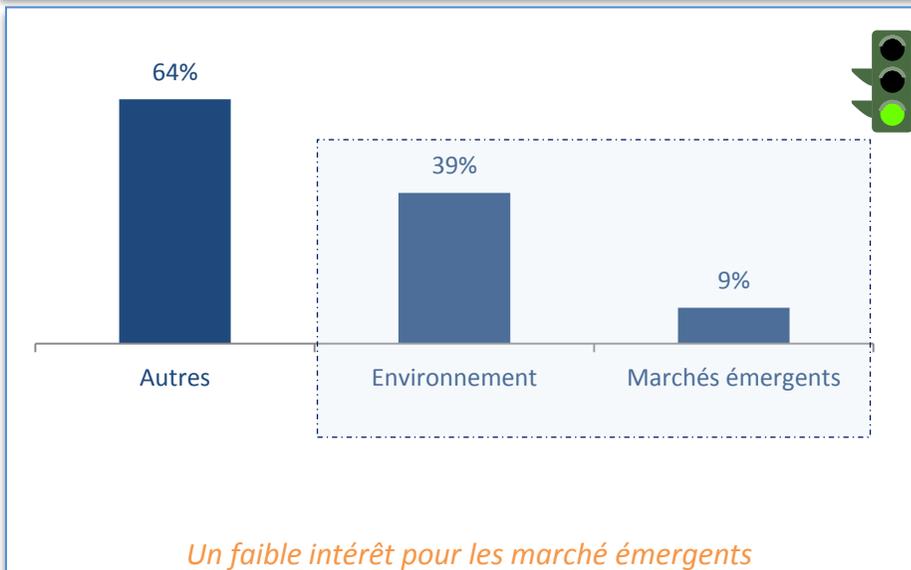
La désaffection des projets d'investissement liés à l'environnement et aux marchés émergents s'explique notamment par la crise économique

Elaboration du budget
d'investissement

1. Quelle a été l'origine de vos principaux investissements au cours des 2 dernières années ?



2. Quelle serait l'origine de vos futurs projets d'investissements ?



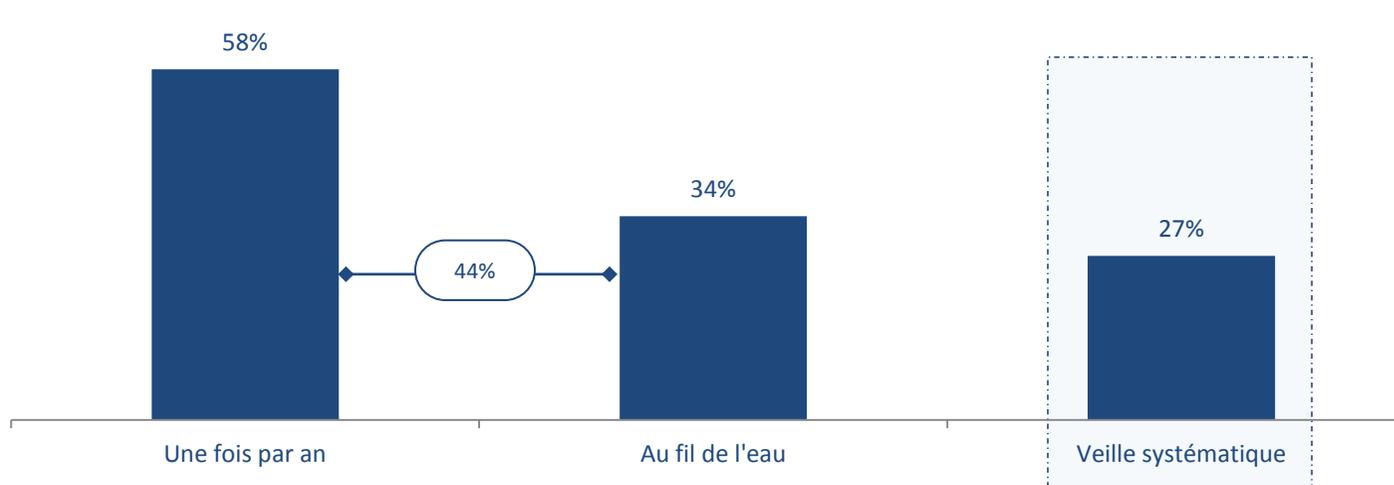
Oui, mais...

- Si la répartition des réponses est homogène et somme toute logique pour les principales raisons (capacité, renouvellement, nouveau produit, réduction des coûts et réglementation), 3 raisons sont en retrait :
 - ✓ Innovation process : la crise a eu pour conséquence de prioriser les actions de sécurisation plutôt que l'innovation (=prise de risque)
 - ✓ Environnement : axe non prioritaire à cause de la crise, mais devrait rapidement revenir sur le devant de la scène
 - ✓ Marchés émergents : l'effet de mode « Sourcing LCC » est passé (prise de risque, analyse à coût complet : coûts de non-qualité, transport et mise au point) et la crise ont eu pour effet conjugué la désaffection des actions LCC
 - ✓ Les entreprises répondantes ne souhaitent pas profiter de l'essor des marchés émergents ?

Une veille systématique permet d'avoir une vision consolidée des projets d'investissement et de les piloter de façon pérenne

Elaboration du budget
d'investissement

3. Comment les projets d'investissement sont-ils répertoriés ?



La logique budgétaire prévaut, couplée parfois par un suivi au fil de l'eau

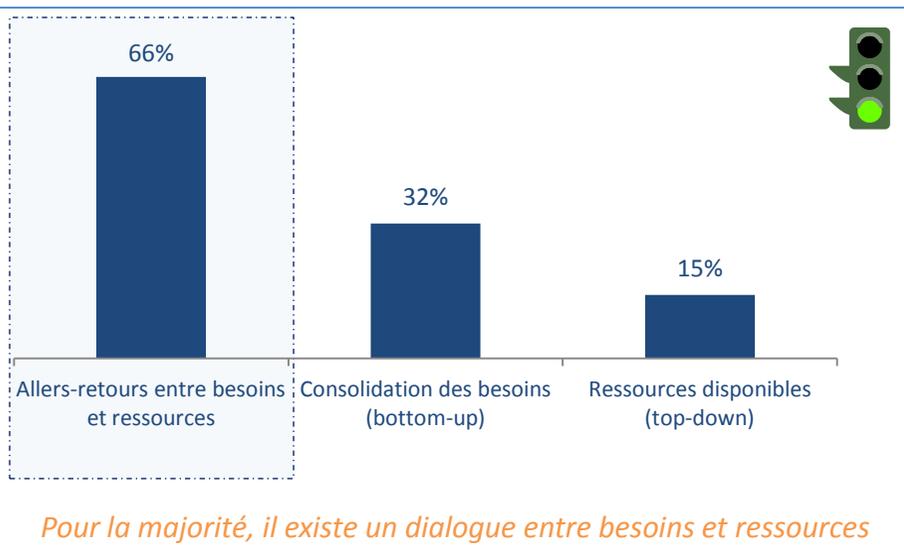
Non, pas d'accord

- Le recensement des projets d'investissement 1 fois par an est corrélé avec la préparation budgétaire annuelle, 26 entreprises effectuent à la fois un recensement annuel et au fil de l'eau, cette démarche étant relativement naturelle.
- Seulement 28 % des répondants ont indiqué effectuer une veille systématique ; nous recommandons ce type de pilotage car il permet notamment de disposer d'une vision consolidée des investissements à lancer, et de mettre sous contrôle le budget d'investissement.
- Une cartographie des projets d'investissement et des processus de décision et de suivi de ces investissements permet de définir des processus optimisés de manière à piloter et de suivre de façon pérenne ces projets.

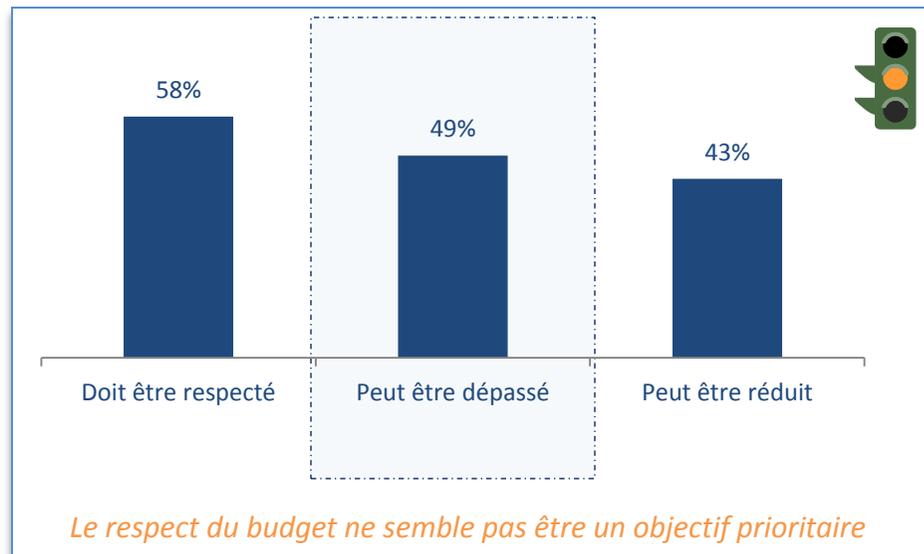
Le dépassement d'un budget n'est pas une fatalité si l'on s'inscrit dans une logique de gestion à coût complet

Elaboration du budget
d'investissement

6. Comment est défini le budget annuel d'investissement de l'entreprise ?



15. Le budget défini...



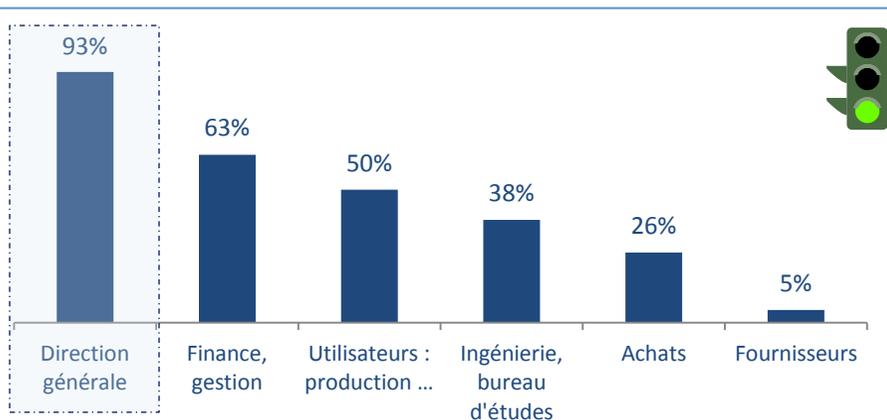
Oui, mais...

- La bonne pratique prédominante des entreprises consiste à définir le budget à partir d'un aller-retour entre besoins et ressources, ce qui a pour conséquence logique l'exigence que le budget soit respecté.
- Par contre, il semble important de vérifier qu'un dépassement de budget (CAPEX) puisse avoir un impact positif sur le coût complet (OPEX, durabilité...)
- A l'inverse, il est également impératif de s'assurer qu'une réduction du budget réponde malgré tout pleinement au besoin (garantie des performances attendues, juste nécessaire...).

Les investissements relèvent d'une part de la Finance et d'autre part de l'Ingénierie : les Achats, pourtant intermédiaires légitimes, sont trop peu présents

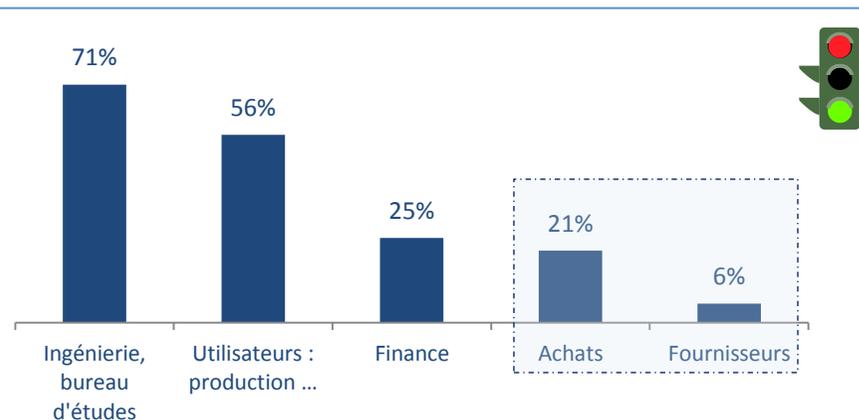
Les parties prenantes

4. Qui participe à la décision d'investir ?



La décision d'investissement relève de la Direction et des Financiers

10. Qui participe à la définition des spécifications ?



Et leur définition dépend des ingénieurs et de la production

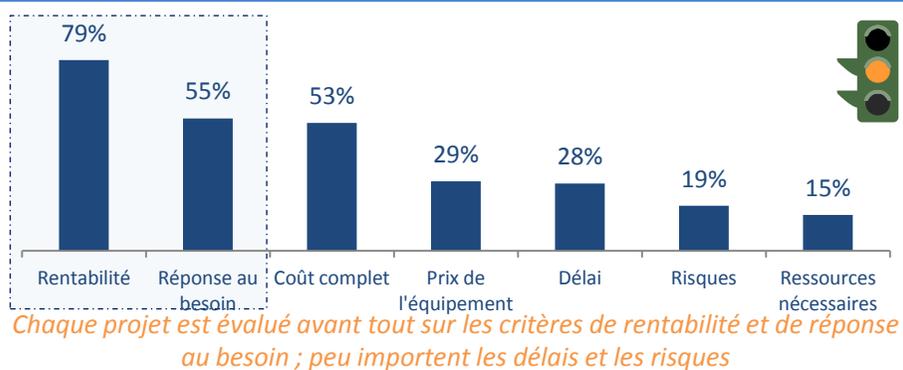
D'accord mais...

- Pour l'écrasante majorité des entreprises contactées, la direction générale participe à la décision d'investir, souvent associée à la direction financière ou aux utilisateurs ou encore parfois à l'ingénierie et aux bureaux d'études.
 - ✓ On note quand même que la direction est bien souvent seule : 1 entreprise sur 3 n'implique pas la finance, et 1 sur 2 les utilisateurs !
- Par contre, si les spécifications relèvent bien de l'ingénierie et des utilisateurs, et échappent à la finance, il nous paraît étonnant de voir seulement une entreprise sur 4 impliquer les achats et très peu solliciter les fournisseurs ?! Notre expérience souligne que ceux-ci sont une des meilleures sources d'optimisation des spécifications, lorsqu'ils sont mis en dialogue constructif avec les utilisateurs par les achats : ils connaissent les causes de surcoûts et peuvent comparer les besoins à ceux de leurs autres clients ! La réalité opérationnelle nous fait d'ailleurs constater que les fournisseurs ont un rôle majeur, à travers leurs catalogues et actions commerciales : autant les impliquer formellement ?

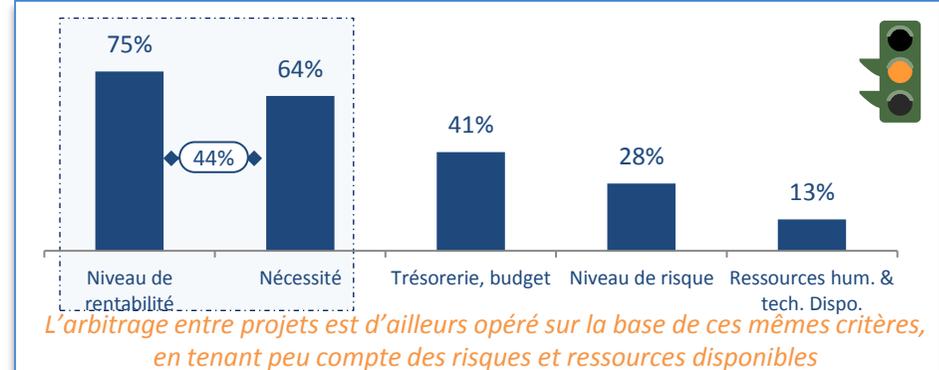
L'évaluation de chaque projet, puis l'arbitrage entre projets, doivent dépasser la seule considération de rentabilité

Critères d'évaluation et d'arbitrage

14. Quels sont les principaux critères d'évaluation de chaque projet d'investissement ?



7. Sur quelle base est fait l'arbitrage entre les projets d'investissement ?



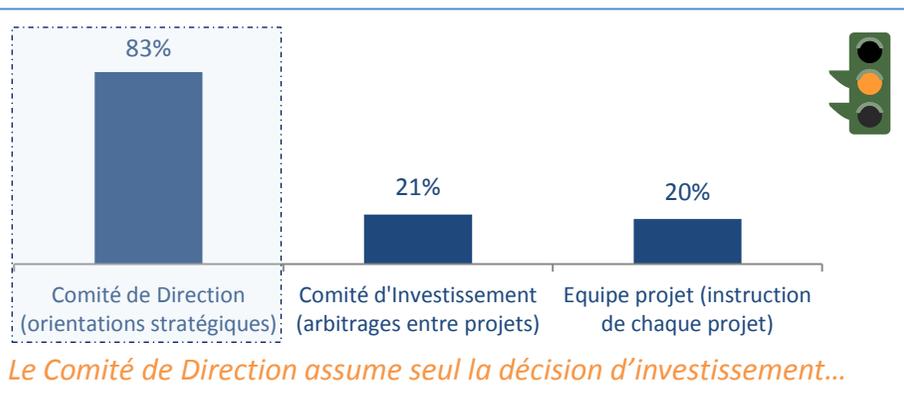
D'accord mais...

- Les critères pertinents d'évaluation de chaque projet sont bien la rentabilité et la réponse au besoin (seulement la moitié des réponses !), qui supposent de prendre en compte les délais, les risques et les ressources nécessaires.
- Pris seuls, le prix de l'équipement (<2% des réponses) ou le coût complet (9%) de l'équipement, ne sont pas des critères appropriés pour évaluer un projet d'investissement. En termes budgétaires, seule la rentabilité, calculée sur le TCO de l'équipement, doit être considérée.
 - ✓ 1/3 des sondés répondant « Coût complet » ont aussi répondu « Prix de l'équipement » ; cette apparente redondance traduit en fait la prise en compte trop anticipée du niveau de trésorerie disponible
- Outre le niveau de rentabilité et la nécessité (44% des réponses), 3 critères supplémentaires d'arbitrage et de priorisation des projets (suffisamment rentables et répondant bien à un besoin) sont indispensables (seulement 6% des répondants adoptent les 5 critères) :
 - ✓ Trésorerie : le cash disponible à chaque arbitrage permet de distinguer les projets qui peuvent être immédiatement réalisés de ceux qui doivent être décalés dans le temps
 - ✓ Niveau de risque : un projet dépassant le seuil de risque acceptable au mois M peut passer sous la barre au mois M+X, si le seuil est relevé, ou bien être définitivement exclu si exagérément risqué
 - ✓ Ressources humaines et techniques disponibles : les ressources disponibles à chaque arbitrage, comparées aux ressources nécessaires, permettent de distinguer les projets qui peuvent être immédiatement réalisés de ceux qui doivent être décalés dans le temps

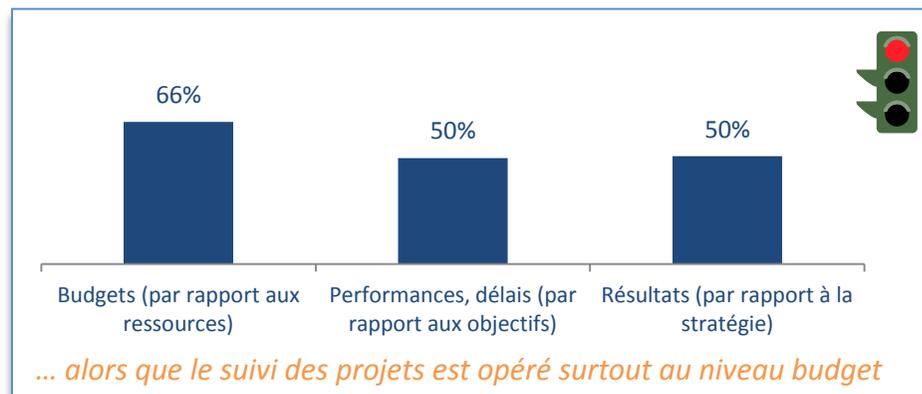
Le suivi est à effectuer sur les 3 niveaux Budgets / Performances / Résultats, eut égard aux 3 niveaux de validation qui doivent coexister (Com Invest / Equipe Projet / Co Dir)

Niveaux de validation
et de suivi

5. Quelle structure prend la décision d'investissement ?



8. Quels indicateurs de suivi de chaque projet utilisez-vous ?

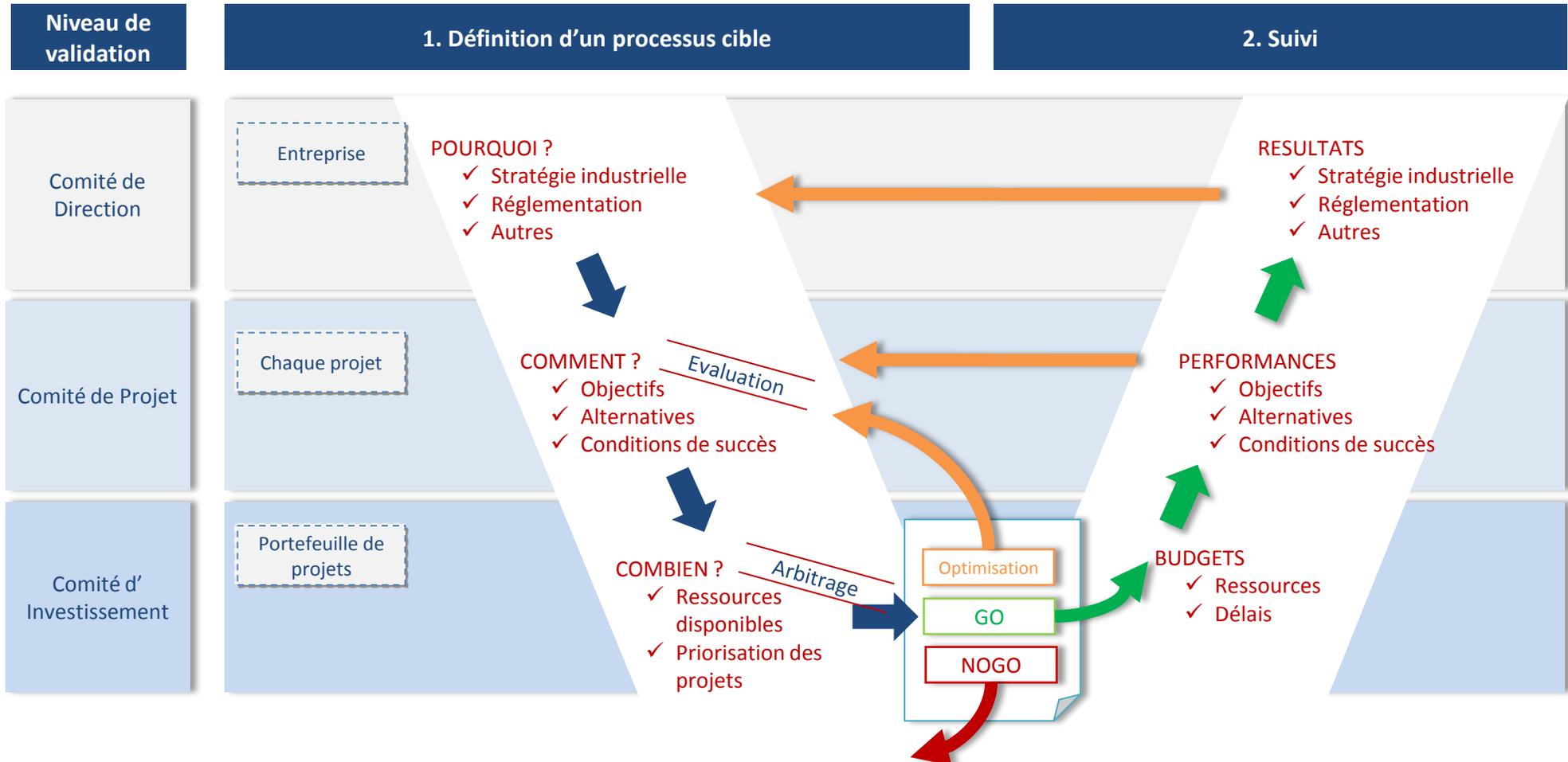


D'accord mais...

- Bien entendu, il est essentiel que le Comité de Direction intervienne dans la décision d'investissement car il est le garant des orientations stratégiques. A ce titre, est-il cohérent que le Comité de Direction ne soit sollicité qu'à partir d'un certain montant (commentaire récurrent des répondants) ?
- Néanmoins, il est important de soumettre cette décision à un Comité d'Investissement dont la mission serait spécifiquement d'arbitrer entre les projets nécessaires et rentables, en établissant un ordre de priorité et un cadencement qui tiennent compte des ressources (financières, humaines et techniques) effectivement disponibles...
- Signe d'une certaine maturité des répondants, la décision d'investissement n'est assumée par l'Equipe Projet seule que dans moins de 2% des cas
- Il est insuffisant de suivre seulement les budgets (20% des réponses) ! Nous recommandons d'adopter les 3 niveaux de suivi Budgets / Performances / Résultats (ce que font déjà 14% des répondants), qui correspondent aux indicateurs de pilotage respectifs des 3 niveaux de validation (Comité d'Investissement / Equipe Projet / Comité de Direction)
 - ✓ Parmi les 82% pour lesquels le Comité de Direction prend la décision d'investissement en fonction des orientations stratégiques, seulement la moitié ont recours au suivi des résultats par rapport à la stratégie... alors que 2/3 suivent les budgets (non stratégiques) !

La maîtrise du budget d'investissement suppose la mise en place d'un processus de validation à 3 niveaux : stratégie, projet et portefeuille de projets

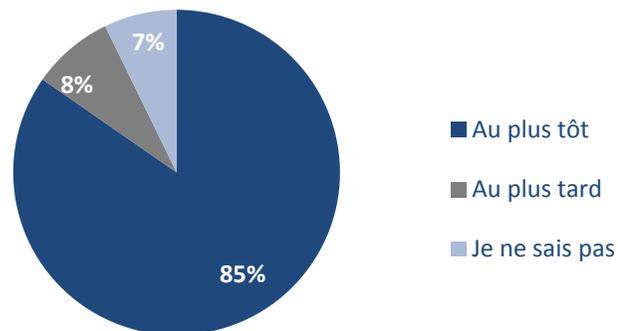
Validation / Suivi
Focus process « en V »



Les spécifications fonctionnelles doivent être définies au plus tôt et les solutions techniques retenues fixées au plus tard, suite à l'exploration de différentes alternatives

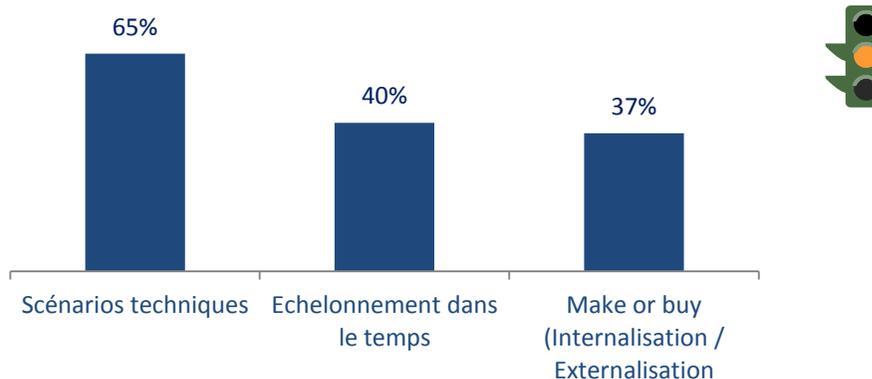
Définition des spécifications

A quel moment les spécifications de l'équipement sont-elles fixées ?



Les spécifications sont fixées au plus tôt

Le projet inclut-il une exploration systématique des alternatives ?



Les alternatives techniques sont privilégiées

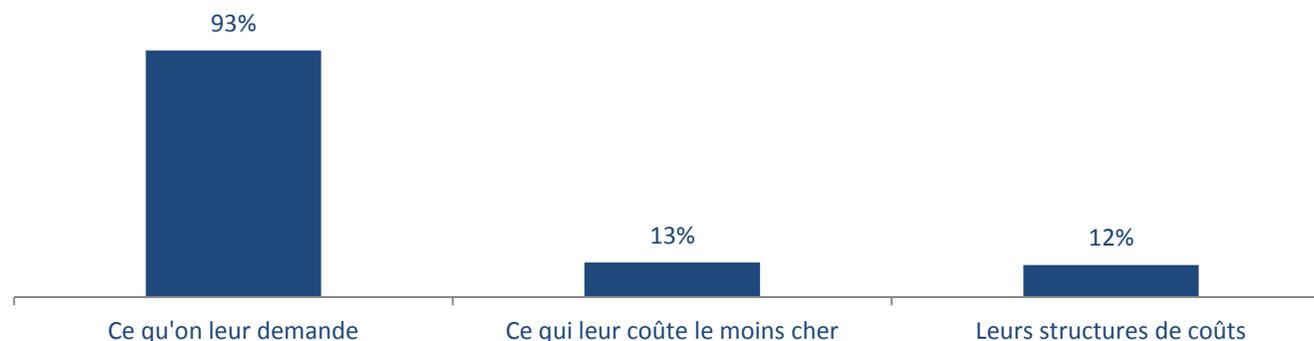
D'accord mais...

- Les spécifications « fonctionnelles » doivent être **fixées au plus tôt** pour définir le besoin et ainsi faciliter le ciblage des fournisseurs les plus pertinents.
- Les spécifications « techniques », qui décrivent la solution technologique, doivent quant à elles être **figées au plus tard** : Les fournisseurs peuvent ainsi proposer différents scénarios techniques possibles (2 répondants sur 3).
- Le donneur d'ordres devrait systématiquement explorer les autres leviers pour aboutir à la solution la plus optimisée :
 - ✓ Make or Buy
 - ✓ Echelonnement dans le temps

Les fournisseurs sont supposés fournir ... ce qu'on leur demande : ils sont trop peu sollicités pour la recherche de solutions plus intéressantes ou travailler à 'livre ouvert' !

Implication des fournisseurs

13. Les fournisseurs sollicités fournissent ...



... Ce qu'on leur demande !

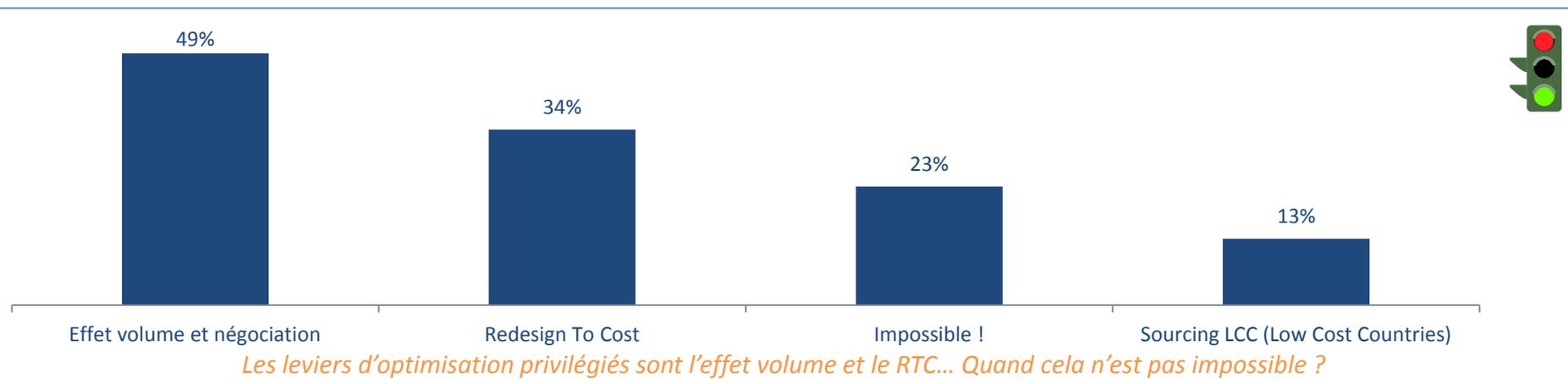
Pas d'accord !

- Nous l'avons vu dans les réponses à la question 10 ci-dessus : les fournisseurs sont très peu pris en compte dans la définition des spécifications. Ils fournissent donc ... ce qu'on leur demande !
- Notre question a d'ailleurs semblé saugrenue à bien des entreprises ... pourtant :
 - ✓ Nous avons l'habitude de demander (aussi) aux fournisseurs des solutions moins coûteuses : les spécifications de nos clients sont parfois surestimées, et des solutions plus simples ou standards peuvent s'avérer à la fois moins chères et plus rentables pour le fournisseur
 - ✓ La structure de coûts d'un fournisseur n'est pas toujours facile à obtenir ... Mais elle permet –outre une négociation ligne à ligne plus efficace- de repérer les facteurs de coûts des besoins exprimés, que l'on peut alors challenger plus efficacement !

Un raisonnement en TCO, combinant une démarche RTC à un sourcing pertinent permet de réduire significativement le CAPEX et l'OPEX d'un investissement

Optimisation du coût de l'investissement

16. Comment faites-vous pour réduire les coûts d'un investissement de plus de 20% ?



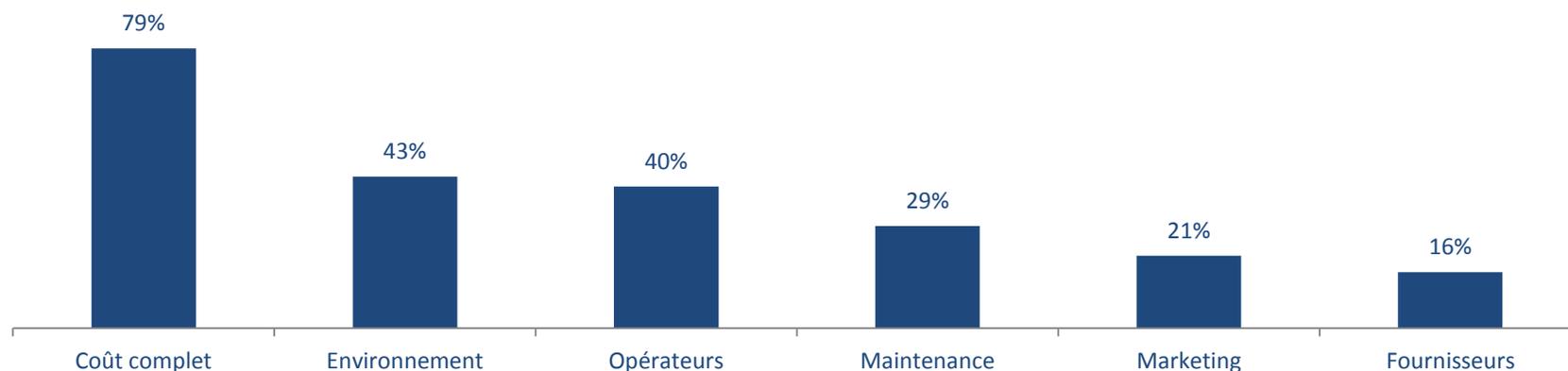
D'accord mais...

- Pour un investissement, si la **négociation** est toujours possible, l'**effet de volume** est très limité voire inexistant (1 répondant sur 2). Il peut s'avérer même contre-productif : la standardisation peut dans certains cas augmenter le coût unitaire!
- La démarche la plus efficace consiste à commencer par le **Redesign To Cost** (4 répondants sur 10), conjuguant la remise en cause des besoins réels avec l'identification de solutions alternatives, puis d'élargir le **sourcing** vers d'autres secteurs technologiques et zones géographiques (**LCC**)
- Attention à bien raisonner en coût complet dans le cas de sourcing LCC (coûts de transport, de maintenance, niveaux de qualité équivalents)

Le coût complet est systématiquement étudié et les impacts sur le DD sont courants, mais l'impact sur les autres parties prenantes est négligé, en particulier pour les fournisseurs

**Impacts
de l'investissement**

12. Le projet inclut-il une analyse systématique des impacts ?



L'analyse du coût complet est courante. L'environnement et les opérateurs sont pris en compte.

D'accord mais...

- Bonne nouvelle : 9 répondants sur 10 prennent en compte le coût complet - et les autres ?
- 1 répondant sur 2 intègre les impacts opérateurs ou environnementaux : ceci est cohérent avec l'essor du Développement Durable dans les entreprises.
- Nous nous interrogeons sur la faiblesse de l'analyse de l'impact sur les fournisseurs : ceux-ci sont pourtant souvent stratégiques pour la compétitivité de l'entreprise !
- De même, le marketing est porteur d'image de l'entreprise : l'outil de production ne mérite-t-il pas d'être mis en valeur ?
- La maintenance, peu prise en compte a priori, peut pourtant avoir un impact considérable sur le coût complet.
- Dans notre expérience, une analyse systématique des risques –et des opportunités !- liés à toutes les parties prenantes est source de maîtrise du coût complet et de la rentabilité d'un investissement.

Mettez des achats dans vos investissements !

- Si la maturité 'Achats' des entreprises a bien évolué depuis notre précédente enquête en 2005, les investissements restent encore le plus souvent hors de leur périmètre d'action !
 - ✓ Pas d'acheteur dans les décision d'investir ; ni dans la définition des spécifications
 - ✓ On comprend alors que les fournisseurs soient peu (apparemment !) impliqués dans l'optimisation des solutions ?
- Au vu de l'importance à long terme d'un projet d'investissement, les critères retenus sont le coût complet et – bonne nouvelle – la 'durabilité' (environnement et opérateurs), mais quid des impact sur les autres parties prenantes, et en particulier sur les fournisseurs, pourtant souvent stratégiques et sources majeure d'innovation et de pérennité de l'entreprise et de sa compétitivité !
- On note d'ailleurs que la crise semble avoir replié les entreprises sur leur survie : peu de projets impliquent les marchés émergents ou l'environnement, ou même l'innovation. Ceci se reflète dans l'absence d'une veille systématique des projets, le suivi des budgets plutôt que des résultats,
- Signe de maturation : la majorité des entreprises n'estime pas que le budget doit être respecté. Il peut être dépassé (si la rentabilité en est amélioré?) ou réduit (si la réponse au besoin est maintenue?)
- Une des principales pistes d'optimisation radicale des investissements est d'ailleurs le Redesign-To-Cost : les fournisseurs sont amenés à proposer aussi des variantes et des pistes d'optimisation des coûts , voire de challenger les spécifications, souvent figées trop tôt. Les partenaires les plus stratégiques pourront le faire 'à livre ouvert', pour cibler les meilleurs inducteurs de coûts de leurs clients.
- Voici donc un axe majeur d'amélioration ! D'autres études* ont d'ailleurs rangé l'innovation parmi les priorités des entreprises : quelle meilleure source d'innovation que les fournisseurs d'équipements ? De même, les professionnels des achats ont indiqué comme priorité pour les prochaines années les partenariats avec les fournisseurs.