automotive SUPPLY

DOSSIER : Plastiques et composites
SPECIAL FEATURE:
Plastics and composites

Plein cadre / Highlight:
Continental

Métier / Career:
Directeur des achats
Purchasing director

Béatrice Foucher
Renault

Volkhard Krause
Bayer MaterialScience

J.-C. Quémard
PSA Peugeot Citroën

N°32 Mars 2008
19 € - ISSN : 1622 - 860X

Concentrer ses efforts sur les produits sensibles

François Lassalle est Directeur de FL Conseils, un cabinet spécialisé dans le domaine des achats internationaux. Il aide les entreprises à prendre les bonnes décisions qui concernent l'évolution de leur fonction achat et les accompagne dans la mise en œuvre d'un plan de progrès. Il donne sa vision du métier d'acheteur et du rôle que doit jouer le Directeur des Achats au sein de l'entreprise.

Les entreprises qui consultent la société de François Lassalle réalisent entre 100 et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires et disposent d'un département Achat d'une douzaine de personnes. Ce sont souvent des rangs 2 ou 3 qui veulent se recentrer sur leur cœur de métier et/ou franchir une nouvelle marche.

En plus de ses activités au sein de FL Conseils, François Lassalle est membre de T.E.A.M., réseau de compétences externalisées de l'industrie automobile, et anime chaque année un module de formation aux Achats avec Eurostaf - Les Echos.

Automotive Supply : Quelles évolutions ont connu les achats ces dernières années ?

Dans les années 70, la fonction Achat était essentiellement centrée sur le prix. Elle a ensuite intégré la notion de « coût d'obtention », avec l'apparition des stocks de consignation dans les années 80 et 90. Puis les achats ont évolué au milieu des années 90 vers la notion de coût global. Pour simplifier, les négociations d'autrefois se déroulaient souvent autour d'une bonne table. L'enjeu pour l'acheteur consistait à obtenir 2 à 3% de réduction sur les prix et il ne se préoccupait pas trop de la manière dont son fournisseur allait s'y prendre pour y arriver. Aujourd'hui, l'acheteur veut savoir. Il pose des questions sur sa capacité à faire les bons choix, de manière à ne pas trop éroder sa marge.

Faut-il rattacher les achats à la direction générale, la direction financière ou à la production ?

Cette décision découle indubitablement de la stratégie de l'entreprise. Je travaille aujourd'hui avec un équipementier automobile dont les achats sont sous la responsabilité de la direction financière. Dans ce cas, les coûts priment évidemment. Sous la responsabilité de la direction industrielle, les achats prennent mieux en compte les notions de production, d'ingénierie et de prix. Mais, dans la mesure où ils représentent 50 à 70% du chiffre d'affaires, je recommande quand même de les rattacher à la direction générale.

Une organisation centralisée au siège est-elle préférable à une décentralisation dans les usines ?

Il n'y a pas de règle gravée dans le marbre et tout dépend du secteur d'activité. En règle générale, je pense qu'il est mieux pour les Achats de s'éloigner des usines de manière à ne pas être « happés » par la production. Les personnes en charge des approvisionnements ont trop souvent le « nez dans le guidon ».

Existe-t-il une organisation idéale ?

Les entreprises se structurent souvent en fonction des compétences en interne et du développement de l'activité. Il me semble néanmoins nécessaire de distinguer les achats des approvisionnements, même si les deux sont intimement liés. Les premiers reposent sur le long terme et une notion de coût global. Les seconds répondent à d'autres exigences, calées sur le court terme. L'enjeu est d'assurer l'alimentation de la chaîne au quotidien.

En plus des Achats Série et Production, je préconise aussi d'avoir un pôle Assurance Qualité Fournisseurs. Cela permet aux équipes en place de s'approprier pleinement la notion de qualité, au lieu de la laisser au second plan, parce que sous la responsabilité d'un autre service de l'entreprise.

Parfois, je conseille de constituer un pôle

LE DIRECTEUR DES ACHATS

Le directeur des Achats définit et met en oeuvre la politique d'achats de l'entreprise en liaison avec la direction générale. Il garantit la réalisation des objectifs qualitatifs, quantitatifs, organisationnels et financiers en matière d'achats de produits et/ou de services.

Activités principales

La stratégie : dialogue avec la Direction générale ; analyse des besoins en achats des différents métiers de l'entreprise ; réalise une veille économique sur les évolutions du marché (nouveaux produits et matériaux, tarifs, etc.).

La gestion des hommes : optimise l'organisation par domaine d'achats, type de métier et en fonction des objectifs fixés ; participe au recrutement, à la formation et à l'encadrement et l'animation des équipes achats.

Les Achats : intervient en appui aux acheteurs sur des négociations particulièrement difficiles et/ou stratégiques pour l'entreprise ; négocie en direct auprès des prestataires et fournisseurs clés, notamment pour la mise en place d'accords-cadres.

La gestion de projets : met en place des procédures et des outils pour améliorer la performance générale du département (systèmes d'information, d'e-procurement, de grilles d'évaluation, de normes de qualité, etc.) ; assure le lien avec l'ensemble des directions métier de l'entreprise.

Le suivi : surveille les coûts et le budget des achats ; réalise un audit permanent du panel fournisseurs et met en en place des indicateurs de suivi de la performance ; s'assure de la bonne réalisation des conditions contractuelles négociées et arbitre les litiges éventuell ; réalise et communique un reporting régulier de son activité auprès de la Direction générale.

« support achat », dont la mission est de gérer tout ce qui est administratif et qui déleste les achats des taches indirectes, comme la mise à jour de bases de données. Sa mission devient alors de gérer le portail, récupérer les données relatives à la non-qualité chez les fournisseurs, surveiller la régularité et la ponctualité des approvisionnements, etc.

Vaut-il mieux recruter un directeur des Achats à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ? Quel est le bon profil ?

Tout dépend des compétences existant en interne. Un autodidacte, dont le parcours dans l'entreprise témoigne d'une bonne connaissance des produits et de leurs composants, ainsi que d'une expérience technique, est un profil très intéressant. Sans être un ingénieur, il connaît les pièces et sait de quoi il parle. La formation est importante et la fonction nécessite aussi des connaissances financières et juridiques. Le bon profil peut se trouver dans un autre service que celui des Achats et il faudra alors le « coacher » pendant un temps avant qu'il soit pleinement compétent dans ses nouvelles fonctions. Dans certains cas, il peut être nécessaire de recruter une personne à l'extérieur de l'entreprise, en particulier et si celle-ci compte sur le nouveau directeur des Achats pour se doter de compétences qu'elle n'avait pas auparavant.

Dans tous les cas, un bon Directeur des Achats sait gérer une équipe. C'est un manager qui sait convaincre, expliquer et faire partager une vision à long terme. Et ce qu'il est capable de transmettre à son équipe, il doit aussi le communiquer à ses fournisseurs.

Qu'en est-il de la pratique des langues ?

Elle est essentielle évidemment. La bonne pratique de l'anglais est obligatoire. Celle de l'allemand est recommandée, tant pour le directeur des Achats que son pour son équipe, et pour les approvisionnements. En France, le déficit en la matière est important.

Très sollicités, les achats font parfois l'objet de faveurs particulières, contraires à la déontologie. Que conseillez-vous au Directeur des Achats pour se prémunir d'éventuelles dérives ?

Malgré quelques scandales retentissants l'année dernière, la situation a quand même beaucoup évolué et il ne faut pas jeter l'opprobre sur l'industrie. Aux Etats-Unis, les codes éthiques sont de plus en plus répandus. Je conseille néanmoins au Directeur des Achats de s'assurer que ses acheteurs tournent tous les 3 à 4 ans, de manière à ce qu'ils s'occupent d'un nouveau panel de fournisseurs. Il faut également instaurer une politique de la réciprocité pour ne pas se sentir « obligé » et de toutes les manières, refuser les faveurs disproportionnées.

Quelles tendances observez-vous en matière de gestion des achats à l'intérieur des entreprises ?

Ces dernières années, la sous-traitance s'est fortement développée dans le secteur automobile et les achats avec. A tel point que certaines entreprises se sont un peu éloignées de leur cœur de métier. Aujourd'hui, l'enjeu est de concentrer ses efforts sur les produits sensibles, à forte valeur ajoutée. Je travaille actuellement avec un groupe aux activités diversifiées, à la fois dans l'automobile, l'aéronautique et le ferroviaire. Son chiffre d'affaires est de 400 millions d'euros. Ses achats pèsent donc un peu plus de 200 millions. Ils comprennent 40 à 45 % de matières premières, ainsi qu'une myriade de produits issus de la sous-traitance et des frais généraux. Il envisage aujourd'hui de les externaliser pour se recentrer sur les achats matières, plus stratégiques. Cette décision nécessite une réflexion approfondie et des précautions, de manière à pouvoir reprendre la main à n'importe quel moment. Il peut s'avérer très utile aussi d'avoir un employé du prestataire présent en permanence dans les locaux, pour plus de réactivité.

Quels sont les enjeux actuels auxquels sont confrontés les directeurs des achats ?

Dans la fonction achat, le phénomène des pays à bas coût est devenu une priorité et le défi, pour le directeur des Achats, est de bien structurer cette évolution dans son organisation, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. Dans un autre registre, il existe un fossé entre les équipementiers de rang 1 et les rangs 2 et supérieurs. Il se réduit avec le temps, mais très doucement. On est loin de la recherche de transparence entre les constructeurs et leurs équipementiers de rang 1. Les rangs 2 ont par exemple beaucoup de difficultés à transmettre leurs innovations aux rangs 1. Ils ne savent pas toujours à quelle porte frapper…

Quelles sont les autres responsabilités du directeur des Achats ?

Elles sont nombreuses, de la veille à la logistique. Mais je voudrais mettre l'accent sur deux points. Le réingéniering d'abord, qui met les compétences internes et celles des fournisseurs à contribution dans un projet à part entière. Le directeur des Achats doit s'assurer en amont du caractère stratégique de la pièce, distinguer les pièces visibles des autres et rédiger des hypothèses d'économies. Si le réingéniering est réalisé par un nouveau fournisseur, ce dernier doit d'abord chercher à obtenir la copie conforme de la pièce à produire et dans un deuxième temps, envisager de la faire évoluer. Car cumuler les difficultés peut s'avérer dramatique. Le second point concerne le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces deux notions sont encore balbutiantes et très peu prises en compte chez les équipementiers. Elle implique la rédaction d'une charte éthique à laquelle tous les fournisseurs doivent adhérer, et des relations fondées sur le long terme. Les achats et leur directeur sont en première ligne, toute la difficulté étant de faire en sorte que les décisions de l'entreprise ne soient pas perçues comme une charge supplémentaire, qui viendrait s'ajouter à l'augmentation des matières premières et aux baisses de coûts imposées. ■

Concentrate one's efforts on the sensitive products

François Lassalle is the CEO of FL Conseils, a practice specialised in the area of international purchasing. He helps companies to make the right decision, concerning the evolution of their purchasing function and supports them in setting up a progress plan. He gives Automotive Supply his vision of the job of a buyer and describes the role that the Purchasing Director must play within the company.

Automotive Supply: What changes has purchasing faced in recent years?

François Lassalle: In the 70s, the Purchasing function was mainly focused on price. Next it integrated the notion of « acquisition cost », with the onset of consignment stocks in the 80s and 90s. Then in the 90s, purchasing progressed towards the notion of overall cost. To simplify, negotiations often took place at a restaurant table in times past. The issue for the buyer consisted in obtaining a 2 to 3% price reduction and he was not very concerned about the way in which his supplier managed to achieve it. Today, the buyer wants to know. He asks questions about his capability of making the right choices, in a way that does not eat too much into his margin.