

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 responsa-

bilité 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 œuvre 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 à 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 place des indicateurs de suivi de la performance ; s'assure de la bonne réalisation des conditions contractuelles négociées et arbitre les litiges éventuels ; 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 délègue les achats des tâches 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 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, contrairement 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. ■

PURCHASING DIRECTOR

◆ 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.



The companies which consult François Lassalle's business, post turnovers between 100 and 500 million Euros and have a purchasing department with a dozen people. These are often tiers 2 or 3 who want to refocus their core business and/or take a new step.

In addition to his activities within FL Conseils, François Lassalle is a member of T.E.A.M., a network of outsourced automotive skills. He also leads a yearly training module of Purchasing with Eurostaf - Les Echos.

Is it necessary to link purchasing to the top management, the financial management or to production?

This decision undoubtedly depends on the company's strategy. Today I work with an automotive supplier where purchasing is under the responsibility of the Finance director. In this case, the costs evidently take precedent. Under the responsibility of the industrial management, purchasing takes more account of the notions of production, engineering and price. However, in so far as representing 50 to 70% of turnover, I recommend linking it to the top management.

Is a centralised set-up at the headquarters preferable to a decentralisation in the factories?

There is no rule carved in stone and all depends on the activity sector. As a general rule, I think that it is better for Purchasing to move away from the factories so as not to be « caught up » in the production. The people in charge of supply often « cannot see the wood for the trees »

Does an ideal set up exist?

Companies often structure themselves according to internal competences and to development of the activity. Nevertheless I find it necessary to distinguish between purchasing and supply, even if the two are intimately linked.

The former rests on the long term and the notion of overall cost. The latter meets other requirements, set in the short term. The issue is to guarantee a daily supply to the line.

As well as Series and Production Purchasing, I also recommend having a Supplier Quality As-

urance centre. This would allow teams, in position, to be fully adapted to the notion of quality, instead of leaving it to a secondary plan, under the responsibility of another department of the company.

Sometimes, I advise setting up a « purchasing support » centre, whose mission is to manage all the administrative details and relieve purchasing of indirect tasks, such as the updating of databases. Its mission then becomes management of the supplier portal, recovery of data relating to supplier non-quality, supervision of the regularity and punctuality of supplies, etc.

Would it be better to recruit a Purchasing director internally or externally from the company? What is the ideal profile?

It all depends on the existing internal skills. An autodidact, whose career in the company testifies to a good knowledge of products and their components, as well as technical experience, would be a very interesting profile. Without being an engineer, he knows the parts and knows what he is talking about. Education is important and the position also requires financial and legal knowledge. The ideal profile could be found in a department other than Purchasing and then it would be necessary to coach him for a while before he is fully competent with his new role. In certain instances, it might be necessary to recruit a person from outside the company, particularly if one counts on the new Purchasing director to possess the skills that they did not previously have.

In all cases a good Purchasing Director knows

how to manage a team. It is a manager who knows how to convince, explain and to share a long-term vision. And that which he is capable of transmitting to his team, he must also communicate to his suppliers.

What about the use of languages?

It is evidently essential. A good knowledge of English is a must. German is recommended, as much for the Purchasing director as for his team and for the supplies. In France, there is a huge lack in this area.

Purchasing can sometimes be the object of particular requests, contrary to professional ethics. What advice would you give the Purchasing Director in order to protect against such possible events?

Despite some resounding scandals last year, the situation has very much improved, and it is not necessary to tarnish the industry. In the United States, ethical codes are more and more widespread. Nevertheless I advise the Purchasing Director to make certain that their buyers move on every 3 to 4 years, in such a way that they can look after a new portfolio of suppliers. It is necessary to establish a policy of reciprocity so as

THE PURCHASING DIRECTOR

The Purchasing director defines and sets up the company purchasing policy in conjunction with the top management. He guarantees the creation of qualitative, quantitative, organisational and financial objectives in terms of purchases of products and/or services.

Main activities

Strategy: dialogue with the top management; analyse needs in purchases of different lines of work of the company; create business intelligence for market changes (new products and materials, price lists etc.).

Team management: optimise the organisation by purchasing area, job type and functions of fixed objectives; participation in recruitment, training, supervision and animation of purchasing teams.

Purchasing: step-in to support the buyers during particularly difficult and/or strategic negotiations for the company; negotiate directly, close to key outside contractors and suppliers, in particular for the setting up of framework agreements.

Project management: set up procedures and tools to improve general performance of the department (information systems, e-procurement, evaluation grids, quality standards, etc); maintain the link with all the director positions of the company.

Monitoring: monitor costs and the purchasing budget; carry out a permanent audit of the portfolio of suppliers and put into place performance indicator metrics; make sure that negotiated contractual conditions are undertaken properly and arbitrate potential disputes; draw up and communicate regular reports to the top management. ☺

not to feel « obliged » and in every way to refuse inappropriate favours.

What tendencies have you observed on the subject of purchasing management inside companies?

Over the last few years, sub-contracting has developed strongly in the automotive sector and purchasing with it. Inasmuch that certain companies are a little remote from their core business. Today, the issue is to concentrate their efforts on sensitive, higher value-added products, I currently work with a group of diverse activities, at the same time in automobile, aeronautics and railway. Its turnover is 400 million Euros. Its purchases come to a bit more than 200 million. It comprises 40 to 45% of raw materials, as well as a myriad of products generated from sub-contracting and general overheads. Today, it is envisaged to outsource them, so as to refocus on material and strategic purchases. This decision requires detailed thought and some precautions so as to be able to take control at any given moment. It could prove truly useful as well to have an employee of the provider permanently on site in the premises to have more reactivity.

What are the actual issues which the Purchasing directors have to face?

In the purchasing function, the phenomenon of low cost countries has become a priority and the challenge, for the Purchasing director, is to structure this development inside his organisation, with the use of new technologies. On another agenda, a gap exists between tier 1 suppliers and tiers 2 and above. It reduces over time, but very slowly. We are far from achieving transparency between the manufacturers and their tier 1 suppliers. For example tier 2 suppliers have a lot of difficulty in sending their designs to Tier 1. They do not always know which way to turn...

What are the other responsibilities of the Purchasing director?

They are numerous, from business intelligence to logistics. But I would like to highlight two points. First of all re-engineering which pulls together internal and supplier skills into a full-fledged project. The Purchasing director must ensure the strategic character of the part upstream, distinguish the visible parts of others and draw up assumptions for savings. If a new supplier does the reengineering, the latter must first look to obtain an exact copy of the part to be produced and secondly, envisage how to transform it. Cumulating difficulties could turn out to be horrendous. The second point concerns the company's sustainable development and social responsibility approach. These two notions are still in their infancy and not really taken into consideration by the suppliers. It implies the drafting of a charter of ethics to which all the suppliers must adhere and relations built over the long term. The purchasers and their director are in the front line, the difficulty being to ensure that the company's decisions are not perceived as an additional burden, which could add to the increase in raw materials and to the reduction of imposed costs. ■

LE COMAUTO 2008 EST PARU ...

L'ANNUAIRE DE RÉFÉRENCE DES PROFESSIONNELS DE L'AUTOMOBILE

Toutes les coordonnées des dirigeants, des contacts presse, des journalistes et des leaders des médias, des instances professionnelles, des organisateurs d'événements, des responsables d'agences de pub et de com ...



4500 CONTACTS

11^e édition

L'OUTIL DE TRAVAIL INDISPENSABLE DES DÉCIDEURS & RESPONSABLES COMMUNICATION

Près de 4500 références, 1400 entreprises et institutions répertoriées - 476 pages -

BON DE COMMANDE

- ❑ Veuillez m'adresser un exemplaire de l'annuaire COMAUTO 2008, au prix de 94 € ttc + 7 € de frais d'envoi, soit **101 € ttc.**
- ❑ Veuillez m'adresser 5 ex. de l'annuaire COMAUTO 2008 (je n'en paie que 3), au prix de 282 € ttc + 12 € de frais d'envoi, soit **294 € ttc.**

Prix dégressifs pour commande en nombre : contacter le 01 40 29 19 84.

Ci-joint mon règlement par chèque à l'ordre des Editions **POLYCOM**. Une facture vous sera adressée à réception.

Votre souscription peut être prise en compte dans les frais généraux ou le budget formation de votre entreprise.

Nom : Prénom :
 Entreprise :
 Fonction :
 Adresse :
 Téléphone : Fax :
 E-mail :
 Signature :

A retourner à :
 Editions POLYCOM : 7, rue Saint-Gilles - 75003 PARIS
 Tél : 01 40 29 19 84 - Fax : 01 40 29 19 85 - E-mail : comauto@agencepolycom.com